

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

DUNJA BIBIANKO

Mentor: asist. dr. Andrej Škerlep

**KRIZNO KOMUNICIRANJE IN UGLED:
PRIMER POŽARA V GORENJU**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2003

K A Z A L O

UVOD.....	4
1. UGLED	6
1. 1. IDENTITETA	6
1. 2. IMIDŽ	9
1. 3. UGLED.....	12
2. KRIZA IN KRIZNO UPRAVLJANJE.....	16
2. 1. OPREDELITEV KRIZE	16
2. 2. DEFINICIJE KRIZE	17
2. 3. VRSTE KRIZ.....	19
2. 4. ZNAČILNOSTI KRIZ	23
2. 5. KRIZNO UPRAVLJANJE	24
2. 5. 1. Stopnje kriznega upravljanja.....	28
2. 5. 2. Mitroffov model kriznega upravljanja.....	32
3. KRIZNO KOMUNICIRANJE IN UGLED.....	40
3. 1. OPREDELITEV IN VLOGA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V PODJETJU	40
3. 2. VLOGA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V ČASU KRIZE	44
3. 3. NAČRTOVANJE KOMUNICIRANJA PRED KRIZO	46
3. 4. KOMUNICIRANJE MED KRIZO.....	47
3. 5. KOMUNICIRANJE PO KRIZI	51
3. 6. KRIZA IN UGLED	51
4. ŠTUDIJI PRIMERA – KRIZA V GORENJU D. D. IN ESOTECHU D. D.....	57
4. 1. KRIZA V PODJETJU GORENJE D. D.	57

4. 1. 1. Predstavitev podjetja Gorenje d.d.	57
4. 1. 2. Nastanek krizne situacije v Gorenju.....	61
4. 1. 3. Krizno upravljanje v Gorenju	62
4. 1. 4. Krizno komuniciranje v Gorenju.....	63
4. 2. KRIZA V PODJETJU ESOTECH D.D.	69
4. 2. 1. Predstavitev podjetja Esotech d.d.	69
4. 2. 2. Nastanek krizne situacije v Esotech in njeno reševanje	69
4. 3. UGLED IN KRIZNA SITUACIJA V GORENJU IN ESOTECHU	75
ZAKLJUČEK.....	77
LITERATURA	78
DRUGI VIRI	81
KAZALO PRILOG	82
 PRILOGE	

UVOD

Podjetja so danes bolj kot kdajkoli prej izpostavljena raznim problemom, konfliktom in krizam. Ne mine dan, da mediji ne bi poročali o novih naravnih katastrofah, tehnoloških nesrečah, človeških konfliktih in managerskih spodrslijajih. Tehnološka nesreča v obliki požara je septembra leta 2000 prizadela tudi podjetje Gorenje, ki v mojega rojstnem kraju uspešno deluje že vrsto let. Za Velenje je Gorenje izrednega pomena, saj zaposluje večino prebivalstva, predvsem je od podjetja odvisna ženska delovna sila. Ko je v požaru Gorenju do tal pogorel obrat galvanizacije, ki oskrbuje vse dele proizvodnje in je za podjetje življenjskega pomena, je nastopila krizna situacija. Na podlagi te nesreče sem dobila idejo za temo moje diplomske naloge, kjer me je predvsem zanimalo, kako mora podjetje upravljati in komunicirati v nastali krizni situaciji, da mu bo uspelo rešiti podjetje in ohraniti dober ugled, ki ga je podjetje uživalo v očeh javnosti.

Potreba po učinkovitih strategijah komuniciranja in dobremu upravljanju pride najbolj do izraza, kadar se podjetje sooča s problemi, krizami ali celo katastrofami, ki navadno prizadenejo podjetje, predvsem njegov ugled. In ker nobeno podjetje na krizo ni imuno, saj število kriz le narašča s kompleksnostjo tehnologije in družbe, je za podjetje najbolj, da se na krizo strateško pripravi in tako vsaj zmanjša verjetnost, da kriza udari z vso močjo. Kriza lahko namreč povzroči neprizanesljiv udarec ugledu podjetja, ki bo potrebovalo vrsto let, da si ponovno opomore.

V svoji diplomski nalogi želim bralcu predstaviti dobro krizno upravljanje in komuniciranje, ki se mi zdi ključnega pomena, da podjetje v krizi utrpi čim manjšo škodo ter pri tem ne trpi ugled. Hipoteze moje naloge so torej sledeče. *Dobro načrtovano in izvedeno krizno upravljanje in krizno komuniciranje pomaga organizaciji, ki se je znašlo v krizi, ohraniti ugled. Hkrati pa imajo organizacije z velikim ugledom bistveno več možnosti, da jih bo javnost zaradi kriznih dogodkov razumela in podprla.*

Hipotezo sem v diplomskem delu podprla z natančno analizo strokovne teorije, še posebej se je izkazala za pravilno pri obravnavi dveh praktičnih primerov podjetij, ki sta se znašli v krizni situaciji zaradi požara - Gorenje d. d. in Esotech d. d. Metode, ki sem jih pri izdelavi naloge uporabila so naslednje: analiza strokovne literature in člankov, obisk internetnih strani, analiza izbranega klipinga (tiskani mediji) ter obisk obeh podjetij, kjer sem imela dostop do arhivov in

opravila intervjuja (pogovor s sekretarjem uprave v Gorenju, Hinkom Jerčičem, ter pogovor z vodjo oddelka za odnose z javnostmi v Esotechu, Srečkom Meolicem).

Diplomsko delo sestavlja uvod, ki mu sledijo štiri poglavja, zaključek in priloge. V prvem poglavju predstavim ugled, tako da naprej razložim kaj pomenita identiteta in imidž, ki sta tesno povezana z ugledom. V drugem poglavju se lotim popolnoma novega področja in sicer krize. Najprej krizo strokovno opredelim in definiram in jo tako skušam bralcu teoretično približati. Sledi klasifikacija kriz oz. vrste kriz, ki se od avtorja do avtorja precej razlikujejo, sama pa sem se odločila za Lerbingerjeve vrste korporativni kriz, saj so te opredeljene natančno in razumljivo. Nadaljujem s predstavitvijo kriznega upravljanja in razlik med njim in upravljanjem perečih problemov (issue management). Tukaj so predstavljanje značilnosti kriz, ki jih mora poznati vsak manager, saj so krize spremljajoč dejavnik v današnjem času. Kljub temu, da je kriza nepredviden dogodek je hkrati tudi neizogiben, zato se je nanjo treba dobro pripraviti. Uporabim Mitroffov model kriznega upravljanja in vseh njegovih pet ključnih elementov, ki morajo biti upravljeni pred, med in po krizi. S tretjim poglavjem preidem na komuniciranje v kriznih okoliščinah, tako da najprej opredelim vlogo odnosov z javnostmi v podjetju in kakšna je njihova naloga v času krize. Predstavim načrtovanje kriznega komuniciranja pred krizo ter komuniciranje med in po krizi. Nato povežem ugled, o katerem sem govorila na začetku in pridobljeno znanje iz kriznega upravljanja ter komuniciranja. Bralcu želim pokazati zakaj je ugled pomemben za podjetje, ki ga doleti kriza, hkrati pa tudi opozoriti, da lahko prav vsako podjetje izgubi ugled zaradi slabega upravljanja in komuniciranja v času krize.

V zadnjem, četrtem poglavju predstavim dve študiji slovenskega primera – požar, ki je čez noč prizadel tako podjetje Gorenje d. d. kot Esotech d.d. V hali Gorenja se je razbohotil velik požar in naredil velikansko škodo, medtem ko so bili delavci podjetja Esotech obdolženi za povzročitelje požara, kar jih je prav tako pahnilo v krizo. Za predstavitev obeh primerov sem se odločila zaradi možnosti primerjave, kako sta dve velenjski podjetji krizno upravljali in komunicirali po tem, ko ju je prizadela ista katastrofa. Pri tem sem želela nakazati kako pomembno je, da ima podjetje pozitiven ugled, še preden se pojavi kriza oz., kako lahko podjetje ugled zaradi nastale situacije izgubi.

1. UGLED

V strokovni literaturi pogosto avtorji obravnavajo podobna področja in problematike upravljanja identitete, imidža in ugleda, uporabljajo pa različne izraze. Nekateri govorijo o upravljanju korporativne identitete¹, upravljanju s korporativnim imidžem², upravljanju ugleda³, o »imidž marketingu«, upravljanju s korporativnimi komunikacijami⁴ ali pa preprosto govorijo o podjetju kot o blagovni znamki⁵ (glej Podnar, 1999: 138).

Kljub temu, da so identiteta, imidž in ugled povezani in med seboj odvisni, so med njimi vendarle tudi razlike. Na splošno lahko rečemo, da je identiteta to, kar organizacija v resnici je. Imidž to, kar si javnosti o organizaciji mislijo - torej odsev identitete v javnosti. O ugledu organizacije pa govorimo, ko se njen imidž sklada z vrednotami javnosti in odjemalca (glej Novak: 2000, 140). Če so vsi trije pojmi pomembni, saj usodno vplivajo na organizacijo in njeno tržno uspešnost, je ugled tisti, ki se ga največkrat omenja takrat, ko se podjetje znajde v krizni situaciji in na vsak način želi ohraniti ali celo izboljšati svoj ugled. Pomen ugleda za podjetje lahko dodobra spoznamo le, če se predhodno seznanimo z identiteto in imidžem podjetja iz katerih ugled podjetja izhaja.

1. 1. Identiteta

Etimološko izhaja beseda identiteta iz latinske besede *identitas* (idem - enak, entitas - biti) in prvotno pomeni istovetnost, identičnost, istost, (popolna) enakost dveh stvari. Kot druge pomene besede identiteta Veliki slovar tujk navaja še: skladnost, ujemanje podatkov z resničnimi dejstvi, znaki, enakost stvari same sebi, skupek značajskih potez, ki označujejo človeka v lastnih in tujih očeh,...

Čeprav mineva že več kot petintrideset let, odkar sta oblikovalska konzultanta Lippinco in Margulies skovala pojem korporativna identiteta, se zdi, da pojem prav v zadnjem času doživlja svojo renesanso (glej Podnar, 1999: 138).

Kljub temu, da je identiteta v zadnjem času nekakšen trend, jo je mogoče zaslediti že v starodavnem Egiptu z znaki in simboli njihove administracije.

¹ upravljanje korporativne identitete = angl. corporate identity management

² upravljanje s korporativnim imidžem = angl. corporate image management

³ upravljanje ugleda = angl. reputation management

⁴ upravljanje s korporativnimi komunikacijami = angl. corporate communications management

⁵ blagovna znamka = angl. corporate brand

Bolj kot družba postaja pozorna na korporativno obnašanje, več vzrokov ima korporacija, da vzdržuje in načrtuje korporativno identiteto. Smo v obdobju, v katerem preživijo samo podjetja, ki izdelujejo visoko konkurenčne izdelke. Izdelki glavnih konkurenčnih podjetij postajajo z leti čedalje bolj podobni. To pomeni, da sta že v sedanjosti, še bolj pa bosta v prihodnosti izrednega pomena osebnost in identiteta podjetja kot najbolj pomembna dejavnika v odločanju med enim proizvodi podjetja od drugih proizvodov (glej Olins, 1989: 9). Zavest med podjetji o korporativni identiteti kot disciplini zelo hitro napreduje, čeprav zelo različno glede na državo in sektor, v katerem deluje podjetje (Olins, 1989, 214). Danes večja podjetja delujejo na različnih koncih sveta, v deželah z različnimi kulturami in vzorci obnašanja, in prav zato podjetja iščejo nekakšno »lepilo« – skupno identiteto.

Kljub povečanemu zanimanju praktikov in akademikov ter obilici knjig in člankov, ki smo jim priča v zadnjem desetletju na področju korporativne identitete, še vedno ni konsenza o temeljnih konceptih korporativne identitete. Za takšno stanje so krivi številni elementi, ki so v tesni povezavi s korporativno identiteto. Glavni izmed njih so: osebnost, korporativni imidž, ugled, korporativno komuniciranje. Ti se uporabljajo v najboljšem primeru zmedeno, v najslabšem pa kontradiktorno (glej Podnar, 1999: 139).

Enotne definicije korporativne identitete tako še vedno ni, saj raziskovalci različnih disciplin vnašajo svoje poglede in svoje definicije. Prisotna je tudi zmeda, ki vlada v sami praksi. Na podlagi raziskave MORI iz leta 1993, ki je omenjena v Van Rielovi knjigi *Principles of Corporate Communication*, je dobro razvidno, da je razumevanje in poimenovanje identitete zelo različno. V Veliki Britaniji je korporativna identiteta največkrat definirana kot korporativno komuniciranje ali dizajn; v Nemčiji in Avstriji kot celotni notranji in zunanji imidž; v Španiji in Skandinaviji pa jo opredeljujejo kot zunanji imidž in korporativno kulturo (glej Van Riel, 1992: 29 - 30).

V nadaljevanju sledijo nekatere izmed najbolj pogostih opredelitev identitete. Psiholog Bromley pravi, da je: »Korporativna identiteta - karakteristike, ki razlikujejo podjetje od drugih - podobna identiteti človeka« (Bromley, 1993: 156). Je torej tista, ki dela organizacijo na znotraj konsistentno, na zunaj pa drugačno in edinstveno. S tem je usmerjena tako na notranjo kot na zunanjo javnost. Fombrun (Fombrun, 1996: 36) opisuje korporativno identiteto kot »niz vrednot in načel, ki zaposlene in managerje združujejo s podjetjem. Zavzema navadno razumljene značilnosti, ki jih zaposleni uporabljajo za označevanje stališč do dela, ki ga podjetje opravlja, proizvodov, ki jih

delajo, ter do potrošnikov in investitorjev, katerim služijo«. Olinsova definicija pa izhaja iz osebnosti. Po njegovem je korporativna identiteta »otipljiva manifestacija osebnosti podjetja. Je identiteta, ki projicira in zrcali resničnost osebnosti podjetja« (Olins, 1989: 7).

V podjetju se korporativna identiteta ukvarja s štirimi glavnimi področji delovanja (Olins, 1989: 29): *proizvodi in storitve* - kaj podjetje proizvaja ali prodaja; *okolje* - kje proizvaja ali prodaja; *kommunikacije* - kako sporoča, kaj dela; *obnašanje* - kako se podjetje obnaša do zaposlenih in zunanjih interesnih skupin.

Korporativna identiteta je lahko razumljena tudi v precej bolj oblikovalskem konceptu. Najbolj tipično oblikovalsko razumevanje korporativne identitete ponazori s svojo definicijo Carter: »Korporativna identiteta je logotip (ali znak) podjetja, in način kako je prikazan na pismih, oznakah, vozilih,... ter vsi vizualni elementi znotraj podjetja ali organizacije« (Carter v Van Riel, 1992: 32). Tudi Argenti (glej Argenti, 1998: 74) obravnava identiteto organizacije kot »vizualno manifestacijo realnosti podjetja, ki se vidi na logotipu, zgradbi podjetja, pisarniškem materialu in celo uniformah zaposlenih«. Podobno definicijo postavi Dowling, ko definira korporativno identiteto »kot simbol (logotip, barve podjetja...), ki ga uporablja organizacija, da bi bila med ljudmi razpoznavna« (Dowling, 1994: 8).

Da bi bila organizacija lahko uspešna mora imeti jasno začrtan cilj, ki ga ljudje znotraj organizacije tudi razumejo, saj sta »cilj in pripadanje dva najpomembnejša pojma identitete« (Olins, 1989: 7). Olins trdi, da je vsaka organizacija edinstvena, zato mora identiteta izvirati iz korenin organizacije, iz njene osebnosti, njene moči in nemoči. Dodaja še, da se identiteta izraža v imenih, simbolih, logotipih, barvah, ki jih organizacija uporablja, da se sama razlikuje, da se razlikujejo njene blagovne znamke in sestavni deli podjetja. Identiteta bo kmalu postala tista, ki bo ločila uspešna podjetja od neuspešnih (glej Olins, 1989: 7, 35).

Gabrijan našteje elemente, ki sestavljajo identiteto organizacije (glej Gabrijan, 1996: 174):

- osebnost organizacije (zgodovina in sedanost glede njenih človeških in drugih resursov, poslanstvo, cilji, vloga v družbi...),
- obnašanje organizacije,
- pojavnost (zaznavne komponente) organizacije,
- komuniciranje organizacije.

Vsaka organizacija, profitna ali neprofitna, ima določen niz lastnosti, ki opisujejo njeno identiteto. S svojo fizično in simbolno pojavnostjo, vedenjem in komunikacijo v določenem družbenem prostoru, oblikuje lastno notranjo in zunanjo podobo. Identitetne lastnosti se spreminjajo počasi in neopazno. Identitete organizacije ni možno niti ustvariti niti spremeniti »čez noč«, saj vsebuje sestavine, ki so rezultat razvoja in ne nenadnih skokov ali celo »modnih muh« (glej Gabrijan, 1996: 175).

Težko govorimo o skupnih elementih korporativne identitete, s katerimi bi se strinjali vsi avtorji, saj lahko vidimo, da gre za zelo različne definicije. Vseeno pa je možno izpostaviti, da gre na podlagi mnenj različnih avtorjev, pri korporativni identiteti za: različnost in drugačnost od drugih, celovitost, baziranje na osebnosti, povezanost s kulturo, vrednote in načele podjetja, pomemnost komuniciranja ter nujnost strateškega vodenja. Podjetje, ki ima močno in prepričljivo korporativno identiteto, lahko doseže dosti več pri svojih ciljnih skupinah. Identiteta podjetja, ki pomeni razvijanje in izražanje edinstvenih zmožnosti podjetja, je tista, ki omogoča podjetju, da se razlikuje od drugih in je zaradi tega boljše od drugih.

Van Riel (glej Van Riel, 1992: 29) pravi, da je močna identiteta predvsem pomembna na področjih dvigovanja motivacije med zaposlenimi, vzbujanja zaupanja med zunanjimi ciljnimi skupinami, priznavanja glavne vloge potrošnikov, priznavanja glavne vloge finančnih ciljnih skupin. Tukaj se še enkrat pokaže pomembnost identitete podjetja tako za notranjo kot tudi za zunanjo javnost.

Ne glede na to, kako avtorji opredeljujejo identiteto podjetja, njeno osnovno vrednost za podjetje najdemo v dejstvu, da je z njo možno upravljati. Korporativno identiteto upravljamo, da bi dosegli želeni imidž in ugled, ki vodita do konkurenčnih prednosti. Identiteta je preprosto tisto, kar podjetje je. Njen pomen se iz dneva v dan veča. »Identiteta je tista, ki bo ločila uspešna podjetja od neuspešnih«, je prepričan Olins (Olins, 1989:35).

1. 2. Imidž

Argenti govori o imidžu organizacije kot o odsevu realnosti organizacije (glej Argenti, 1998: 56), Gabrijan pa še bolj natančno označi imidž kot odsev njegove identitete med različnimi javnostmi« (Gabrijan v Novak, 2000: 141). Zato pa Argenti pravi, »da identiteta, ki jo organizacija izbere,

zavestno ali nezavedno, oblikuje imidž sama po sebi« (Argenti, 1998: 56). Torej šele iz identitete, ki je bila obravnavala v prejšnjem poglavju, lahko preidemo na imidž.

Koncept *image* prihaja iz latinskega koncepta *imago*, ki združuje dve semantični polji: »imitari« (to imitate - posnemati, oponašati) in »aemulor« (to strive for - prizadevati si, truditi se). Čeprav so virtualni pomeni bili znani v latinščini, bolj specifičen razvoj koncepta pripada francoski kulturi med leti 1100 in 1800. V srednjem stoletju je oblika »imago« postala označba za »proizvod imitacije«: l'image. Okrog leta 1600 je ta »image«, ki se je prvotno nanašal zgolj na konkretne statute, slike in podobno dobil bolj psihološki pomen percepcije (glej Muller, Rebell v Moss, MacMannus, Verčič, 1997: 202). V slovenščini besedo »image« pišemo sicer drugače - imidž, še vedno pa ne moremo reči, da smo besedo prevedli, saj je imidž le zapis za izgovorjavo tujke »image«. SSKJ besedo imidž opiše kot: videz, zunanja podoba, ustvarjena zlasti z načinom oblačenja, vedenja.

Avtorji tudi imidž precej različno definirajo. Za Dowlinga je imidž podjetja »celota vseh vtisov (občutkov, prepričanj), ki jih organizacija ustvari v glavah posameznikov« (Dowling, 1994:8). Olins (Olins, 1989: 37) pravi, da je korporativni imidž »tisto, kar ljudje zaznajo ob identiteti ali osebnosti podjetja«. Imidž se razvije skozi niz vtisov, ki jih posamezniki izkusijo, ko so neposredno ali posredno soočeni s predmetom. Več kot je prejetih znakov, večje kot je zanimanje in vpletenost prejemnika, jasneje se bo pojavila slika imidža o točno določenem predmetu (glej Van Riel, 1992: 73).

Gabrijan (glej Gabrijan, 1996: 171 - 172) definira image⁶ na več načinov:

- imidž je celotna podoba, ki si jo neka oseba (dajalec imidža) ustvari o nekem objektu (nosilec imidža), s katerim se sooči na kakršenkoli način;
- imidž vsebuje prepričanja, vrednote, stališča, stereotipe in vtise, ki jih ima nekdo o nekem objektu. Koncept imidža je treba razlikovati od stališč, stereotipov, mnenj, saj je mnogo bolj kompleksen, niansiran, nezaveden in čustveno obarvan;
- imidž ima sicer značilnosti trajnosti in stabilnosti, vendar je možno nanj vplivati. Te korekcije in manipulacije, ki niso nujno v negativnem pomenu, je lažje izvajati v začetnih fazah pojavljanja neke organizacije na trgu, ki ga je začela osvajati.

⁶ Gabrijan v svojih zapisih uporablja še neprevedeno besedo »image«, ki sem jo v nadaljevanju spremenila v slovenščini že dobro sprejet izraz »imidž«.

Nikoli ne moremo govoriti o enem samem imidžu podjetja, temveč samo o množini imidžev. Ker javnost organizacije ni homogena tvorba, ampak jo sestavljajo različni segmenti z različnimi interesi v povezavi s to organizacijo, si vsak od segmentov javnosti oblikuje svojo miselno predstavo - imidž o organizaciji. Različne javnosti namreč različno interpretirajo isto sporočilo. Organizacija se mora zavedati, da komunicira z mnogimi segmenti javnosti, ki si o njej oblikujejo različne imidže (glej Gabrijan v Novak, 2000: 141).

K dobremu razumevanju korporativnega imidža prispeva Bromley, ki pravi, »da ne samo, da imajo različni deležniki različne imidže o podjetju, ampak ima vsak človek svoj imidž o podjetju, ki se spreminja v različnih situacijah in je kot tak nestalen, spremenljiv« (Bromley, 1993:). Podobno tudi Dowling definira imidž podjetja kot »celoto impresij (verovanj in občutkov), ki jih neka entiteta (podjetje, dežela ali blagovna znamka) naredi v mislih ljudi« (Dowling, 1994: 8). Tudi Ind pravi, da je »korporativni imidž preprosto podoba, ki jo ima javnost v organizaciji po akumulaciji vseh prejetih komunikacij« (Ind v Podnar, 1999: 140). »Celota vseh vtisov, ki jih podjetje naredi na svojo raznoliko javnost, je imidž. Imidž o organizaciji pa se zelo razlikuje med javnostmi« (Olins, 1989:35). Torej tudi pri Olinsu vidimo, da ne gre le za en sam imidž, temveč za različne imidže glede na javnosti. Pri vseh zgoraj navedenih avtorjih in definicijah, je možno opaziti, da govorijo o imidžu v množini, saj se vsi popolnoma strinjajo, da imidž v ednini ne more obstajati.

Po pregledu strokovne literature, ki govori o imidžu je kmalu možno zaključiti, da je v njej vrsta nasprotovanj in različnih pristopov. Pri široki paleti definicij korporativnega imidža so predvsem pomembne ugotovitve, ki jih lahko razberemo v različnih definicijah, različnih avtorjev. Pri imidžu naj bi šlo za odsev realnosti ali identitete, subjektivno resničnost, ki je lahko večkrat dvomljiva, različnost, nestalnost in spremenljivost, gre za zaznavo, vtis, predstavo posameznika ali skupine, konstrukcijo in pomene, s katerimi se povezuje nek objekt.

Gabrijan (Gabrijan, 1996: 171) trdi, da je »najbolje, da ima organizacija že v fazi vstopa v novo okolje izdelan koncept svojega ciljnega imidža. V tem primeru bodo vse aktivnosti in učinki, s katerimi organizacija sooblikuje svoj imidž pri relevantnih segmentih, ciljno naravnani in bodo prispevali k nastajanju ugodnega, jasnega in primernega imidža organizacije«.

Gabrijan (glej Gabrijan, 1996: 172) med zaznavne komponente organizacije, ki lahko igrajo pomembno vlogo pri ustvarjanju njenega imidža prišteva:

- osebe,
- del osnovnih sredstev,
- komunikacijske konstante,
- sredstva in medije marketinškega komuniciranja,
- asortiment,
- nekatere elemente distribucije.

Kljub temu, da Novak (glej Novak, 2000: 141-142) piše, da psihologi opozarjajo na to, da je imidž nestalen in spreminjajoč se psihološki fenomen, saj temelji na posameznikovem zaznavanju organizacije v različnih okoliščinah, na njegovih predsodkih, stereotipih, stališčih in podobnih psiholoških dejavnikih, Gabrijan trdi (Gabrijan, 1996: 171), da postaja »imidž organizacije vse bolj toga postavka v glavah ljudi in dobiva značaj stereotipa, ki ga je silno težko in drago spremeniti na bolje«.

Imidž neke organizacije pa je lahko tudi povsem napačen, nerealen. K tem pripomorejo predvsem organizacije same, ker si s komuniciranjem ustvarjajo imidž, ki ne temelji na resnični identiteti in vrednotah. Oblikujejo si torej »lažen«, »boljši« imidž, največkrat zato, da bi z njim lažje prodajali svoje izdelke in storitve. Taka slepa miselnost se organizacijam dolgoročno seveda maščuje. Največkrat z izgubo zaupanja v organizacijo in z uničenim ugledom (Novak, 2000: 141-142).

Imidž, ki je dobro vnaprej zastavljen, lahko prinese kar nekaj konkurenčnih prednosti podjetja: izboljšanje prodaje, podporo razvoja novih izdelkov, krepitev finančnih odnosov, harmonizacijo odnosov med zaposlenimi, pridobivanje novih kadrov ter lažje upravljanje v kriznih okoliščinah. Dober imidž predstavlja podjetju veliko prednost. V nadaljevanju pa sledi ugled, ki je še tesneje in močnejše povezan z uspešnostjo podjetja.

1. 3. Ugled

Eden najbolj vplivnih avtorjev na tem področju v zadnjem času - C. J. Fombrun ugled podjetja definira kot »celotno oceno s katero je ocenjeno podjetje s strani svojih deležnikov«

(Fombrun, 1996: 37). Korporativni ugled tako predstavlja mrežo emocionalnih reakcij - dobrih ali slabih, šibkih ali močnih - potrošnikov, investorjev, zaposlenih in splošne javnosti, imenu podjetja (glej Fombrun, 1996: 37). »Ugled se sestaja iz percepcij - kako nas vidijo drugi. Ker ugled ni pod nobenim nadzorom, je težko z njim manipulirati. Ni lahko doseči, da bi upravljali z vtisi drugih ljudi« (Fombrun, 1996: 59).

Ugled večina avtorjev obravnava v tesni povezanosti z imidžem. Bromley govori o ugledu tudi kot imidžu javnosti. Pravi, da ne gre za produkt posameznika, temveč bolj za socialni konstrukt, ki se samo posredno nanaša na tisto, kar naj bi predstavljal (Bromley v Podnar, 1999: 141). Dowling pravi, da je ugled »ovrednotenje imidža, ki ga imajo ljudje o organizaciji« (Dowling, 1994: 8). »V upravljalnem smislu govorimo o ugledu podjetja, kadar se imidž podjetja sklada z vrednotami posameznika o tem, kakšna sta najprimernejša vloga in obnašanje podjetja, in kadar posameznik ovrednoti imidž podjetja po izkušnjah« (Dowling v Novak, 2000: 148).

Tako kot nima organizacija enega samega imidža, prav tako nima enega samega ugleda, ampak ima več ugledov. Bromley govori o ugledu tudi kot imidžu javnosti⁷. Pravi, da ne gre za produkt posameznika, temveč bolj za socialni konstrukt, ki se samo posredno nanaša na tisto, kar naj bi predstavljal (Bromley v Podnar, 1999: 141). »Različni ljudje podeljujejo stvarjem (deželi, podjetjem, blagovnim znamkam) različne imidže. Eden izmed glavnih razlogov, da je tako, so različne informacije in tudi različne izkušnje s temi stvarmi«. Da bi se izognili problemu obvladovanja vseh možnih ugledov, ki jih imajo različni posamezniki, lahko ljudi razdelimo v skupine na podlagi podobnih ugledov. Lahko predvidevamo, da bodo različni tipi ljudi imeli različna mnenja o ugledu organizacije (glej Dowling, 1994: 6). Torej je tudi ugled podjetja ali organizacije različno ovrednoten in se lahko razlikuje od posameznika do posameznika.

Ob prebiranju strokovne literature je možno opaziti, da o ugledu ne obstaja toliko različnih definicij kot o identiteti in imidžu. Za lažje razumevanje pojma je Podnar (glej Podnar, 1999: 141) naštel naslednje elemente ugleda: povezanost z imidžem; odsev realnosti, identitete; ugled je bližje resničnosti kot imidž; pomembna je trajnost, konstantnost skozi čas; nekoliko manjša različenost med posamezniki, skupinami; dolgotrajnost graditve ugleda, trajnejši odnos; je kapital za krizne situacije. Pozitiven ugled igra pomembno vlogo, kadar se podjetje znajde v krizni situaciji, zato je za moje diplomsko delo najpomembnejši prav zadnji izmed zgoraj naštetih elementov.

⁷ imidž javnosti = angl. public image

Po Iacoccovih (Iacocca v Lerbinger, 19977: 59) izkušnjah ugled podjetja izhaja iz:

- zmožnosti, da direktno upravlja z vtisi,
- zmožnosti, da zgradi tesne odnose s ključnimi sodelujočimi,
- neposrednega podpihovanja govoric s strani zainteresiranih opazovalcev, kot so analitiki in reporterji.

Ugled prinaša predvsem konkurenčne prednosti. Gre za močan niz prednosti, ki izhajajo iz dobrega ugleda. Dokazana je pozitivna korelacija med ugledom in uspešnostjo podjetja. Nekaj prednosti, ki jih ima podjetje na račun dobrega ugleda izpostavi Dowling (glej Dowling, 1994: 16-17):

- doseganje višje cene izdelkov,
- lažji dostop do kapitalskih trgov,
- večja pogajalska moč,
- močnejša vloga in status podjetja znotraj družbenega sistema,
- ovira mobilnost konkurenčnih podjetij,
- igra prepreko za vstopitev na trg,
- sporoča potrošnikom kakovost o izdelkih podjetja in onemogoča drugim podjetjem, da bi imela višje cene,
- privlači investitorje,
- privlači dobre kadre.

Poleg že naštetih prednosti ugodnega ugleda jih Gabrijan (glej Gabrijan v Novak, 2000: 139) najde še nekaj: nižji stroški oglaševanja, saj sta prepoznavnost in zvestoba blagovni znamki večji, zagotavljanje preprostosti in učinkovitosti novih izdelkov, obljubljanje profesionalnih odnosov s poslovnimi partnerji, zagotavljanje podpore in zaupanja, ko se organizacija sooča s kriznimi dogodki. Zadnjo navedeno prednost - zagotavljanje podpore in zaupanja, ko se organizacija sooča s kriznimi dogodki, je še posebnega pomena, saj bo v nadaljevanju omenjena še nekajkrat, izpostavljena pa bo prav izrazito v študiji primerov.

Verčič utemeljuje, da »vse raziskave kažejo, da ugled izhaja iz poslovanja in ne obratno. Ko enkrat vzpostaviš ugled na podlagi svojega poslovanja, si sposoben na njem tudi graditi. Tisti, ki mislijo, da je možno delati na ugledu »na suho«, da je to samo stvar komuniciranja, ne pa poslovanja kot takega, počno neumnosti in zapravljajo denar« (Verčič, 2000: 4 - 5). Fombrun je dokazal, da je

mogoče uvrstitev podjetja na isto lestvico stotih najuglednejših podjetij, ki jo objavlja vsako leto poslovna revija Fortune, napovedati s poznavanjem njegovega dobička v preteklem letu: ugled je torej posledica dobičkonosnosti in ne obratno. To je za omenjeno lestvico razumljivo, saj nastaja na podlagi ocen glavnih in finančnih direktorjev ter borznih analitikov (Fombrun v Verčič, 2000: 4 - 5). Verčičevo prepričanje, da ugled izhaja iz poslovanja in ne obratno tako potrjuje tudi Fombrun.

Vsako jesen od leta 1983 predhodno že omenjena popularna ameriška poslovna revija Fortune, prosi neodvisno podjetja za raziskave, da na podlagi anketiranja razvrsti šest do osem tisoč dobro obveščenih in izobraženih vodij, direktorjev in analitikov, razvrstiti najuglednejša podjetja. Kljub temu, da raziskava, ki jo objavi Fortune pod imenom »America's Most Admired Corporations« vključuje zgolj najuglednejša ameriška podjetja (in nekatera multinacionalna podjetja), v nadaljevanju predstavljam po Fombrunu osem lastnosti, na podlagi katerih so podjetja ocenjena, saj gre vendarle za eno najbolj poznanih raziskav o ugledu.

Kriteriji na podlagi katerih se ocenjuje ugled podjetij v reviji Fortune (glej Fombrun, 1996: 183):

1. kakovost managementa podjetja
2. kakovost proizvodov in storitev
3. dolgoročna vrednost investiranja
4. inovativnost
5. finančno stanje
6. zmožnost, da pritegne, razvije in obdrži nadarjene ljudi
7. odgovornost do okolja in skupnosti
8. uporaba korporativnih prednosti

Shanley in Fombrun (glej Fombrun, 1996: 183) sta izpeljala podrobno študijo o rangiranju podjetij revije Fortune. Na podlagi statističnih podatkov sta pokazala, da dve vrsti faktorjev napovedujejo, zakaj so bila nekatera podjetja boljše sprejeta kot druga. Eden od teh dejavnikov je učinek podjetja v zgodovini, kar poimenujeta kot »*ekonomski zapis*«, drugi dejavnik je obveza podjetja do zaposlenih in lokalne skupnosti, da snujejo privlačen imidž, kar imenujeta »*institucionalni zapis*«.

Poleg revije Fortune obstajajo še druge znane publikacije, ki letno izvedejo takšna rangiranja podjetij glede na ugled. Te so: Asia Bussines - Asia's Most Admired Companies, Far Eastern Economic Review - REVIEW 200, Management Today - Britain's Most Admired Companies,

Financial Times - Europe's Most Respected Companies. Seveda pa obstaja tudi več specifičnih razvrščanj podjetij znotraj posamezne države, ki posnemajo metodologijo revije Fortune.

Danes za podjetja sploh ni več nujno, da poslujejo z dobičkom, in tudi izguba ni nujno ovira za njihovo poslovanje. Že sedaj namreč obstajajo podjetja, ki se preživljajo samo s sistematičnim dopolnjevanjem in vzdrževanjem ugleda, v prihodnosti bo teh podjetij še več. Ugled podjetja postaja vedno bolj pomemben dejavnik, ki se ga počasi začenjajo zavedati prav vsa podjetja. Ugled je postal kapital. Najbolj resne grožnje podjetju tako predstavljajo najrazličnejše krize, saj lahko podjetje lahko čez noč izgubi svoj ugled.

2. KRIZA IN KRIZNO UPRAVLJANJE

2. 1. Opredelitev krize

Krize so postale trajen in izrazit pojav današnjega časa. Omenimo jih lahko samo nekaj, ki bodo potrdile dejstvo, da so postale neizogiben pojav in značilnost vsakdanjega življenja: bolezen norih krav, Nike, Orange County, TWA Flight 800, Swiss Air 100, afera predsednika Clintona, 11. september 2001,... Čeprav je že teh nekaj kriz zelo pomembnih, so imena naslednjih naštetih kriz, ki so se zgodile že nekaj časa nazaj, tako ukoreninjene v naših glavah, da so postale že kar neke vrste ikone: Three Mile Island nuklearna katastrofa, eksplozija Challengerja, zastrupitev s Tylenolom, eksplozija Union Carbide kemične tovarne v Bhopalu, razlitje nafte Exxon Valdez. In še bi lahko naštevali....

Danes smo praktično vsi izpostavljeni manjšim ali večjim krizam. Če delamo v organizaciji, moramo razumeti, zakaj so krize postale integralna značilnost današnjega sveta ter kaj lahko storimo, da zmanjšamo njihov udarec. Moramo pa tudi vedeti, kaj je dobro zahtevati od velikih organizacij, da bi bile čimbolj varne, in tako zmanjšati možnost večjih kriz (glej Mitroff, 2001: 3-5).

Če so bile v preteklosti naravne katastrofe tiste, ki jih ni bilo mogoče napovedati in se jim izogniti, je za današnji svet značilno, da so krize, ki jih povzročijo ljudje, začele izpodrinjati naravne katastrofe, tako v obsegu kot v pomembnosti. Mitroff (glej Mitroff, 2001: 23 - 24) trdi, da so danes

v svetu prevladujoče krize, ki jih povzročajo ljudje, predvsem zaradi petih osnovnih dejavnikov, ki zaznamujejo svet, v katerem živimo: kompleksnost, združevanje, področje in velikost, hitrost in vidnost.

Kompleksnost se nanaša na to, da imajo sistemi (tehnološki, finančni, komunikacijski, izobraževalni,...), ki smo jih zgradili, več delov in počnejo mnogo več stvari kot kdajkoli prej.

Združevanje kaže na dejstvo, da je lahko karkoli in kjerkoli istočasno povezano z vsem, povsod po svetu.

Področje in velikost kažeta na to, da niso samo sistemi, ki smo jih zgradili večji po obsegu in velikosti, temveč so razdeljeni po vseh površinah sveta bolj kot kdaj koli prej. Tako so večji po svojem učinku na okolje in ljudi.

Hitrost je pomembna za učinkovito razširjanje slabih ali dobrih uspehov (učinkov, namenov, posledic), ki se prav tako razširjajo veliko hitreje kot v preteklosti.

Vidnost, s katero je dosti težje oz. sploh nemogoče zakriti posledice katastrof ali velike sistemske zlome.

2. 2. Definicije krize

Pogled v Veliki slovar tujk pokaže, da etimološko beseda kriza izhaja iz grške besede *krinein* (gr. *krisis* iz *krinein*), kar pomeni »odločiti kaj«. Krizo slovar nadalje opredeljuje kot odločitev, odločilni trenutek ali stanje, preobrat, nevarno stanje ali težaven položaj sploh. Podobno tudi SSKJ krizo⁸ označi kot neugodno, težko rešljivo stanje.

Med osnovnejše in preprostejše opredelitvami krize sodi Mitroffova (Mitroff, 2001: 34) definicija, ki označuje krizo kot »dogodek, ki vpliva oz. ima možnost vplivati na celotno organizacijo«.

»Kriza je velik dogodek s potencialnim negativnim rezultatom, ki vpliva na organizacijo, prav tako pa tudi na javnosti, storitve, produkte in dobro ime same organizacije«, je zelo jasna pri opredelitvi krize Kathleen Fearn-Banks (Kathleen Fearn-Banks, 2001: 478)

⁸ SSKJ kot prvi pomen besede krize navaja še »stanje v gospodarstvu, ko se ugodne razmere za razvoj začnejo hitro slabšati« in navaja primere »kriza narašča, nastaja; deželo je zajela kriza; med krizo se je zmanjšal izvoz kapitala; podjetje je v krizi«.

Obseg krize je lahko zelo različen, »saj lahko prizadene zgolj majhen, izoliran del organizacije« pa vendar »ni nujno, da preraste v večjo krizo, ki bo vplivala na celotno podjetje« (Mitroff, 2001: 34 - 35). Odločilnega pomena je, da se začetki krize čimprej odkrijejo in se tako preprečijo nadaljne širitve in posledice krize. Repovž (Repovž v Končina in Mirtič, 1999: 21) govori o krizi v podjetju kot »posledici vrste pomanjkljivosti v poslovanju in razvoju podjetja, enako kot pri človeku, kjer nastajajo v sicer še zdravem organizmu najprej manjša krizna žarišča, ki se ob nepravočasnem zdravljenju lahko razširijo in pripeljejo podjetje v resno krizno ter nazadnje tudi do konca njegovega obstoja«. Večje, pomembne krize so tiste, ki ne morejo ostati znotraj zidov organizacije, temveč je njihov obseg širši. Čeprav so redke, lahko nekatere krize uničijo celotno organizacijo (glej Mitroff, 2001: 35).

Vedno pa krize ni možno vnaprej predvideti ali zazanati njenega začetka. Kriza je lahko nepričakovana, je dogodek, ki ga ni mogoče natančno načrtovati. White in Mazurjeva (glej White in Mazur, 1995: 210) trdita, da so krize definirane z vidika situacije in vsebujejo:

- veliko stopnjo grožnje življenju, varnosti, obstoj organizacije,
- časovno stisko, kar pomeni, da mora vodstvo delovati hitro, da je kos situaciji,
- stres za tiste ljudi, ki so odgovorni za upravljanje nastale situacije.

Podobno kot White in Mazur tudi Novak (glej Novak, 2000: 34) govori o krizah kot okoliščinah, v katerih so ogroženi življenje, varnost ali celo obstoj posameznika in organizacije. Za krizo je značilen časovni pritisk, kar pomeni, da morajo upravljalci hitro sprejemati odločitve in obvladovati stres vseh udeležencev v krizi.

Booth krizo označi kot »neprizanesljivo grožnjo z visoko stopnjo nesigurnosti in časovnega pritiska v organizaciji« (Booth, 1993 : 282). Po Selbstu je kriza »vsakršna neuspela akcija, ki značilno ovira organizacijske funkcije, zastavljene cilje, sposobnosti za razvoj ali preživetje in ima škodljiv vpliv na zaposlene, stranke ali naročnike« (Selbst v Booth, 1993: 85). Booth (Booth, 1993: 86) krizo označi kot »situacijo, s katero se sooča posameznik, skupina ali organizacija«, ti pa se niso »sposobni soočati s krizo z normalnimi, običajnimi postopki in v kateri je povzročen stres z nenadnimi spremembami«.

Ob Boothovi definiciji, ki vključuje tudi stres, je treba dodati, da managerji pogosto gledajo na stres kot na pozitivno moč. Kriza je lahko prav tako priložnost kot grožnja za vse tiste, ki so vpleteni. S

krizo se lahko namreč odprejo nove možnosti in nove ideje, zato ni prav, da je večina definicij osredotočenih predvsem na neuspehe. Krizo predstavljajo izključno kot grožnjo, zelo negativno. To pa je precej omejen opis krize, saj nikjer ni zaslediti možnosti za priložnosti, ki jih kriza lahko prinese s seboj, s čimer je spregledana pozitivna stran definicij krize.

Ob zelo splošnih in obširnih poimenovanjih krize je mogoče najti tudi avtorje, ki so privrženci bolj ozko usmerjenih definicij. Takšna je Kitchenova (Kitchen, 1997: 217) opredelitev, ki krizi dodaja specifičen pomen in posledice, saj krizo opisuje kot »dogodek, ki je kriv, da postane podjetje/organizacija predmet široko razširjene, potencialno nenaklonjene pozornosti mednarodnih in narodnih medijev, ostalih zunanjih skupin (potrošniki, delničarji, politiki, pritiska okolja, družine zaposlenih in druge aktivne skupine) ter prav tako zaposlenih«.

Ker v predhodnih definicijah ni bil omenjen ugled, in ker se moja naloga navezuje na pomembnost ugleda organizacije pred krizo in ohranitev ugleda po krizi, bi za konec izpostavila še definicijo iz Novakove knjige Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti, v kateri je omenjen tudi ugled. »Krizo je resen incident, ki vpliva na človekovo varnost, na okolje, na izdelke in ugled organizacije. Za tak incident je ponavadi značilno, da ga mediji obravnavajo sovražno« (citirano po Novak, 2000: 34).

Ena sama natančna in splošna definicija krize ni mogoča. Avtorji krizo opisujejo na zelo različne načine, pa vendar je možno najti kar precej skupnih lastnosti. Na podlagi definicij različnih avtorjev je vsekakor možno razbrati, da kriza s svojim nastopom ogroža organizacijo oz. ovira organizacijske funkcije. Predstavlja veliko grožnjo, saj je kriza nepredviden dogodek, ki ga ni mogoče popolnoma vnaprej načrtovati.

2. 3. Vrste kriz

Kriz je najmanj toliko, kolikor je različnih organizacij, ljudi in okoliščin, v katerih organizacija deluje. Zato kriz ni samo težko opredeliti, temveč tudi razvrstiti. Pregled literature in praktične izkušnje pa vendarle omogočajo, da krize razdelimo v skupine.

Po Lerbingerju (glej Lerbinger, 1997: 57-245) ločimo naslednje vrste korporativnih kriz:

1. Naravne krize

K naravnim krizam, ki jih ponavadi imenujemo kar katastrofe, sodijo potresi, vulkanski izbruhi, hurikani, tornadi, poplave, požari, orkani, suše in vse ostale naravne nesreče, ki ogrožajo življenja, lastnino in okolje.

Pri naravnih nesrečah gre za tveganja, povezana s fizičnim okoljem, katerih nevarnost moramo upoštevati v kontingenčnih planih, saj obstaja možnost napovedi, da se bo določeno število nesreč zgodilo v danem časovnem obdobju. Kljub temu pa ne moremo storiti ničesar, da bi se izognili ali zmanjšali nastajanja teh dogodkov. Večinoma so to katastrofe, ki so nekontrolirane in jih javnost sprejema kot usodne nesreče, kot »dejanja boga«. Naravnih krize ni mogoče preprečiti in za njihov pojav ne moremo kriviti nikogar.

Po drugi strani pa lahko imajo nekatere nesreče veliko mero predvidljivosti. Poplave so posledice otoplitev in močnega deževja, kar lahko vremenoslovci napovedo vnaprej, velike so tudi možnosti napovedi, kam se približuje hurikan, potresna področja so znana po znanstvenih zemljevidih, izbruhi vulkanov so možni predvsem tam, kjer so vulkani še delujoči...(Lerbinger, 1997: 58 - 84).

Pa vendarle imajo naravne nesreče prav poseben status. Pedja Ašanin pravi, da »če je strela udarila v vaš sedež podjetja, ki je potem pogorel do tal, je to nesreča in ljudje bodo sočustvovali. Če pa vse pogori zato, ker strelovod ni deloval pravilno, ali če ljudje umrejo zaradi neprimernega evakuacijskega postopka, potem imate krizo« (Ašanin Gole, 2002: 14).

2. Tehnološke krize

Od modernih industrijskih let so krize, ki so povzročene z uporabo znanosti in tehnologije, po številu in posledicah večje kot naravne krize.

Tako se imenujejo, ker so povezane z opremo in procesi vse bolj zapletene, visokotehnološke družbe, ki je nesposobna popolnoma predvideti stranske učinke tehnologije ali pa jih napačno oceni. Ko postane tehnologija kompleksna in združena, lahko ima napaka že na enem podsistemu večjega sistema posledice v drugem podsistemu in tako pride do napake na celotnem sistemu, kar lahko pripelje do tehnološke krize.

Tako kot naravne katastrofe imajo tudi tehnološke krize za posledice poškodbe ljudi in živali ter povzročijo škodo v okolju. Pomembna razlika med naravnimi in tehnološkimi odnosi s stališča javnosti je, da javnost razume prve kot relativno nenadzorovane in za njih ne iščejo odgovornih ljudi, druge pa so rezultat človeške manipulacije in tako krivec obstaja. Javnost pričakuje od uporabnikov tehnologije, da kontrolirajo nezgode, ki se pogosto pripetijo, in zmanjšajo posledice na znosen nivo (glej Lerbinger, 1997: 90 - 109).

3. Konfrontacijske krize

Konfrontacijske krize namerno izzovejo nezadovoljni posamezniki ali skupine, ki nastopajo proti poslovnemu svetu, vladi in različnim interesnim skupinam, da bi bile njihove zahteve in pričakovanja sprejeta, v ekstremnih primerih celo iščejo radikalne spremembe v samem sistemu. Te vrste krize se v današnjem svetu pojavljajo čedalje pogosteje.

Pri konfrontacijskih krizah lahko podjetje uporablja različne tradicionalne in moderne tehnike odnosov z javnostmi, kot so nadzorovanje problemov in družbenih trendov in izvajanje proaktivnih odnosov z mediji (če mediji ne sodelujejo, se lahko zatečejo k oglaševanju, uporabljajo tudi pogajanja (glej Lerbinger, 1997: 113 - 139).

4. Krize iz zlonamernosti

Takšne krize povzročijo teroristi, kriminalci in drugi, ki se poslužujejo kriminalnih dejanj ali drugih ekstremnih taktik, da bi izrazili sovražnost do podjetja, države ali gospodarskega sistema ali iskali razne pridobitve - morda z namenom, da bi ga onemogočili oziroma uničili ali pa preprosto zaradi pustolovščine. Dejanja iz zlonamernosti so lahko zloraba izdelkov, podtikanje in razširjanje govoric, da bi s tem nekomu škodovali, izsiljevanja, terorizem, korporativna vohunstva, napačne informacije

Najbolj znan primer zlorabe izdelkov je Tylenolova kriza (Johnson & Johnson) leta 1982. V zadnjem času pa so čedalje bolj pogosti in grozoviti teroristični napadi. Največji teroristični napad je 11. septembra 2001 doživelo mesto New York, ko sta dve letali trčili v stolpnici – dvojčka in ju porušili do tal. Posledice tega napada so bile ogromno število žrtev in škoda, hkrati pa zudi začetek vojne proti terorizmu (glej Lerbinger, 1997: 144 - 179).

Nato pa sledijo še krize managmentskega neuspeha, ki jih Lerbinger razdeli v tri podsisteme:

5. Krize izkrivljenih managerskih vrednot

Ta vrsta kriz je najbolj bistvena, saj ostaja vidik drugima dvema vrstama - krizam goljufij in slabega vodenja. Gre za vrednote, ki so v nasprotju z vsakdanjo moralo in etiko, vplivajo na načrte, cilje in učinkovitost organizacije. Gre za vrednote, ki dajejo prednost dobičku za vsako ceno. Vzroke tem krizam pripisujemo porasti pritiska domače in globalne konkurence, deregulaciji, finančnih skupnosti pri nepopustljivih pričakovanjih dobičkov in kljubovanjem korporativnih udeležencev (glej Lerbinger, 1997: 186 - 212).

6. Krize goljufije

Krize goljufij se pripetijo, kadar management zamolči ali prikriva informacije o sebi in njihovih produktih v pogajanjih s potrošniki in drugimi. Vedo, pa ne povedo, ali še huje, lažejo. Podjetja goljufajo iz različnih razlogov. Ponavadi jih bolj zanima dobiček kot varnost, ter tako oškodujejo druge v lastno korist (Lerbinger, 1997: 217 - 237).

7. Krize slabega vodenja

Z erozijo moralnosti in integritete v preteklem obdobju je nekaj najbolj senzacionalnih kriz prav kriz slabega vodenja. Gre za managersko neuspešnost, ker managerji ne upoštevajo etičnih kodeksov, zakonodaje in ker zavračajo kakršnokoli družbeno odgovornost. Medije krize slabega vodenja še posebej privlačijo, imenujejo jih kar škandali.

Posledice teh kriz se kažejo v izgubi nadzora nad upravljanjem, poleg tega pa pritegnejo veliko pozornost medijev, vpletejo številne borzne svetovalce, odvetnike... Pri korporativnih prevzemih je bistveno predkrizno načrtovanje, določitev šibkih točk podjetja in vzpostavitev nadzornega sistema. V obdobju pred krizo so odnosi z mediji strogo zadržani, ko pa postane nezaželeni prevzem javno priznan, se pridobitnik in upravljalci ukvarjajo s proaktivnimi medijskimi odnosi, finančnim oglaševanjem, elektronsko pošto itd., da bi znova pridobili delničarje (Lerbinger, 1997: 242 - 261).

2. 4. Značilnosti kriz

Krizno upravljanje se razlikuje od vsakodnevnega upravljanja v podjetjih, saj imajo krize specifične značilnosti. Lerbinger (glej Lerbinger, 1997: 7 - 9) našteje 3 najbolj tipične lastnosti, ki veljajo za vse krize:

1. Nenadnost

Ko se kriza pripeti, se vedno zdi, kot da je prišla popolnoma nepričakovano, čeprav so predhodni znaki bili prisotni že prej. Od vseh najrazličnejših vzorcev kriz, tiste krize, ki se jih ne da vnaprej predvideti in se zgodijo nenadoma, najbolj šokirajo. Takšen primer so teroristična dejanja in zlorabe izdelkov. Ostale krize si sledijo po drugačnem modelu - postopoma se razvijajo, dokler ne dosežejo praga krize. V tem razvojnem času managerji v podjetjih dostikrat ne slutijo bližajoče se krize, čeprav je prisoten stalen tok opozorilnih signalov (glej Lerbinger, 1997: 7). Razpet (glej Razpet, 1998: 147) piše, da kriz samih ne načrtujemo, nasprotno, izbruhnejo takrat, ko se stvari ne odvijajo po načrtu. Zato je najbolj značilni element krize prav presenečenje. Mnoge krize je mogoče z veliko verjetnostjo napovedati, da se bodo zgodile, vendar je konkreten trenutek dogodka nepričakovan in ravno zato, menijo Gruban, Verčič, Zavrl (glej Gruban Verčič Zavrl, 1997: 75), delujejo krizno.

2. Negotovost

»Večje krize se pripetijo ne le zaradi tega, kar organizacija ve, predvideva in planira, ampak predvsem zaradi tega, česar ne ve in ne predvideva« (Mitroff, 2001: 35). Da management ignorira neprijetne informacije, izhaja iz samih lastnosti kriz: opraviti imajo z negotovostjo in včasih tudi z neznanim. Če je okolje organizacije kompleksno in nestabilno, imajo managerji težave pri pridobivanju zadostnih informacij o okolju in napovedovanju zunanjih sprememb. Merjenje negotovosti je težko, ampak nekateri poskušajo napovedati verjetnost določenih vrst kriz s pomočjo statističnih podatkov. Šele, ko se kriza zgodi se management nauči, da se malo verjetne, a vendar visoko vplivne dogodke jemlje resno. Managerji ne smejo čakati na realnost grozeče krize, dokler nezaželen dogodek doseže kritično točko, temveč morajo ukrepati že prej (glej Lerbinger, 1997: 7). Vsaka organizacija naj planira vsaj eno vrsto krize, predlaga Mitroff (glej Mitroff, 2001: 36), ker se lahko kakršnakoli oblika krize pripeti vsaki organizaciji.

3. Časovni pritisk

Dozdevna nenadnost krize sredi velike negotovosti otežuje že tako težko odločanje z nujno potrebo po hitrih odločitvah, da se ne bi situacija še naprej slabšala. Nenadnost in negotovost krize izpostavi pomen dimenzije krize, medtem ko čas predstavlja najbolj redek resurs. Dinamično, negotovo in krizno okolje še bolj povečuje dimenzije časa (Lerbinger, 1997: 8). Pedja Ašanin Gole (glej Pedja Ašanin Gole, 2002: 25) označi čas v krizi kot »sindrom pospešitve«, saj gre za stalno, vedno bolj hitro vožnjo, pri čemer je treba spremljati vedno več informacij, igrati vedno več vlog, vse je treba končati hitreje, nikoli pa ni dovolj časa, da bi vse to tudi zares naredili.

Časovna stiska doda svoje h gromozanskemu strahu in bojazni, ki jo povzroča kriza med managerji na vseh nivojih. Odločitve morajo biti sprejete pod stresom. Po Murdocku in Scuttovi (glej Murdock in Scutt, 1993: 165 - 175) so lahko naslednji individualni faktorji tesno povezani s stresom: osebnost, starost, spol, rasa, izobrazba, položaj v službi, organizacijski faktorji in družinski faktorji. »Stres je ravnotežje med tem, kako mi vidimo zahteve in kako mislimo, da bomo te zahteve obvladali, saj ravno te zahteve na podlagi občutka obvladovanja določajo, če bomo občutili ogromen stres, ali pa morda stresa sploh ne občutimo« (Murdock in Scutt, 1993: 157,158).

Poznavanje narave teh kriz pomaga pri izdelavi strategij, kako upravljati, kadar nastopi kriza.

2. 5. Krizno upravljanje

Krizno upravljanje je prevod iz angleškega izraza *crisis management*, ki ga prevajamo kot upravljanje v kriznih okoliščinah in se razlikuje od *crisis communications*, ki se prevede kot krizno komuniciranje in se ukvarja z organizacijo, ki se je znašla v krizi. Nekateri avtorji⁹ med kriznim upravljanjem in kriznim komuniciranjem ne delajo ostre ločnice, drugi ju obravnavajo precej ločeno. Zato sem se tudi sama odločila, da krizno upravljanje in komuniciranje združim v obširnejši sklop, saj je vendarle krizno komuniciranje le ena izmed komponent, čeprav zelo pomembna, kriznega upravljanja. Krizno upravljanje in krizno komuniciranje je treba ločiti, hkrati pa se zavedati, da je »krizno upravljanje velik dežnik, ki vključuje mnogo različnih komponent. Krizno komuniciranje je tako le ena izmed komponent - čeprav zelo pomembna, kriznega upravljanja« (Ašanin Gole, 2002:).

⁹ Ašanin Gole celo *crisis management* prevaja kot krizno upravljanje in komuniciranje (glej Ašanin Gole, 2000: 3).

Kathleen Fearn - Banks pravi, da je *krizno upravljanje* »strateško planiranje, kako preprečevati in se odzivati med kriznimi ali negativnimi dogodki. Je proces, ki odpravi nekatera tveganja in negotovosti in tako dopušča organizaciji, da ima večjo kontrolo nad svojo usodo« (Fearn - Banks, 2001: 481). Proces *kriznega komuniciranja* pa opiše kot »verbalno, vizualno ali napisano interakcijo med organizacijo in njenimi javnostmi (pogosto preko dnevnih medijev) pred, med in po negativnem dogodku« (Fearn - Banks, 2001: 481).

Ko govorimo o kriznem upravljanju in kriznem komuniciranju hitro naletimo na "issue management"¹⁰, ki predstavlja nekakšen most med problemom in krizo, ki se lahko razvije na podlagi nerešenega problema. Zavedati se je treba, da "issue management" nikakor ni "crisis management" in jih zato ne smemo enačiti ali zamenjevati. "Issue"¹¹ Regester in Larkin definirata kot "točko konflikta med organizacijo in enim ali več občinstvi" (Regester in Larkin, 2002: 31). Za razliko od krize je pereči dogodek »issue« začetno stanje konflikta, ki utegne prerasti v nasprotovanje, v katerem se mnenja udeležencev razlikujejo. Kriza pa nastane kot neobvladovanje konfliktov in pomeni usodni preobrat, ki utegne ogroziti organizacijo (ali posameznika), njeno preživetje in obstoj (glej Ašanin Gole, 2002: 9).

Temelje "issue management-a" je deloma težko definirati in razumeti zato, ker je manj akcijsko naraven in bolj predvidljiv kot "crisis management" (glej Regester in Larkin, 2002: 30). "Issue management" pomeni vodenje in upravljanje perečih dogodkov ter ima za cilj zaščititi organizacijo, zmanjšati tveganja, ustvariti priložnosti in upravljati s podobo organizacije v javnosti (glej Ašanin Gole, 2002: 9). Tucker in Broom "issues management" definirata kot "upravljaljski proces katerega naloga je pomagati ohranjati trg, zmanjševati tveganja, ustvarjati priložnosti in upravljati z imidžem (korporativnim ugledom) v korist organizacije in njenih primarnih delničarjev" (Tucker in Broom v Regester in Larkin, 2002: 30) .

»Issue management« izhaja iz predvidevanj, raziskovanj in prioritetnega razvrščanja problemov, s katerimi se organizacija sooča, in razvršča problemske situacije po prioritetah (glej Ašanin Gole, 2002: 9). "Issue management" je proaktiven, skuša identificirati potencialne spremembe in vplivati na odločitve, ki se tičejo teh sprememb, še preden imajo te negativne vplive na korporacijo (glej Regester in Lakin, 2002: 30). Kriza nastane kot neobvladovanje konfliktov in pomeni usodni preobrat, ki utegne ogroziti organizacijo (ali posameznika) njeno preživetje in obstoj, zato je krizno

¹⁰ Zaznava in upravljanje perečih problemov = angl. issue management

¹¹ Pereči problem = angl. issue

upravljanje bolj reaktivno in se spopada s situacijo po tem, ko je postala znana širši javnosti in je prizadela organizacijo (Regester and Larkin, 2002: 30). Če je za krizo značilno, da je nenadna in nepredvidljiva, poskuša "issue management" eliminirati vsakršno možnost izgreda, pogosto s tem, da predvideva trende, spremembe in dogodke. Predstavlja nekakšno nepredvidljivo predvidljivost. Krizno upravljanje se torej ukvarja z organizacijo, ki se je že znašla v krizi. Pri tem je kriza praviloma že definirana kot kronično in ne akutno stanje. Akutno stanje predstavljajo konflikti, ki eskalirajo v krizo le, če niso ustrezno obvladovani (glej Ašanin Gole, 2002: 9).

Upravljanje ni nikoli bolj podvrženo testu, kot je v krizni situaciji. Rezultati upravljanja takšnih situacij so še dolgo časa po krizi prisotni v organizaciji. Sikich (Sikich, 2001:2) pravi, da je »slab program kriznega upravljanja primerljiv z igranjem Ruske rulete z avtomatsko pištolo«. Posledice slabega kriznega upravljanja v kriznih okoliščinah so lahko za organizacijo usodne.

Veliko managerjev je prepričanih, da jih večja kriza ne more doleteti. Pretirano zaupajo v lastno moč, zato ne razmišljajo o možnih nevarnostih, kaj šele, da bi načrtovali, kako ravnati v krizi. So pa tudi podjetja, ki imajo upravljanje kriz za del strateškega načrtovanja, saj se zavedajo, da je to temelj za preživetje podjetja, v primeru, če jih doleti kriza (Mitroff, 2001: 67). Vsaka organizacija bi se morala zavedati pomembnosti kriznega upravljanja, še preden jo doleti kriza.

Krizam se je težko izogniti. Okolje v današnjem času sili v večjo pripravljenost, saj je tveganje za organizacije, ki niso pripravljene na krizo, preveliko. Različno okolje tako prisili organizacije k boljšim in temeljitejšim pripravam na krizo (glej Lerbinger, 1997: 4). Vsaka organizacija deluje v določenem okolju, ki je hitro se spreminjajoče in dinamično. V odnosu na to, kako organizacija deluje in kako je sposobna reagirati na vplive iz okolja, razlikujeta Hunger in Wheelen značilne reakcije na vplive iz okolja (Hunger in Wheelen, 1993: 90):

Organizacija se lahko odloči vsaj za štiri strategije:

- prvo imenujeta »strategija biciklista ignoranta«, pri čemer strategija ne vpliva na okolje in ne spreminja organizacije same;
- »strategija zvezdnika«: ne vpliva in ne spreminja organizacije, pač pa okolje organizacije;
- »strategija večnega notranjega čistilca«: vpliva na spremembe v organizaciji tako, da jo spreminja, ne vpliva pa na spremembe v okolju organizacije;
- za »proaktivno strategijo«: dejavno vpliva na spremembe tako notranjega kot zunanjega okolja in spreminja tako organizacijo kot tudi njeno okolje.

»Krizno upravljanje predstavlja zbir dejavnikov, oblikovanih za boj proti krizi in zmanjševanju dejanske škode, povzročene s krizo. Ali drugače, krizno upravljanje želi preprečiti ali vsaj zmanjšati negativne izide krize oziroma želi pred škodo zaščititi organizacijo, deležnike in industrijo« (Coombs, 1999: 3). Coombs navaja štiri osnovne dejavnike, ki so del kriznega upravljanja: preprečevanje, priprava, izvedba in učenje (glej Coombs, 1999: 3 - 5).

Preprečevanje predstavlja osnovne korake za preprečitev krize. Krizni managerji pogosto zaznajo opozorilne signale krize in jo nato poskušajo preprečiti. Tako na primer zgodbe o krizah, ki se niso zgodile, pa bi se lahko, le redko preberemo v medijih.

Priprava je najbolj znan dejavnik v kriznem komuniciranju, saj je njeno bistvo krizno managementski načrt. Priprava vključuje ne samo načrta kriznega upravljanja, ampak tudi diagnosticiranje ranljivosti krize, izbiro in treniranje krizne skupine ter govorcev, ustvarjanje kriznega portfolija in prečiščevanje krizno komunikacijskega sistema.

Izvedba je aktivna priprava na krizo. Kriza je lahko simulirana ali realna, kljub vsemu pa morajo biti komponente priprave redno preizkušane. Preizkušanje kot del izvedbe vključuje simuliranje krize, testiranje vzdržljivosti načrta kriznega upravljanja, člane krizne skupine in komunikacijski načrt. Realna kriza vključuje izvedbo enakih dejavnikov kriznega upravljanja, razlika je le v tem, da je rezultat realen in ne samo hipotetičen. Med realno krizo naj bi bila izvedba zelo javna in transparentna, saj o kriznem upravljanju organizacije pogosto poročajo in kritizirajo v medijih (Pearson in Clair v Coombs, 1999: 4).

Učenje je četrta, zadnja faza krize. Skozi učenje organizacija ocenjuje svoj nastop v simulirani ali realni krizi. Organizacija se uči z določanjem pravih in napačnih potez v kriznem upravljanju. Idealno bi bilo, če bi organizacija v prihodnje po naučenih napakah izrabljala še pravilne poteze, napakam pa bi se izogibala in bi jih nadomeščala z bolj primernimi akcijami. Učenje in razvoj institucionalnega spomina, ki omogoča učinkovitost kriznega upravljanja z razširjanjem organizacijske percepcije krize in odgovorov na krizo in odgovorov na krizo (Weick v Coombs, 1999: 5).

Osnovna načela kriznega vodenja in upravljanja določi Ašanin Gole (glej Ašanin Gole, 2000: 3) takole:

- oblikovanje kriznega tima (sestava, struktura, pristojnosti ...),
- fokusiranje ciljnih skupin (zaposleni, sindikati, svojci, politika ...),
- priprava jasnih konciznih sporočil (kaj komu, razumljivost, vnaprejšnja priprava ...),
- centralizacija informacij (en sam govorec, dostop do virov, pristojnosti, usposobljenost ...),
- nadzor nad pretokom informacij (odprtost, neuhajanje iz nadzora ...),
- angažiranje zunanjih strokovnjakov (večja kredibilnost, specialna znanja ...),
- uporaba dodatnih neodvisnih »tretjih« virov (zavezništvo, pritiski ...),
- nenehno raziskovanje in analiza (dnevni pregled, ankete, raziskave ...).

Odzivanje organizacije je bistveno določeno z omejenostjo najpomembnejšega resursa, to je časa. V kriznih okoliščinah je časa za pripravo normalnega odziva vedno premalo. Že ko organizacija prejme signal v obliki slutnje o vplivu iz okolja, signalizirani vpliv na nek način že deluje in organizacija se mora nemudoma odzvati.

2. 5. 1. Stopnje kriznega upravljanja

Številni krizno komunikacijski strokovnjaki delijo krizno upravljanje na tri stopnje. Govora je o **tristopenjskem modelu**, ki je razdeljen na tri makro stopnje: predkriza, kriza in pokriza. Makro pomeni, da so stopnje splošne in da vsaka stopnja vsebuje številne podstopnje in mikronivoje (Coombs, 1999: 13). V nadaljevanju predstavljam makro stopnje kriznega upravljanja (glej Coombs, 1999: 15 - 17):

Predkriza

Predkrizno obdobje vključuje mnogo akcij, ki naj bi jih člani organizacije izvajali, preden kriza dejansko izbruhne. Vseh kriz se ne da preprečiti, prav zaradi tega pa bi morali biti člani organizacije zelo dobro pripravljeni. Predkrizno obdobje vključuje tri stopnje:

- zaznavanje opozorilnih signalov,
- preprečevanje in
- pripravo na krizo.

Kriza

Kriza se prične s sprožilnim dogodkom. Skozi krizo se morajo krizni managerji soočiti s tem, da je organizacija v krizi in da je nujno začeti ukrepati. Krizno obdobje ima tri podtopnje:

- prepoznava krize,
- vsebina krize in
- nadaljevanje poslovanja.

Stopnja krize se konča, ko je kriza rešena.

Pokriza

Organizacija mora biti pripravljena na reagiranje, predvsem pa mora tudi vedeti, kako ukrepati, ko se kriza približuje koncu. Pokrizno delovanje pomaga organizaciji:

- ustvariti boljše načrte in priprave za naslednjo krizo,
- zagotoviti, da imajo deležniki pozitivna občutja in mnenja o delovanju krizno managementske skupine in njihovih prizadevanj med krizo,
- preveriti, da je kriza resnično končana.

Po končani krizi mora organizacija oceniti in evaluirati krizno upravljanje, da ugotovi, kaj se je naučila iz krize in da nadaljuje pokrizno delovanje kot so intenzivne in konsistentne komunikacije z deležniki ter nadaljevanje nadzorovanja podobnih problemov, ki so morebiti povezani s preteklo krizo.

Čeprav krizno upravljanje večina avtorjev predstavlja v treh makro stopnjah, pa vendarle le tri stopnje niso strogo določene. Nekateri avtorji so tem stopnjam dodali še kakšno ali znotraj treh makro stopenj vpeljali še vmesne mikro stopnje. V nadaljevanju so predstavljene stopnje kriznega upravljanja po Normanu Augustinu - strokovnjaku za krizno upravljanje, ki razlikuje več stopenj. Čeprav so njegove ideje umeščene v več stopenjski model kot pri Coombsu, je še vedno opaziti, da si vse stopnje sledijo v zaporedju prej omenjenih treh stopenj: predkriza, kriza in pokriza.

Norman Augustine (glej Augustine, 2000: 10 - 31) torej razlikuje 6 stopenj kriznega upravljanja:

1. Izogibanje krizam

Prvi korak je vsekakor, da organizacija prepreči krizo. Kljub temu, da je to najlažji in najcenejši način, kako kontrolirati potencialno krizo, je prav ta faza največkrat izpuščena. Problem je ponavadi

v tem, da gledajo vodilni na krize kot na nekaj neizogibnega. Nevarnosti, ki se jim ni mogoče izogniti, morajo biti zato še posebej primerno zavarovane. Sploh pa je znano, da ponavadi vodilni v organizaciji vidijo popolne preprečitve popolnoma nedosegljive.

2. Priprave na upravljanje v krizni situaciji

Večina vodilnih v podjetju je prezaposlenih s pritiski trga in niso nagnjeni k temu, da bi še pozorno načrtovali krize v prihodnosti. To pripelje do druge stopnje kriznega upravljanja: priprave na okoliščine, kadar preprečitev ni delovala, torej, priprava na načrt s katerim se bo organizacija z različnimi, nezaželenimi rezultati spopadla, če pride do katastrofe. Tudi Noah je začel graditi svojo ladjico, še preden je začelo deževati.

Finkova (Finkova v Augustine, 2000: 11) raziskava v reviji Fortune »Fortune 500's CEOs« je razkrila, da managerji na najvišjih položajih v podjetju mogoče trpijo zaradi pomanjkanja pripravljenosti na krizo, vsekakor pa ne zaradi pomanjkanja samozavesti, da lahko krizo uspešno upravljajo. Kar 98 % vprašanih v raziskavi je odgovorilo, da so krize tako neizogbne kot smrt in takse, le 50 % pa je zanje imelo pripravljen načrt s pomočjo katerega bi se rešili iz krize. Jih je pa zato neverjetnih 97 % prepričanih, da bi se dobro znašli, če bi jih doletela kriza.

Zato Augustine opozarja, da je treba vnaprej načrtovati, kako ravnati v krizi - z raznimi komunikacijskimi načrti in simulacijami kriz. Poznamo mnogo priprav, s pomočjo katerih se lažje soočimo s prevrati: ustanovitev kriznega centra, priprava kontingenčnih načrtov, vnaprejšnje izbiranje članov kriznega tima, zmožnosti dobrega poteka komuniciranja in najpomembneje - preveriti, če komuniciranje deluje.

3. Prepoznavanje krize

Ta korak v kriznem upravljanju je pogosto najbolj izzivalen, saj je treba krizo prepoznati in jo tudi priznati. Podjetja včasih napačno opredelijo problem, ker se osredotočijo zgolj na tehnični vidik in prezrejo zaznavanja. Pogosto je prav napačno javno zaznavanje tisto kar povzroči krizo. Na stopnji prepoznavanja so potrebni neodvisni raziskovalci in tudi notranji strokovnjaki, da pomagajo razumeti nastalo situacijo.

4. Obvladovanje krize

Četrta stopnja kriznega upravljanja predlaga »zaustavitev krvavenja«. To je faza, kjer morajo biti sprejete težke odločitve in to čim hitreje. Nasvet Yoge Berra (Berra v Augustine, 2000: 21) pravi, da je vsako premišljeno, odločno dejanje skoraj vedno boljše od nobenega. Problem pri obvladovanju krize vidi Augustine predvsem v tem, da na tej stopnji »ne veš, kaj ne veš«. Lahko je premalo informacij ali pa celo čisto preveč informacij, vendar je izredno težko poiskati pomembne. V tej fazi ima zato izreden pomen verodostojnost. Pojavljati se namreč začnejo vprašanja znotraj podjetja: kaj povedati javnosti, ali sploh povedati, kaj zamolčati, komu povedati, na kakšen način,... Kljub nasprotujočim si dokazom in različnim nasvetom je avtor prepričan, da podjetje ne sme molčati. Lukaszewski (glej Lukaszewski v Augustine, 2000: 22), ki je strokovnjak za komuniciranje, pravi, da je vedno dobro povedati vsaj nekaj, ker če oseba za odnose z javnostmi v podjetju ni pripravljena govoriti o krizni situaciji, bodo novinarji takoj našli nekoga, ki je o tem pripravljen kaj povedati. Odgovor »brez komentarja« na novinarjevo vprašanje je v današnjem svetu popolnoma neprimeren. »Najprej povemo, da ne vemo vseh dejstev prav natančno, nato pa nemuda povemo dejstva, ki so nam znana« je najpreprostejši način, kako ravnati, ko ne vemo, koliko in kdaj povedati, svetuje Buffet (Buffet v Augustine, 2000: 23). »Manj poveš ljudem, več mislijo, da skrivaš« in prav nasprotno »več poveš ljudem, hitreje bodo izgubili zanimanje« so strinja tudi Ašanin Gole (Ašanin Gole, 2002: 53). Podjetja, ki se vnaprej dogovorijo, kaj bodo zagovarjala v krizni situaciji, bodo najbolje upravljala krizo.

5. Reševanje krize

Poglavitno za organizacije, ki so se znašle v krizni situaciji, je »ohranitev mirne krvi«. Hkrati pa je treba naglo odreagirati ter hitro in učinkovito odgovoriti na krizo. Čas je tisti dejavnik, ki organizaciji v krizi nikakor ni naklonjen.

6. Pridobiti s krizo

Ne glede na sposobnost vodstva se organizacije spopadajo s kriznimi situacijami. Zato pridejo Gruban, Verčič in Zavrl (glej Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 75) do ugotovitve, da najboljši upravljalci niso tisti, ki bi se znali izogniti vsem krizam, temveč tisti, ki izkoristijo krize, za katere vedo, da se jim ne bodo mogli izogniti.

V končni stopnji kriznega upravljanja se preprosto vprašamo, kako narediti limonado iz obilice limon, ki jih imamo na razpolago. Če je podjetje vse prejšnje korake izvedlo skoraj brezhibno in

tako ni situacije poslabšalo, šesta stopnja nudi priložnost ustaviti nekatere izgube in omogoča popraviti nered, ki je nastal zaradi krize.

Ravnati pravilno in slediti vsem šestim stopnjam še ni garancija za zelene rezultate. Obstaja namreč še en zelo pomemben element, ki pogosto vpliva na razvoj dogodkov: sreča. Krizno upravljanje je ena redkih stvari, kjer je vpliv vodje podjetja izmerljiv. V bistvu je prihodnost podjetja, ki se znajde v kriznih okoliščinah, pogosto odvisna od tega, kako ona ali on obravnava krizo. Nikjer drugje vodenje ni bolj očitno in bolj kritično. Zato Augustine (glej Augustine, 2000: 31) opozarja, da se je zmeraj treba truditi, da ne vpletemo podjetja v krizo, kajti »ko je podjetje enkrat že v krizi, jo mora sprejeti, upravljati in poskušati obdržati vizijo osredotočeno na dolgi rok« (Augustine, 2000: 31).

2. 5. 2. Mitroffov model kriznega upravljanja

Mitroff, strokovnjak s področja kriznega upravljanja, na podlagi študija velikega števila najrazličnejših vrst kriz, trdi, da »obstaja splošen okvir ali metoda, s pomočjo katere lahko uspešno upravljamo krize« (Mitroff, 2001: 29). Situacija podjetij, ki se znajdejo v krizi, torej ni tako brezupna, kot mogoče izgleda na prvi pogled. Podjetja s primernim vnaprejšnjim planiranjem in pripravljenostjo na krizo lahko omejijo trajanje krize in škodo, ki jo je povzročila le-ta. Organizacije, ki so vnaprej pripravljene na krize, ne samo okrevaajo znatno hitreje, temveč imajo tudi dosti manj škode, ki jo je povzročila kriza.

Mitroff opozarja, da »nobena organizacija na svetu ne more odlično ravnati v prav vseh elementih modela« (Mitroff, 2001: 30). Model je namreč sestavljen iz najboljših praks širokega spektra organizacij (glej Mitroff, 2002: 30). Model je torej ideal. Kljub temu pa ni popolnoma utopističen in v osnovi ni razloga, zakaj organizacija ne bi delala dobro na vsakem izmed petih elementov.

Model sestavlja pet ključnih elementov, ki morajo biti upravljani pred, med in po krizi:

- vrste / nevarnosti kriz,
- mehanizmi,
- sistemi,
- deležniki,
- scenariji.

1. Vrste / nevarnosti kriz

Po Mitroffu so krize razvrščene v širše kategorije, družine in tipe. Glavne vrste kriz oziroma ključne kategorije tveganja, na katere mora biti pozorna vsaka organizacija so predstavljene v tabeli 1.

Tabela 1 : Glavne vrste kriz/tveganj

EKONOMSKE	delavske stavke	padec delnic	zrušitev trga	upadanje zaslužka	delavski nemiri
INFORMACIJSKE	zloraba računalniških inf.	izguba zaupnih inf.	napačne inf.	izguba shranjenih inf.	
FIZIČNE	okvara v proizvodnji	okvara opreme	izguba prostorov	motnje pri delu	
ČLOVEŠKEGA VIRA	izguba kadrov	povišana odsotnost	nesreče pri delu	nasilje med delom	izguba delavcev
IZGUBE UGLEDA	obrekovanje	govorice	izguba ugleda	izguba logotipa	
PSIHOPATSKE	zloraba izdelkov	ugrabitve	terorizem	ugrabitve talcev	
NARAVNE	potresi	požari	poplave	eksplozije	vulkani, hurikani,...

Vir: (Mitroff, 2001: 34 - 35).

»Vsaka organizacija naj bo pripravljena vsaj na eno konkretno vrsto krize znotraj posamezne družine kriz«, priporoča Mitroff (Mitroff, 2001:32). Da bi podjetje lažje začelo težavno in nadležno pot kriznega upravljanja, tako zadostuje priprava zgolj na konkretno vrsto krize, saj so si specifične krize znotraj ene družine precej podobne. Žal pa so med njimi pogosto tudi ostre razlike, zato je dobro, da se organizacija postopoma pripravlja na vse različne vrste kriz znotraj ene družine (glej Mitroff, 2001: 32).

Raziskovalno delo o kriznem upravljanju je odkrilo, kako se najboljše organizacije pripravljajo na glavne vrste kriz. Prva ugotovitev je, da se organizacije poskušajo pripraviti na vsaj eno krizo znotraj družin (v tabeli 1) omenjenih kriz. Ugotovitev je zlasti pomembna zaradi naslednjih šestih razlogov (glej Mitroff, 2001: 32 - 39):

1. Večina organizacij upošteva oziroma razmišlja le o največ eni ali dveh družinah kriz. Najbolj so organizacije pripravljene na naravne katastrofe kot so ogenj, potres ali poplave. Naravne katastrofe se namreč zgodijo najbolj pogosto in redno ter lahko prizadenejo vse organizacije enako.
2. Nekatere organizacije so pripravljene na več možnih vrst kriz kakor samo na naravne katastrofe. Poleg naravnih katastrof so pripravljene še na tiste, ki so izrecno specifične za njihovo industrijo. Gre predvsem za krize, ki se pogosto zgodijo na posameznih področjih delovanja in so zato v organizacijah že vnaprej pripravljene na njih. Tako so na primer v prehranski industriji pripravljene na reševanje krize, ki lahko nastopi po zastrupitvi ljudi s hrano in v kemični industriji na eksplozije in požare, katerim so dnevno izpostavljeni.
3. Nekdo mora organizacije nenehno spodbujati, da razmišljajo o možnosti, da jih lahko doleti kriza v posamezni družini kriz ali pa kar vse krize iz posamezne družine kriz istočasno. Organizacije pa morajo upoštevati, da četudi so dobro pripravljene na posamezno vrsto krize in njeno obliko, se bodo krize še vedno dogajale zaradi nenehnega pojavljanja novih okoliških dejavnikov, ki predstavljajo novo neprijetnost starim oblikam.
4. Ker se lahko katerakoli vrsta krize pripeti prav vsaki organizaciji, se mora organizacija pripraviti naj vsaj eno krizo iz različnih družin kriz. Zaradi tega morajo organizacije preučiti vse številne vrste kriz zelo natančno. Dobra ponazoritev je zloraba izdelka, ki ni vezana le na prehranske ali farmacevtske organizacije. Vse organizacije so namreč lahko ranljive na obliko grožnje kot je zloraba izdelka, ki se nanaša točno na določeno organizacijo.
5. Na srečo pa se organizaciji ni treba pripraviti na čisto vsako specifično krizo znotraj posameznih družin. Kajti če bi bilo to zahtevano, potem bi bila naloga kriznega upravljanja nemogoča in brezupna. Je pa dobro, da se organizacija pripravi vsaj na eno krizo, saj že samo razmišljanje o malo verjetnem dogodku - krizi pripelje do tega, da se je organizacija sposobna boljše spopasti s krizo. Dejstvo, da organizacija predvideva stvari, ki si jih je težko zamisliti pomeni, da ne bo ohromljena, ko bo do njih prišlo.
6. Še eden pomemben razlog, da mora biti organizacija pripravljena najmanj na eno krizo znotraj družine kriz je, da v današnjem svetu lahko vsaka kriza pripelje do druge krize in

obratno, da je vsaka kriza lahko povzročena zaradi druge krize. To pomeni, da je kriza lahko tako vzrok kot posledica.

Organizacije se pripravljajo na krize na podlagi študij predhodnih kriz, ki so jih že doletele in na podlagi modelov ter povezav med njimi. Ni pa dovolj, da so pripravljene na posamezne krize izolirano, saj se v današnjem svetu nobena kriza ne zgodi popolnoma izolirano. Zato krizno upravljanje ni učinkovito, v kolikor ne upošteva vpliva posamezne krize v organizacijskem kriznem portfelju (Mitroff, 2001: 38 - 39). »Krizno upravljanje je strogo sistematično« pravi Mitroff (Mitroff, 2001: 39). Torej, krizno upravljanje ne more biti uspešno v kolikor ni vodeno sistematično.

2. Mehanizmi

Ena izmed Mitroffovih ugotovitev iz raziskav kriznega upravljanja je relativno malo število mehanizmov, ki so izredno pomembni pri planiranju kriz in odzivanju nanje pred, med in po kriznem dogodku. Najboljši študentje in delavci s področja kriznega upravljanja potrjujejo, da je najboljša oblika kriznega upravljanja priprava na krizo, preden se ta resnično zgodi. Različni mehanizmi kriznega upravljanja so namenjeni predvidevanju, zaznavanju, reagiranju, obvladovanju, učenju in ponovnemu planiranju učinkovitih organizacijskih postopkov s katerimi vodimo krizne situacije (glej Mitroff, 2001: 39 - 40).

Večina kriz že veliko pred dejanskim izbruhom nakazuje na zgodnje opozorilne signale¹². Opozorilni signali so tisti, ki kažejo v določeni situaciji potencialne probleme, ki bi se lahko razvili v krizo. Če v organizaciji opazijo te znake in jih pravilno obravnavajo dovolj zgodaj, potem je možno krizo preprečiti še preden se pripeti, kar je tudi najboljša možna oblika kriznega upravljanja. Pomembno je, da so mehanizmi znakov odkrivanja¹³ na mestu in so izvedljivi dosti prej preden se kriza pripeti ali pa enostavno ne bodo delovali v vročici dejanske krize. Brez primernih mehanizmov znakov odkrivanja organizacija ne samo, da organizacija sebe hitreje pripelje v krizno situacijo, temveč tudi zmanjša možnosti, da bi bila kriza pod kontrolo. Ker se krize lahko pojavijo nenadoma so zgodnji znaki odkrivanja nujno potrebni. Organizacija mora tako imeti primeren niz mehanizmov znakov odkrivanja, saj se lahko zgodi, da mehanizem znakov odkrivanja ene vrste kriz ne bo nujno primeren za drugo vrsto kriz (glej Mitroff, 2001: 40).

¹² warning signal = angl. opozorilni signali

¹³ signal detection mechanism = angl. mehanizmi znakov odkrivanja

Po Coombsu je osnovni element pri stopnji iskanja opozorilnih signalov opazovanje, aktivno iskanje informacij. Krizni managerji morajo opazovati in oprezati za informacijami, ki bi lahko vsebovale opozorilne signale. Pregledani morajo biti različni viri informacij glede na različne krize, ki lahko prizadenejo organizacijo. Krizni managerji morajo preveriti okolje organizacije in interne dogodke, če bi morebiti zaznali opozorilne signale. Del splošnega pregleda je tudi preverjanje pridobljenih informacij. Med drugim naj bi krizni managerji ocenjevali informacije o opozorilnih signalih in tiste, ki imajo največji potencial zabeležili in monitorirali (Coombs, 1999: 18).

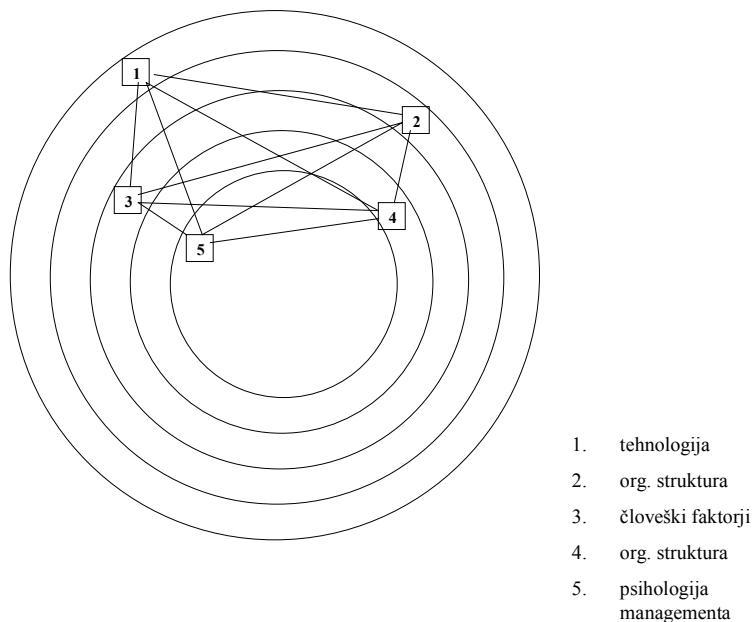
Kljub dobrim mehanizmom znakov odkrivanja in programom, so krize neizbežne. Zaradi tega je eden od najpomembnejših vidikov kriznega upravljanja obvladovanje škode¹⁴. Že samo ime pove, da je namen »obvladovanja škode« zadržati nezaželene učinke krize in tako vplivati na to, da ostanejo neomadeževani ostali deli organizacije. Najbolj se zavedajo mehanizmov obvladovanja škode v naftnih industrijah. In čeprav niso posebno učinkoviti glede na pogosta razlitja nafte in katastrofe povezane z njimi, se mehanizmi nenehno spreminjajo in izboljšujejo, da se razlitje ne bi razširilo.

Tako se sistematičen in sistemski program kriznega upravljanja trudi zagotavljati različne mehanizme znakov odkrivanja, ki morajo biti na pravem mestu in stalno vzdrževani (glej Mitroff, 2001: 41).

Mitroff govori o različnih sistemih, ki vodijo večino kompleksnih organizacij in so pomembni za njihovo razumevanje (glej Mitroff, 2001: 42) :

- tehnologija,
- organizacijska struktura,
- človeški faktor,
- organizacijska kultura,
- psihologija managementa.

Slika 1: »Čebulni model¹⁵«: Plasti organizacije



Vir: (Mitroff, 2001: 43).

Mitroffov »čebulni model« (slika 1), kot ga sam imebuje, kriznega upravljanja predstavlja različne plasti v organizaciji, od najbolj zunanje plasti tehnologije, do plasti psihologije managementa, ki hkrati predstavlja osrčje organizacije. Plasti modela so med seboj tesno povezane, kar nakazujejo črte v modelu, ki povezujejo tehnologijo, človeški faktor, organizacijsko strukturo in kulturo ter psihologijo managementa. Model prikazuje potencialne interakcije med podsistemi. Preko različnih plasti potujejo sporočila in komunikacije v organizaciji. V nadaljevanju predstavljam posamezne plasti:

- ***Tehnologija***

Tehnologija predstavlja najbolj zunanjo plast v Mitroffovem modelu. V današnjem svetu vsebujejo vse organizacije kompleksno tehnologijo. Tehnologija se pojavlja pri računalnikih, ki procesirajo ključne informacije kot tudi pri večjih obratih, ki procesirajo tovarniške izdelke. Tehnologija je pogosto tudi najbolj viden del organizacije. Ključnega pomena pri tehnologiji je, da ne more obstajati niti delovati v vakumu. Z njo upravljajo ljudje, ki so dovzetni za različne vrste napak. Poleg tega, da tehnologijo vodijo ljudje, ki delajo napake, je tudi vstavljena v kompleksne

¹⁴damage containment = angl. obvladovanje škode

organizacije, ki predstavljajo različne vire in vrste napak. Te napake so posledica različnih in mnogovrstnih plasti organizacije preko katerih potujejo sporočila in komunikacije v organizaciji (Mittrof, 2001: 43 - 44).

- ***Človeški faktor***

Tehnologija in ljudje so tesno povezani. Ljudje upravljajo s tehnologijo. Če želimo ali ne, so ljudje včasih utrujeni, razdražljivi in pod stresom, kar pripelje do namernih ali nenamernih napak. Človeški faktor je tista veja znanja, ki obstaja, da bi ocenila vzroke človeških napak in oblikovala sisteme, ki bi kolikor je le mogoče eliminirali in zmanjšali posledice človeških napak (Mitroff, 2001: 44).

- ***Organizacijska struktura, organizacijska kultura in psihologija managementa***

Da bi prišli do spodnjih plasti organizacije in tako razumeli kako različni pod sistemi vzajemno delujejo, moramo biti poučeni o notranjem delovanju organizacije. To pa zahteva še globji in natančen pogled znotraj organizacije. Podrobno se je treba seznaniti s politiko in postopki, ki vladajo v organizaciji.

Najbolj pomemben del se nahaja v kulturi organizacije in psihologiji njenega vrha managementa. Ta dva sloja v organizaciji je najtežje spoznati in prav zaradi tega razloga sta to tudi najbolj kritični determinanti v kriznem managementu organizacije (Mitroff, 2001: 45). Eno izmed prvih pomembnih odkritij, ki se nanaša na krizno upravljanje je bila identifikacija in ocenitev organizacijske kulture. Odkrito je namreč bilo, da ima organizacija prav tako kot vsak posameznik obrambne mehanizme¹⁶ ki so za organizacijo koristni in uporabni. Ključne komponente organizacijske kulture in njene povezanosti s kriznim upravljanjem so prikazane na sliki v 2.

¹⁵ onion model = angl. čebulni model

¹⁶ obrambni mehanizem = angl. defense mechanism

Slika 2: Organizacijski obrambni mehanizmi

Vrste obrambnih mehanizmov	Interpretacija/primeri
zanikanje	Krize lahko doletijo samo druge. Naša organizacija je neranljiva.
nepriznanje	Krize se dogajajo, ampak njihov udarec na našo organizacijo je majhen.
idealiziranje	Krize ne doletijo dobrih organizacij.
veličasnost	Mi smo tako veliki in mogočni, da bomo obvarovani pred krizami.
projekcija	V kolikor se zgodi kriza, je to zato, ker je nekdo zloben in nas želi uničiti.
razumnost	Ni nam treba skrbeti, da bi nas doletela kriza, saj je možnost zelo majhna.
neodvisnost oddelkov	Kriza ne more doleteti celotne organizacije, če so oddelki med seboj neodvisni.

Zgornja slika, ki prikazuje vrste obrambnih mehanizmov v organizaciji, je zgolj majhen vzorec široke raznolikosti obrambnih mehanizmov, ki jih uporablja organizacija, da zanika njeno ranljivost do večjih kriz. Zanimivo in hkrati pomembno je, da vsi ti mehanizmi skoraj dobesedno sledijo klasičnim Freudovim obrambnim mehanizmom, ki se nanašajo na posameznika. Na podlagi slike 2 lahko določimo vrste obrambnega mehanizma, ki ga uporablja organizacija in obsega v katerem so obrambni mehanizmi uporabljeni. Cilj je, da mehanizmi oblikujejo organizacijsko kulturo z ozirom na krizno upravljanje.

4. Deležniki

Deležniki so vpleteni v širok niz internih in zunanjih skupin, ki morajo med seboj sodelovati, deliti krizne načrte in prisostvovati v pripravi, kako najbolje ravnati v primeru, če organizacijo doleti kriza. Deležnike predstavljajo zaposleni v organizaciji, zunanji ljudje, mesta, skupnosti, države, narodi in celo mednarodne organizacije in ustanove kot so Rdeči križ, vojska, gasilci – skratka vsi, ki jih lahko pokličemo, da nam pomagajo v krizi. Med organizacijo in deležniki, ki prihajajo iz najrazličnejši vrst krogov je vsekakor najpomembnejši odnos. Pozitiven odnos, ki ga je treba graditi več let, lahko pripomore, da se v času krize stvari rešujejo hitreje in bolj uspešno (glej Mitroff, 2001: 48).

5. Scenarij

Dober scenarij kriznega upravljanja predstavlja »lepilo«, ki povezuje vse nadaljnje faktorje. Mitroff pravi, »da je dober scenarij predvsem načrt o tem, kako se lahko zgodi nekaj, kar si niti zamisliti ne moremo in se bo po vsej verjetnosti tudi zgodilo« (Mitroff, 2001: 49). Krize se ne zgodijo samo v popolnoma nepričakovanem času, temveč ponavadi v najbolj neprimernem možnem času - kot so na primer dela prosti dnevi. Zato mora dober krizni scenarij načrtovati predvsem nemogoče stvari, ki se lahko pripetijo vsak trenutek.

Ob koncu predstavitve Mitroffovega modela kriznega upravljanja je treba opozoriti, da je to le eden izmed modelov za uspešnejšo upravljanje v kriznih okoliščinah. Dejstvo je, da splošno veljavnega in v vseh okoliščinah uspešnega recepta za krizno upravljanje ni, saj ima vsaka kriza svoje posebnosti.

3. KRIZNO KOMUNICIRANJE IN UGLED

Ključ do uspešnega upravljanja kriznih okoliščin je le v temeljitim načrtovanju in pravočasnem, vestnem in odkritem komuniciranju v kriznih okoliščinah. Za razumevanje kriznega komuniciranja in vloge strokovnjakov za odnose z javnostmi pri upravljanju nevarnosti in kriz je priporočljivo poznati temelje odnosov z javnostmi in strateškega komuniciranja.

3. 1. Opredelitev in vloga odnosov z javnostmi v podjetju

Preden pojasnim vlogo odnosov z javnostmi oziroma komunikacijske funkcije, ko je podjetje v krizi, je najprej treba na kratko razložila, kaj sploh so odnosi z javnostmi in kakšna je njihova vloga v podjetju.

V slovenščini strokovnjaki za odnose z javnostmi prevajajo angleški izraz »public relation« z izrazom odnosi z javnostmi, v vsakdanji uporabi pa se pogosto srečujemo z besedno zvezo »stiki z javnostjo«¹⁷, ki pa ne ustreza angleškemu pomenu besede »public relation« (Gruban, Verčič,

¹⁷ »/.../ ne gre za nikakršne stike, kar je nekaj občasnega, mehanskega in zunanega, temveč za odnose v pravem pomenu besede, nekaj trajajočega, organskega in notranjega. Za uspešno delo neke organizacije je boljše, da so vodstvo in zaposleni v prijateljskih odnosih, kot pa da imajo le (občasne) stike.« (Verčič, Zavrl, Rijavec, 2002: 19).

Zavrl, 1997: 12). Škerlep (Škerlep, 1998: 738) meni, da »beseda 'stiki' v izrazu 'stiki z javnostjo' ni netočna, problematična pa je edninska raba samostalnika javnost, saj se prekisa odnosov z javnostmi pogosto res usmerja na veliko, splošno javnost, vendar pa je ključ sodobne profesionalne veščine prav sposobnost komuniciranja z različnimi strateškimi javnostmi organizacije«.

Angleški pridevnik »public« izhaja iz latinskega pridevnika »publicus«, kar pomeni nacija ali ljudstvo in se nanaša na tisto, kar je splošno skupnega ljudstvu ali naciji. V sodobni angleščini pa ima samostalnik »public« tri pomeni: prvi se nanaša na celotno ljudstvo – široko javnost, drugi na specifično skupino, ki jo povezuje skupni interes - interesno skupino in tretji pomen, ki označuje skupino ljudi kot občinstvo nekoga, ki javno komunicira (glej Škerlep, 1998, 739).

V slovenščini tako zvezo »public relation« pravilno prevajamo »odnosi z javnostmi«, po navajanju Harlowa, ki je leta 1900 zbral kar 472 definicij odnosov z javnostmi in identificiral glavne značilnosti. Lastnosti, ki se v definicijah največkrat pojavljajo so (glej Harlow v Warnaby in Moss, 1997: 8):

- odnosi z javnostmi so komunikacijska funkcija, s poudarkom na dvosmernem komuniciranju,
- odnosi z javnostmi se ukvarjajo z vzpostavljanjem in ohranjanjem medsebojnega razumevanja med organizacijo in točno določeno skupino ljudi (javnostjo),
- odnosi z javnostmi služijo kot »inteligentna« funkcija, da analizirajo in interpretirajo trende in dogajanja v okolju, ki lahko imajo posledice za organizacijo in njene deležnike,
- odnosi z javnostmi pomagajo organizaciji, da oblikuje in doseže družbeno sprejemljive cilje, ter tako doseže ravnotežje med komercialnimi obvezami in družbeno odgovornim ravnanjem.

Pomembnost vloge odnosov z javnostmi je prišla v ospredje, ne zgolj zaradi zahtev globalnega podjetniškega okolja, temveč tudi zaradi spreminjanja narave medijev, ter dejstva, da so sodobna mednarodna podjetja ogromne, kompleksne in razširjene organizacije, zgrajene iz številnih različnih elementov (White in Mazur, 1995: 125).

Kratko in jedrnato definicijo odnosov z javnostmi je podal inštitut za odnose z javnostmi (IPR - Institute of Public Relations) iz Velike Britanije takole: »Praksa odnosov z javnostmi so načrtovan in vztrajen trud za vzpostavitev in ohranjanje naklonjenosti in razumevanja med organizacijo in njenimi javnostmi« (Warnaby in Moss, 1997: 7).

Odlični odnosi z javnostmi morajo po besedah Gruniga (glej Grunig, 1992: 15 - 17) biti upravljani strateško z namenom maksimiziranja prispevkov komunikacijskih programov k učinkovitosti organizacije. V organizaciji so lahko uspešni samo odlični odnosi z javnostmi. James E. Grunig, ki velja za največjega strokovnjaka s področja raziskovanja odličnosti v organizacijskem upravljanju, s pomočjo izsledkov številnih raziskav opiše 12 elementov odličnosti v upravljanju:

1. **Avtoriteta zaposlenih:** odlične organizacije omogočajo zaposlenim avtonomijo in strateške odločitve, s tem pa tudi avtoriteto. Pozorne so na delovne pogoje in osebno rast zaposlenih. Poudarjajo medsebojno odvisnost in integracijo, iščejo ravnovesje med individualnim in skupinskim delom.
2. **Organska struktura:** organizacija izloči birokratsko, hierarhično organizacijsko strukturo. Področje sprejemanja odločitev je decentralizirano in proces upravljanja v čim večji meri poteka brez upraviteljev.
3. **Notranje podjetništvo:** odlične organizacije imajo inovativen podjetniški duh, ki se mu pogosto reče notranje podjetništvo. Nanaša se na ostale značilnosti odličnih organizacij. Notranje podjetništvo je potrebno organizacijam, ki razvijajo organske strukture in ohranjajo avtoriteto zaposlenih.
4. **Simetrični komunikacijski sistemi:** odlične organizacije so blizu svojih odjemalcev, zaposlenih in ostale strateške klientele. Komunikacije se odvijajo na podlagi dialoga, pogajanj in razreševanja konfliktov.
5. **Vodstvo:** odlične organizacije imajo vodje, ki delujejo na podlagi povezanosti, zaposlenim podeljujejo moč in ne delujejo na osnovi avtoritativnega sistema.
6. **Močna participativna kultura:** zaposleni v organizaciji imajo občutek poslanstva. Integrirani so s pomočjo močne kulture, ki ceni avtoriteto zaposlenih, organsko strukturo, inovativnost in simetrične komunikacije.

7. **Strateško načrtovanje:** odlične organizacije s pomočjo strateškega načrtovanja identificirajo najpomembnejše priložnosti in omejitve v svojem okolju ter si s tem prizadevajo povečati spodnji prag učinkovitosti.

8. **Družbena odgovornost:** odlične organizacije upravljajo s posledicami svojih odločitev, ki zadevajo družbo v enaki meri kot s tistimi, ki se tičejo organizacije.

9. **Podpora žensk in manjšin:** s tem, ko zaposlijo ženske in pripadnike različnih manjšin ter jim pomagajo pri napredovanju, odlične organizacije spoznajo vrednoto različnosti.

10. **Kakovost je prednost:** popolna kakovost ni prednost le v besedah, ampak tudi kadar je potrebno ukrepanje, sprejemanje odločitev in dodeljevanje sredstev.

11. **Učinkoviti sistemi delovanja:** odlične organizacije gradijo sisteme za upravljanje iz dneva v dan, kjer lahko upoštevajo predhodne lastnosti.

12. **Kolaborativna družbena kultura:** organizacije so bolj uspešne v tistih družbah, kjer kultura poudarja sodelovanje, zaupanje in skupno odgovornost.

V organizaciji so lahko torej uspešni samo odlični odnosi z javnostmi, ki imajo zgoraj naštet lastnosti. Če komuniciranje ni strateško načrtovano in vodeno lahko organizaciji le škoduje.

Cilj odnosov z javnostmi po besedah Whita in Mazurjeve (White in Mazur, 1995: 12) je: »Vplivanje na obnašanje skupin ljudi, ki so v medsebojnih odnosih. Vpliv naj bi bil uporabljen s pomočjo dialoga, ne monologa, z vsemi različnimi javnostmi, tako da bi odnosi z javnostmi postali cenjena funkcija, ki ima strateški pomen in pomaga pri izvajanju organizacijske strategije«.

Gruban, Verčič in Zavrl (glej Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 23) pravijo, da oddelek za odnose z javnostmi v podjetju opravlja naslednje naloge:

- pridobiva informacij,
- rešuje delne probleme,
- razjasnjuje in osmišlja okoliščine,
- pripravlja poročila,
- pomaga pri razreševanju problemov,

- uglašuje različne oddelke in njihovo prevzemanje odgovornosti,
- spodbuja učenje,
- razvija organizacijske izboljšave na področju odnosov z javnostmi.

Tako tuja kot slovenska praksa je pokazala, da je najboljša organiziranost oddelka za odnose z javnostmi takšna, da je oddelek za odnose z javnostmi samostojen oddelek, ki združuje vse dejavnosti s področja upravljanja odnosov z javnostmi in je neposredno podrejen le najvišjemu vodstvu organizacije, ki mu tudi neposredno odgovarja. Tako kot za večino upravljaljskih funkcij, velja tudi za odnose z javnostmi, da so sestavina upravljanja, ki se lahko osamosvojijo samo v večjih podjetjih, sicer pa ostanejo vedno v pristojnosti glavnega direktorja (glej Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 22 - 23).

Oddelek odnosov z javnostmi v podjetju komunicira z različnimi ključnimi javnostmi. Med pomembnejše javnosti podjetja spadajo: zaposleni, mediji, potrošniki, vlagatelji, finančna javnost, lokalna skupnost,... V kriznih razmerah so pomembni prav vsi, še posebej pa mora biti organizacija v današnjem času pozorna na medije. Delo odnosov z javnostmi je vsaki organizaciji izredno pomemben in nepogrešljiv del poslovanja. Po Potterju (glej Potter, 2000: 13) pa imajo še posebej veliko vlogo pri oblikovanju zaupanja in kredibilnosti v organizaciji strokovnjaki za odnose z javnostmi, saj znajo upravljati z ugledom družbe, ki je ena najpomembnejših sestavin družbe.

3. 2. Vloga odnosov z javnostmi v času krize

Krize so dogodki, ki postavijo podjetje v središče pozornosti tako medijev kot tudi ostalih javnosti. Prinašajo razmere v katerih managerji težko sprejemajo pravilne poslovne odločitve in obenem še komunicirajo. V zadnjih letih je število katastrof precej naraslo, kar je tudi povzročilo potrebo po posebni obliki odnosov z javnostmi, ki omogočajo, da organizacija uspešno obvladuje krizne situacije. Zato pripomorejo k razreševanju kriznih razmer oddelki odnosov z javnostmi, ki so usposobljeni za komuniciranje. Mnogi danes gledajo na upravljanje kriz kot na umetnost in hkrati znanost, nič več kot na nenavadno novost, temveč kot na nujno znanje praktikov odnosov z javnostmi.

Večina opredelitev odnosov z javnostmi, ki jih lahko zasledimo v strokovni literaturi, navaja, da so odnosi z javnostmi sestavni del managementa ter da je funkcija odnosov z javnostmi drugačna od

managerskih funkcij, kot sta na primer trženje in kadrovanje (glej Cutlip in dr., 1994; Verčič in Grunig, 1998: 558).

»Funkcija odnosov z javnostmi prispeva k strateškemu managementu tako, da gradi odnose z javnostmi, na katere vpliva oziroma, ki vplivajo nanjo, z javnostmi, ki podpirajo poslanstvo organizacije ali jo lahko odvrnejo od njunega poslanstva« (Verčič, in Grunig, 1998: 581). Strateška pomembnost odnosov z javnostmi je verjetno najbolj nazorno ilustrirana, ko se organizacija sooči z krizo, ki lahko ogrozi pozicijo podjetja na trgu in v nekaterih primerih tudi sam obstoj organizacije (glej Moss in Warnaby, 1997: 43).

Kako podjetje upravlja odnose z javnostmi v kriznih okoliščinah, je lahko vidno tudi v posledicah krize. Ravnanje oddelkov za odnose z javnostmi, lahko po končani krizi pripišemo tudi negativne očitke. Ko je kriza končana, si mora podjetje ponovno pridobiti zaupanje ljudi, ter ponovno zgraditi ugled. Tako je naloga odnosov z javnostmi, da po končani krizi s pomočjo komuniciranja in pravih informacij ponovno zgradijo kredibilnost, ugled in pozicijo podjetja (glej White in Mazur, 1995: 211).

»Pri upravljanju organizacijskega ugleda ima bistveno vlogo funkcija strateškega in usmerjenega komuniciranja. Če organizacija želi biti uspešna upravljalca svojega ugleda, mora najti takšne oblike in kombinacije komunikacijskih aktivnosti, ki bodo pomagale ustvarjati zelen imidž in ugled. Slabo komuniciranje v krizi lahko škoduje ugledu podjetja, podjetje pa si lahko z dobrimi komunikacijskimi akcijami ugled spet pridobi« (Novak, 2000: 146).

Tudi zato, ker kriza ogrozi ugled organizacije, so strokovnjaki za odnose z javnostmi vedno vpleteni v krizno komuniciranje in upravljanje. Medije oskrbujejo z informacijami, upoštevajoč kakšen vpliv bodo imele na prizadet ugled organizacije v krizi. Vedo tudi, kako komunicirati z vsemi deležniki v organizaciji: delničarji, zaposlenimi, lokalno skupnostjo, dobavitelji, vlado in ostalimi. Poleg vodenja kriznih komunikacij, strokovnjaki za odnose z javnostmi pomagajo tudi pri izdelavi strategij, ki podjetje usposobijo, da ponovno zgradi pozitiven ugled (Lerbinger, 1997: 6). Podjetja oziroma organizacije, ki se zavedajo pomembnosti tovrstne komunikacije, namenjajo temu zelo veliko energije in denarja.

Odnosi z javnostmi imajo v času krize torej pomembno vlogo. Gruban, Verčič, Zavrl (glej Gruban, Verčič, Zavrl, 1997:75) govorijo kar o upravljanju kriznih odnosov z javnostmi, ki zajemajo:

- krizno načrtovanje
- krizno upravljanje
- pokrizno upravljanje

3. 3. Načrtovanje komuniciranja pred krizo

»Ponavadi je prva reakcija na krizno situacijo panika, ki ji sledi zmešnjava. Prva stopnja vsake krizne situacije je očitni kaos. Informacija je v najboljšem primeru nejasna ali pa je sploh ni. Govorice, udarec z bičem s strani medijev, ki hlastajo po dnevnih novicah... Če je prišlo do katastrofe, kjer so ljudje izgubili življenja, bodo dodatne težave z iskanjem pogrešanih in obveščanjem njihovih svojcev in prijateljev« (Henslowe, 1999: x).

Kriza je torej upravičeno opredeljena kot neplaniran dogodek ali zaporednost dogodkov, ki ima specifične nezaželene posledice, o čemer sem govorila že v poglavju o krizah. Situacija, ki nastane v primeru kakršnekoli katastrofe, predstavlja izredno stanje. Zato je predhodno strateško razmišljanje pomemben del kriznega komuniciranja.

Načrtovanje komuniciranja pred krizo Novak (glej Novak, 2000: 170) na kratko povzame kot:

- predvidevanje in prepoznavanje potencialnih kriznih razmer,
- oblikovanje krizne komunikacijske skupine in usposabljanje njenim članov,
- prepoznavanje vpletenih javnosti v kriznem položaju,
- oblikovanje komunikacijske strategije in taktike,
- določanje in oblikovanje učinkovitih komunikacijskih poti za vpletene javnosti in za zmanjšanje škode pri ugledu podjetja,
- testiranje in prilagajanje komunikacijskega načrta,
- določitev in usposabljanje uradnega govorca,
- priprava kriznega komunikacijskega centra,
- priprava medijskega seznama za morebitno krizo in glavnih informacij o podjetju.

3. 4. Komuniciranje med krizo

Ko udari kriza, so odlični ali pomanjkljivi predhodni načrti dejansko na testni preizkušnji. Krizni dogodek mora biti potrjen, krizni tim pripravljen, da začne delovati, hkrati pa se mora začeti izvajanje kontroliranja škode. Ogromno odločitev je treba sprejeti, ko se kriza pripeti, kljub upanju, da jih je mnogo bilo vključenih že v predhodnem načrtu (glej Lerbinger, 1997: 39). Najbolj natančna navodila, katerih naj se med krizo držijo podjetja v nastali krizni situaciji, da bi krizo čim bolje vodili, poda Lerbinger (glej Lerbinger, 1997: 39 – 49):

1. Soočenje s krizo

Krize se vedno ne razglasijo kot takšne. Veliki potresi, industrijske nesreče, letalske nesreče, ki imajo za posledice smrtne žrtve, seveda ne zahtevajo posebne presoje, da bi jih potrdili kot krize. Je pa veliko počasi napredujočih kriz, ki so spregledane ali se jih ne upošteva kot takšne. »Krizo moramo čimprej priznati«, nato je dobro »vzpostaviti stike z novinarji« in nazadnje, ampak ne najmanj pomembno »poskrbeti za brežhibne notranje komunikacije v organizaciji« (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 77-78). Čeprav so prepoznavni opozorilni znaki, nekaterim vodstvom spodleti prepoznati, da kriza dejansko obstaja. Vendar je za vodstvo težko določiti tisti trenutek, ko je prag začetka krize dosežen. Začetna ugotovitev je vedno nujna za potrditev obstoja krizne situacije.

2. Določitev kriznega medijskega centra

Ker bodo novinarji vseh medijev takoj planili na organizacijo, ki jo je doletela kriza, je nujna ustanovitev kriznega medijskega centra. Prva naloga oddelka odnosov z javnostmi je določitev osrednjega kriznega medijskega centra, in če je potrebno, dodatnega medijskega centra na prostem, kjer se je kriza pripetila.

Predhodni načrt ima našteto opremo, telekomunikacijske povezave in drugo oskrbo, ki je potrebna v tem času. Prav tako je predhodno že določena ekipa oddelka odnosov z javnostmi in dodatnega osebja, ki bodo delovali v kriznih okoliščinah. Ko se kriza zgodi, je treba vse medije obvestiti o lokaciji kriznega komunikacijskega centra. Če je nujno, je treba organizirati tudi prevoz in prenočišča.

3. Vodenje neizogibnih dejstev

Zbrati je treba čim več primernih informacij, da se je lažje zoperstaviti krizi, in se pripraviti na medije, ki pridejo. Novinarji bodo namreč v času krize želeli vedeti prav vse, zato je dobra priprava še toliko bolj pomembna. Priprava na klasična »K« vprašanja (Kdo, Kaj, Kje, Zakaj in Kako) je neizogibna. Ne sme se spregledati nobenih navidezno manj pomembnih vprašanj, saj se lahko kasneje izkažejo za še kako pomembna.

4. Govori naj en glas

Veliko kriznih načrtov navede zaželenost imenovanja enega govorca, ki predstavlja informacijski vir za novinarje in javnosti. Še pomembnejša zahteva je, da management kljub večjemu številu govorcev govori v en glas. Kar pomeni, da se morajo vse izjave med seboj podpirati in si ne nasprotujejo. Gruban, Verčič, Zavrl (glej Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 78) vztrajajo, da je dolžnost govorcev, da podajajo izključno resnico in ohranjajo komunikacijo čim bolj enostavno. Uradni govorec medijem med krizo zagotavlja najnovejše informacije, pri tem pa ohranja komuniciranje v zastavljenih okvirih.

Izbor govorcev je odvisen od krize in njene narave. Govorca predstavlja oseba, ki je primerno izkušena, predvsem na področju, kjer se je kriza zgodila. Priporočljivo je tudi, da uživa zaupanje in spoštovanje vpletenih javnosti. »Uspeh vsakega podjetja je v marsičem odvisen od učinkovitega govorjenja« (Grabnar, 1992: 14), zato poudarja Erak, da »kriza zahteva hitro, popolno in neprekinjeno komunikacijo« (Erak, 2000: 19).

Da podjetje govori v en glas, je nujno, saj se le tako lahko ohrani kontrola nad natančnostjo in avtentičnostjo informacij, ter prepreči spodrseljaj, ki bi lahko uničil ugled organizacije.

5. Hitre tiskovne konference in odprto, odkrito, natančno podajanje sporočil medijem

Ko so bistvena dejanja preverjena, je treba pripraviti skupno poročilo in podati izjavo za medije. Izjava se naredi po posvetovanju managementa in drugih zunanjih sodelavcev. Izjava za medije ali sporočilo za medije je eno temeljnih, najbolj rutinskih, najmanj kompleksnih in najpogostejše uporabljenih orodij. Gre pravzaprav za besedilo, ki ustreza vsem značilnostim novinarke vesti, vendar je ne napiše novinar, temveč predstavnik podjetja ali praktik v agenciji. Poleg informativnega naslova in odgovorov na vprašanja kaj, kje, kdaj, kdo, kako/zakaj sporočilo za medije nujno vsebuje tudi ime, naslov podjetja, ki je sporočilo za medije poslalo in navedbo imena,

naslova in telefonskih števil osebja, ki so pristojna za posredovanje dodatnih informacij (glej Merslavič, 1998: 136).

Priporočljivo je tudi čim hitreje sklicati novinarsko konferenco. Novinarska konferenca je po pogostosti uporabe takoj za sporočilom za medije. Na novinarsko konferenco se povabi takrat, kadar je tema tako pomembna, da bodo novinarji govorcem želeli postavljati še dodatna vprašanja. Pri organizaciji novinarske konference je treba paziti na:

- pravilno distribucijo in sestavo vabil (že v vabilu poudarimo, kaj bo tema novinarske konference);
- ustrezno izbiro termina in lokacije novinarskega dogodka;
- pripravo novinarskih gradiv (sporočila za medije, daljših informativnih gradiv, morebitnih fotografij);
- dober scenarij (logično razdelitev vlog in vrstnega reda govorcev; prvi je običajno direktor podjetja, ki poda splošen pogled ali stališče podjetja do teme novinarske konference, sledijo ostali strokovnjaki);
 - logistiko (pravočasno pošiljanje vabil, preverjanje udeležbe, pripravo zadostnega števila gradiv za novinarje, mokro vajo pred novinarsko konferenco) (glej Merslavič, 1998: 137).

Odprtost in poštenost sta bistvenega pomena za ugled organizacije, ki je vedno v veliki nevarnosti, ko se pojavi kriza. Pripravljenost sporočiti slabe novice medijem je eden izmed dokazov, da želi organizacija biti odprta. Kljub nujni po odprtem komuniciranju, ima organizacija še zmeraj pravico do zasebnosti in čuvanja zaupnih informacij. Novinarji ne smejo nikoli objavljati nepotrjenih in špekulativnih informacij.

Komunikacija z mediji mora biti vzpostavljena takoj, saj se dogodki naglo spreminjajo, novinarji pa tudi postajajo vse bolj nestrpni, če informacije prihajajo počasi. Prisiljeni bodo, da si poiščejo vire informacij drugje in včasih tudi obsodili tiste, ki ne sodelujejo. Zato naj novinarjem podjetje postreže s čim več informacijami, kolikor lahko. Novinarjev podjetje nikoli ne sme omejevati z zakonskim delovanjem, temveč naj jih vedno spremlja in ščiti, saj bo takšen odnos do njih nagrajen s pozitivnejšim obravnavanjem v njihovih reportažah.

6. Neposredno komuniciranje z vlado, zaposlenimi, strankami, delničarji in drugimi ključnimi javnostmi

Informacije se morajo razširiti najhitreje kolikor se le da tudi različnim vpletenim vladnim agencijam, zaposlenim v organizaciji, delničarjem, trgovcem, dobaviteljem in strankam. Pomembno je, da podjetja v krizi sodelujejo z lokalnimi skupnostmi in državo, saj se podjetje z njihovo pomočjo lažje izkoplje iz krizne situacije.

Zaposleni so po Lerbingerju druga najpomembnejša javnost, zaradi številnih razlogov. Prvi je ta, da so zaposleni dostikrat neposredno vpleteni v krizo ali kriza na njih vpliva zaradi njihove osebne varnosti ali varnosti izdelkov podjetja, ki jih uporabljajo njihovi potrošniki. Drugič, njihova morala in ponos v organizacijo so lahko spodkopani, če čutijo, da je oseba zaposlena v njihovem podjetju kriva, odgovorna za krizo. Tretji razlog pa je ta, da so zaposleni podjetja v krizi tisti, ki bodo morali odgovarjati na vprašanja sosedov in novinarjev, kaj se je zgodilo in kaj sami mislijo o nastali situaciji. Posebno v primeru zlorabe izdelkov in napak na proizvodih naj bodo stranke in trgovci prvi, ki jih podjetje obvesti.

Zaradi navedenih in tudi drugih razlogov naj organizacija ne uporablja zgolj obstoječih kanalov komuniciranja, da obvešča zaposlene, temveč kadar je potrebno, tudi posebne biltene, video trakove in izredna sestanke.

7. Potrebno je primerno popravno dejanje

Poleg kriznega komuniciranja mora management delovati tako, da ima krizo pod nadzorom, da zaščiti življenje in lastnino. Če je potrebna evakuacija zaposlenih in ostalih ljudi, je temu treba nameniti največjo pozornost. Če so stranke umrle ali bile poškodovane, ker so uporabljale izdelke podjetja, njihove storitve ali bile na zemljišču od podjetja, je nemudoma treba prekiniti z oglaševanjem teh izdelkov.

8. Vodenje dokumentacije v času krize

Da bi podjetja lažje sledila krizi in izboljšala delo v prihodnosti, je treba spremljati in dokumentirati vse prejete informacije, postopke in korake, za katere se je podjetje odločilo v času krize. Vsakdo, ki je udeležen v kriznem upravljanju, bi si moral zapisovati, kaj misli in dejansko počne. Tudi komunikacije so tako vodene, saj se dokumentirajo vsi stiki z mediji, čas teh stikov, imena publikacij, radijev, televizijskih hiš, imena in telefonske številke novinarjev in reporterjev in ostale

podrobnosti. Takšno dokumentiranje dejstev je konec koncev tudi zelo v pomoč ovrednotenju, kako dobro je bila kriza vodena in pri odkrivanju napak ter pomankljivosti pri upravljanju.

3. 5. Komuniciranje po krizi

Po krizi mora podjetje čim prej preiti v normalen tok življenja in poslovanja. Posledice, ki jih je pustila kriza, pa so ponavadi dolgotrajne... »Krizno upravljanje odnosov z mediji se ne konča, ko podjetje izgine iz središča medijske pozornosti. Še naprej je treba biti pozoren do vseh javnosti in povzročeno škodo odpraviti do konca, kolikor se le da, povrniti zaupanje vseh strateško pomembnih javnosti in povrniti ugled podjetju« (White in Mazur, 1995: 211).

Če je podjetje uporabilo predhodno pripravljen krizni načrt, je treba natančno analizirati njegove elemente, oceniti njihov prispevek k reševanju krize in ga ustrezno popraviti oziroma izboljšati. Oceniti je treba tudi odziv managementa in s pomočjo finančne funkcije končne stroške, ki jih je zaradi krize utrpelo podjetje.

Naloga podjetja je, da tudi po končani krizi, ko se situacija že popolnoma umiri, dosledno opazuje svoje okolje in ob nevarnosti pravočasno ukrepa.

3. 6. Kriza in ugled

»Slava je čebelica;
Ima pesem, ima strune;
Oh, ima tudi krila«

Emily Dickinson

Zadnji teoretični del diplomske naloge predstavlja povezanost med ugledom in podjetjem v krizi. Pri tem težko govorimo samo o dobrem ugledu, ki pripomore k hitrejšemu in uspešnejšemu reševanju podjetij iz kriz, temveč tudi o tem, kako lahko zaradi slabega upravljanja in komuniciranja v podjetju ugled trpi. Na osebnem nivoju je ugled eno izmed najbolj dragocenih pridobitev. Prav tako velja za organizacijo. Ugled lahko opredelimo kot strateško premoženje vsake

organizacije, po drugi strani pa lahko zaradi slabega upravljanja v kriznih razmerah povzroči organizaciji velikansko finančno in nefinančno škodo. In prav nefinančna škoda ponavadi predstavlja še večji udarec za podjetje.

O *percepcijskem*¹⁸ podjetju, ki je zadnja razvojna stopnja naravnosti in usmerjenosti podjetij, govori v knjigi *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti* Božidar Novak. To so podjetja, ki si veliko bolj kot za dobiček prizadevajo doseči velik ugled in dobro mnenje pri svojih ključnih javnostih« (Novak, 2000: 17). Lahko celo rečemo, da jim je več do ugleda kot do tega, koliko imajo kupcev. Takšna podjetja so izrazito naravnana k ustvarjanju in ohranjanju svoje podobe v javnosti. Zanima jih predvsem, kaj ključne javnosti menijo o njih, kajti dobiček je zanje vedno posledica ugleda. Zato je prav za percepcijska podjetja posebno pomembno, da znajo krize predvideti, se nanje pripraviti ali izogniti. Če pa kriza že nastane, jo morajo znati upravljati tako, da čim manj prizadene njihov ugled (glej Novak, 2000: 22).

Vsaka kriza lahko prizadene ugled organizacije. Ker je proces oblikovanja ugleda bolj kompleksen in daljši kot proces oblikovanja imidža, po drugi strani pa lahko organizacija svoj ugled izgubi zelo hitro - največkrat z napačnim upravljanjem kriznih dogodkov, lahko z gotovostjo trdimo, da je ugled najdragocenejše premoženje organizacije. Za organizacije je ugled preveč pomemben, da bi ga prepustili naključju. Treba ga je zavestno oblikovati in upravljati. Coombs trdi, da je izrednega pomena, kako se organizacija odzove na krizo, kako komunicira skozi krizo in kakšne strategije ima - vse to na koncu vpliva na skupen ugled organizacije. Krizna situacija vpliva na izbiro krizno komunikacijske strategije, zato je mnenja, da je za krizne managerje pomembno poznavanje različnih tipov kriz in za te krize najbolj primerne krizno komunikacijske strategije. Med drugim navaja tri bistvene dejavnike, ki vplivajo na učinkovito izbiro prave krizno komunikacijske strategije (glej Coombs, 1999: 121):

- krizni manager mora imeti seznam vseh možnih krizno komunikacijskih strategij, med katerimi lahko izbira,
- krizni manager mora imeti razvit sistem za kategorizacijo kriznih situacij in
- krizni manager mora imeti razvit sistem selekcije in izbiranja krizno komunikacijskih strategij za določeno krizno situacijo.

¹⁸ Percepcijsko naravnana podjetja in organizacije so tista, katerih glavna težnja je doseči ciljni ugled in mnenje o podjetju pri ključnih javnostih podjetja. Za takšna podjetja je pomembneje to, kakšen ugled imajo pri svojih ključnih javnostih kot pa dobiček (glej Novak, 2000: 22).

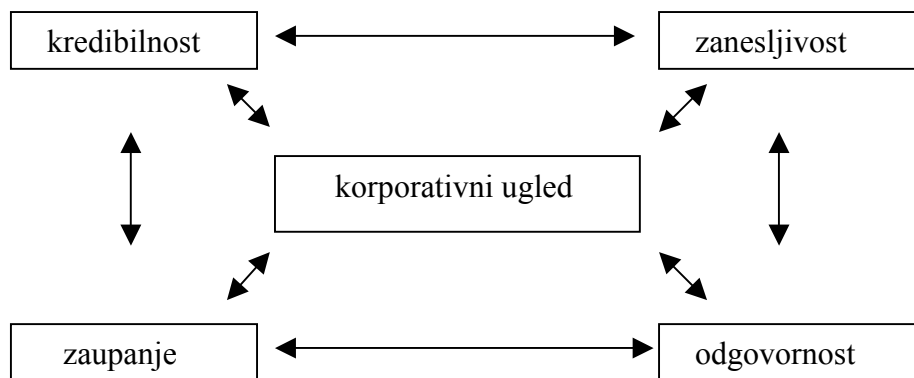
Raziskave rangiranja ugleda v reviji Fortune kažejo, da kadar se podjetje sooča s krizo, ki lahko uniči njegov ugled, lahko pomaga le učinkovito in etično delovanje managementa, ki se lahko uspešno izogne poslabšanju ugleda (Vergin: 1998, 1). Vsekakor pa je najbolje, da organizacija zazna opozorilne signale in ravna tako, da do krize sploh ne pride. Fombrun pravi, da »tako kot zdravniki ločijo med akutno nego (izredne situacije, ki zahtevajo takojšnjo pozornost) in primarno nego (vsakodnevno vzdrževanje, ki pomaga preprečiti obolenja), bi morali znati ločiti tudi managerji, da bi se izognili uničenju »zdravja« podjetja. Da zaščiti težko pridobljen ugled, mora torej podjetje biti podvrženo preventivnim akcijam že dosti prej, preden pride do prave krize« (Fombrun, 1996: 206). Lerbinger še doda, da »pametni managerji posvečajo vedno več pozornosti razumevanju vzrokov in dinamičnosti kriz, ranljivosti organizacij, možnosti zmanjševanja njihovega pojava in če se že pojavijo, zmanjševanju škode, ki jo povzročijo življenju in lastnini, predvsem pa dragocenemu, neotipljivemu dobičku - ugledu« (Lebrbinger, 1997: 17).

Poleg finančnega udarca je erozija ugleda podjetja namreč največja nevarnost v krizni situaciji. »Ko kriza nastane je ugled organizacije ogrožen v očeh deležnikov podjetja in splošne javnosti« pravi Lerbinger (Lerbinger, 1997: 6), Dowling pa še dodaja da je pomembno, »da zadolženi v podjetju za ugled in imidž podjetja prisluhnejo skupinam deležnikov« (Dowling, 1994: 10). Razumeti je treba, da je ugled v glavah glavnih deležnikov in ne v glavah managerjev (glej Dowling, 1994: 10)

»Velik ugled stopnjuje vse, kar organizacija je, počne in pove. Majhen ugled organizacije pa razvrednoti njene izdelke, storitve in vse drugo, kar je z njo povezano« (Novak, 2000: 138). Zato moramo biti stalno pozorni na naslednja vprašanja, da bi podjetju pomagali ohraniti dober ugled (glej Fombrun, 1996: 206):

- Kaj lahko gre narobe v našem poslu?
- Kako dobri smo v predvidevanju raznih goljufij, neetičnih dejanj, škandalov in drugih oblik kriz, ki lahko ogrozijo naše podjetje?
- Kako smo pripravljeni na reagiranje na nepredvidljive dogodke?
- Kakšne oblike vedenjskega nadzora in kontrolnih sistemov smo vzpostaviti, da bi preprečili nastanek krize?
- Kakšne oblike sporazumnih programov imamo na razpolago, da lahko zaščitimo integriteto naših dejanj? Se spopasti z nenavadnimi dejanji? Kdo je odgovoren za te programe?

Obstaja tudi mreža faktorjev, ki jih prikaže Fombrun (glej Fombrun, 1996: 71 - 80) in s tem opozori na kaj moramo biti pozorni, če želimo, da bi imelo podjetje dober ugled. Gre za mrežo faktorjev, ki pomagajo podjetju zgraditi močan in pozitiven ugled, z njegovimi osnovnimi sestavinami: kredibilnostjo, zanesljivostjo, zaupanjem, odgovornostjo.



Investitorji in dobavitelji zahtevajo *kredibilnost*

Investitorji zahtevajo od managerjev, da se izkažejo v zahtevah in obvezah, ki so jih dali v objavah za medije, letnih poročilih in drugih oblikah komuniciranja. Ker jim zaupajo svoje težko prislužene prihranke, zahtevajo od njih zvestobo v pogajanjih. Želijo, da jih podjetje vestno obvešča o riziku njihovih strategij, jih svari pred grozečimi problemi in odkriva materialne dokaze, ki lahko vplivajo na oceno o predstavi podjetja. Prav tako ima kredibilnost velik pomen tudi pri dobaviteljih, saj si želijo, da so zahteve podjetja verodostojne, ter da pri samem naročanju delujejo pošteno.

Zaposleni pričakujejo *zaupanje*

Medtem ko zaposleni zahtevajo, da se izpolnjujejo eksplicitne pogodbe, pričakujejo tudi, da se spoštujejo implicitni dogovori. Od podjetja se želi, da spoštuje osnovne pravice zaposlenih kot posameznikov in kot državljanov. Zaradi teh pričakovanj je podjetje pod stresom, da razvije politiko in programe, ki podpirajo dobro počutje vseh zaposlenih, ne samo ljudi na višjih položajih. V večini pogledov je zaupanje znak naraščajočega profesionalizma v kategoriji managerjev.

Skupnosti pričakujejo *odgovornost*

Skupnosti želijo, da podjetja prepoznajo odgovornost do sodelovanja v socialni zgradbi in zgradbi okolja v njihovi okolici. Znano je, da naj bi podjetja »dala nazaj« vsaj toliko, kolikor »vzamejo« od

njihovega socialnega in fizičnega okolja. Podjetja, ki ignorirajo dobro počutje v njihovih lokalnih skupnostih predstavljajo očiten prezir za prebivalce teh skupnosti.

Stranke pričakujejo zanesljivost

Stranke želijo od podjetij, da so zanesljiva. Želijo, da so njihove trditve o proizvodih resnične. Zahtevajo, da so proizvodi podjetij, ki jih spoštujejo boljše kakovosti in zanesljivejši kot tisti od manj znanih konkurenčnih podjetij, čeprav se prodajajo po isti ceni. Učinki ugleda na potrošnike so prav verjetno močnejši v storitvenih sektorjih, kjer je sodbe o kvaliteti še posebno težko oblikovati. V teh sektorjih se izvajalci storitev precej zanašajo na svoj ugled, saj le z njim privabljajo stranke.

Vsa ta pričakovanja so močno povezana z ugledom, čeprav se na prvi pogled niti ne zdijo. Zavest o učinku ugleda vzpodbudi, da managerji upravljajo podjetje upoštevajoč teh pet dejavnikov. Bolj kot bo podjetje delovalo kredibilno, zaupanja vredno, zanesljivo in odgovorno, bolj bo podjetje cenjeno. Če nadaljujem v začaranem krogu: bolj kot bo podjetje cenjeno, večji ugled bo uživalo. Iz tega pa izhaja tudi ekonomska korist, saj se dober ugled realizira v večji vrednosti delnic, katero so investitorji pripravljeni plačati.

Dober ugled poveča donosnost, ker privabi stranke do proizvodov, investitorje do varnega vlaganja, zaposlene do svojega dela (glej Fombrun, 1996: 81). Ti faktorji najboljše nakažejo razliko med preprostim upravljanjem otipljivih pridobitev v podjetju in ščitenjem dolgoročne blaginje njegovega ugleda, neotipljivega bogastva (glej Fombrun: 1996: 71).

Na krizo pa ne smemo vedno gledati z izključno negativno predpostavko. Sicer je res, da kriza podjetju ali organizaciji prinese veliko nezaželene pozornosti javnosti, vendar pa bi te pozornosti sploh ne bi bilo, če kriza ne bi nastala. Dobri managerji znajo pozornost okolja v takih primerih izkoristiti za dokazovanje skrbi za odjemalce, odgovornosti do družbe in okolja, vživljanje in druge pozitivne vrednote podjetja. To pa lahko dolgoročno pripomore k njihovem ugledu.

Kriza je preobrat v življenju organizacije in hkrati priložnost za osnovanje boljšega ugleda. Kriza je priložnost, da vodstvo spremeni način razmišljanja v podjetju, uvede potrebne organizacijske spremembe, okrepi vodenje, oblikuje nove oddelke, pregleda vloge in odgovornosti članov vodstva, izboljša sisteme nadzora in vpelje novo organizacijsko strukturo. Kriza je torej hkrati nevarnost in tudi priložnost (Novak, 2000: 35).

Ne glede na sposobnost vodstva se vse organizacije spopadajo s kriznimi situacijami. Zato pridejo Gruban, Verčič in Zavrl (glej Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 75) do ugotovitve, da najboljši upravljalci niso tisti, ki bi se znali izogniti vsem krizam, temveč tisti, ki izkoristijo krize, za katere vedo, da se jim ne bodo mogli izogniti. Je že res, da kriza predstavlja nevarnost, vendar ne smemo pozabiti, da je kriza lahko za organizacijo tudi priložnost. Kriza je lahko priložnost, da organizacije pokaže neokrnjenost, skrb za potrošnike, človeški obraz in odgovornost.

4. ŠTUDIJI PRIMERA – Kriza v Gorenju d. d. in Esotechu d. d.

V zadnjem delu diplomske naloge predstavljam dva primera krizne situacije iz prakse. Gre za dve različni podjetji iz Velenja, ki pa ju je žal požar, ki se je 3. septembra leta 2000 razbohotil v Galvani - obratu galvanizacije, ki oskrbuje vse dele proizvodnje v Gorenju, pripeljal v krizo. Podjetje Gorenje d. d. in Esotech d. d. obravnavam z namenom, da bi poleg različnih pristopov h kriznemu upravljanju in komuniciranju, prikazala tudi pomembno vlogo ugleda pri reševanju podjetja iz nastale krizne situacije ter nevarnost, da podjetje v krizi ugled izgubi.

V nadaljevanju je predvsem govora o Gorenju, ki je doživelo katastrofalni požar, nato pa še predstavitev zgodbe podjetja Esotecha d.d., ki so ga označevali kot povzročitelja požara, saj so ravno na dan požara v Galvani v Gorenju njihovi vzdrževalci opravljali vzdrževalna dela.

4. 1. Kriza v podjetju Gorenje d. d.

4. 1. 1. Predstavitev podjetja Gorenje d.d.

Gorenje, d.d., ki je leta 2000 praznovalo pol stoletja obstoja, je s 8236 zaposlenimi¹⁹ največje slovensko proizvodno podjetje in hkrati tudi največji čisti izvoznik, katerega letni promet konsolidiranih čistih prihodkov od prodaje v letu 2001 je znašal približno 160,5 milijard SIT. Skupino Gorenje sestavlja 36 podjetij doma in v tujini, ki se razprostirajo na 623.000 m² skupnih površin.

Podjetje izdelava 2 milijona gospodinjskih aparatov letno, od teh jih 93 % izvozi na zahtevne tuje trge. Navzoči so na 60 svetovnih trgih, med katerimi so najpomembnejši nemški, francoski, hrvaški, avstrijski, danski, ameriški, češki in poljski. V okviru lastnih podjetij in predstavništev v tujini se želijo širiti na zahodnoevropskih trgih, hkrati pa pospešeno krepiti svoj položaj na razvijajočih se vzhodnoevropskih trgih.

V tujini imajo tudi razvejano mrežo lastnih podjetij in predstavništev. Distribucijsko mrežo sestavlja kar 19 podjetij: München, Pariz, Praga, Bruselj, Dunaj, Kopenhagen, Malmö, Trst, London, Bratislava, Varšava, Budimpešta, Sofija, Zagreb, Split, Beograd, Skopje, Sarajevo, New

¹⁹ Gre za povprečno število zaposlenih v skupini Gorenje v letu 2001

York in 3 predstavništva: Atene, Kijev, Moskva. Podjetja v tujini so trgovska podjetja, ki imajo organizirano potniško mrežo, skladiščenje, transport in servis izdelkov.

Zgodovina podjetja

Njegove korenine segajo v vasico Gorenje, kjer so 5. aprila 1950 podržavili privatno kovaško delavnico v lasti Franca Špeha in ustanovili »Okrajno kovinsko podjetje Gorenje«, ki je izdelovalo kmetijske stroje in izvajalo kovaška, podkovaška, ključavničarska in mehanična dela. Leti 1958 in 1959 sta bili obdobje programskega preusmerjanja od proizvodnje kmetijskih strojev k štedilnikom. Ti so postali novi tržni, razvojni in tehnološki izziv Gorenja. Leta 1960 se je Gorenje preselilo v Velenje. Selitev je ponujala nove razvojne možnosti v mladem rudarskem mestu. Omogočila pa je tudi vrsto osebnih perspektiv ljudem, ki so prišli v Velenje od drugod, saj se je v proizvodnjo hitro razvijajočega se podjetja lahko vključevalo vedno več delavcev in delavk, zlasti žena rudarjev. Leta 1965 je Gorenje zelo hitro osvojilo proizvodnjo pralnih strojev in jih začelo množično proizvajati. V obdobju med letoma 1966 in 1967 se je porodila za Gorenje prelomna in usodna odločitev, ki mu je narekovala tempo in kakovost nadaljnjega razvoja vse do današnjih dni – izvozna strategija. Sredi leta 1973 je Gorenje ustanovilo prvo podjetje zunaj države, v Munchnu. Podjetje je bilo registrirano za kupoprodajo vseh vrst blaga, izvoz in uvoz ter zastopanje tujih podjetij. V začetku osemdesetih se je Gorenje znašlo na pragu prve resnejše krize. Proti koncu sedemdesetih let so se že kazali znaki krize ekonomskega sistema v državi. Prišlo je do upadanja proizvodnje, razvojne negotovosti, nastajajočih kadrovske vrzeli in slabšanja notranjih medsebojnih odnosov. Kljub vsemu je Gorenju s pomočjo velikih naporov uspelo potegniti voz iz težav. Z osamosvojitvijo leta 1991 je tudi Gorenje občutilo močne posledice razkroja skupne države. Njegov izvoz v južne republike je hitro upadal. Podjetje je izgubilo okrog štirideset odstotkov svoje realizacije na dvajset milijonskem jugoslovanskem trgu. Ker pa se je Gorenje že desetletja usmerjalo na zahtevna evropska tržišča mu je uspelo preživeti. Po hudi bitki za preživetje v letih 1990 - 1993 (izguba trgov in vpliv recesije) se je za Gorenje začelo postopno oživljanje. V ospredje prioriteten nalog je tedaj vodstvo uvrstilo skrb za ekologijo, humanizacijo dela in približevanje plač določilom kolektivne pogodbe. Leto 1998 bo zapisano v kroniko Gorenja kot rojstno leto delniške družbe Gorenje. Skupščina delničarjev je v juliju tega leta potrdila desetčlanski Nadzorni svet, ki je imenoval štiričlansko upravo, ki jo ob predsedniku Jožetu Staniču sestavljajo še mag. Franjo Bobinac (prodaja in marketing), mag Drago Bahun (kadri in delavski direktor) in Marija Mihelj (ekonomika in finance).

Poslanstvo podjetja

Temeljno poslanstvo Gorenja je izdelava in trženje kakovostnih, človeku in okolju prijaznih aparatov bele tehnike. Razvijali bodo vse tiste obstoječe dejavnosti, ki imajo možnost rasti in ustvarjajo sinergijski učinek s temeljno dejavnostjo. Med temi bodo posebno pozornost namenili strojogradnji, orodjarstvu, izdelavi pohištva, izdelavi grelnikov vode, računalništvu, gostinstvu, turizmu, storitveni dejavnosti in trgovini.

Temeljna dejavnost

Temeljna dejavnost skupine Gorenje je področje bele tehnike. V okviru te dejavnosti izdelajo dva milijona aparatov na leto, od teh: 950.000 hladilnikov in zamrzovalnikov, 550.000 štedilnikov, pečic in kuhalnih plošč ter 500.000 pralnih in sušilnih strojev

Vsi gospodinjski aparati se izdelajo v Velenju. Na domačem trgu so vodilno podjetje, na Evropskem trgu pa dosegajo 3 % tržni delež. Proizvodnja in trženje aparatov bele tehnike zajema 90 % prometa skupine Gorenje. V strukturi prodaje po področjih delovanja izven bele tehnike predstavljajo največji delež trgovina, servis in izdelava komponent.

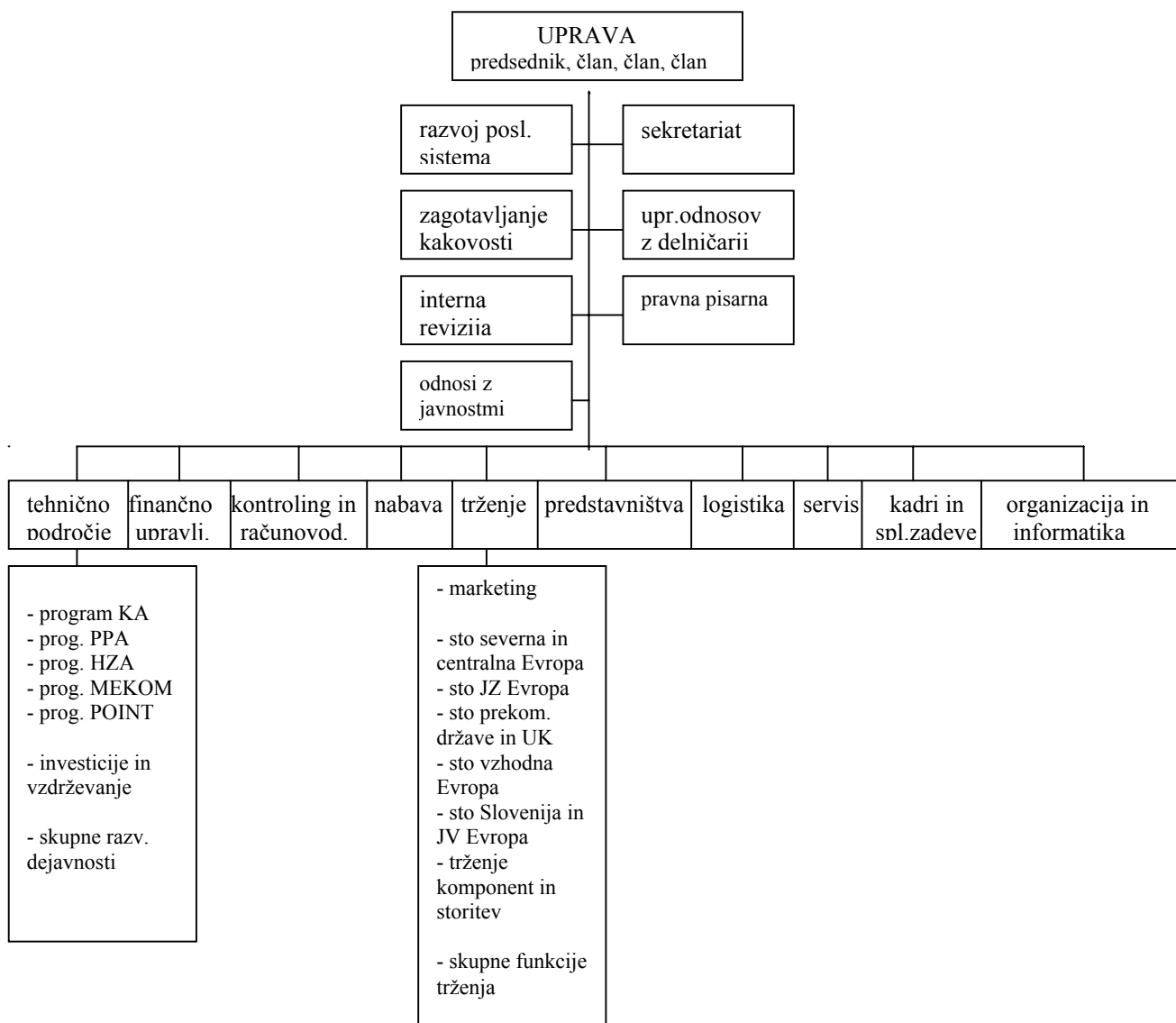
Lastninska sestava

Od decembra 1997, ko so zaključili proces lastninskega preoblikovanja, poslujejo kot delniška družba. V jubilejnem letu 2000 so tudi prestopili prag borzne kotacije A na Ljubljanski borzi, d.d. Prvi dan trgovanja s 12.200.000 delnicami v skupni nominalni vrednosti 12.200.000.000 tolarjev je bil 10. november 2000. Lastninska struktura Gorenja d.d. je z vstopom v leto 2002 v odstotkih izgledala takole:

PRAVNE OSEBE V LASTI DRŽAVE	
- Kapitalska družba	17,7 %
- Slovenska odškodninska družba	14,5 %
- Kapitalska družba – PPS	1,9 %
INVESTITORJI – PRAVNE OSEBE	
- PIDI	14,7 %
- Banke in zavarovalnice	8,3 %
- Borzne hiše	1,3 %
- Druge pravne osebe	12,2 %
FIZIČNE OSEBE	
- Zaposleni	11,1 %
- Fizične osebe	18,3 %

Organizacijska struktura

Organizacijska struktura teži k produktni organiziranosti, kar pomeni da so v produktnih enotah oz. programih poleg funkcije proizvodnje locirane še funkcije razvoja, tehnologije, kontrole kakovosti, priprave proizvodnje in spremljanja stroškov. Produktna enota predstavlja nosilca uspeha poslovanja. Makroorganizacijska struktura matične družbe:



Dejavnosti so razdeljene v dvanajst oddelkov: poslovodne funkcije, štabne enote, program, investicije in vzdrževanja, skupne razvojne dejavnosti, finance in ekonomika, nabava, trženje, logistika, servis, kadrovske in splošne zadeve, organizacija in informatika.

Oddelek odnosov z javnostmi, ki je vseskozi v nastali krizni situaciji deloval kot velika podpora upravi je razdeljen na dve področji, ki se precej prepletata in tesno sodelujeta. Za zunanjo javnost skrbi Valerija Debenjak, za interno komuniciranje z zaposlenimi pa sta zadolžena Hinko Jerčič in Dagmar Vrtačnik, ki urejata interno tedensko glasilo Črno na belem in časopis Gorenja Pika na G, ki izhaja priložnostno.

4. 1. 2. Nastanek krizne situacije v Gorenju

Opis nastanka krizne situacije v Gorenju

»Obveščevalno komunikacijski center je prejel prijavo o požaru v podjetju od občana, v nedeljo, 3.9.2000, ob pol šestih zvečer, minuto kasneje pa so prijavo dobili tudi varnostniki, ki so takoj obvestili posebno poklicno enoto Gorenja. Takrat so bili v Gorenju trije dežurni gasilci, ki so takoj z dvema voziloma odpeljali proti Galvani in tja prispeli v predpisanih treh minutah. V zelo kratkem času za njimi so prispela tudi druga gasilska društva iz doline in pričela z vodnimi curki hladiti streho čistilne naprave, ki jo je zajel požar. Po eno in pol urnem gašenju, ko je bil požar že omejen na pogorišče, je prišel v pomoč tudi helikopter Slovenske vojske, ki je v tri minutnih intervalih s sedemkratnim izpustom jezerske vode pomagal dušiti tleče pogorišče. Po zaključku gašenja smo organizirali okrepljeno stražo na pogorišču do 18. ure naslednjega dne« (Vrtačnik, 2000: 1).

Vzroki požara

Na pogorišče je dan po požaru prišla komisija, ki preiskuje prizorišča po požaru, in tehniki centra za kriminalistično tehnične preiskave pri generalni policijski upravi. Njihovo delo je bilo sprva težko, saj je bilo pogorišče še vroče. Tehnični pregled na pogorišču so zaključili v nekaj dneh po požaru, dlje časa pa je bilo treba počakati na izvedenska mnenja strokovnih ustanov. Preiskava na terenu je pokazala, da je bilo žarišče požara v delu proizvodnje linije Galvane. Požar je izbruhnil zaradi eksplozije energetskega transformatorja, v katerem je bilo vnetljivo transformatorsko olje. Preiskave na pogorišču so opozorile na dva možna vzroka, ki sta uničila poslopje. Ena možnost je bila, da je *zagorelo zaradi okvare na enem od transformatorjev*, druga pa, da je *požar nastal zaradi vzdrževalnih del*, ki so jih prav na dan požara v prostorih Galvane opravljali delavci podjetja Esotech. Delavci so namreč varili in rezali kovinske cevi ravno v tistem predelu, kjer je zagorelo.

Novinarji so poudarjali predvsem drugi možni vzrok požara - vzdrževalce Esotecha. Dostikrat so podjetje pretirano izpostavljali v člankih z velikimi naslove »Kriva človeška malomarnost«, čeprav

kriminalisti vztrajno opozarjali, da požar še preiskujejo, da bi točno ugotovili, kaj ga je povzročilo. Tako je domnevna malomarnost delavcev pri varjenju pripeljala do odkritih novinarskih namigovanj, ki so naredila precej škode podjetju Esotech. Kriminalisti so tako pustili odprto možnost obeh vzrokov, potrdili so le, da se ogenj ne bi tako hitro razširil, če bi delavec, odgovoren za vzdrževalna dela, poskrbel za protipožarne ukrepe, kar je bila njegova dolžnost. Kriminalisti so tako kazensko ovadili vodjo vzdrževalnih del, medtem ko dejanskega vzroka požara niso nikoli mogli dokazati oz. potrditi. Zgodba o krivcu se je končala pri dveh možnih vzrokih in novinarjih, ki so sredi januarja 2001 prenehali pisati o tem.

Posledice požara

Na »srečo« je Gorenju, ki zaposluje 6700 ljudi, zagorelo na dela prost dan, tako da ni bil nihče poškodovan, in da se je Gorenjeva čistilna naprava ob izpadu električnega toka samodejno pričela napajati iz agregatov, zaradi česar ni prišlo do ekološkega onesnaženja večjih razsežnosti. Kljub preventivnim opozorilom centra za obveščanje, da lahko pride do nevarnosti emisije strupenih plinov, ki nastajajo ob izgorevanju kislin, do onesnaženosti zraka ni prišlo.

Požar, ki je izbruhnil je popolnoma uničil obrat galvanizacije, ki oskrbuje vse dele proizvodnje in je za podjetje življenjskega pomena. Uničena je bila tudi večja zaloga že dokončanih izdelkov. Ocenjena škoda je bilo za okrog 4,1 milijarde SIT. Skupno z obratom v Rogatcu, ki je vezan na delovanje Galvane, je tistega nesrečnega dne ostalo brez dela 246 ljudi. Mehanske komponente za hladilnike, štedilnike in pralne stroje, ki so jih izdelovali v Galvani, so morali Gorenjevi uslužbenci poiskati drugje. Za večino potrebnih delov so uspešno navezali poslovne stike v tujini, ker so pri domačih proizvajalcih lahko dobili le manjši del.

4. 1. 3. Krizno upravljanje v Gorenju

Vodstvo Gorenja se je že na dan požara sestalo in sprejelo ukrepe za nadaljevanje proizvodnje. Ugotovili so, da se bo dalo nadaljevati delo v programu Pralno pomivalne tehnike, v programu Hladilno zamrzovalni aparati so predvideli manjše težave, največ problemov pa so pričakovali v programu Kuhalnih aparatov. »V dneh do sanacije posledic požara je bilo potrebno delovati na način, ki je omogočil čim prejšnjo odstranitev posledic in vnovičen prehod na normalno delovanje« se spominja dr. Emil Rojc, sekretar uprave Gorenja. Tako so se vodilni v podjetju še isti dan odločili, da bodo mrzlično začeli delati na sanaciji razmer.

Sestavili so posebno projektno skupino, ki je bila v stalnem stiku s potencialnimi dobavitelji, ki bi lahko nadomestili izpad proizvodnje. Že v prvih dneh jim je uspelo nadomestiti okoli 30 % v požaru izpadlih proizvodnih zmogljivosti, največji del galvanske proizvodnje je prevzel zreški Unior. Za nadomestitev dela proizvodnje pa je bila potrebna specialna oprema, ki pa je nihče v Sloveniji ni imel v takšni obliki, da bi pokril potrebe Gorenja. Zato so za okoli 300 izdelkov morali najti nadomestno proizvodnjo v tujini. V času sanacije so si pomagali tudi z adaptacijami in improvizacijami. Da bi aparate, kljub nemogoči takojšnji dobavi vseh ustreznih delov, vseeno izdelovali so se dogovarjali s kupci in usklajevali spremembe. Tako je podjetje vstavljalo alternativne komponente in materiale v svoje aparate, z namenom, da bi aparat prišel do kupca.

»Da bi podjetje čimprej lahko začelo normalno delovati, smo začeli takoj po požaru razmišljati o obnovi objekta Galvane«, pravi Rojc. Določili so strokovne time, ki so začeli zastavljati tehnično-tehnološke osnove in projektno nalogo. Šlo je za zahtevne tehnologije, ki so ekološko zelo občutljive, in opremo za Galvano, ki jo je bilo v pretežnem delu potrebno uvoziti. Na mestu, kjer je 3. septembra katastrofalni požar uničil Galvano, enega vitalnejših delov Gorenja, je kmalu zrasla nova tovarna. 23. marca 2001 je bila slovesnost ob odprtju nove Galvane in hkrati tovarne hladilne tehnike, kjer so se na govorniškem odru drug za drugim zvrstili predsednik Nadzornega sveta Gorenja d.d. Marko Voljč, predsednik Uprave Jože Stanič in predsednik države Milan Kučan, ki so vsak s svojega stališča ocenili gospodarski trenutek poslovnega sistema Gorenje.

4. 1. 4. Krizno komuniciranje v Gorenju

Ker so se vsi vodilni sestali že na dan požara, je tudi Služba odnosov z javnostmi nemudoma pripravila prvo sporočilo za javnost.

SPOROČILO ZA JAVNOST PODJETJA GORENJE

Vir: Gorenje, d.d., uprava

V nedeljo, 3. septembra nekaj po 17. uri, je zagorelo v Gorenjevem obratu Galvana. Na prizorišče požara so takoj prispeli gasilci iz poklicne gasilske enote Gorenje, iz Poklicne gasilske enote mesta Velenje ter prostovoljnih gasilskih društev, skupaj okrog 350 gasilcev. Emisije v zrak so bile posledica gorenja gumenih izdelkov ter olja iz transformatorske postaje in iz ekološkega vidika niso imele razsežnosti, ki bi ogrožale zdravje občanov. Na prizorišču požara tudi ni prišlo do poškodb ljudi.

Vseskozi je bila v času požara nevtralizirana požarna voda, tako da do njenega izliva v reko Pako ni prišlo. Žarišča so pod nadzorom, zaščiten je tudi objekt nove tovarne HZA v neposredni bližini pogorelega objekta.

Vodstvo Gorenja, d.d., se je takoj sestalo in sprejelo ukrepe za nadaljevanje proizvodnje v ostalih obratih. Več o vzrokih požara bomo lahko poročali po ugotovitvah pristojnih organov.

Velenje, 3. septembra 2000

Služba odnosov z javnostmi

Gorenje je po požaru komuniciralo z zelo različnimi ključnimi javnostmi. Največ pozornosti so namenili medijem, zaposlenim in državi ter državnim institucijam, pri čemer je pomembno izpostaviti, da je »podjetje najprej obvestilo in kasneje neprestano komuniciralo tudi s kupci, dobavitelji in potrošniki«, dodaja Rojc.

Komuniciranje z mediji

Novinarji so med prvimi prihiteli na prizorišče požara. Že v nedeljo zvečer (3. 9. 2000) je bila organizirana novinarska konferenca, na kateri so novinarje seznanili s prvimi znanimi dejstvi. Tako so se na naslovnica v časopisih že drugo jutro pojavljali članki o hudem požaru v Velenjskem podjetju Gorenje²⁰. Da bi novinarjem podali še bolj natančne informacije je Gorenje v torek (5. 9. 2000) ponovno organizirali novinarsko konferenco, na kateri je vodstvo že lahko postreglo s podrobnejšim opisom situacije in pričakovanji v prihodnosti. Dan poprej so vabila na novinarsko konferenco razposlali sredstvom javnega obveščanja, v katerih je Rojc še dodatno opozoril²¹: »Ker imajo predsednik in člani uprave v novo nastalih kriznih razmerah veliko operativnega dela, in skorajda ni možnosti za individualne pogovore, glede na izražene želje iz posameznih redakcij, vam bodo vsi na voljo ob tej priložnosti«.

Da bi lažje razumela delovanje in pomen Službe odnosov z javnostmi v Gorenju v nastali krizni situaciji, sem se sestala s Hinkom Jerčičem, sicer odgovornim za komuniciranje z zaposlenimi, ki

²⁰ glej priloga 1

²¹ glej priloga 2

mi je delovanje službe po požaru in krizno komuniciranje z vsemi ključnimi javnostmi razložil. »Kljub temu, da se naša Služba odnosov z javnostmi deli na tiste, ki komunicirajo z zunanjo javnostjo in tiste, ki imajo opravka z internim komuniciranjem, smo v času krize tesno sodelovali« je najprej poudaril Jerčič.

Poleg prvega sporočila za javnost, ki ga je oddelek za odnose z javnostmi poslal v medije, je bilo treba odgovarjati na različna vprašanja, ki so vsakodnevno prihajala s strani novinarjev. Služba odnosov z javnostmi se je zelo trudila, da je poskušala odgovarjati na vse poslane elektronske pošte, fakse in telefonske klice, za kar je morala tesno sodelovati z upravo oziroma vodilnimi v podjetju. Vprašanja na katera zaposleni v oddelku odnosov z javnostmi niso mogli odgovoriti »iz prve roke«, so posredovali naprej in poiskali pravilne odgovore pri tistih, ki so bile seznanjeni z odgovori.

Na podlagi vseh vprašanj novinarjev in doslednih odgovorov zaposlenih v Službi odnosov z javnostmi, ki so mi bila na vpogled iz arhiva na njihovem oddelku, sem se prepričala, da so svoje delo opravljali zelo natančno in odgovarjali na prav vsa vprašanja, vsem redakcijam, pa čeprav so se vprašanja precej ponavljala, nekatera od njih pa so bila včasih niso bila tesno povezana s krizno situacijo.

Komuniciranje z zaposlenimi

Ker se vsako sodobno podjetje zaveda velikega pomena komuniciranja s svojo notranjo javnostjo - zaposlenimi, je tudi Gorenje posebno pozornost namenilo svojim uslužbencem. V redni izdaji tedenskega informatorja Črno na belem²², ki je izšel 3 dni po požaru (6. 9. 2000) in je bil za nekaj strani obsežnejši kot ponavadi, so vse zaposlene dodobra seznanili s potekom reševalne akcije, nastalo situacijo in nalogami, ki so si jih zadali za čim hitrejšo sanacijo.

V informatorju je prav posebnega pomena pohvala, ki jo je na prvi strani uprava Gorenja namenila vsem zaposlenim. Gre za priznanje in zahvalo, ki ga je vodstvo podjetja izrazilo vsem zaposlenim, sodelujočim pri sanaciji požara v obratu Galvana. Dodali pa so še: »Prepričani smo, da bo ta katastrofa ponovno potrdila enotnost in pripadnost vseh zaposlenih v Gorenju pri njegovi sanaciji«. Takšna sporočila so vedno dobrodošla, hkrati pa tudi ustvarjajo pozitiven »kolektivni duh«, ki je bil v nastali situaciji še kako potreben. Da je pripadnost uslužbencev in upokoјencev Gorenja podjetju velika, je razvidno tudi iz članka o izrazih o solidarnosti, kjer so poleg različnih podjetij veliko

²² glej priloga 3

prispevali tudi delavci in upokojenci Gorenja. Skratka vseskozi so bile prisotne vzpodbudne besede urednikov tega glasila, ki so namenjene predvsem zaposlenim. Tako Dagmar Vrtačnik (Služba za odnose z javnostmi) svoj prispevek zaključí: »Še enkrat moramo dokazati, da smo resnično – Gorenjčani«. Tako je vodstvo v najtežjem času nenehno spodbujalo zaposlene in kazalo optimističen pogled na celotno situacijo.

Zaradi nastale situacije po požaru je ostalo brez dela 206 delavcev v Velenju in posledično 40 v Rogatcu. O njihovi usodi so jih v prvi delovni dan po požaru obvestili njihovi nadrejeni. Služba odnosov z javnostmi pa je poskrbela, da se je v lokalnem časopisu in na njihovih obveščevalnih deskah objavilo obvestilo:

OBVESTILO

VIR: Odnosi z javnostmi, Gorenje d.d.

»Uprava Gorenja obvešča zaposlene v obratu Galvana, da naj do nadaljnjega ostanejo doma. O ponovnem prihodu na delo bodo zaposleni pravočasno obveščeni«.

Odnosi z javnostmi

Trajna rešitev za te delavce je prišla 23. marca 2001, ko so odprli novo Galvano, medtem ko so do takrat začasno delali v drugih obratih v okviru Gorenja in tudi pri kooperantih.

Komuniciranje z državo in državnimi institucijami

V nastali krizni situaciji je v ospredje prišlo komuniciranje in pogajanje z državo in njenimi institucijami, kar je tudi mnogo bolj kot sam katastrofalni požar začelo odmevati v medijih. Med prvimi (4. 9. 2000) je po katastrofi Gorenje obiskal dr. Jože Zagožen, tedanji minister za gospodarstvo in tudi nekdanji uslužbenec Gorenja, ki mu je uprava pojasnila, da bo zaradi nesreče veliko delavcev ostalo brez dela, zaradi pomanjkanja sestavnih delov pa bo ogroženo delo tudi vseh ostalih zaposlenih. »O nesreči bom poročal na gospodarskem kolegiju predsednika vlade in na popoldanski seji vlade, kjer bom predlagal vladi posebni sklep o pomoči Gorenju«²³, so bili prvi odzivi Zagožna. Od tukaj naprej se je zgodba začela zapletati...

²³ glej priloga 4

Vlada je nekaj dni kasneje sporočila, da je sprejela sklep o pomoči Gorenju. V sobotnem Delu, dne 9. 9. 2000, je pisalo²⁴: »Bajugov kabinet je sklenil, da bo od Velenjčanov v zameno za pomoč zahteval delnice – Kot pojasnjujejo, se bodo s tem izognili grožnji sporov pred Svetovno trgovinsko organizacijo«. Nekoliko podrobneje je vladni sklep za Delo²⁵ komentiral Peter Sušnik, vodja takratnega kabineta ministra Zagožna, saj je vladni sklep sprva imel oznako zaupno. Vlada se je po njegovih besedah za tako rešitev odločila »zaradi omejitev, ki jih nalagata Evropska unija in Svetovna trgovinska organizacija«. »Ker je Gorenje mednarodni koncern, se namreč bojijo, da bi kateri od tekmecev v Ženevi sprožil postopek. Zato je bilo treba poiskati vse druge možnosti, kako vlada lahko Gorenju pomaga«, je pojasnil Sušnik. Po načelih EU sodita požar in stavka v poslovno tveganje, ki ga je mogoče zavarovati, zato državne pomoči za odpravljanje takšnih posledic niso upravičene. Ob tem je treba omeniti, da izgube dohodka Gorenje ni bilo mogoče pokriti z zavarovalnino, saj so imeli zavarovana le osnovna sredstva. Ker pa je sistem državnih pomoči v Sloveniji usklajen le s formalno pravnega vidika s pravili EU, ne pa tudi z ekonomskega, je bila prošnja podjetja o pomoči še bolj utemeljena. »Brez pomoči, ki jo zdaj nujno potrebujemo, bi morali začeti odpuščati ljudi, tega pa,« pravi prvi mož Gorenja gospod Stanič v Delu²⁶ »seveda ne bi radi«.

Minister Zagožen je bil prepričan, da bi lahko Gorenju zagotovili 610 milijonov tolarjev pomoči, če bi prišlo do predlaganega nakupa delnic. Tako je vlada naročila Kapitalski družbi, ki je največji lastnik Gorenja (17 %), naj preuči možnost, da bi od Gorenja odkupila delnice, ki jih je Gorenje pred kratkim kupilo od Kapitalske družbe. Tako se je v medijih takoj začelo pisati, da naj bi šlo za odkup Delovih delnic. Na kasnejše vprašanje novinarjev Dela²⁷ z dne 19. 9. 2000, če mora Gorenje po mnenju vlade prodati delnice Dela ali lahko proda tudi katere druge delnice, je minister Zagožen ostro odgovoril: »Nismo govorili o delnicah Dela, to vi govorite. Gre predvsem za delnice, ki jih je Gorenje nedavno kupilo. Tu nič ne piše o Delu (gre za obvestilo Kada, da od Gorenja lahko kupi delnice, op. a.) in jaz o Delu nisem govoril niti takrat niti danes, ker niti ni pomembno za katere delnice gre. Sklep je bil tak, kot sem povedal, potem sem bral, da je to od Dela. Kaj potem, če je to od Dela, lahko je tudi od kogarkoli drugega«.

²⁴ glej priloga 5

²⁵ glej priloga 5

²⁶ glej priloga 5

²⁷ glej priloga 6

V Gorenju so se začeli spraševati, če je prodaja delnic res pogoj, da Gorenje dobi vladno pomoč. Na zadnji seji vlade o Gorenju je ministrstvo za gospodarske dejavnosti predlagalo, da prispeva pomoč v obliki dokapitalizacije v višini 410 milijonov tolarjev, ministrstvo za delo je predlagalo svojo pomoč 100 milijonov tolarjev, medtem ko je ministrstvo za finance sporočilo, da nima na voljo ustreznega vira za 100 milijonov tolarjev pomoči. Vlada pa je ministrstvu za gospodarske dejavnosti naložila, da lahko sklene pogodbo, ko bo vlada prejela obvestilo, da je Gorenje izkoristilo vse možnosti notranjih rezerv, tudi dezinvestiranje svojih kratkoročnih naložb. »Ministrstvo za gospodarske dejavnosti ne vidi nič nemoralnega v tem, če se od nadzornega sveta Gorenja pričakuje, da bo Gorenje prej prodalo tiste vrednostne papirje, ki jih ni kupilo zaradi potreb svojega poslovanja, preden bi želelo prejeti nepovratno denarno pomoč davkoplačevalcev«, je za Večer²⁸ pojasnil minister Zagožen.

Nadzorni svet Gorenja je ministru Zagožnu sporočil, da je nesprejemljiv tako predlog vlade o dokapitalizaciji Gorenja kot tudi zahteva vlade po dezinvestiranju kratkoročnih naložb.

Zapletena zgodba med politiko in ekonomijo se je končala tako, da je Gorenje sprejelo izziv, da se opre predvsem na lastne moči in je obšlo skušnjava, da je država tista, ki lahko rešuje gospodarske subjekte. Razen simbolične pomoči (izrazov solidarnosti) številnih slovenskih podjetij, poslovnih partnerjev, različnih ustanov in posameznikov, se je oprlo na lastne notranje finančne vire in najelo kredite, da je uspešno rešilo posledice požara.

²⁸ glej priloga 7

4. 2. Kriza v podjetju Esotech d.d.

4. 2. 1. Predstavitev podjetja Esotech d.d.

Podjetje je bilo pod prvotnim imenom Elektrostrojni obrati – ESO ustanovljeno leta 1953 kot del Rudnika lignita Velenje. ESO je postal leta 1976 samostojna organizacija, leta 1991 pa se je razdelil v dve organizaciji: ESO oprema in ESO montaža. ESO montaža se nato leta 1996 preimenuje v današnji Esotech.

Esotech je danes delniška družba s 185 zaposlenimi, ki se ukvarja s storitvami. Storitve, ki jih Esotech ponuja, so projekti v ekologiji, energetiki in informacijskih tehnologijah. Prav tako pa tudi ponuja storitve projektiranja, izvedbe projektov, vodenja projektov in servisne dejavnosti. Največji projekti v zadnjih letih so obnova Dravskih elektrarn, projekt razžveplalne naprave v rudniku svinca v Mežici, projekt kemične priprave vode v Termoelektrarni Brestanica, projekt avtomatskega skladiščenja in črpališča za PUR komponente v Gorenju.

Zaupanje kupcev v Esotech je ključnega pomena za uspeh družbe. Na podlagi dobro izvedenih projektov se gradi zaupanje med kupci in Esotechom. Brez zadovoljstva kupcev namreč ni mogoče pridobivati vedno novih poslov, ki so pogoj za uspešno delovanje podjetja.

4. 2. 2. Nastanek krizne situacije v Esotech in njeno reševanje

3. septembra 2000 je zagorela hala Galvane v Gorenju. V požaru, ki je podrobno predstavljen v študiji primera Gorenje, je hala povsem pogorela in nastala je ogromna gospodarska škoda. V hali so se tisti dan odvijala vzdrževalna dela. Vzdrževalna dela so opravljala najmanj štiri podjetja, med katerimi je bil tudi Esotech. Še isti večer se je sestalo vodstvo Esotecha in preanaliziralo dela, ki so se ta dan opravljala v Gorenju. Napisani so bili natančni zapisniki delovnega dne. Po vseh podatkih, ki so bili na voljo, delavci Esotecha niso mogli zakriviti katastrofalne nesreče.

Prvi odzivi javnosti

»Prvi odziv javnosti je bilo predvsem sočutje ob tako veliki katastrofi«, se spominja Srečko Meolic, ki je bil v Esotechu zadolžen za odnose z javnostmi. Javnosti je bilo sporočeno, da bo pri odpravljanju posledic požara sodelovala tudi država. O vzrokih nesreče na začetku ni bilo uradnih podatkov. Čeprav kriminalistična preiskava v prvih desetih dneh ni prinesla nobenih otipljivih rezultatov za vzrok požara, so se med ljudmi, predvsem v lokalnem okolju, začela pojavljati prva

ugibanja in govorice o vzrokih nastanka požara. Med temi govoricami se je pričelo pojavljati tudi ime Esotech. Vodstvo Esotecha je hitro reagiralo in pripravilo informacijo za interno javnost. Pripravilo pa je tudi informacija za eksterno javnost, z njenim posredovanjem medijem pa se je počakalo na prvi odziv javnosti. Vseskozi je »vodstvo Esotecha v krizni situaciji sodelovalo z dvema zunanjima strokovnjakoma s področja odnosov z javnostmi«, razkrije Meolic.

Zgodba je bila zelo aktualna, saj je šlo za največjega slovenskega izvoznika Gorenje. Ker pa so bile uradne informacije o dogodku zelo skope in nedorečene, je nastajal velik pritisk novinarjev, predvsem na Celjsko policijsko upravo, ki je bila zadolžena za preiskavo požara. Zaradi pritiska novinarjev je celjska policijska uprava 18. septembra 2000 sklicala novinarsko konferenco o vzrokih požara²⁹. Kot enega možnih vzrokov so našli tudi vzdrževalna dela, ki so jih izvajali Esotechovi delavci. V javnosti so torej nedvoumno začeli povezovati ime Esotecha s požarom v Galvani. Nastala situacija je za Esotech pomenila krizno situacijo, saj je bil v nevarnosti dober ugled podjetja. Predvsem bi se s povezovanjem Esotecha z nesrečo, porušilo zaupanje Esotechovih kupcev v kakovost izvedbe projektov, kar je ključnega pomena za uspeh.

Interna javnost

Poleg objav v medijih in različnih namigovanj so se v lokalnem okolju širile številne govorice. Vodstvo Esotecha se je takoj po povezovanju imena Esotech s požarom obrnilo na svoje zaposlene. Predvsem iz dveh razlogov:

- potrebno je bilo oblikovati skupno stališče in enotno zgodbo, za katero so vedeli vsi zaposleni,
- tudi zaposleni so slišali številne zgodbe in so hoteli izvedeti natančna dejstva.

DOPIS S KATERIM SE JE VODSTVO PODJETJA OBRNILO NA ZAPOSLENE
Vir: Esotech d.d., september 2000

SPOŠTOVANI ESOTECHOVCI!

Požar v Gorenju vpliva na nas in na našo ožjo in širšo okolico.

V teh letih smo se naučili, da gre slabo s slabim in dobro z dobrim...in da za slabo nočjo vedno nastopi sončen dan, če držimo skupaj in smo dovolj prepričani v svoje vrednote.

Ne glede na učinke včerajšnjih in današnjih poročil, ki vplivajo na javno mnenje se moramo zavedati, da si samo s kvalitetnim in konkurenčnim delom ustvarjamo prijaznejši jutri.

ZOFIJA MAZEJ KUKOVIČ – generalna direktorica

²⁹ glej priloga 10

Interna javnost, torej zaposleni, so preko svojih vodij dobili tudi vse ostale ustrezne informacije v zvezi z dogodkom. Zaposlenim so se predstavila poročila in analize, ki so bile opravljene in ki so odvrčale možnost krivde Esotecha. »Zaposleni so bili v tem času podvrženi številnim provokacijam v lokalni skupnosti, zato je bilo zelo pomembno, da so bili pravilno in hitro informirani« dodaja Meolic. Daljša objava o tej tematiki je bila objavljena tudi v internem časopisu Infotech, ki izhaja v Esotechu enkrat mesečno. Hitrost kroženja informacije in njena prepričljivost sta pripomogle k jasno oblikovanemu stališču zaposlenih, kar je počasi prineslo tudi k spreminjanju številnih zgodbic v lokalni skupnosti.

Eksterna javnost

Ko se je začel Esotech v zvezi s požarom pojavljati v medijih, je podjetje pripravilo sporočilo za medije. Sporočilo za medije je bilo pripravljeno, vendar ni bilo takoj lansirano v medije. Vzrok za to je predvsem v tem, ker se ni želelo vzbujati dodatne publicitete.

SPOROČILO ZA MEDIJE PODJETJA ESOTECH

Vir: Esotech d.d., september

V zvezi s požarom v Gorenju, ki je v zadnjem času predmet pozornosti medijev in javnosti, se omenja tudi naše podjetje, Esotech d.d. iz Velenja. V tej zvezi družba Esotech še ni dobila nobenih uradnih dokumentov, zato v tem trenutku javnosti in medijem še ne moremo posredovati dodatnih informacij.

Z naše strani smo opravili podroben pregled tehnologij, ki so jih naši pogodbeni partnerji uporabljali pri vzdrževalnih delih na dan požara. Pregled je opravila neodvisna strokovna organizacija, slovenski inštitut za varilstvo (ZAVAR), ki je s tehničnega vidika potrdil neoporečnost tehnologije.

Nenazadnje je Esotech tudi edino slovensko podjetje, ki ima mednarodno priznan evropski certifikat za varjenje SIST-EN. Glede kakovosti poslovnih procesov dodajamo, da ima Esotech že od leta 1996 pridobljen certifikat ISO 9001. Esotech tudi veliko vlaga v izobraževanje vseh zaposlenih, ki naj bi zagotovili tudi ustrezno usposobljenost vseh sodelavcev.

Po prejemu vseh dokumentov bomo v Esotechu ustrezno obvestili javnost in medije.

Po še nekaj bledih novinarskih konferencah policijske uprave Celje, za katere Meolic pravi, da »praktično niso povedali ničesar«, pa so mediji objavili nekaj za Esotech zelo negativnih člankov³⁰. Esotech je po teh objavah posredoval svoje sporočilo, ki so ga objavili skoraj vsi slovenski mediji.

³⁰ glej priloga 11

Sporočilo je bilo sestavljeno kot zelo suhoparna informacija, ki naj ne bi povzročila ponovnih odmevov in ponovne nezaželene publicitete. Esotech se je v sporočilu dotaknil samo svojega dela in zato ni povzroči nobene ostre reakcije ostalih udeležencev zgodbe. Objava Esotechovega sporočila ni prinesla nobenih spornih reakcij. Javnosti pa je bila dana možnost, da si sama ustvari svoj pogled na celotno zadevo.

Ker se je zgodba od 3. septembra 2000 razvijala vse do januarja naslednje leto, je počasi padalo tudi zanimanje javnosti. Nekajkrat je sicer prišlo do posameznih objav, ki pa niso imele večjega pomena. Ime Esotecha je sicer ostalo povezano s požarom, vendar javnost ni dobila točnega odgovora o krivdi. Podjetje je na podlagi nedvoumnih dokazov to krivdo z argumenti zanikalo in o tem obvestilo javnost. Ker policijska preiskava ni prinesla končnih rezultatov, so počasi novinarske konference policijske uprave Celje izgubljale smisel in so jih prenehali sklicevati. Namigi o krivdi podjetja pa so vseeno škodili podjetju³¹.

Komunikacijske aktivnosti

Celoten potek krize so potekale številne komunikacijske aktivnosti. Aktivnosti so bile usmerjene k cilju, da bi ohranile ugled blagovne znamke. Komunikacijske aktivnosti so bile strnjene v naslednje točke:

- oblikovano je bilo enotno stališče podjetja,
- proaktivnost na področju direktnega kontakta s kupci in s potencialnimi kupci; tako so le ti bili obveščeni o dogodkih iz prve roke,
- medijem (novinarjem) je bila sporočena telefonska številka na kateri dobijo vse podrobne informacije o Esotechu, tako je komunikacijski kanal podjetje – mediji potekal preko ene osebe kar zmanjša možnost napak v prenosu podatkov,
- spremljalo se je vse objave v medijih, prav tako je bila posvečena posebna pozornost tudi govoricam v lokalni skupnosti (govorice so največkrat izvor za objavo v medijih),
- treningi nastopa pred kamero, predvsem članov vodilnega teama,
- testne novinarske konference, kjer se je treniralo vse scenarije; te konference so služile predvsem kot priprava na morebitne dogodke,

³¹ glej priloga 12

- po umiritvi situacije proaktivnost do medijev, redno in temeljito obveščanje medijev o aktualnih dogodkih v podjetju,
- priprava internega priročnika »Komuniciranje v krizi«.

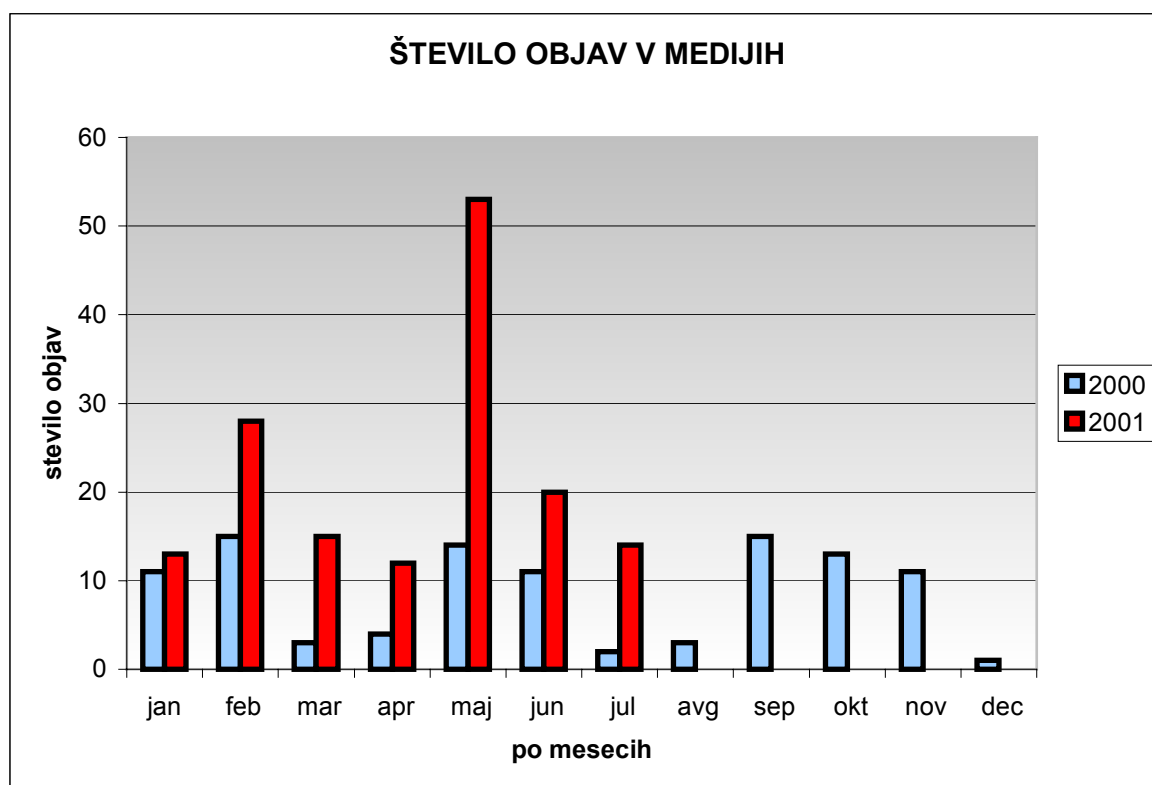
V prvi fazi komunikacijske aktivnosti niso imele prevelikega vpliva na poročanje o dogodku. Esotech se nikakor ni spustil v nobene komunikacije, ki bi prinesle nezaželeno dodatno pozornost. Mirnost odziva je pri medijih povzročilo zelo hitro umirjanje krizne situacije, kljub razsežnostim dogodka. »Posredovana telefonska številka se je pokazala, kot zelo uporabna saj so novinarji imeli lahek dostop do informacij, po drugi strani pa se je s tem pridobilo nekaj časa, če so hoteli npr. izjavo generalne direktorice (direkten klic bi namreč pomenil nič ali pa zelo malo časa za pripravo na odgovore)« je razložil Meolic. Proaktivnost na področju direktnega kontakta s kupci je bila postavljena kot temeljna točka komunikacijskega načrta. V neformalnih stikih se je kupcem posredovala Esotechova informacija, saj so tudi kupci želeli biti informirani o zadevi.

Objave v medijih so bile zelo predvidljive. Po prvih objavah takoj po požaru so se objave pojavljale predvsem po tiskovnih konferencah policije. Te so bile približno enkrat na mesec, zadnja nekje decembra 2000. Vzpostavil se je kanal, da je bil Esotech obveščen o datumih teh konferenc, tako je bila tudi priprava na odmeve lažja. Treningi konferenc in nastopanja pa so služili kot dobra vaja za analizo in pripravo na vse možne scenarije.

Uspešnost komunikacije preko obstoječih poti in na novo pridobljenih komunikacijskih poti je merjena tudi s številom objav v medijih. Prikazu števila objav v letu 2000 in število objav v letu 2001. Viden je velik preskok v številu objav, kar prikazuje, da so se »komunikacijske poti med podjetjem in mediji vidno izboljšale« ocenjuje Meolic. Cilj Esotecha na tem področju je korektno in predvsem stalno obveščanje javnosti o dogodkih v podjetju.

GRAF ŠTEVILO OBJAV V MEDIJIH

Vir: Esotech d. d., julij 2001



Kot rezultat analize primera je nastal tudi interni priročnik »Komuniciranje v krizi«. Priročnik zdaj služi kot osnova za pripravo na podobne situacije. Priročnik je postal obvezna literatura vodilnega tima in se sprotno dopolnjuje z novimi znanji.

4. 3. Ugled in krizna situacija v Gorenju in Esotechu

Poslovni rezultati *Gorenja*, so bili ob koncu leta 2000, kljub požaru še zmeraj zelo pozitivni. Res pa je, da je podjetje že v prvih devetih mesecih doseglo kar za 18 % višji prihodek kot leto poprej in tako za 5 % preseglo planska pričakovanja. Stanič je v Delu povedal³²: »Če Gorenje ne bi prizadel požar v Galvani in če ne bi stroški porasli za 20 %, bi podjetje doseglo sanjske poslovne rezultate«. Sama menim, da je pomembnejše, da so z uspešnim kriznim upravljanjem in komuniciranjem ohranili ugled, ki ga je podjetje uživalo že pred tem. Dosti o tem pove tudi dejstvo, da je podjetje le dva meseca po požar uvrstilo svoje delnice na borzno kotacijo A, s čimer se je podjetje uvrstilo med slovenske elitne delniške družbe in podjetja. Večerov novinar Borko De Corti je ob tej priložnosti zapisal³³: »S tem so pokazali, da pravzaprav sodijo v ta elitni klub«. Razvidno je, da kriza niti najmanj ni ogrozila njihovega predhodno vzpostavljenega pozitivnega ugleda v očeh javnosti.

Podjetje *Esotech* pa deluje na storitvenem področju, kjer je pomen percepcije še toliko večji. Narava storitvenega dela od podjetja zahteva pripravljenost, da zadovolji potrebe svojih kupcev. V kolikor se dogodki odvijajo normalno, podjetje z uspešnimi projekti pridobiva na ugledu. Ustvarjen ugled je zelo dobro izhodišče za pridobivanje novih poslov. Posebnost *Esotechovega* dela je, da izvaja svoje projekte v veliki večini primerov na lokacijah investorjev, se pravi na njihovem dvorišču. Zato je še toliko pomembnejše kupčevo zaupanje v izvajalca projektov. Izpostavim lahko trditev, da je ugled *Esotecha* pri njegovih ciljnih javnostih temelj njegovega uspešnega poslovanja. In čeprav so se že na začetku zavedali, da je eden najpomembnejših ciljev v nastali situaciji ohraniti ugled, jim to žal ni uspelo. Izgubili so veliko potencialnih kupcev, medtem ko morajo za pridobitev novih investorjev vložiti ogromno energije v prepričevanje.

Za študiji primera dveh različnih podjetij, ki jo je v krizo pahnila ista katastrofa sem se odločila z namenom, da bi primerjala krizno upravljanje in krizno komuniciranje dveh ter hkrati prikazala različen izid, ki ga je naredil požar na ugled teh dveh podjetij. Iz *Gorenjevega* primera je namreč jasno razvidno, da kriza nikakor ni omajala njihovega ugleda, za kar se lahko zahvalijo odlično strateško vodenemu kriznemu upravljanju in komuniciranju.

³² glej priloga 8

³³ glej priloga 9

Na podlagi temeljite obdelave načina kriznega upravljanja in komuniciranja ter poteka dogajanj v podjetju Esotech, lahko tudi za to podjetje ugotovimo, da se je držalo in upoštevalo načela dobrega upravljanja in komuniciranja v kriznih okoliščinah, v katerih so se znašli.

Sicer nobeno podjetje ni imelo predhodno sestavljenega oz. pripravljenega načrta ne za upravljanje, ne za komuniciranje, ker se s podobno situacijo še niso srečali. Mogoče je Gorenje na tem področju, že zaradi daljšega obstoja in različnih kriz, ki jih je prebrodilo v preteklosti, imelo nekaj več izkušenj, a s požarom s tako veliki posledicami, nikoli.

Vodstvo podjetij se je skupaj s službama za odnose z javnostmi čez noč soočilo z nastalo situacijo in načrtovanjem čim boljšega upravljanja in komuniciranja, ki ga je zahtevala kriza. Za obe podjetji lahko rečem, da sta v času krizne situacije naleteli na »mino«. Esotechu so jo zagodli novinarji, ki so vztrajno, kljub pomanjkljivosti dokazov, pisali in izpostavljali, da je podjetje krivec za nastali požar in tako za vso nastalo škodo. Gorenje pa se je soočilo z državo, s katero se je pogajalo o pomoči, ki jim je bila najprej obljubljena, nato pa je država podjetju začela postavljati pogoje, zaradi česar se je Gorenje na koncu odreklo pomoči. Vseeno pa na podlagi dobrega komuniciranja Esotecha z novinarji in dobrega upravljanja Gorenja v nastali situaciji lahko ugotovimo, da je pozitiven ugled Gorenju ostal, medtem ko je Esotech po končani krizi zaradi omajanega ugleda utrpel kar precejšnjo škodo. Posledice pa bi bile lahko za podjetje še večje oz. celo usodne, v kolikor ne bi v času krize dobro vodili komunikacij in strateško upravljali.

Na podlagi primerov, ki sem jih obravnavala, pridem do ugotovitve, da je bil ugled, ki sta si ga podjetji pridobili in uživali pred krizo poglobitnega pomena. Gorenje je podjetje, ki se že dolga leta širši javnosti predstavlja kot zaupanja vredno, Esotech pa je precej manj znano podjetje, ki ga dobro pozna le ožja, predvsem lokalna javnost in tako v širši javnosti ni imel utrjenega dobrega ugleda. Glede na to da podjetjema v kriznem upravljanju in komuniciranju v času krize ni spodletelo, je ugled, kot strateška vrednost vsakega podjetja, na eni strani pomagal Gorenju, da se je uspešno rešilo iz krize in na drugi strani Esotechu otežil reševanje podjetja iz krize in posledično pripomogel k zmanjšanju ugleda.

ZAKLJUČEK

V zadnjih letih je prišlo do mnogih velikih kriz, v katere so bile vpletene številne, tudi največje in finančno najmočnejše organizacije na svetu. Ti dogodki niso le dodatno izostrili pozornosti različnih javnosti, temveč prisilili podjetja, da se bolj posvetijo kriznemu upravljanju, ki lahko prepreči in zmanjša negativne izide krize oziroma zaščiti organizacijo pred izgubo ugleda. Kriza namreč lahko poleg finančne škode prispeva k eroziji ugleda podjetja, ki je dragocenost vsake organizacije. Kriza je lahko usodna za ugled, ki ga je podjetje gradilo v dolgotrajnem procesu, v kolikor ni ustrezno vodena in upravljana.

Z nalogo sem dosegla cilj, ki sem si ga zadala na samem začetku - poglobljeno sem spoznala kako se mora podjetje lotiti reševanja krize in na kaj vse je dobro biti pozoren, da kriza ne bo prizadela ugleda. Ugotovila sem, da se morajo v današnjem času managerji naučiti živeti s krizami, saj je okolje preveč kompleksno, da bi lahko se lahko zavajali in mislili, da dobra podjetja kriza ne more doleteti. Krize so neizogibne, zato jih je najbolje dobro spoznati in se naučiti osnovna načela kriznega vodenja in upravljanja. Podjetja se lahko pripravljajo na krize na podlagi študij predhodnih kriz, ki so jih že doletele in na podlagi modelov ter povezav med njimi. Večina kriz pa že med dejanskim izbruhom nakazuje na opozorilne signale, na katere je treba biti pozoren in jih obravnavati dovolj zgodaj, saj lahko tako preprečimo krizo, kar je najboljša oblika kriznega upravljanja.

Diplomsko delo ponuja tako teoretične kot praktične dokaze, ki potrjujejo moji hipotezi. Dobro načrtovano in izvedeno krizno upravljanje in komuniciranje je pogoj, da lahko podjetje po končani krizi ohrani svoj predhodno uveljavljeni ugled. Nekatera podjetja krizo celo izrabijo kot priložnost za repozicioniranje in nov začetek. Druga hipoteza, da ima podjetje z dobrim in trdnim ugledom več možnosti, da bo podjetje lažje pripeljalo iz krize, saj jim ob strani stoji javnost, se je popolnoma potrdila s primerjavo mojih dveh študij primerov. V primeru obravnavane krizne situacije, ki je nastala zaradi požara, je namreč vidno, da ima podjetje, ki uživa močan ugled olajšano delo pri reševanju podjetja iz krize. Esotechu kljub uspešnemu kriznemu upravljanju nastale situacije ni uspelo ohraniti ugleda, ker mediji in javnost nista bili na njihovi strani. Vseeno pa je krizno načrtovanje pripomoglo k zmanjševanju negativnih učinkov, ki bi lahko bili za to podjetje še večji, če ne celo usodni. *Lahko zaključim, da ugled močno vpliva na reševanje podjetja iz krize, hkrati pa je možno pozitiven ugled s slabim vodenjem krize tudi izgubiti.*

LITERATURA

1. Alessandri, Sue W. (2001): Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. V: Corporate Communications: An International Journal Volume 6, Number 4, MCB University Press, str. 173-182.
2. Ašanin Gole, Pedja (1998): Delovno mesto v podjetju. V: Preskok v odnose z javnostmi: zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi. Pristop, Ljubljana, str. 45-54.
3. Ašanin Gole, Pedja (2000): Krizno in konfliktno komuniciranje. PiaR, 1, str. 1-3.
4. Augustine, Norman R. (2000): Managing the Crisis You Tried To Prevent. V: Harvard Business Review on Crisis Management, Harvard Business School Press, str. 1 – 33.
5. Barnet, Richard J. (1975): The Crisis of the Corporation. Institute for Policy Studies, Washington.
6. Belak, Janko in soavtorji. (1993): Podjetništvo, politika podjetja in management. Obzorja, Maribor.
7. Benoit, William L. (1995): Accounts, excuses, and apologies: A Theory of Image Restoration Strategies, State University of New York Press, Albany.
8. Benoit, William L. (1997): Image Repair Discourse and Crisis Communication. V: Public Relation Review, Summer 1997, 23 (2), str. 177-186.
9. Booth, A. Simon. (1993) : Crisis Management strategy: Competition and Change in Modern Enterprises. T. J. Press, Padstow, Cornwall.
10. Bromley, D.B. (1993): Reputation, Image and Impression Management. John Wiles and Sons, New York.
11. Burnett, John J. (1998): A Strategic Approach To Managing Crises. V: Public Relations Review, Winter 1998, 24 (4), str. 475-488.
12. Coombs, Timothy W. (1999): Ongoing crisis communication; Planning, managing and responding. London, Sage Series in Public Relations.
13. Coombs, W. Timothy in Holladay, Sherry J. (2001): An extended examination of the crisis situations: a fusion of the relational management and symbolic approaches. Journal of Public Relations Research, 13(4), 321.
14. Dowling, Grahame R. (1994): Corporate Reputations: strategies for developing the corporate brand. Kogan Page, London.
15. Erak, Bojan (2000) : Krizno komuniciranje in primer iz poslovne prakse Krke d.d., Ljubljana: EPF.

16. Fombrun, Charles J. (1996): Reputation: realizing value from the corporate image. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
17. Fearn-Banks, Kathleen (2001): Crisis Communication: A Review of Some Best Practices. V: Heath, Rober L. (ur.): Handbook of Public Relations. Sage Publications, Thousand Oaks, California, str. 479-485.
18. Gabrijan, Vladimir (1996): Image. V: Vidic, Franci (ur.): Sodobni marketing. GEA College, Ljubljana, str. 170-181.
19. Gale Zidar, Tatjana in Gale, Boris (2001): V krizi se podjetje ne sme izmikati novinarjem. Manager, 9, str.72-73.
20. Grabnar, Boris (1992): Retorika za menedžerje. Gospodarski vestnik (Zbirka Manager), Ljubljana.
21. Gruban, Brane, Meta Maksimović, Dejan Verčič, Franci Zavrl (1990): ABC PR : odnosi z javnostmi na prvi pogled. Tiskovno središče, Ljubljana.
22. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
23. Grunig, James E. (1992): Communication, Public Relations, and Effective Organizations: An Overview of the Book. V: Grunig, Jamess E. (ur.): Excellence in Public Relations and Communication Management. Lawrence Erlbaum Associates. Hillsdale, New Jersey, str. 1-26.
24. Grunig, James E. in Hunt, Todd (1984): Managing Public Relations. Forth Worth: Holt, Rinehart and Winston.
25. Grunig James E. in Verčič, Dejan (2000): The origins of public relations theory in economics and strategic management. V: Moss, Danny, Dejan Verčič , Gary Warnaby (ur.): Perspectives on Public Relations Research. International Thompson Bussines Press, London, New York, Routledge.
26. Harvard Business Review on Crisis Management, Harward Business School Press, 2000.
27. Jančič, Zlatko (1999): Celostni marketing. FDV, Ljubljana.
28. Jančič, Zlatko in Podnar, Klement (2001): Marketing in raziskovalno polje korporativne identitete. Akademija MM, 5, 8, str. 9-16.
29. Jay, Ros (2001): Fast thinking: crisis. Pearson Education.
30. Kitchen, Philip J. (1997): Public Relations: Principles and Practice. International Thomson Bussines Press, London.
31. Kline, Miro, Janja Božič Marolt in Tomaž Berus (2001): Ugled – nevidno premoženje. Marketing Magazin, 9, 22-23.

32. Končina, Miroslav & Mirtič, Ksenija (1999) : Kako rešiti podjetje iz krize. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
33. Lerbinger, Otto (1997): The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
34. Merslavič, Martina (1998)V: Preskok v odnose z javnostmi: zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi. Pristop, Ljubljana, str.136 – 145.
35. Mitroff, Ian I. in Anagnos, Gus (2001): Managing crises before they happen: what every executive and manager needs to know about crises management. AMACOM, New York.
36. Moss, Danny, Gary Warnaby, Louise Thame (1997): Public relations or simply product publicity? An exploration of the role of public relations in the UK retail sector V: Moss, Danny, Toby MacManus, Dejan Verčič (ur.): Public Relations Research: An International Perspective. International Thomson Bussines Press, London in Boston, str. 135-159
37. Murdock, Alexander in Scutt, Carol (1993): Personal Effectivness. Butterworth-Heinemann, Oxford.
38. Novak, Božidar s sodelavci (2000): Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
39. Olins, W. (1989): Corporate Identity. Thames and Hudson, London.
40. Penrose, John M. (200): The Role of Perception in Crisis Planning. V: Public Relations Review, Summer 2000, 26 (2), str. 155-171.
41. Podnar, Klement (1999): 4. marketinška konferenca DMS, Portorož – Bernardin, str. 138 - 146.
42. Podnar, Klement (1999): Strateško upravljanje korporativne identitete, Piar, 5, 1, str. 3 - 4.
43. Podnar, Klement (2000): Korporativna identiteta, imidž in ugled. V: Splichal, Slavko (ur.): Vregov Zbornik. Javnost. Evropski inštitut za komuniciranje in kulturo in Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
44. Potter, Lester L. (2000): Potter ponovno v Sloveniji: Ugled kot sestavni del doseganja poslovnih rezultatov. PiaR 6, 1, str. 13. (Povzetek Mojca Pavlin)
45. Razpet, Aleš (1998): Vrednotenje. V: Preskok v odnose z javnostmi: zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi. Pristop, Ljubljana, str.145-157.
46. Rebel, Henrik (1997): Towards a metaphorical theory of public relations. V: Moss, Danny, Toby MacManus, Dejan Verčič (ur.): Public Relations Research: An International Perspective. International Thomson Bussines Press, London in Boston, str. 199-225.

47. Regester , Michael and Larkin, Judy (2002): Risk issues and crisis managment: A casebook of best practice. London, Kogan Page Limited.
48. Smith , Harvey J. (1995): Teach Yourself: Public Relations. Hodder & Stoughton, London.
49. Škerlep, Andrej (2001): Retorične razsežnosti institucionalnega diskurza. Teorija in praksa, 38(4), 543 – 559. Ljubljana: FDV.
50. Vergin, Roger C., Corporate reputation and the stock market, Business Horizons, Jan - Feb 1998
51. Verčič, Dejan (2000): Ugled izhaja iz poslovanja in ne obratno. Piar, str. 5 - 6. (intervju opravila Nada Sraka – Serajnik in Pedja Ašanin Gole)
52. Verčič, Dejan (2000): Ugled: modna muha. Piar, str. 6.
53. Verčič, Dejan, Franci Zavrl in Petja Rijavec (2002): Odnosi z mediji. GV založba, Ljubljana.
54. Warnaby, Gary in Moss, Danny (1997): The Role of Public Relations in Organisations. V: Kitchen, Philip J.: Public Relations: Principles and Practice. International Thomson Bussines Press, London, str. 6-21.
55. White, Jon in Mazur, Laura (1995): Strategic Communications Management: Making Public Relations Work. Addison – Wesley Publishing Company.
56. Zavrl, Franci (2000): Kako komunicirati z mediji v krizni situaciji. PiaR, 1, str. 5 (Povzetek Alina Žugelj)

DRUGI VIRI

1. Fink, Steven (2002): Dealing With the News Media During a Crisis. V: Franchise Times, [http://www.crisismanagement.com/Franchise Times.htm](http://www.crisismanagement.com/Franchise%20Times.htm) (12. maj 2002).
2. Marinič, Igor (1996): Reševanje krize podjetja. Naše gospodarstvo, 42, ½, str. 14-24.
3. Rudolph, Barbara (2002): Crisis Management Becomes The New Corporate Discipline. V: Time Magazin, <http://www.crisismanagement.com/time.html> (12. maj 2002).
4. Sikich, Geary W. (2001): »All Hazards« Crisis Management Planning, <http://palimpsest.stanford.edu/byauth/sikich/allhz.html> (12. maj 2002).
5. Rojc, Emil (2000): Gorenje v ogledalu petih desetletij: monografija Gorenja.Gorenje d.d., Velenje.
6. www.gorenje.si
7. www.esotech.si

KAZALO PRILOG

De Corti, Borko (2000): Gorenje v klubu uglednih družb. V: Večer, 8. 11. 2000.

Einspieler, Vili (2000): Dobri rezultati. V: Delo, 23. 11. 2000.

G.P. (2000): Namigi o krivdi škodijo podjetju. V: Dnevnik, 5. 12. 2000.

Informator Gorenja d. d.: Črno na belem, Velenje, 6. september 2000.

Kocbek, Darja (2000): O pomoči v Gorenju v četrtek? V: Delo, 19. 9. 2000.

Škerl, Primož (2000): Velik požar v velenjskem Gorenju. V: Delo, 4. 9. 2000.

Rojc, Emil (2000): Vabilo na novinarsko konferenco, Gorenje d.d., 4. 9. 2000.

Kocbek, Darja in Šoštaršič, Marjeta (2000): Pomislil je, da se Zagožen šali. V: Delo, 9. 9. 2000.

Piano, Brane (2000): Vse bliže odkritju vzroka velike tragedije. V: Delo, 19. 9. 2000.

Piano, Brane (2000): Gorenju zgorelo srce. V: Delo, 5. 9. 2000.

Stankovič, Dragana (2000): Požar zaradi malomarnosti. V: Dnevnik, 30. 11. 2000.

Slovenska tiskovna agencija (2000): Pomoč Gorenju ovira Evropska zakonodaja. V: Večer, 26. 9. 2000.

Intervju s sekretarjem uprave v Gorenju d. d.

Intervju z vodjo odnosov z javnostmi v Esotechu d. d.

Prvi festival SDS

Janez Janša o tem, da avnojski sklepi v Sloveniji ne veljajo

Umetnost dobiti evropski denar

Igor Strmšnik, državni sekretar za regionalni razvoj, za *Delo*

C Schliffer in Palm Vx – od avta do računalnika

Internet: samoregulacija je samoodločba

informacijska tehnologija/8

»Michelin« spet stari, dobri »Vladar«?

Potem ko se je Shawn Kemp (na fotografiji) zredil za 33 kg, je v Portlandu vnovič dobil voljo do košarke

Slovenija : Ferski otoki 2:2
Polom v zadnjih petih minutah

dnevne novice/2

gospodarstvo/4

jutranje

DE

Ljubljana, ponedeljek, 4. septembra 2000 / leto XLII /



Foto Sherpa

Velik požar v velenjskem Gorenju

Velenje – Včeraj okoli 17.30 ure je v prostorih velenjskega Gorenja izbruhnil večji požar, ki je povsem uničil obrat galvanizacije. Z ognjem se je spopadalo preko 350 gasilcev, najprej šaleški in koroški, na pomoč so jim priskočili še kolegi iz Celja in Savinjske doline. V Velenju so sprožili tudi ekološki alarm, vendar emisije škodljivih snovi k sreči ni bilo. Gasilcem je v slabih dveh urah uspelo omejiti požar in ga do večernih ur tudi pogasiti. Ta ni zahteval žrtev ali poškodovanih, saj po trditvah reševalcev in gasilcev v času nastanka požara v objektu ni bilo nikogar. O gmojni škodi in vzroku požara bo več znanega danes, ko bodo nadaljevali preiskavo in naredili popis. Zagotovo to škoda v Gorenju, ki izvozi 93 odstotkov proizvodnje, ogromna. Galvanizacija, ki oskrbuje vse dele proizvodnje in je za podjetje življenjskega pomena, je popolnoma uničena. Direktor največjega slovenskega proizvodnega podjetja Jože Stanič je zavrnil, da ima, če se ogleda, še dovolj za dva do tri dni, tako da proizvo-

dnja ne bi smela zastati. Sinoči se je sestal tudi krizni štab Gorenja, ki bo zdaj skušalo poiskati nadomestne dobavitelje. Ker kooperantov pri nas ni dovolj, jih bodo iskali predvsem v Italiji. Po mnenju Staniča je nadvse pomembno, da se ogenj ni razširil na druge objekte; tik ob pogoreli galvaniki je namreč nova hala za proizvodnjo hladilnikov, ki so jo odprli letos. Gasilci so vodo za gašenje črpali iz bližnje struge reke Pake, v akcijo se je vključil še helikopter obrambnega ministrstva, ki se je z vodo oskrboval v velenjskem jezeru. Gošč dim iz pogorišča je skoraj povsem prekril mesto, v obliki gob so ga lahko videli tudi prebivalci Celja in okolice. Center za obveščanje je zaradi nevarnosti emisije strupenih plinov, ki nastajajo ob izgorevanju kistov, opozarjal na možnost onesnaženja zraka, do česar pa po zagotovilih strokovnih služb ni prišlo.

Primož Škerl

Ob n

Ljubljana pouka i prvošol šolčkov na mini dnješol

Žal te kaj let, številna sl primerju lani 20.2 kov – za letos pa dobni s šole, ki prvih let ob letoš 29.800 predlani 31.078.

Kako stojnih lah, 366 javnih s srednjel petih za od dane jih bo 15.200 škkih de skih rav in okro jev. To ne, saj b sti dijat jesenski mature.

Ministvo vožnji tako st pomag predvse ni dova zgodon

gorenje

Gorenje, d.d.
UPRAVA

VABILO NA NOVINARSKO KONFERENCO

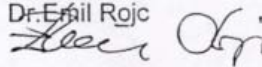
Sporočamo vam, da bo v Gorenju v torek, 5. septembra, ob 13. uri, v sobi 99, novinarska konferenca.

Na njej vam bodo predsednik in člani Uprave Gorenja, d.d., posredovali informacije o požaru v obratu Galvana.

Ker imajo predsednik in člani uprave v novo nastalih kriznih razmerah veliko operativnega dela, in skorajda ni možnosti za individualne pogovore, glede na izražene želje iz posameznih redakcij, vam bodo vsi na voljo ob tej priložnosti.

Lep pozdrav!

Sekretar uprave
Dr. Emil Rojc



Velenje, 4. september 2000

Obveščeni:

- sredstva javnega obveščanja
- predsednik in člani Uprave Gorenja

črno na belem

VELENJE, 6. SEPTEMBER 2000, LETNIK XXXIII

SEPTEMBER



Požar se je razbohotil na strehi obrata Galvana; Gorenje, 3. september, ob 17.45

Požar v Galvani

Galvana pogorela do tal

Lepa, sončna nedelja, 3. septembra 2000, bo zapisana, žal, v črno kroniko Gorenja. Zrak je bil čist kot že dolgo ne. Videlo se je daleč naokoli. Po pol šesti uri popoldne, tja proti lepemu večeru, se je nad tovarno začel visoko v nebo dvigati črn oblak.

Oblak dima nad tovarno je bil posledica požara, ki se je začel širiti nad streho obrata Galvana. Začele so zavijati sirene. Gasilci, tako iz poklicne gasilske enote Gorenja in mesta Velenja, kot številne gasilške desetine iz okoliških krajev, iz Šaleške, Savinjske in

Mislinjske doline, so se začele spopadati z ognjenimi zublj, ki so se razbohotili tudi v notranjost obrata za proizvodnjo in površinsko zaščito kovinskih polizdelkov. Med prvimi so v Gorenje prihiteli tudi člani Uprave Gorenja in drugi vodilni delavci. Tudi novinarji so prihiteli...

Ljudje iz Velenja in drugod so se zgrnili vzdolž Partizanske ulice, da bi od blizu videli, kaj se dogaja. Zaposleni v Gorenju so zrl v uničujoč plamen in grozeč dim, vendar so ostali brez moči, da bi lahko kakorkoli pomagali. Marsikomu so se orosile oči. Požar ni pojenjal; gasilci so še posebej varovali sosednji obrat, kjer je pred nedavnim stekla proizvodnja

v novi lakirnici. Da se le ne bi ogenj razširil nad streho nove tovarne... Po dobrih dveh urah je bilo najhujšega konec; požar je bil zaduščen, a posledice zelo, zelo hude. Galvana je pogorela do tal... Kmalu se je stemnilo. Dež je začel padati. Kot bi se tudi narava zjokala nad tragedijo.

Hinko Jerčič

Novinarska konferenca

Vse za čim hitrejšo sanacijo

V nedeljo, 3. septembra nekaj po 17. uri, je zagorelo v obratu Galvana, program MEKOM. Vodstvo Gorenja, d.d., se je takoj sestalo in sprejelo ukrepe za nadaljevanje proizvodnje v vseh treh programih. Že v nedeljo zvečer je bila tudi novinarska konferenca, na kateri so novinarje seznanili s prvimi znanimi dejstvi. V torek je bila druga konferenca, na kateri je naše vodstvo že lahko postreglo s podrobnejšim opisom situacije in pričakovani za prihodnje. Predsednik uprave Jože Stanič, je kar na začetku poudaril, da smo imeli v vsej tej katastrofi tudi veliko srečo. Predvsem, ker na prizorišču požara ni prišlo do poškodb ljudi, ker ni prišlo do onesnaženja okolja in ker so gasilci skupaj s prisotnimi delavci Gorenja preprečili razširitev požara na novo tovarno hladilne tehnike in čistilno napravo. Prostori Galvane na 6300 m² so pogoreli do temeljev z vso tehnološko opremo in cenitev te "fizične"



Pohvala

Priznanje vodstva

Vodstvo Gorenja izraža priznanje in zahvalo vsem zaposlenim, ki sodelujejo pri sanaciji požara v obratu Galvana. Posebno priznanje gre gasilec poklicne gasilske enote Gorenje ter ostalim društvom iz Velenja in širše regije. V akciji gašenja požara je sodelovalo 419 gasilcev iz 33 gasilskih društev. Njihova pravočasna, organizirana in profesionalno izvedena intervencija je preprečila katastrofo širših razsežnosti. Prepričani smo, da bo ta katastrofa ponovno potrdila enotnost in pripadnost vseh zaposlenih v Gorenju pri njegovi sanaciji.

IZJAVA TEDNA

"Mi nismo pogoreli. Zgorela je samo Galvana. Mi ostajamo evropski proizvajalec bele tehnike za svet!"



Jože Stanič

črno na belem



Prelovška, vodja Varnosti in zdravlja pri delu, ki nam je podrobno opisal potek reševalne akcije. Obveščevalno komunikacijski center je prejel prijavo občana točno ob pol šestih zvečer, minuto kasneje pa so prijavo dobili tudi varnostniki, ki so takoj obvestili našo poklicno enoto. Takrat so bili v Gorenju trije dežurni gasilci. Takoj so z dvema



Gasilci so izkoristili vodo iz Pake

voziloma odpeljali proti Galvani in tja prispeli v predpisanih treh minutah. Z novim gasilskim vozilom sta gasilca poskusila posredovati na južni strani obrata, vendar v obrat zaradi gostega dima nista mogla vstopiti. Zato sta se pridružila drugemu vozilu, ki je ob tovarni vratarnici že razvijal cevi za gašenje. Poudaril je, da se je to vozilo izkazalo kot zelo uspešno, saj so se iz njega odvijali prvi napadi za preprečevanje prenosa požara na sosednji objekt nove tovarne HT.

V zelo kratkem času za njimi so prispeli gasilci PGD Pesje in Velenje, ki so takoj pričeli z vodnimi curki hladiti streho čistilne naprave. Za njimi so v kratkih časovnih presledkih prihajala ostala pozvana društva iz doline ter bližnje in daljnje okolice, vse do Koroške. Ko je bil požar že omejen na pogorišče, to je ob 19.08, je prišel v pomoč tudi helikopter Slovenske vojske, ki je v triminutnih intervalih s sedemkratnim izpustom jezerske vode pomagal dušiti tleče pogorišče.

Ko so gasilci želeli izvesti napad v notranjost objekta Galvane, so že pri vходу opazili žareč strop, ki je grozil, da se zruši, kar se je kmalu tudi zgodilo. Zato sta se vodji intervencije **Martin Pečecnik** iz Gorenja in **Jože Drobež** iz PGD Velenje odločila za taktiko lokaliziranja širitev požara na sosednje objekte obrata Galvane. Izveden je bil napad z vodnimi curki na zidove, ki mejijo na čistilno

surovinski oddelek nove tovarne. Smisel tega je bil preprečiti širitev ognja po strešni kritini in s hlajenjem sten preprečiti njihovo zrušenje in posledično širitev ognja. Pri reševanju so sodelovali tudi zaposleni v čistilni napravi, ki so nadzirali in nevtralizirali požarno vodo, pomešano s kemikalijami iz galvanskih kopeli. Čistilna naprava je ves čas delovala z rezervnim napajanjem iz agregata.

Po zaključku gašenja so organizirali okrepljena stražo na pogorišču do 18. ure naslednjega dne. Pri tem so sodelovali gasilci PGE Gorenje in društev Velenja, Pesja ter Šaleka. Požarna straža na pogorišču še traja, saj so se zato, ker se bitumen še ni ohladil, še do srede pojavljala žarišča ognja.

O značilnostih požara nam je Prelovšek povedal, da se je v zelo kratkem času 10 do 15 minut ob do sedaj še neznanem viru vžiga, razvila tako visoka temperatura v objektu Galvane, da je v trenutku povzročila ogenj po celi površini objekta. Temperatura, ki je presegla 700°C, je povzročila zvijanje in trenutno oslabitev jeklene nosilne konstrukcije in padec celotne strehe v notranjost obrata. Črni dim, ki se je vil visoko v nebo, je bil posledica gorenja strešne kritine.



V ozadju nova gasilska lestev GD
Šoštanj prvič v intervenciji

Na vprašanje o požarni zavarovanosti obrata nam je povedal, da Galvana glede na tehnologijo dela ni spadala med prostore s povečano požarno obremenitvijo, zato v njej niso bile nameščene dimne alarmne naprave. Vodja VZPD ni pozabil pohvaliti vseh Gorenjčanov, ki so brez poziva, na lastno pobudo, prihajali pomagat gasilcem, večina od njih, pa je ostala celo noč pri čiščenju nove tovarne hladilne tehnike in



Martin Pečecnik, vodja Gorenjevih gasilcev, je dal prvo izjavo za televizijo

delovanje proizvodnje. Kar zanika naslove v časnikih, da je srce Gorenja pogorelo, namreč srce Gorenja so Gorenjevi delavci, ki se v najtežjih preizkušnjah najbolje izkažejo.

Dodal je, da na srečo med požarom ni bilo težjih poškodb, med izvajanjem akcije so se sicer poškodovali trije gasilci, vendar ne na samem pogorišču.

D.V.

Ohranitev okolja pred onesnaženjem

Pri reševanju obrata Galvane pa tudi same Centralne čistilne naprave so ves čas sodelovali tudi zaposleni v CCN. S potekom dogajanja in izvajanja čiščenja nas je seznanila **Vilma Fece**, vodja Ekologije in analize kemije, ki je bila med prvimi na prizorišču. V pol ure se je zbrala vsa ekipa CCN.

Dežurni upravitelj je ob pol šestih zaznal alarm zaradi prekinitve električne energije in avtomatskega vklopa agregata. Istočasno je zaznal tudi dim in o tem obvestil varnostnika in dežurnega v energetske postaji, zaradi zapiranja vseh tehnoloških vod. Takoj so pričeli z merjenjem koncentracije kroma na iztoku v Pako in preventivnim razstrupljanjem z natrijevim bisulfitom na iztoku v Pako in v usedalnem bazenu. To je bilo potrebno zaradi velikega dotoka požarne vode in delovnih kopeli iz Galvane. V naslednji uri in pol so vse vode preusmerili v zbiralnik kisle alkalnih koncentratov, zato je bil v tem času iztok v Pako minimalen. To preusmeritev je naredil **Damjan Povodnik** ob prisotnosti gasilca, saj je bila nujna uporaba zaščitne obleke z dihalnim aparatom. Razstrupljanje je trajalo do polnoči.



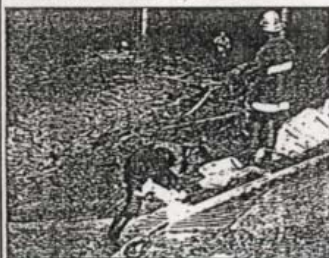
strokovnjaki inštituta za ekološke raziskave Erico in pri tem niso ugotovili posebnega onesnaženja. Centralna čistilna naprava deluje normalno in sprejema vse tehnološke vode iz lakirnic in emajlirnice. Prav tako vanjo še priteka voda s pogorišča, katero razstrupljajo in nevtralizirajo, pripravljeni pa so tudi na morebitno razstrupljanje in nevtralizacijo opreme in prostora Galvane ob odstranjevanju ruševin. Pričeli so tudi že s potrebno sanacijo strehe in dveh sten.

D.V.

Proizvodnja

Preprečevanje posledic uničenja Galvane

Prekinjeno delo in s tem dobava polizdelkov iz obrata Galvane povzroča v programih proizvodnje gospodinjstskih aparatov velike težave. Reševanja problemov so se v vodstvu Gorenja lotili takoj in sedaj že lahko povemo nekaj tudi o tekočem delu in predvidevanjih za v bodoče. Izjave o tem so nam podali izvršni direktor za proizvodnjo in direktorji posameznih programov.



Hitro ukrepanje - preventivna nevtralizacija vode iz centralne čistilne naprave

Franč Košec, izvršni direktor za proizvodnjo:

Reševanja problemov smo se lotili na dveh nivojih, kratkoročnem in dolgoročnem. V investicijah in vzdrževanju so hitro izpeljali nujne aktivnosti, da smo že v torek ob 15. uri, to je 45 ur po požaru, začeli z odstranjevanjem in rušenjem pogorišča. Pred tem je bil izdelan projekt rušitvenih del in pridobljena vsa potrebna dokumentacija, vključno z gradbenim dovoljenjem. Rušitvena dela izvajajo delavci Vegrada Velenje in bodo predvidoma gotovi do 13. septembra.

Nujno je zamenjati konstrukcijo in kritino strehe v CCN, v velikosti 1075m². Ker je zaradi vročine uničen beton sten, s katerimi je Galvana mejila na CCN, halo 17 in na NTHT na severu, je potrebno čim prej zgraditi nove.

Strokovni delavci Gorenja skupaj z našimi obstoječimi in novimi dobavitelji pripravljajo rešitve za sanacijo obstoječih razmer, tako za žične elemente kot za galvansko zaščito. Vseh alternativnih oskrbnih virov še nimamo rešenih. V investicijah in vzdrževanju smo reorganizirali proizvodnjo, popravilo, čiščenje in zaščito obešal za potrebe vseh lakirnic in emajlirnic, kar so prej delali v Galvani. Na ta način bomo bolj fleksibilni in dosegali nižje stroške. Istočasno tečejo razgovori s potencialnimi dobavitelji nove opreme v Nemčiji in Avstriji, predvsem pa s hčerinskima podjetjema Orodjarno in Indop-om, kjer se že dogovarjamo o izdelavi novih linij in opreme, ki bo potrebna za zagon proizvodnje žičnega programa. V Orodjarni že delajo na tri izmene, strokovno in hitro, in na tak odziv računamo tudi v prihodnje. V INDOP-u je za sedaj še manj dela, v prihodnje pa ga bo tudi zelo veliko.

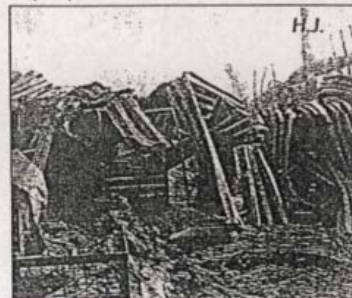
Vso novo opremo bomo postavili na rezervni lokaciji, da bomo lahko dovolj hitro pričeli z lastno proizvodnjo.

Vendar kratkoročne rešitve, ki pomenijo podražitev aparatov, niso dovolj. Moramo imeti dovolj jasnega pogled v prihodnost. Na investicijskem področju se že pripravljata dva samostojna projekta. En strokovni tim pripravlja projekt proizvodnje žičnih elementov s kapacitetami do 3 in pol milijonov aparatov, kar naj bi Gorenje doseglo v naslednjih 5 letih. Nova hala v velikosti 6300 m², kovinske konstrukcije, z zidovi iz betonske



Med prvimi je po katastrofi Gorenje obiskal dr. Jože Zagožen, minister za gospodarstvo RS.

opeke in pokrita s trimo sendvič ploščami ter z opremo, ki bo prinašala večjo produktivnost in s tem manjše stroške, bo stala na prostoru sedanjega obrata Galvane. Druga skupina strokovnih delavcev pripravlja projekt galvanske zaščite za količino polizdelkov, kakršno bomo potrebovali v naslednjem dolgoročnem obdobju, in nove čistilne naprave. Ta objekt bo stal na novi lokaciji. Oba projekta sta še v fazi razčlenjevanja in izbire najboljših rešitev.



"To ni res, saj to ni mogoče..."

Vsi zaposleni v Gorenju se izjemno trudimo, posebno sodelavci tehnično tehnološkega in nabavnega področja. Vendar uspeh, ni odvisen samo od nas, ampak tudi od hitrosti reakcije naših dobaviteljev ob strokovni pomoči sodelavcev Gorenja.

Zaradi težav v oskrbi za naslednji teden s polizdelki, ki so jih izdelovali in obdelovali v Galvani, v programih KA in HZA v soboto ne bodo delali. V programu PPA so problemi manjši, poleg tega so že začeli izdelovati nekatere dodatne polizdelke, zato delajo tudi ponoči, prav tako v soboto, po potrebi pa tudi v nedeljo.

Matjaž Marovt, direktor programa Kuhalni aparati: Iz Galvane smo dobivali skoraj 90 galvaniziranih polizdelkov (plinskih, pečniških rešetk, vodil...), eno tretjino teh so tam tudi izdelovali. Večina materialov se potrebuje vsak dan in ni izdelka, v katerem ne bi bil potreben eden ali več polizdelkov, katerih pa ni več na zalogi. Zato je program KA v velikih težavah. Kljub temu smo se odločili, da proizvodnje ne bomo ustavili in izdelujemo nekompletirane izdelke in ta teden se bo v skladišču nabralo 10 tisoč nepopolnih izdelkov. Ustavili smo le proizvodnjo plinskih štedilnikov. Aparate nove generacije bo

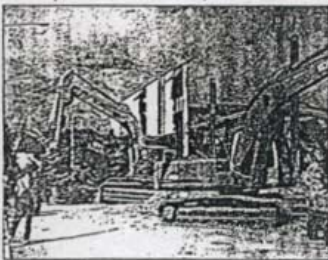




Ogenj je opravil svoje

potrebno dopolniti v proizvodnji, aparatom širine 60 cm pa bomo dodajali set v embalažo. Ta rešitev je le kratkoročna in vse strokovne službe pri dobaviteljih pospešeno osvajajo potrebne polizdelke. Po optimalnih napovedih bodo pečniške rešetke in vodila že v ponedeljek na voljo. Tako v večjem delu proizvodnja ne bo več motena. V programu bomo naredili vse, da se proizvodnja ne bi ustavila in da zaradi nedobave ne bi izgubili nobenega kupca.

Ivan Čakš, direktor programa Pralno-pomivalni aparati: Ta teden bo proizvodnja tekla brez večjih pretresov, ker je dovolj zaloga. Za naslednji teden imamo zagotovilo naših dobaviteljev v Sloveniji in tujini, da bodo skušali najti proste kapacitete za proizvodnjo izdelkov, ki jih potrebujemo. Držimo se načela, da mora biti vsako osvajanje v kvaliteti vsaj tako kot je bilo, če ne še boljše. To velja tudi za izdelke, za katere še



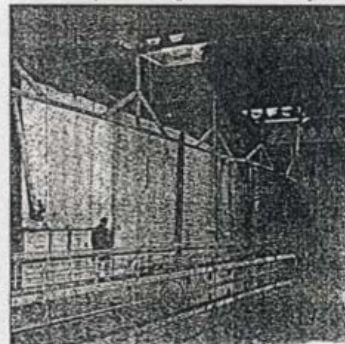
Začetek sanacije, sredo, 6. september 2000

iščemo izvajalce. Obrat pralnih strojev poleg montaže aparatov izdeluje tudi polizdelke za druge programe in da bi lahko to proizvodnjo povečali še za nekatere izdelke, ki so jih izdelovali v Galvani, delamo tudi ponoči, po potrebi pa tudi v nedeljo. Stalno iščemo ustrezne začasne tehnične rešitve, da bi bila motnje čim manjše.

Zaposleni v našem programu so sprejeli nesrečo s težkim srcem in takoj izkazali svojo pripravljenost delati v teh izrednih razmerah po svoji najboljših močeh.

Zdenko Hriberšek, direktor programa Hladilno zamrzovalni aparati:

V takšni situaciji se mora človek opreti in zanesti najprej nase, svoje sodelavce in lastno znanje. Takoj v ponedeljek smo se v našem programu odločili, da nadaljujemo z izgradnjo NTHT, z izpolnjevanjem planov in zagotavljanjem še boljše kvalitete izdelkov, saj se zavedamo, da bomo s takšnim načinom dela najbolj pripomogli k omilitvi nastale situacije. Trenutno so vsi delavci, predvsem iz Tehnologije in Razvoja, vključeni v delo Nabave z dobavitelji in v dogovore s Trženjem



Centralna čistilna naprava je bila obvarovana

za nemoten potek proizvodnje. Ta teden, razen težav z zagonom v ponedeljek, ko ni bilo električne energije, plina, vode, zraka, ne pričakujemo večjih težav. Naslednji teden ali dva pričakujemo določene motnje v proizvodnji, ki pa jih bomo sproti reševali, približno v enem ali dveh mesecih pa bi se moralo stanje

normalizirati. Še enkrat moramo dokazati, da smo resnično - Gorenjčani.

D.V.

Solidarnost

Izrazi solidarnosti

Predsednik republike **Milan Kučan** je predsedniku uprave in vsem delavcem Gorenja izrazil svojo solidarnost. "Žalost ni le vaša, z vami jo delimo vsi, ki cenimo in spoštujemo dosežke Gorenja, ponos slovenskega gospodarstva," je zapisal predsednik republike in nam zaželel uspešno sanacijo in čim manjši zastoj v poslovnih in razvojnih dinamikah podjetja.

Solidarnost in pomoč so izrazila tudi številna podjetja, ustanove in posamezniki. Med prvimi so bili: Mestna občina Velenje, Gospodarska zbornica Slovenije, Premogovnik Velenje, Termoelektrarna Šoštanj, Osnovna šola Šalek Velenje, AvtoCommerce, Petrol in Metalka Trgovina iz Ljubljane, SVEA Zagorje, INA Nafta Zagreb, Koroške pekarnice, Institut Jožef Stefan, Gorenjski tisk Kranj, Predstavništvo nemškega gospodarstva v Republiki Sloveniji, RTV Ljubljana, Cankarjev dom Ljubljana, Nordijska smučarska reprezentanca Slovenije, Galerija likovnih umetnosti Slovenj Gradec, Steklarna Hrastnik, Merkur Kranj, Mestna občina Ljubljana, Zdravstveni dom Velenje, Krka Novo mesto, Mura Murska Sobota, Pivovarna Laško, Gradis Celje, Esotech Velenje, Šolski center Velenje...

Za pomoč so se ponudile tudi tako rekoč vse Galvane v Sloveniji. Seveda pa še posebej delijo solidarnost z današnjimi Gorenjčani naši upokojeanci.

Obvestilo

Kako bomo delali?

Glede na nastale razmere je spremenjen terminski koledar. To soboto, 9. septembra, ki je bila predvidena kot delovna, bodo delali samo v programu **Pralno-pomivalni aparati**, v enotah, ki so vezane na proizvodnjo PPA in tisti, ki morajo po nalogu predpostavljenega delati na nujnih nalogah. Vsi ostali to soboto koristijo dopust.

Predvidene proslave ob 50-letnici Gorenja 22. septembra ne bo. Tako bo petek, **22. septembra**, običajni delovni dan.

O vseh nadaljnjih spremembah glede dela bodo zaposleni v posameznih organizacijskih enotah sproti obveščeni.

ga predstavnik države, s katero imamo zelo dobre odnose, ki je slovenska prizadevanja in slovenske poglede na jugoslovansko krizo podpirala ves čas in je bila med državami, ki so bolje od drugih razumele, kaj se v nekdanji Jugoslaviji dogaja. Avstrija nas je doslej podpirala tudi v evropskih težnjah. »Z avstrijskim kanclerjem ne želim polemizirati prek medijev. Vsi skupaj smo v Evropi odgovorni za uveljavljanje in spoštovanje tistih vrednot, ki so jih zavezniki v drugi svetovni vojni branili in z zmago tudi uveljavili. Slovenija je bila del te zavezniske koalicije, Slovenci smo na to ponosni in na tem uveljavljamo svojo pravico, da imamo demokratično državo,« je povedal Kučan.

meji svojega ozemlja, svojih meja in svoje lastnine, ki nam jo zagotavlja državnopravna kontinuiteta z nekdanjo državo, se je vprašal Kučan. Pravna kontinuiteta z nekdanjo državo pomeni tudi nasledstvo mednarodnih pogodb, med katerimi so zelo pomembni osimski sporazumi, ki zagotavljajo mejo z Italijo, in iz veliko razlogov tudi avstrijska državna pogodba. Ker gre za državnopravno kontinuiteto, je treba vedeti, da je bila Jugoslavija ena od podpisnic avstrijske državne pogodbe in da je ta za Slovenijo zelo pomembna v 7. členu, ki govori o zaščiti slovenske manjšine v Avstriji, in v 22. členu, ki govori o povračilu škode avstrijskim državljanom, ki jim je bilo s pravni-

venskega primorja k Sloveniji. Na tej podlagi je temeljna ustavna listina, ki jo je leta '91 sprejela slovenska skupščina, v preambuli izrecno govorila o tem, da je bila Slovenija že prej država, ki je na Jugoslavijo prenesla samo nekatere svoje pravice, kar je bilo mogoče samo zato, ker je bila Jugoslavija federativna država nacionalnih republik. Temeljna ustavna listina govori tudi o prizadevanju za sklenitev sporazuma z drugimi republikami o pravnem nasledstvu nekdanje države in govori tudi o državnopravni kontinuiteti, pravi Kučan.

Državnopravna dejstva in učinki, kot je nasledstvo, so za slovensko državo tako pomembni, da so neodvisni od vsakok-

računskih intervju. »Eno takšno izkušnjo že imamo, imenuje se Oglej, in pričakoval sem, da je to dovolj draga šola, da se ne bo ponovila. Očitno nas mora doleteti še kakšna nesreča, da bomo začeli razmišljati kot Slovenci in ne kot pripadniki takšne ali drugačne politične stranke.« Predsednik Kučan je napovedal, da bo zaradi aktualnih zadev pisal predsedniku avstrijske republike Klesilu. Podrobnosti o zapletih z Avstrijo na 3. strani.

Rok Papirotnik

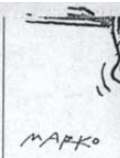
GLOBTOWN
LAST MINUTE
ROPOD: 50.000 SIT + dopl.
SANTORINI: 50.000 SIT + dopl.
KRETA: 50.000 SIT + dopl.
TELEFON: 01/888 24 00

Četki predsednik Havel je med drugim dejal, da se »vsakomur pripeti, da včasih reče kaj nekoliko kratkovidnega. Je narobe razumljen, ali pa je s svojo izjavo mislil kaj drugega.« in poudaril, da možnost referendum, ki jo je omenil Verheugen, »ni sestavni del nemške politike«. Predsednik madžarskega parlamenta Janos Ader je izrazil presenečenje, hkrati pa opozoril, da EU še ni oblikovala dogovora o strategiji za sprejem novih članic, dogovora, ki ga kandidatke »še vedno pričakujemo in ga zahtevamo ne-

mudoma, saj je brez njega zelo težko nadaljevati pomembne razprave. Tudi poljski minister za evropske zadeve Jan Kulakowski je izrazil začudenje nad Verheugnovi izjavo.

Med odmevi znotraj petnajststice je posebej pomembna izjava voditelja nemške diplomacije Joschke Fischerja ob koncu neformalnega zasedanja zunanjih ministrov petnajststice v Evianu, ki je zahteval, da Verheugnevo besede ne odražajo uradnega stališča Berlina. Več na 3. strani.

B. M. in agencije



Tristar

Maribor – Finan (Zvonko Ivanušić, Grasser in Zigmund guvernerji centralnih France Arhar, dr. Klher in dr. György Stvenije, Avstrije in M v Mariboru na rednem srečanju izm linje o pokojninski in ni reforme in se pogo kočih gospodarskih sodelovanju pri pri nančnega in denarne za širitev EU.

»To sodelovanje je dobro, še posebej n carin, in želimo, da b ko tudi v prihodnje, bili manj energije za zahtevam EU«, je p povedal finančni mi nušić. Ministri in gu se dogovorili, da box ska srečanja nadaljev finančniki so se sezn uspešnostjo svojih vla navi državnih prora slednjem se Slovenji: dah guvernerja BS di



Foto Štepa

Na pogorišču Gorenjeve Galvane – Gasilci so morali včeraj še nadzorovati pogorišče nekdanjega Gorenjevega obrata Galvana, preiskovalci, med katerimi so bili tudi izvedenci centra za kriminalistično tehnične preiskave pri generalni policijski upravi, pa so poskušali odkriti žarišče in vzrok požara.

Dan po požaru v Velenju

TDREK, 5 sept.

Gorenju zgorelo srce

Škodo v uničeni Galvani merijo v milijardah dolarjev, še večja pa bo, če se bo ustavila proizvodnja – Jože Zagožen obljubil vladno pomoč

Velenje – V dopoldnevu po požaru, ki je uničil Gorenjev obrat Galvana, so imeli preiskovalci včeraj še precej težav zaradi tlenja ostankov v najzahodnejši hali ob Partizanski cesti. Vodstvo je medtem iskalo možnosti za preprečitev zastojev, do katerih bi lahko že v kratkem prišlo zaradi pomanjkanja sestavnih delov iz Galvane, izrazilo pa tudi pričakovanje, da bo preiskava v najkrajšem času končana, da bi lahko očistili pogorišče in začeli z obnavljanjem obrata, ki je po besedah predsednika uprave Jožeta Staniča »srce tovarne«. Pričakujejo tudi državno pomoč.

Požar, ki je v nedeljo pozno popoldan povsem uničil 7000 kvadratnih metrov velik obrat za galvaniziranje in lakiranje sestavnih delov za hladilnike, zamrzovalnike in pralne stroje, lahko resno ogrozi poslovanje Gorenja in tako vpliva tudi na gospodarsko bilanco Slovenije. Skupina Gorenje je namreč največja slovenska izvoznica, saj izvozi 93 odstotkov svoje proizvodnje in je med osmi mi največjimi izdelovalci bele tehnike v Evropi. Lani je ustvarila za 208 milijard dolarjev prometa in 2,5 milijarde dolarjev čistega dobička. V Gorenju so lani naredili več kot 2,1 milijona velikih gospodinskih aparatov, letos pa so odprli več kot 6 milijard dolarjev vredno novo proizvodno dvorano za hladilno zamrzovalne aparate. Ta stoji v neposredni so-

sebnosti Galvane, vendar jo je gasilec uspešno obvarovati pred ognjenimi zublji.

Gorenje je včeraj obiskal minister za gospodarske dejavnosti Jože Zagožen – ko je bil Rigelnik direktor, je bil tudi sam zaposlen pri tem podjetju. Pojasnil so mu, da bo zaradi požara vsaj tri mesece brez dela 300 delavcev, zaradi pomanjkanja sestavnih delov pa bo ogroženo delo vseh 4900 zaposlenih. Včeraj so imeli le še za dva dni zalog sestavnih delov, brez katerih gospodinskih aparatov ne morejo dokončati. Začne

dobavitelje so že začeli iskati doma in v tujini, najverjetneje pa bodo morali dobavitelja poiskati v Italiji. Zagožen je izjavil, da bo o nesreči poročal na gospodarskem kolegiju predsednika vlade in na popoldanski seji vlade. Kakor je obljubil, bo predlagal sprejem posebnega sklepa o pomoči Gorenju. Gmotna škoda zaradi požara sicer znaša kar nekaj milijard dolarjev, še večja pa bo, če pomoč ne bo pravočasna, saj lahko ogrozi delovanje koncerna.

Več na 15. strani.

Brane PIANO

Ljubljana – Predsednik republike Milan Kučan je predsedniku uprave in vsem delavcem Gorenja izrazil svojo solidarnost. »Žalost ni le vaša, z vami jo delimo vsi, ki cenimo in spoštujemo dosežke Gorenja, ponos slovenskega gospodarstva,« je zapisal predsednik republike in jim zaželel uspešno sanacijo in čim manjši zastoj v poslovanju in razvojni dinamiki podjetja. **C. R.**

SOBOTA, 9 sept

tretja stran

Vladna pomoč Gorenju

Pomislil je, da se Zagožen šali

Bajukov kabinet je sklenil, da bo od Velenjčanov v zameno za pomoč zahteval delnice – Kot pojasnjujejo, se bodo s tem izognili grožnji sporov pred Svetovno trgovinsko organizacijo

Ljubljana – Po podatkih Gorenja so glavne finančne posledice nedavnega požara naslednje: 38 milijonov tolarjev bruto je mesečni izpad dohodka za ljudi, ki zdaj ne delajo. Ker pa je zaradi uničenja Galvane prizadeta tudi vsa proizvodnja podjetja, bo ocenjeni izpad dohodka več kot 15-odstoten. Ob tolikšnem izpadu naj bi ob 15-odstotnem subvencioniranju osebnih dohodkov – 114 milijonov na mesec – skupna pomoč države v štirih mesecih dosegla okrog 600 milijonov tolarjev. Te podatke so po besedah predsednika Gorenjeve uprave Jožeta Staniča posredovali vladi, ki je v četrtek sporočila, da je sprejela sklep o pomoči Gorenju, ki ga v Gorenju včeraj še niso imeli.

Pač pa so bili že v četrtek po seji vlade obveščeni o odobreni vladni pomoči in z njo povezano vezano trgovino, po kateri naj bi Gorenje državi »prodalo« delnice, tudi Delove. Kot nam je povedal Jože Stanič, predsednik uprave Gorenja, mu je to zamisel mimogrede v pogovoru povedal gospodarski minister Jože Zagožen, vendar je Stanič sprva mislil, da se Zagožen šali. Uradnega sklepa vlade pa, kot reče, ni nimajo.

Nekoliko podrobneje je vladni sklep o pomoči Gorenju, ki ima oznako zaupno, za Delo pojasnil Peter Sušnik, vodja kabineta ministra Zagožna. Vlada je po njegovih besedah naročila upravi Kapitalske družbe, naj se poveže z upravo Gorenja in preveri, ali je Gorenje v zadnjih me-

secih od Kapitalske družbe odkupilo delnice, za katere obstaja obojestranski interes, da bi jih Kapitalska družba ponovno odkupila po gospodarni ceni. Vlada se je po njegovih besedah za tako rešitev odločila zaradi omejitev, ki jih nalagata Evropska unija in Svetovna trgovinska organizacija. Ker je Gorenje mednarodni koncern, se namreč bojijo, da bi kateri od tekmecev v Ženevi sprožil postopek. Zato je bilo treba poiskati vse druge možnosti, kako vlada lahko Gorenju pomaga.

Sušnik trdi, da ministri na četrtekovi seji niso odločali na podlagi podatkov o Gorenjevih nakupih delnic Kapitalske družbe. »To lahko z gotovostjo zatrdim, ker sem videl gradivo. To je bila le ena od možnih rešitev, ker je

minister za ekonomske odnose in razvoj dr. Marjan Senjur opozoril, da se pri državnih pomočeh utegne zaplesti,« je razložil Sušnik. Na podlagi Zagožnovih

Ob obljubljeni pomoči države velja omeniti, da v Gorenju GA (Gospodinjiski aparati) potrebujejo za plače zaposlenih 820 milijonov tolarjev na mesec. Izgube dohodka pa ne bodo mogli pokriti z zavarovalnico, saj so imeli zavarovana le osnovna sredstva. Zato je zdaj ključno, da se, kot pravi Stanič, čim prej usposobijo za nadaljevanje nemotene proizvodnje. Brez pomoči, ki jo zdaj nujno potrebujejo, bi morali začeti odpustiti ljudi, tega pa, pravi prvi mož Gorenja, seveda ne bi radi.

njevi upravi predlagati sestanek, na katerem naj bi se dogovorili, kaj je mogoče narediti in kako lahko Kapitalska družba pomaga Gorenju.

S prodajo delnic bi Gorenje po Toplakovih besedah lahko pridobilo nekaj sto milijonov tolarjev. Za katere delnice gre, natančno ne ve, je pa znano, da je Gorenje kupilo delnice Dela. Gledanje uprave, Kapitalske družbe ni tako ozko, kot se razlaga sklep vlade, saj se kot ve-



Jože Stanič

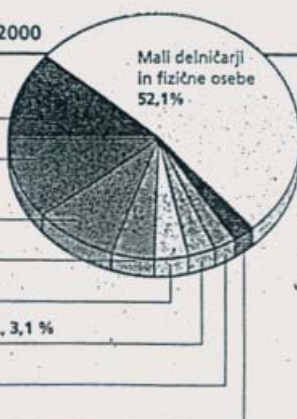
čja lastnica Gorenja najprej želi prepričati, kakšne so trenutne razmere v Gorenju, nato pa ukrepala v dogovoru z upravo podjetja. Temeljna skrb Kapitalske družbe so po Toplakovih besedah namreč njene naložbe, zato je uprava takoj sprejela odločitev o nakupu nekaj manjših paketov Gorenjevih delnic, da bi s tem preprečila špekulacije in padec njihove vrednosti.

O strategiji v zvezi z Delovimi delnicami se Kad po Toplakovih besedah še ni odločil; ugibanje, ali povečati delež v Delu ali popolnoma izstopiti, je za zdaj še preuranjeno. Je pa po njegovih besedah Delo družba s konstantnimi donosi, in tudi če bi obdržali sedanji delež, bi z dividendami najbrž zadostili poslovnim usmeritvam Kapitalske družbe.

**Darja Kocbek
Marjeta Šoštarič**

Lastniki Colorja deleži v odstotkih, 8. 9. 2000

Kapitalska družba d. d., 11,5 %
Sava d. d., 10,9 %
Slovenska odškodninska družba d. d., 8,9 %
Krona Senior d. d., 4,8 %
Pid Triglav Steber l. d. d., 3,8 %
Slovenska razvojna družba d. d., 3,1 %
Factor banka d. d., 2,5 %
Zvon ena PID d. d., 2,4 %



DELO Vir: Ilirika BPH

O medvojni vlogi Avstrijcev

MISO RE
PEČAUR
Zunanja p
Trip / 2
L'ROS SO
Romanar,
ROMANA
GREGOR
Vikend m.
URŠA JUR

T
JURE APH
dire.

pred polu
zdaj same
pravijo, da
vega dejan
ku Šipetu
ga bo treb
postaviti s
platenom
mi ne bi o
ga predsta
sprednjih
za?

No, ta d
občinski
benca ob
Branko B
nja proti
medtem o
spoda tiste
sta celo za
vjlala, da
sto prav, d
da so ju n
meje in ju
ki je bila
begnil na J
držali, leta
Toda ko
ni, pravz
ninaiz eue

priv pristojno ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj. Po njegovih besedah uredbo tam že pripravljajo. Toda na ministrstvu so nam to zanimali; vlada je cene plinskega in kurilnega olja sprostita decembra 1998.

ca zatruja, da bodo najprej inspektorji pregledali, kako upravljali parkirišče zaračunavajo parkirnine, vlada pa bo v treh mesecih poiskala rešitev, da bi ta strošek pokrila carinska uprava.

Po Kocjančevih besedah so nekateri prevozniki včeraj zju-

nas velik uspeh,« je včeraj razlagal Kocjančič. Peter Verlič pa trdi, da je SAS popustil, ker je njegovo vodstvo uvidelo, da trošarin ni mogoče tako enostavno znižati, kot so si predstavljali. Enako velja za odpravo parkirnin. Več na 3. strani.

Darja Kocbek

obeta padca svetovnih cen naf-
tinih derivatov. Če bo njena ce-
na ostala na sedanjih ravni, to je
približno 34 dolarjev za sod
naftne brent, se bencin ne bo
podražil, drugače pa je s cena-
mi plinskega in kurilnega olja
za ogrevanje.

Darja Kocbek

Policija je delo op

**Tako je hrvaški notranji minister Lučin označil a
častnikov – Veteranski krizni štabi »zasedajo«**

Zagreb – »Za policijo je akcija, med katero je bilo pred tednom are-
kov, osumljenih za vojne zločine med vojno v letih 1991–95, uspeš-
nedeljek na seji saborskega odbora za notranjo politiko in državn-
notranji minister Sime Lučin. Vsa nadaljnja dejanja so po njegovih
žavnega tožilstva. Minister Lučin je zanimal vse informacije o sezn-
do v prihodnosti aretirane, in pisanje splitske Slobodne Dalmacije
iz specialne enote ni upoštevala ukazov in zaradi nasprotovanja
aretacijah hrvaških častnikov.

Od našega dopisnika

Osrednja skupina aretiranih, pet častnikov iz Gospića, osumljenih poboja 50 srbskih civilistov v Liki, čaka na sodni proces na Reki. Po priprtju dveh članov zloglasne četverice, ki je menda poveljevala po-
boju 116 bošnjaških civilistov v Ahmičih v BiH in ki se je za-
dneji dve leti skrivala z lažnimi osebnimi dokumenti na obmo-
čju Zadra, je hrvaška policija razpisala tiralico proti drugima
dvema, ki sta na begu že od
prejšnjega ponedeljka. Po be-
sedah hrvaškega pravosodnega ministra Stjepana Ivanševića je poleg častnikov, aretiranih pred tednom dni, v hrvaških zaporih še 62 oseb, osumljenih vojnih zločinov.

Po valu aretacij so se hrvaški vojni veterani organizirali v »krizne štabe za zaščito dostojanstva domovinske vojne«, iz katerih pošiljajo ostre puščice v Banskih dvore. Vlado in

predsednika Stjepana Mesica obtožujejo, da poskušata kriminalizirati njihovo svetinjo, domovinsko vojno, da hočeta iz herojev vojne narediti vojne zločince in da v zameno za po-
sojila. Zahoda prodajajo nacionalne interese. V kriznem štabu v Splitu, ki nepretrgano zaseda že šest dni, je peticoje v podporo veteranom samo v ponedeljek med 9. in 13. uro podpisalo 6000 ljudi. V Gospiću deset veteranov z verigami na rokah dan za dnem protestira proti aretacijam.

V hrvaški politiki se z veterani solidarizirajo samo desničarske stranke. V Gospiću se bo sestalo predsedstvo HDZ.

Peta

Pleula: Rešitve po volitvah v Slo

Hrvaški zunanji minister Tomislav Plesić na političnem forumu ob slavl volitvah 3. januarja letos ocenil dipl
Hrvaške. O odnosih s Slovenijo je pr
diplomacije poudaril, da bodo po sl
oktobra možnosti za urejanje spornih
»Upam, da bo novi notranjepolitični
pospešili reševanje sporov.« Je dejal P

Opomoči Gorenju v četrtek?

**Predsednik uprave Kapitalske družbe Tomaž Toplak se je sestel s predsednikom uprave
Gorenja Jožetom Staničem – Brez izračuna, po čem naj bi odkupovali delnice Dela**

Ljubljana – Vlada včeraj ni nadaljevala v četrtek prekinjene seje. Bajukov kabinet je pre-
sodil, da je boljše nekaj točk, med katerimi je tudi pomoč Gorenju, obravnavati na redni se-
ji v četrtek. Se je pa včeraj predsednik uprave Kapitalske družbe Tomaž Toplak sestel s
predsednikom uprave Gorenja Jožetom Staničem.

Tomaž Toplak je pred se-
stankom povedal, da bo Kap-
italska družba (Kad) potem, ko
bo seznanjena s s. poročilom
uprave o škodi, predlagala se-
stane s Slovensko odškodnin-
sko družbo, saj imata kot insti-
tucionalni lastniki v Gorenju
skupaj več kot 30-odstotni la-
stniški delež. Uprava Kade je
že pregledala poslovanje Gore-
nja v zadnjih letih in ugotovila,
da so ga institucionalni lastniki
ves čas podpirali. Ugotovila je,
tudi, da Gorenje zaradi nalož-
ni izplačevalo dividend, kar se
je izkazalo kot dobro. »Je pa
tudi res, da požar spet odpira
vprašanje, koliko časa Gorenje
la ne bo moglo izplačevati divi-
dend.

Na vprašanje, kaj za Kad po-
meni, da je imelo Gorenje ob
polletju približno 900 milijonov
tolarjev dobička, je Toplak od-

govoril, da še ne ve, »kako bo
uprava Gorenja proceduralno
reševala nastale razmere.«

Kakšno težo bodo imele pri
odločanju o pomoči Gorenju
delnice Dela, je z njihovo pro-
dajo karkoli pogojeno? »Tega
ne bi komentiral predvsem za-
radi nekorektnih zaključkov, ki
jih posamezni novinarji po ne-
potrebni delajo na podlagi
polovičnih informacij,« odgo-
varja Toplak.

Kako je prišlo do nesporu-
ma med Toplakom in gospo-
darskim ministrom Jožetom
Zagožem? »To zame ni ne-
sporazum, ker nekatera dejstva
v šankli ne ustrezajo resni-
nim dopodkom,« pojasnjuje
Toplak.

Katero ceno delnic Dela je
uprava Kada uporabila pri izra-
čunu, na podlagi katerega je
ministra Zagožna obvestila, da

lahko do konca leta od Gorenja
kupi delnice Dela? »Izračun ne
obstaja,« je bil kratek Toplak.
Ali to pomeni, da lahko Kad te
delnice kupi po kakršni koli ce-
ni? »Ne vem, kaj razumete pod
kakršnokoli ceno,« pravi To-
plak. Za nakup delnic je po nje-
govih besedah najprej potreb-
na ponudba, te pa Kad za Delo-
ve delnice nima. »Dokler po-
nudbe nismo, svojih stališč o
tem ne moremo pojasnjevati.«

Če Gorenje po mnenju vlade
mora prodati delnice, ali lahko
namesto Delovih proda tudi
katere druge, smo v četrtek po
seji vlade vprašali Jožeta Zago-
žna.

Darja Kocbek

Velenje – Sekretar uprave Gorenja Emil Rojcek je potrdil, da
pričakuje obisk delegacije Kapitalske družbe s Tomažem
Toplakom na čelu. Dodal je, da to ni niti prva niti zadnja
državna delegacija, zato bodo bržčas šle po vseh končanih
državnih obiskih dali izjavo za javnost o odnosu države do
nesreče, ki jih je nedavno prizadela. V. E.

Minister Zagožen odgovarja na mnenje nadzornega sveta Gorenja

Pomoč Gorenju ovira evropska zakonodaja

"Če je država danes prek skladov že blizu 30-odstotni lastnik Gorenja, ne vidim bistvene razlike, če bi postala še lastnik dodatnih 0,8 odstotka," meni Jože Zagožen

Minister za gospodarske dejavnosti dr. Jože Zagožen je odgovoril na sporočilo nadzornega sveta Gorenja, da sta nesprejemljiva predlog vlade o dokapitalizaciji Gorenja in zahteva vlade po dezinvestiranju Gorenjevih kratkoročnih naložb. Zagožen je zapisal, da je ob obisku v Gorenju in na pogovorih z vodstvom Gorenja kot minister govoril o tem, kakšno obliko pomoči Gorenju ob požaru bo predlagal vladi, in v tem smislu ni obljubljal nič drugega.

Na pogovoru predstavnikov ministrstva in vodstva Gorenja so ugotovili, da zaradi izpada proizvodnje Gorenje nujno potrebuje 610 milijonov tolarjev pomoči. Vlada je na podlagi te informacije naložila ministrstvu za gospodarstvo, da delo in za finance, da preučijo možnost za zagotovitev tega denarja.

Minister Zagožen pojasnjuje, da so na sestanku 15. septembra predstavniki več ministrstev, tudi ministrstva za ek-

onomske odnose in razvoj, skupaj s predstavniki Gorenja preverjali možnosti za dodelitev državne pomoči, ki bi bila skladna z zahtevami EU. Ugotovili so, da Gorenje kot velika zasebna družba, ki izvaža v dežele EU po evropski zakonodaji, ne more dobiti neposredne državne pomoči, četudi zaradi požara. Ugotovili so, da je edina možnost nakup kapitalskega deleža, kar ne šteje za državno pomoč.

Na pogovoru je od predstavnikov Gorenja sodelovala tudi članica uprave Marija Miheljak, ki je lahko o tem obvestila upravo in nadzorni svet Gorenja. "Iz teh razlogov je težko sprejeti stališče nadzornega sveta, da je dokapitalizacija za Gorenje nesprejemljiva. Če je država danes prek skladov že blizu 30-odstotni lastnik Gorenja, ne vidim bistvene razlike, če bi postala še lastnik dodatnih 0,8 odstotka," meni Zagožen.

Na zadnji seji vlade je na takšni pod-

lagi ministrstvo za gospodarske dejavnosti predlagalo, da prispeva pomoč v obliki dokapitalizacije v višini 410 milijonov tolarjev, ministrstvo za delo je predlagalo kot svojo pomoč 100 milijonov tolarjev, medtem ko je ministrstvo za finance sporočilo, da nima na voljo ustreznega vira za 100 milijonov tolarjev pomoči. Vlada je ministrstvu za gospodarske dejavnosti naložila, da lahko sklene pogodbo, ko bo vlada prejela obvestilo, da je Gorenje izkoristilo vse možnosti notranjih rezerv, tudi dezinvestiranje svojih kratkoročnih naložb.

Ministrstvo za gospodarske dejavnosti ne vidi nič nemoralnega v tem, če se od nadzornega sveta Gorenja pričakuje, da bo Gorenje prej prodalo tiste vrednostne papirje, ki jih ni kupilo zaradi potreb svojega poslovanja, preden bi želelo prejeti nepovratno denarno pomoč davkoplačevalcev, pojasnjuje minister Zagožen. Tudi predsednik uprave

Gorenja sprva v odprtosti teli delnice ni videl nikakršnih zadržkov. To velja tudi za delnice Dela, ki jih je Gorenje za več kot 250 milijonov tolarjev dan pred zasedanjem skupščine Kapitalske družbe, ki jo je imenovala nova vlada, kupilo od Kapitalske družbe po ceni, ki je bila 23 odstotkov višja od trenutne tržne cene.

Minister Zagožen dodaja, da vlada docela razume težak položaj Gorenja in njegovih delavcev in bi jim rada pomagala. Vendar želi, da Gorenje prej izkoristi vse možnosti notranjih rezerv, in z obžalovanjem ugotavlja, da bi bil nadzorni svet Gorenja očitno pripravljen odkloniti ponujeno pomoč samo zato, da ne bi uresničil dezinvestiranja kratkoročnih finančnih naložb, saj bi se morala v tem primeru sanacija posledic požara izvesti predvsem v breme delavcev in številnih delničarjev.

(sta)

PRILOGA 7

Gorenje po požaru v Galvani

Dobri rezultati

Velenje – Predsednik uprave Gorenje Jože Stanič je na tiskovni konferenci poudaril, da so posledice požara v Galvani z napori vendarle obvladali. Čeprav so pričakovali kar 20-odstotni izpad proizvodnje, so zgolj septembra imeli za pet odstotkov manjšo proizvodnjo, v naslednjih mesecih pa je na račun alternativnih in dražjih rešitev proizvodnja tekla v okviru zastavljenih planov. Vse prehodne rešitve v opremi aparatov, ki so bile nujne zaradi pomanjkanja komponent in dogovorjene s kupci, bodo odpravili 1. decembra.

V tem kontekstu je še povedal, da je Nova Galvana že pod streho, projekt pa bo v celoti končan aprila 2001. Naložba jih bo stala dobrih 43 milijonov mark, kar je skoraj za polovico manj, kot so predvidevali takoj po požaru. Član uprave Drago Bahun je pojasnil, da ne gradijo dveh ločenih objektov, kot so načrtovali, ker so ocenili, da se lahko odpovedo einkanju in niklanju, tako da je odpadla tudi potreba po nakupu dodatnega zemljišča. Sklenili so še, da bodo rekonstruirali obstoječo čistilno napravo, kar jih bo veljalo le milijon mark, medtem ko bi morali za novo odšteti 18 milijonov mark. Zato je vrednost naložbe nižja.

Stanič je še napovedal, da bo Gorenje leta 2000 proizvedlo že tri in pol milijona gospodinjskih aparatov in ustvarilo 1,4 milijarde mark prometa. V tem kontekstu je opozoril, da gradnja infrastrukture ne sledi razvoju Gorenja, tako da bodo morali proizvodnjo seliti na druge lokacije. Prepričan je, da bi morala država že zaradi Gorenja zagotoviti Velenjčanom sodoben dostop do avtoceste. Z velenjsko občino Gorenje dobro sodeluje in Stanič je prepričan, da bodo dobili zemljišča, ki jih potrebujejo, čeprav je že prišlo do nekaterih spekulativnih odkupov.

Stanič je pojasnil, da so v Gorenju odlafali z uvrstitvijo delnic na A kotacijo, ker gre za elitno kotacijo, ki večinoma in prinaša tudi resne restrikcije. Poudaril je, da so odlafali tudi zato, ker bi jih bilo sram, če ne bi bili sposobni zagotavljati stabilnih rezultatov poslovanja. Prepri-

čan je, da bo vrednost njihove delnice znova zrastle, delničarjem pa bodo za leto 2000 prvič izplačali tudi dividende.

Članica uprave Marija Miheľjak je posredovala podatek, po katerem je skupina Gorenje v prvih devetih mesecih letos dosegla 95,4 milijarde tolarjev konsolidiranih čistih prihodkov, kar je za 18 odstotkov več kot v enakem obdobju lani in za pet odstotkov presega planska pričakovanja. Za poseben uspeh štejejo povečanje prodaje gospodinjskih aparatov, ki so jih prodali milijon 700.896 ali 10 odstotkov več kot v primerjalnem obdobju, pri čemer so s povečano prodajo nevtralizirali vpliv hitreje rasti stroškov poslovanja. Prihodki od prodaje v Gorenju so od lanskih višji za 18,8 odstotka in znašajo 64,1 milijarde tolarjev.

Čeprav so v Gorenju načrtovali, da bodo letos prodali dva milijona 200 tisoč gospodinjskih aparatov, bodo zaradi konjunktura prodali 100 tisoč aparatov več. Za naložbe so v tem obdobju porabili 6,4 milijarde tolarjev, čisti dobiček pa naj bi bil letos nekoliko višji kot lani, ko je znašal 2,5 milijarde tolarjev. V letu 2001 načrtujejo 10-odstotno rast proizvodnje gospodinjskih aparatov, 15-odstotno rast prodaje storitev, 10-odstotno rast prodaje pohištva in za polovico višjo prodajo v strojeartstvu. Stanič je končal z ugotovitvijo, da bi Gorenje, če jih ne bi prizadel požar v Galvani in če ne bi stroški porasli skoraj za 20 odstotkov, doseglo sanjske poslovne rezultate.

Vili Einspieler

VEČER

9. 11. 00

7

GORENJE • STIKI Z JAVNOSTI

VEČER

GOSPODARSTVO

Konec tedna začetek trgovanja z delnicami Gorenja na borzni kotaciji A

Gorenje v klubu uglednih družb

Od jutri bo na voljo prospekt delniške družbe, danes pa je objavljen izveček iz tega prospekta, kar je pogoj za začetek trgovanja z delnicami Gorenja na borzni kotaciji A. Izpad proizvodnje zaradi požara septembra bodo do konca leta nadoknadili

Od jutri bo na sedežu družbe Gorenja že mogoče dobiti prospekt, ki ga mora izdati vsaka družba, če želi uvrstiti svoje delnice na borzo. Odbor slovenske borze je že konec oktobra sprejel odločbo, da se v borzno kotacijo A sprejme 12,2 milijona navadnih imenskih delnic Gorenja v skupni nominalni vrednosti 12,2 milijarde tolarjev. Po nekaterih predvidevanjih se bo začelo trgovati s temi delnicami v tej kotaciji že konec tega tedna, saj bo eden od pogojev, kot je javna objava izvečka prospekta, izpolnjen z današnjo objavo.

V tem sporočilu Gorenje omenja tudi požar, ki je 3. septembra letos do tal uničil obrat galvanike. Zaradi tega so imeli 5-odstotni izpad proizvodnje, ki ga bodo do konca leta nadoknadili. Prihodnji teden, ko bodo na voljo vsi podatki, bodo v Gorenju tudi sporočili, kako so poslovali v prvih devetih mesecih letos. Kot kaže, so poslovni rezultati dobri.

Gorenje se s tem uvršča med slovenske elitne delniške družbe ali podjetja, ki imajo svoje delnice v borzni kotaciji A. S tem so pokazali, da pravzaprav sodijo v ta elitni klub. To je pomembno tudi zaradi tega, ker se nekateri investitorji ne odločajo za naložbe, če se z delnicami trguje samo na prostem trgu, kakor se je dogajalo doslej z delnicami Gorenja, ne pa tudi na borzi.

Sedanja vrednost delnice Gorenja na borzi znaša okrog 1900 tolarjev, njena višina pa se je v preteklosti že povzpela na 2450 tolarjev, vendar je požar v tej delniški družbi storil svoje. Njena knjigovodska vrednost znaša 3000 tolarjev, zato je povsem razumljivo, da si v tej delniški družbi želijo, da bi se vrednost delnic približala tej številki in jo tudi presegla. Kdaj se bo to zgodilo, je seveda težko napovedovati, vendar ima Gorenje tako trdne temelje, da se bo to v prihodnosti tudi zgodilo.

Število delničarjev Gorenja se je znižalo, s prvotnih 26 tisoč na manj kot 15 tisoč, kar je bilo mogoče tudi pričakovati. Največja lastnica Gorenja še naprej ostaja Kapitalska družba, njen lastniški delež znaša 17,9 odstotka. Slovenska odškodninska družba ima delež, ki dosega 14,3 odstotka. Delež okrog 20 pooblaščenih investicijskih družb, večših jih je bilo še več, dosega 15,6 odstotka. Drugi pravni osebk (družbe, finančni inženiringi, ki denar usmerjajo v vrednostne papirje) imajo v Gorenju 12,6 odstotka deleža, banke in zavarovalnice 6,7 odstotka, borzno posredniške hiše 3,2 odstotka, delež zaposlenih pa je 12,3 odstotka. V lastniški sestavi obstaja tudi rubrika "ostali državljani", ki imajo 17,4 odstotka lastništva, kar kaže, da se tudi drugi državljani zanimajo za delnice Gorenja, ki so jih kupili v prosti prodaji. V tem okviru upoštevajo tudi delnice bivših zaposlenih in upokojeincev.

Borko De Corti

PRILOGA 9

Vse bliže odkritju vzroka velike tragedije

*Preiskava na pogorišču v Gorenju končana – Dve možnosti, kako je
zagorelo – Dokončne ugotovitve po izdelavi strokovnih mnenj*

Celje, Velenje – Požar, ki je 3. septembra povsem uničil Gorenjev proizvodni obrat, je lahko izbruhnil zaradi okvare enega od močnih transformatorjev, ki z energijo napajajo naprave za elektrolizo, ali pa zaradi rezanja in varjenja napeljav v obratu, kjer so tistega dne delali delavci podjetja Esotech.

To so prve ugotovitve preiskovalcev, ki so jih včeraj predstavili na novinarski konferenci Policijske uprave Celje. Ob koncu prejšnjega tedna so tudi končali s preiskavo na pogorišču, vzorce ostankov s kraja, kjer naj bi se v obratu požar pričel in od koder se je nato razširil, pa so poslali v analizo različnim strokovnim ustanovam. Robert Mravljak, načelnik celjskega UKS, je dejal, da so doslej uspeli izključiti možnost, da je bil požar podtaknjen, ali da bi do njega prišlo zaradi okvare na električni napeljavi. Ugotovili so, da so požar na strehi obrata ljudje opazili deset minut po tistem, ko

so iz galvane odšli delavci Esotecha. Žarišče požara je bilo v delu proizvodne linije galvane, ki ga imenujejo sektor 1009. Izbruhnil naj bi zaradi okvare na energetskem transformatorju, v katrem je bilo okoli 800 litrov lahko vnetljivega transformatorskega olja. Transformator je popolnoma uničen, ob njem pa je ogenj kasneje uničil še sedem podobnih transformatorjev, v katerih je bilo skupaj okoli 5.600 litrov olja. Drugi transformatorji v galvani so sicer uničeni, vendar olje iz njih ni steklo.

V neposredni bližini žarišča požara pa so le nekaj minut pred njegovim izbruhom delo za tisti dan končali vzdrževalci, ki so med drugim z varilnim aparatom tudi rezali in varili kovinske cevi. To so počeli poldrugi meter od tal. Zato je možno, da je do požara prišlo zaradi žarečega delca kovine, ki je po odhodu delavcev vnela naprave v bližini, ki imajo tudi

gumijaste in plastične dele. Ko je zagorelo, se je ogenj dvignil po bližnjih jaških, in zato je streha v galvani hitro zagorela. Tudi posnetki varnostnih kamer, s katerimi so v Gorenju snemali zunanost proizvodne dvorane, potrjujejo, da so v času izbruha požara delavci že odšli iz galvane. Ob tem, ko preiskovalci čakajo na izvedenska mnenja, ta naj bi bila končana do konca tega ali začetka prihodnjega tedna, pa so naročili tudi strokovno mnenje o tem, ali so bili v galvani ob vzdrževalnih delih opravljeni vsi predpisani protipožarni varnostni ukrepi.

Brane Piano

V Esotechu Velenje še niso dobili nobenih uradnih dokumentov o vzrokih požara v Gorenju

Namigi o krivdi škodijo podjetju

»Uporabljena tehnologija in način dela po trditvah pristojnih v Esotechu nista mogla povzročiti požara«

VELENJE, 5. – V zvezi s požarom v Gorenju so minuli teden na policijski upravi Celje kot vzrok za njegov nastanek po opravljeni preiskavi omenili domnevno malomarnost delavcev Esotecha. Kot smo že poročali, štirje delavci podjetja Esotecha, ki so 3. septembra opravljali vzdrževalna dela v obratu, niso opravili vseh varnostnih in protipožarnih ukrepov.

»Če bi jih, bi bilo požar mogoče hitro pogasiti oziroma vsaj precej omiliti njegove posledice,« so minuli teden med drugim povedali na celjski PU, kjer so predstavili rezultate skoraj trimesečne preiskave o vzrokih požara. Včeraj pa so se v zvezi s krivdo delavcev Esotescha oglasili tudi v samem podjetju.

V sporočilo za medije so zapisali, da družba Esotech še ni dobila uradnih dokumentov, zato še ne morejo posredovati dodatnih informacij o vzrokih za nastanek požara. Zapisali so, da so v podjetju opravili podroben pregled tehnologij, ki so jih pogodbeni partnerji uporabljali pri vzdrževalnih delih na dan požara. Pregled so opravili strokovnjaki neodvisne strokovne organizacije, slovenski inštitut za varilstvo (ZAVAR), ki so s tehničnega vidika potrdili neoporečnost tehnologije. Hkrati pa so tudi zapisali, da način dela in tehnologija nista mogla povzročiti požara. Esotech je ne nazadnje tudi prvo podjetje pri nas, ki je prejelo mednarodni evropski certifikat za varjenje SIST-EN. Zapisali pa so tudi, da je namigovanje, da je malomarnost njihovih delavcev povzročila katastrofalen požar v Gorenju, zelo prizadelo njihove delavce. Ne nazadnje na podjetju povzroča tudi veliko gospodarsko škodo. (gp)

Vzrok požara v Gorenju ni tehnična napaka ali električna napeljava, ampak je subjektiven

Požar zaradi malomarnosti

Delavci Esotecha, ki so opravljali vzdrževalna dela v galvani, niso uvedli vseh ukrepov

CELJE, 30. – Štirje delavci Esotecha, ki so na dan požara v galvanski dvorani opravljali vzdrževalna dela, niso uvedli vseh varnostnih in protipožarnih ukrepov, je pokazala preiskava požara, ki je 3. septembra popolnoma uničil obrat galvane v Gorenjski hali programa Mekom. »Odgovorna oseba ni uvedla vseh potrebnih varnostnih ukrepov. Če bi jih, bi bilo požar moč hitro pogasiti ali vsaj omiliti posledice,« trdijo kriminalisti. Zato bodo zoper 25-letnega tehnologa M. J., zaposlenega v Esotechu, ki je vodil skupino delavcev, podali kazensko ovadbo zaradi sumu storitve kaznivega dejanja oziroma povzročitve splošne nevarnosti zaradi malomarnosti. Najvišja kazen za takšno dejanje je tri leta zapora.

Direktor celjske policijske uprave (PU) Edvard Mlačnik in načelnik celjskega urada kriminalistične policije Robert Mravljak sta včeraj pojasnila dosedanje ugotovitve preiskave požara v Gorenju, ki je povzročil za 4,1 milijarde tolarjev škode. Ugotovitve na podlagi termičnih posledic na kovinski konstrukciji, galvanizacijskem usmerniku in strchi objekta so pokazale, da je začelo goreti na liniji galvanizacije številka 1009 oziroma 1010. To dokazujejo tudi izpad elektrike na teh linijah, posnetki kamere in izjave prič, ki so ogenj opazile. »Nesporno smo ugotovili, da poškodbe galvanskega usmernika niso primarni vzrok za nastanek požara, kot je najprej kazalo. Eksplozija tega usmernika zaradi segretja in posledično izlitje 800 litrov olja pa sta povzročila neobvladljive razmere,« je dejal Mlačnik. Da tudi morebitna napaka na električni napeljavi ni bila vzrok, so pokazali izklop glavnega stikala in pregledi električnih merilnih naprav, ki so kazale normalno stanje.

Kot je znano, so nekaj minut pred izbruhom požara v hali galvane štirje zunanji delavci, ki jih

je Esotech najel, opravljali vzdrževalna dela. Priče so požar opazile dvajset minut po odhodu delavcev Esotecha iz hale. V skladu s Požarnim redom Gorenja in pogodbami glede izvajanja vzdrževalnih del bi moral izvajalec del, v tem primeru Esotech oziroma M. J. kot vodja skupine, pred začetkom del poskrbeti za varnostne ukrepe, česar pa ni storil. Najprej bi moral pridobiti dovoljenja za izvajanje del tisti dan, nato obvestiti poklicne gasilce Gorenja in poskrbeti za tako imenovano gasilsko stražo. To pomeni, da bi moral na kraj izvajanja del poklicati gasilca oziroma strokovnjaka, usposobljenega za gašenje požarov, ta pa bi nato presodil, ali je njegova prisotnost potrebna ves čas izvajanja del, ali bi delo

nadzoroval vseh nekaj minut, ali pa morda le na koncu. M. J. je sicer dan pred požarom seznanil delavca galvane, da bodo naslednji dan v obratu izvajali vzdrževalna dela, vendar bi to moral storiti na dan izvajanja del. Kot je povedal Mravljak, nihče niti med vzdrževalnimi deli niti po njihovem koncu ni pregledal obrata galvane.

Tudi zato, da bi ugotovili, koliko zunanjih delavcev je bilo takrat v resnici v galvani, se je preiskava nekoliko zavlekla, je povedal prvi mož celjskih kriminalistov. Postopoma so ugotovili, da je dela opravljalo več delavcev, ki pa v začetku preiskave niso bili evidentirani. Nesporna je ugotovitev, da so bili okrog 17. ure v galvani štirje delavci Esotecha, ki so halo zapustili ob 17.20. »Nihče ne trdi, da so ti delavci krivi,« je poudaril Mlačnik. »Trdimo le, da odgovorna oseba ni uvedla vseh varnostnih ukrepov, verjetno iz malomarnosti.« Kriminalisti poudarjajo, da gre za izredno zahtevno preiskavo, ki še traja, predvsem glede vžignih temperatur vseh materialov, ki so bili v obratu galvane, in določitve predmeta, na katerem se je vžgalo.

DRAGANA STANKOVIĆ

PRILOGA

Intervju s sekretarjem uprave Gorenja - dr. Emilom Rojcem

Kakšna je bila prva reakcija vodstva Gorenja na katastrofalni požar?

Poslovodstvo Gorenja se je že v času odvijanja samega požara v Galvani sestalo in tedaj razglasilo prehod na krizno vodenje, kar je pomenilo, da je bilo potrebno v dneh do sanacije posledic požara delovati na način, ki je omogočil čimprejšnjo odstranitev posledic in vnovičen prehod na normalno poslovanje.

Kako ste sestavili krizni tim in kdo je v njem deloval?

Uprava je vseskozi uspešno delovala kot »krizni štab«. Tudi nobenih novih, dodatnih telefonskih linij nismo vzpostavili v ta namen, ker se nam to ni zdelo potrebno.

Kako je izgledalo krizno komuniciranje v nastali situaciji? Ali so podjetju pomagali posebni strokovnjaki s tega področja?

Kot prvi vidik se je pojavilo vprašanje kako zastaviti komuniciranje, saj je komuniciranje sestavni del kriznega vodenja. Ker imamo v Gorenju lastno službo za komuniciranje z internimi in zunanjimi javnostmi smo tudi sami neposredno vodili te aktivnosti. Zato tudi nismo najeli strokovnjakov s specialnimi znanji o delovanju v kriznih okoliščinah. Informacije smo posredovali diferencirano, saj je šlo za različne vrste zainteresiranih javnosti.

Poslovodstvo se je našlo v protislovni situaciji, ko je bilo potrebno dejavnosti in obseg te katastrofe prikazati čim bolj realno, ne pa tako tragično, da bi naši kupci in zlasti potrošniki zaključevali, da je Gorenje v nepopravljivi krizi.

Katere javnosti so bile ključne in na kakšen način ste z njimi komunicirali?

Ko smo razmišljali katere so ključne javnosti smo najprej prišli do naše najširše javnosti. To so kupci in potrošniki, naši dobavitelji ter naša predstavništva v tujini, katere smo obvestili, da naj bodo pripravljeni na določene motnje pri dobavi.

Že na dan požara, 3. septembra 2000 zvečer, je nekaj novinarjev prišlo na prizorišče in hotelo dobiti čim več informacij, zato se je že na samem mestu izoblikovala neke vrste tiskovna konferenca, na kateri je vodstvo postreglo z najosnovnejšimi informacijami.

O dogodku smo takoj drugi dan na tiskovni konferenci seznanili javnost, kasneje pa so bile informacije oblikovane neposredno na sestankih uprave in posredovane redakcijam časopisov in drugim medijem.

V sredo, 6. septembra 2000, smo v internem glasilu Informator podrobno seznanili z razsežnostmi in realnimi posledicami kriznega dogodka celotni kolektiv (interna javnost).

Posebno pozornost smo namenili obveščanju naših lastnikov, individualnih malih delničarjev in velikih lastnikov – državnih skladov (kapitalski in odškodninski sklad), ki sta tudi med prvimi prišla na pogorišče in želela prepričati o nastali situaciji in posledicah na vrednost, zanesljivost in varnost njihovih naložb v Gorenje.

Nenazadnje je bilo tukaj še komuniciranje z državo in državnimi institucijami.

Komuniciranje z državo je bilo prav posebnega pomena. Zakaj?

Izredni pomen je v nastali situaciji dobilo komuniciranje z državo in državnimi institucijami. Še zlasti po tistem, ko se je njihova prvotno obljubljena pomoč začela politizirati in pogojevati z raznimi ukrepi s strani Gorenja vezanimi na trg kapitala. Konkretno je bila postavljena zahteva po prodaji delnic Dela v lasti Gorenja kot pogoj za »delček« obljubljenе finančne pomoči, ki so jih pristojna ministrstva takrat obljubila.

Kako ste se odzvali na najrazličnejšo oblike solidarnosti, ki so prihajali od vsepovsod?

Ko gre za obveščanje širše javnosti smo morali biti posebno pazljivi na to, kako se odzvati na širok krog ponudbe najrazličnejših pomoči Gorenju in izrazov solidarnosti. Po eni strani se take solidarnosti ne sme zavračati, po drugi strani pa nismo želeli v odnosu do posameznikov, društev, občanov, institucij, organizacij delovati obremenilno v tem smislu, da pričakujemo ravno od njih to pomoč. Vse skozi se je vodstvo Gorenja zavedalo, da mora težišče sanacije izpeljati samo, oz. da mora biti ključni delež v finančni in materialni sanaciji na strani samega kolektiva Gorenja. Tako, da smo morali tudi ta, dokaj občutljiv vidik obvladovati v kriznem komuniciranju.

Kako ste vodili podjetje v krizi ?

Krizno vodenje je širši pojem, ki je vezan na vzpostavitev poslovanja v novo nastalih razmerah. Kot prvi cilj, ki si ga je podjetje zadalo je bilo zmanjšati obseg motenj in skrajšati njihovo trajanje. Ključne motnje so bile pogojevane z izpadom komponent, ki so jih izdelovali v tem pogorelem obratu. Potrebno je bilo poiskati nove, nadomestne dobavitelje. Pretežni odziv teh dobaviteljev je bil ugoden. Pri tistih iz tujine pa je šlo tudi za pogojevanje z njihovimi interesi. Dober primer je

dogovor Gorenja o galvaniziranju izdelkov v Leibnizu, nakar je tovarna v Avstriji dobila od Gorenju konkurenčnih podjetij »ukaz« naj Gorenje pustijo »krvaveti«.

Pri preprečevanju nastalih motenj v proizvodnji je bilo potrebno ponovno komunicirati z našimi glavnimi kupci in se z njimi sporazumevati glede alternativnih komponent in materialov v naših aparatih (namesto določenih kovinskih elementov v aparatih smo šli na plastične, enostavnejše izvedbe) zgolj zaradi tega, da bi aparat še zmerom lahko posredovali kupcem.

Čimprej smo začeli tudi s sanacijo pogorišča in načrti za izgradnjo novega obrata. Ravno s pomočjo kriznega vodenja je bila dosežena visoka stopnja organiziranosti, koordinacije, vodenja in priprave projekta nove galvane in njegovega izvajanja.

Ali je vodstvo Gorenja imelo že vnaprej pripravljeno strategijo, morda kakšen priročnik, kako delovati v kriznih okoliščinah takšne vrste ?

Vnaprej izdelano strategijo , ki je povezana z naravnimi katastrofami ni mogoče izdelati, ker kriznih dogodkov take narave preprosto ni mogoče predvideti. Vodstvo lahko predvidi krizno vodenje v slučaju notranjih napetosti, konfliktov v kolektivu, stavk, če prihajajo signali, da je klima slaba. Prav za takšen primer pa nismo imeli vnaprej izdelane strategije kriznega upravljanja

Kaj je povzročilo požar in kdo je bil kriv zanj?

Na koncu je bilo nemogoče izdelati in potrditi enega samega vzroka in krivca požara.. V požaru takšnih razsežnosti, ko je vse pogorelo, je namreč zelo težko priti do kakšnih trdnih zaključkov. Tako smo na koncu prišli do dveh možnih vzrokov: kratek stik ali slabi protipožarni ukrepi pri delu vzdrževalcev (Esotecha), ki niso bili v celoti izvedeni.

Ali je po uspešno končani krizi podjetje naredilo kakšno postanalizo celotnega dogajanja v kriznih razmerah?

Krizni štab je sproti analiziral materialne, finančne in tržne posledice. Po končanem sanacijskem postopku, ki je trajal slabih 6 mesecev, je uprava delniške družbe Gorenja sprejela oceno – analizo vseh dogajanj povezanih s požarom in tudi oceno uspešnosti lastnega kriznega vodenja. Sestavni del te ocene je bilo tudi mnenje in stališče Nadzornega sveta Gorenja, v katerem so tudi po zakonu vsi ključni lastniki oz. njihovi predstavniki. Tudi Nadzorni svet je bil mnenja, da je uprava maksimalno operativno, učinkovito in odgovorno vodila proces kriznega vodenja.

Ugled lahko močno vpliva na reševanje krize, lahko pa podjetje s slabim vodenjem krize pozitiven ugled tudi izgubi. Kako je z ugledom Gorenja?

Eden od kriterijev, da je Gorenje zelo ugledno podjetje je bilo vidno najbolj v nepričakovanem velikem odmevu solidarnosti iz vse Slovenije. Izrazi solidarnosti so prihajali od posameznikov, upokojencev, otrok v osnovnih šolah, podjetij, do pobud iz vrst umetnikov in kulturnih delavcev po vsej državi. Bilo je toliko pobud in iniciativ, da niti nismo mogli vseh uresničiti, se odzvati na vse pobude. Mnogokrat smo zgolj izrazili hvaležnost za njihovo pozornost in jim povedali, da je njihova pomoč močna vzpodbuda celotnemu kolektivu. Zelo odmevna je bila donacija slik priznanih Slovenskih avtorjev, katerih mnoga dela danes dopolnjujejo bogato likovno zbirko Gorenja.

Eden izmed znakov dobrega ugleda se je pokazal tudi v tem, da delnica ni usodno padla pod svojo nominalno (knjižno) vrednost.

Tukaj je potrebno tudi omeniti pozitivno poročanje tistih medijev, ki niso dobivali informacij neposredno iz Gorenja, oz. niso bili oprti na uradne informacije. Včasih je bilo seveda potrebno kakšne stvari dodatno pojasnjevati, zlasti v času politizacije in ob tematiki varnosti ter zavarovanja premoženja.

Sestavni del končne ocene uprave je ravno ta vidik, kako se je skozi to krizno situacijo in sanacijo kazala podpora in zaupanje v javnosti in nenazadnje ugled podjetja, ki ga je deležno v javnosti.

Zakaj je torej bilo zavarovano samo poslopje, proizvodnja pa ne?

Ker nobeno veliko podjetje nima zavarovanega izpada proizvodnje. Dosti bolj se splača kupiti senzorje, imeti varnostne signalne naprave ter svojo gasilsko četo – kar je Gorenje tudi vse imelo, kot pa se odločiti za zavarovanje proizvodnje, saj je to silno drago v zavarovalniški ponudbi. Zato si to lahko privoščijo mogoče kakšna manjša podjetja, ne pa tako veliko podjetje kot je našo, s tako velikim prometom.

Kriza lahko poleg nevarnosti predstavlja tudi priložnost. Ali je bila tudi vaša kriza priložnost za kaj novega, boljšega?

Tudi v našem primeru velja, da smo morali najprej pogoreti, da smo lahko zgradili nekaj boljšega kar smo imeli. Krizni dogodek smo tako »izkoristili« v nadomestni gradnji in projektiranju novih strojnih kapacitet, z namenom, da odpravimo »ozka grla«, ki so bila že dolgo časa prepoznavna v starem, dokaj zastarelem obratu. Sprejete so bile tudi racionalnejše logistične rešitve, ko gre za Transporte materiala v celotnem območju Gorenja, surovin in komponent. Postavile so se najnovejše naprave, izboljšala se je logistika in organizacija dela.

Lahko za zaključek poveste, kaj ste se naučili iz krize, ki vas je tako nepričakovano doletela?

Zelo veliko. Predvsem pa bi rad poudaril področje varnosti. Že pred tem dogodkom so gasilci vsakih nekaj ur redno obšli vse obrate. Žal je zagorelo ravno nekaj minut po tistem, ko so gasilci obšli Galvano. Zato se je hkrati s pospešenim potekom izgradnje novega objekta pristopilo k dopolnilom elaborata o varnosti oz. potencialni ogroženosti Gorenja, ki ga je pripravila služba varnosti pri delu. Ta elaborat je bil dopolnjen z identifikacijo vseh potencialnih točk požarne ali kakršnekoli druge ogroženosti in je bil potem potrjen s sklepom uprave. Uprava je sprejela ukrep, da mora biti pri vsakem delu prisoten dežurni gasilec.

Intervju z vodjo odnosov z javnostmi v Esotechu – Srečkom Meolicem

Kakšne so bile prve reakcije Esotecha na požar v Gorenju, kjer so vzdrževalna dela ravno v tistem času in prostoru opravljali vaši delavci?

Esotech je v tistem času v Gorenju izvajal, kar nekaj del. Po informaciji o požaru v Galvani je bila prva reakcija preverjanje ali je Esotech ta dan izvajal dela v hali Galvane. Ker je Esotech na dan požara izvajal vzdrževalna dela v Galvani se je sestalo vodstvo podjetja, da je skupaj z zaposlenimi, ki so ta dan opravljali dela, analiziralo potek del. Izvedla se je rekunstrukcija dogodkov, ki je pokazala da Esotechova dela nikakor niso mogla biti vzrok požara.

Ali ste sestavili, glede na potek dogodkov, krizno ekipo? Kdo je v njej deloval?

Esotechovo ime se je v povezavi s požarom začelo omenjati nekaj dni po požaru v Gorenju. Ker po rekonstrukciji dogodkov ni bilo suma o krivdi se na začetku ni sestavljalo kriznega štaba. Oddelek za odnose z javnostmi je od začetka podrobneje spremljal vse dogodke, ki so se odvijali po požaru. Spremljalo se je medije in preverjalo govorice. Ob začetku omenjanja Esotecha v zvezi s požarom se nam je zdelo smiselno, da se preanalizirajo vsi možni scenariji in pripravijo možne strategije. Delovanje je koordiniral oddelek za odnose z javnostmi.

Kdaj je bilo poslano prvo vaše sporočilo v medije?

Ker po analizi dogodkov ni bilo suma o krivdi, Esotech ni posiljal sporočil medijem. Ko se je v medijih začelo pojavljati veliko namigovanj o krivdi pa je Esotech javnosti predstavil svoj pogled na zgodbo. Svojo edino sporočilo medijem je Esotech posredoval 4. decembra 2000.

Kako pa je potekalo komuniciranje z mediji? Ste mogoče sklicali tudi kakšno novinarsko konferenco?

Takoj po začetku namigovanj je bil izdan interni predpis, da vse informacije iz Esotecha gredo preko oddelka za odnose z javnostmi (preko ene osebe). Mediji so tako imeli kontaktno osebo z Esotechove strani. Posredovana jim je bila telefonska številka (in elektronski naslov) na kateri so lahko preverjali informacije. Novinarji so klicali, vendar je večina novinarjev žal objavljala zgodbe (ki so govorile tudi o Esotechu), ne da bi pred tem dejansko preverjali informacije tudi v Esotechu.

Katere so bile ključne javnosti in na kakšen način ste z njimi komunicirali?

Po izbruhu krize je bil narejen strateški načrt komuniciranja s ključnimi javnostmi, najprej pa se je izdelala skupna informacija podjetja, tako, da ni prihajalo do dvojnih informacij.

Ključne javnosti so bili kupci, zaposleni in lokalna skupnost. Za komuniciranje s kupci je bil narejen načrt komuniciranja, ki je obsegal predvsem neposredno osebno komunikacijo. Določilo se je kdo bo s kom komuniciral in kot poročila so se shranjevali odmevi kupcev. Komunikacija z zaposlenimi je potekala preko skupin, preko oglasnih desk in preko internega časopisa. Zaposleni so bili seznanjeni z enotno informacijo podjetja. Komuniciranje z lokalno skupnostjo pa je potekalo predvsem preko neformalnih poti.

Najeli ste pomoč strokovnjakov s tega področja, da ste lažje upravljali z nastalo situacijo. Zakaj ste se odločili za ta korak in na kakšen način ste sodelovali?

Ker je kriza dobila velike razsežnosti je bilo nujno izkoristiti vse vire. Zunanji strokovnjaki so vodilni ekipi podjetja predstavili nekaj modelov komuniciranja ob podobnih primerih in opozorili na možne pasti. V nadaljevanju pa je potekalo sodelovanje med zunanjimi strokovnjaki direktno z oddelkom za odnose z javnostmi. Skupno delo je bilo predvsem odločanje kdaj je primeren čas za distribucijo sporočila medijem, oblikovanje sporočila medijem (ker so bili zunanji strokovnjaki neobremenjeni s čustvi) in pa svetovanje o obnašanju podjetja v podobni situaciji. Bili so učinkoviti in Esotech je bil z njimi zadovoljen.

Eden izmed možnih vzrokov požara so bili tudi slabi protipožarni ukrepi pri delu vzdrževalcev Esotecha. Kako se je zgodba končala? Kaj je bilo z osumljencem?

Zgodba se je končala na stopnji, ko se ni dokazala neposredna odgovornost nobenemu izvajalcu del. Neposredni vzrok požara ni bil dokazan. Mediji so končali z raziskovanjem zgodbe nekje v januarju.

Zaradi obtoževanja in namigovanj nekaterih medijev, da je bila krivda vaša je verjetno trpel tudi ugled Esotecha. Kako močno ocenjujete, da je požar v Gorenju in posledično tudi nastop krize Esotecha, vplival na ugled podjetja?

Podjetje Esotech se ukvarja s storitvami. Ugled izvajalca je temeljno merilo za uspešnost poslovanja. Brez ustvarjenega dobrega imena podjetja, podjetje ne bi moglo poslovati. Zato so namigovanja o krivdi imela negativne posledice, predvsem pri novih potencialnih kupcih, ki so s tem dobili negativno mnenje o firmi, kar pogosto odloča pri izbiri izvajalca storitev.

Kako sami ocenjujete vaše vodenje krize v podjetju?

Kriza je oddelku odnosov z javnostmi pomenila velik izziv. Izkušnje so se prenesle v načrt dela oddelka. Kot posledica krize je nastal interni priročnik Komuniciranja v krizinih situacijah.

Krize, ki se jim ni mogoče izogniti je najbolje izkoristiti sebi v prid. V vašem primeru bi bilo to zelo težko. Zanima me, če je kriza vseeno pustila za seboj kakšno pozitivno lastnost?

Kriza je dokazala nujnost organiziranega komuniciranja v podjetju. Oddelek odnosov z javnostmi je tako dobil svoj prostor pod soncem.