

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanja DŽUDOVIĆ

KRIZNI MARKETING

Diplomsko delo

Ljubljana, 2003

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanja DŽUDOVIĆ

MENTOR: dr. Marko LAH

KRIZNI MARKETING

Diplomsko delo

Ljubljana, 2003

*»Najboljši upravljavci niso tisti,
ki bi se znali izogniti vsem krizam,
temveč tisti,
ki izkoristijo krize,
za katere vedo,
da se jim ne bodo mogli izogniti.«
(Gruban in drugi, 1997: 75)*

KAZALO

UVOD	6
I. KRIZA	8
1. SIMPTOMI IN VZROKI KRIZ	10
2. ŽIVLJENJSKI CIKEL KRIZE	13
II. KRIZNO KOMUNICIRANJE IN KRIZNI PR.....	15
1. KRIZNO KOMUNICIRANJE.....	15
2. OPREDELITEV KRIZNEGA PR	16
2.1 <i>Naloge kriznega PR</i>	16
2.1.1 Identifikacija ključnih javnosti	17
2.1.2 Razvrstitev javnosti po pomembnosti.....	17
2.1.3 Kaj bomo sporočili?	18
2.1.4 Določiti kanale komuniciranja	19
2.1.5 Kdo bo sporočal?.....	20
2.1.6 Na kakšen način bomo sporočali?	20
2.2 <i>Komuniciranje z mediji</i>	21
2.2.1 Komuniciranje med mediji in podjetjem	22
2.3 <i>Interno komuniciranje</i>	23
3. KRIZNA SKUPINA	24
3.1 <i>Naloge in funkcije krizne skupine</i>	25
3.2 <i>Krizni vodja</i>	26
4. TRŽNE RAZISKAVE	27
III. OPREDELITEV KRIZNEGA MARKETINGA.....	29
IV. KRIZNI NAČRT	32
1. SESTAVA KRIZNEGA NAČRTA.....	33
V. KRIZNI MARKETINŠKI NAČRT	35
1. STRUKTURA MARKETINŠKEGA NAČRTA	35
1.1 <i>Uvod</i>	36
1.2 <i>Cilji</i>	38
1.3 <i>Situacijska analiza</i>	38
1.3.1 Zgodovinski okvir situacije	39
1.3.2 Analiza konkurence.....	39
1.3.3 Analiza izdelka.....	39
1.3.4 Analiza potrošnika.....	39
1.3.5 SWOT analiza	40
1.4 <i>Oblikovanje strategije</i>	40
1.4.1 Oglaševanje v krizi.....	41
1.5 <i>Določitev proračuna</i>	42
1.6 <i>Kontrola</i>	43
VI. PO KRIZI	44
VII. KRIZNI MARKETING V BANČNIŠTVU.....	45
1. KRIZNE KOMUNIKACIJSKE OKOLIŠČINE.....	46
1.1 <i>Pojav krize</i>	46
2. KRIZNI PR IN TRŽENJE V SKB BANKI.....	48
3. KOMUNICIRANJE Z JAVNOSTMI.....	49
4. TRŽENJSKI PRIJEMI	50

5. POSLEDICE KRIZE	51
6. USMERITVE V PRIHODNJE	52
7. SKLEP	52
ZAKLJUČEK	53
SEZNAM SLIK IN TABEL.....	55
LITERATURA	56
VIRI	60
PRILOGA	62

UVOD

V današnjem nestanovitnem okolju se pogosto srečujemo z raznimi krizami. V slovenskem prostoru so najpogostejše: rop, ekološko razlitje, izmišljotine tekmecev, objavljene v medijih, finančni škandali, pripor direktorja, stečaj podjetja, nenapovedana stavka, sovražen prevzem podjetja, delovna nesreča s tragičnimi posledicami, javni napadi interesnih skupin, neurje, prometne nesreče... Slovenski menedžerji kot glavne razloge za nepredvidljivost kriznih dogodkov v slovenskem prostoru navajajo prehitro preobrazbo gospodarstva, naglo in nepremišljeno odpiranje trga, dinamičnost poslovnega dogajanja, preveliko vpletanje politike v gospodarstvo.

Čeprav kriza podjetje ali organizacijo preseneti, je zanj popolnoma normalen pojav. Krize so namreč sestavni del okolja, v katerem organizacija deluje. **Kriza je preobrat v življenju organizacije in hkrati priložnost za ustvarjanje boljšega ugleda.** Kriza je stimulacija in motivacija za prenavo, izboljšanje in transformacijo podjetja. Je odlična priložnost, da vodstvo spremeni način razmišljanja v podjetju.

Ustrezno pripravljeno podjetje lahko vse omenjene dogodke, razen najhujših kriz in katastrof, obrne v svojo korist. Svojo publiciteto lahko izkoristi za poudarjanje in krepitev vrednot, ki jih je gradilo vsa pretekla leta. Ključ do uspeha leži v predhodnem načrtovanju, ki je pogoj za uspešno prebroditev krize (Lake, 1998: 2). V nalogi bomo poskušali dokazati, da **načrtovanje krize omogoča preseganje le-te.**

Uspešno delovanje podjetja in tudi njegov obstoj sta odvisna od okolja in odnosov, ki jih goji podjetje do njega. Ko gredo stvari narobe, ko se podjetje kar naenkrat znajde v krizi, se mora zavedati, da je treba veliko pozornosti nameniti svojim javnostim in odgovarjati na njihova številna vprašanja. Predvsem je pomembno, da se uspešno soočimo s čedalje bolj agresivnimi mediji.

Zato so ena pomembnejših javnosti, s katero se srečujemo v času krize, mediji, ki s posredovanjem informacij javnostim tako rekoč kreirajo zaznavanje realnosti, zato ji včasih rečemo tudi medijska realnost. Medijska realnost je vse tisto, kar ni dostopno posameznikovemu neposrednemu izkustvu in je dostopno le preko komunikacije. Posredovanemu doda smisel, pomen in vrednost. Mediji pogosto s svojim obstojem in prisotnostjo sprožijo dogodke, ki se zdijo izvirno zgolj del družbene realnosti ali celo spremenijo potek dogodkov, ki bi sicer obstajali tudi brez njih.

Mediji so odvetniki javnosti, kar pomeni, da so mediji tisti, ki branijo javnosti. So tisti, ki v imenu ljudi prepoznajo nezrelo in neodgovorno ravnanje podjetja. Bolj ko mediji pokrivajo tovrstne zgodbe, bolj se javnosti zavedajo problematike. Zato stvari, ki gredo danes narobe, ne moremo preložiti na kasnejši čas. K temu je pripomogla tudi neverjetna hitrost elektronskih medijev, ki omogoča, da v eni uri novica obkroži svet. Svet je postal globalna vas. Divji telekomunikacijski razvoj, razmah online življenja, naraščajoči dvom in cinizem potrošnikov in drugih javnosti v odnosu do organizacij – vsi ti trendi nam skozi optiko kriznega komuniciranja seveda niso ravno zavezniki. Planet se je navadil na informacijo takoj, povsod, v živo, online. Ni časa za nas, ki se nam je v trenutku krize usul svet na glavo (Razpet v Gruban in drugi, 1998: 151).

Pri reševanju podjetja iz krize ne bo dovolj, če se bomo oprli npr. le na komuniciranje. **Podjetje mora prav tako imeti pripravljen krizni marketinški načrt, da ohrani svoj ugled ali pa ga morda celo poveča.** Ne le, da s kriznim marketingom (v nadaljevanju KM) nadgradimo delo kriznih odnosov z javnostmi (v nadaljevanju krizni PR), kriznega komuniciranja (v nadaljevanju KK), kriznega menedžmenta, temveč tudi razmišljamo in posegamo še na nekatera področja, kot so: oglaševanje, promocija, raziskave, navade potrošnikov, družbena odgovornost podjetja, ugled.

V Sloveniji obstajajo razhajanja o tem, ali KM obstaja ali ne. Vprašanje je, ali lahko govorimo zgolj in samo o KK, kriznem PR in kriznem menedžmentu?

Na začetku sem bomo sprehodili skozi same krize, njihove definicije, značilnosti, tipe, vzroke. Predstavili bomo KK in krizni PR, opredelili njihove naloge in funkcije, nato pa k temu dodali še pomen krizne skupine, kriznega vodje in tržnih raziskav. Nato bomo definirali pojem KM in ga primerjali s KK, kriznim PR in kriznim menedžmentom. Opredelili naloge, prednosti in slabosti KM. Predstavili bomo pomen priprave kriznega načrta in nato skozi krizni marketinški načrt prišli do študije primera KM v SKB banki.

SKB banka se je zaradi odločitve menedžmenta, da se proda tuji banki, znašla v kriznih okoliščinah, ki na srečo niso imele negativnih posledic. S tem primerom bomo zaključili diplomsko delo.

I. KRIZA

Preden začnemo razpravljati o KM bomo definirali krizo, ker menim, da je **primerna definicija krize bistvena za pravilno zaznavanje dejanske krize, njeno načrtovanje¹ in ukrepanje.**

Kriza lahko nastopi v različnih oblikah, zato ni splošno sprejete in ene same definicije krize. Kriza lahko po eni strani podjetju predstavlja priložnost, po drugi strani pa pomeni za podjetje neugodno, nezaželeno in nepričakovano stanje ter hkrati predstavlja nevarnost za temeljne vrednote.

Novak definira krize kot »družbeni in organizacijski pojav, ki jih je mogoče in nujno upravljati. Krize so kljub tveganju, ki ga nosijo v sebi, tudi in predvsem **priložnost** za izboljšanje dejanskega stanja ter odnosov« (Novak in sodelavci, 2000: 17).

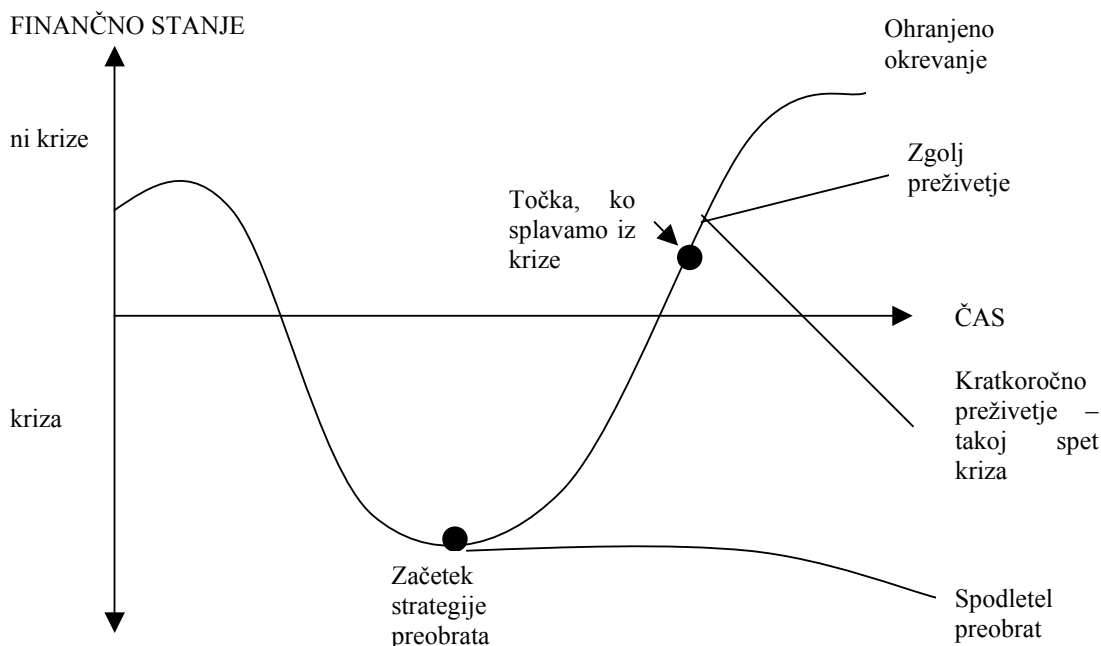
Torej je kriza **preobrat v življenju podjetja in hkrati priložnost** za osnovanje boljšega ugleda, spremembe načina razmišljanja v podjetju, morda čas za uvedbo potrebne organizacijske spremembe, okrepitev vodenja, oblikovanja novih oddelkov, pregleda vlog in odgovornosti članov vodstva, izboljšave sistema nadzora in vpeljavo nove organizacijske kulture² (Novak s sodelavci, 2000: 35).

Naslednja slika (glej sliko I.1) prikazuje preobrat v življenju podjetja in posledično pomen razvijanja kreativne in trdne strategije, s katerimi ohranjamo oz. dosegamo konkurenčno prednost³, ki je nujna za preživetje oz. ohranitev zelenega tržnega položaja.

¹ Krizno načrtovanje oz. krizni načrt je za uspešno rešitev krize pogosto ključnega pomena (najpomembneje v načrtu je: določiti potencialne krize, določiti krizno skupino in govorca, identificirati ključne javnosti, komunicirati z mediji).

² Organizacijska kultura je sistem skupnih pričakovanj, vrednot in delovanje članov združbe, ki se kot vzorec razvija znotraj združbe ali znotraj njenih organizacijskih enot in usmerja vedenje njenih članov. Če se je vzorec pokazal kot dovolj dober in ustrezen za poslanstvo združbe, poskušajo starejši člani tudi nove člane naučiti dojemati, misliti in čutiti na enak način. Včasih imenujemo tudi kultura združbe (Veliki splošni leksikon, 1998: 3046).

³ Konkurenčna prednost (*ang. competitive advantage*) je prednost, ki jo ima eno podjetje ali izdelek pred svojim tekmecem na trgu (Colin in drugi, 1996, 39).



Slika 1.1: Slaterjeva krivulja preobrata.

Dubrovski je mnenja, da lahko krizo na splošno opredelimo kot **kratkotrajno neugodno in nezaželeno stanje** v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov, ki neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja (Dubrovski, 1998: 2). Zelo malo je kriz, ki bi bile posledica zgolj enih ali drugih vzrokov.

Nadalje Gruban opredeljuje krizo kot vse »nenavadne in nepričakovane situacije, ki predstavljajo **nevarnost za temeljne vrednote** organizacije, v katerih imamo omejen čas za odločanje. Sem torej sodijo vsi dogodki in njih posledice, ki lahko ogrozijo organizacijo, zaposlene, proizvode, storitve, finančni položaj in ugled« (Gruban, 1998: 30).

Institute for Crisis Management definira krizo kot značilno **moteno poslovanje, ki stimulira številno medijsko pokritost**. To pa se kaže v podrobnem zanimanju javnosti in motenem normalnem poslovanju organizacije. Ima pa lahko tudi politične, pravne, finančne in vladne vplive na poslovanje.

Kriza ni vedno šok. Saj se ne pojavlja vedno kot veliko presenečenje. Mnogokrat se kriza razvija počasi in ne malokrat jo je mogoče predvideti. Lahko bi morda rekli, da pod šok štejemo nenadne in nepredvidljive situacije, za katere je značilna

nenadna in nepričakovana prekinitev poslovanja podjetja. Med te krize bi lahko šteli:

- nesreča v poslovnem okolju,
- smrt, resna bolezen ali huda poškodba vodilnih, zaposlenih, pogodbenih strank ali obiskovalcev, zaradi nesreče v podjetju,
- nenadna smrt izvršnega direktorja,
- izliv nevarnih kemikalij ali drugih materialov v okolje,
- naravne katastrofe, ki ogrozijo delovanje podjetja in njegove zaposlene,
- nasilje na delovnem mestu.

Že iz samih definicij kriz vidimo, da je kriz najmanj toliko, kot je različnih organizacij, ljudi in okoliščin, v katerih delujejo. Med seboj se razlikujejo po vsebini, trajanju, posledicah ... in vsaka ima neko posebnost. Vsem pa so skupne naslednje tri **značilnosti**:

- a) **Nenadnost**: kriza se pojavi nenadno, pa čeprav so nekatera znamenja vidna že prej.
- b) **Negotovost**: do negotovosti prihaja zaradi preobremenjenosti z informacijami v sodobnem okolju, zato je dostikrat težko pridobiti dovolj kakovostnih informacij za odločanje. Negotovosti se lahko vsaj deloma znebimo z nadzorovanjem okolja in ocenjevanjem tveganj. Prihajajočo krizo je potrebno pravočasno prepoznati, saj le tako lahko zmanjšamo potencialno nastalo škodo, ki jo povzroči kriza.
- c) **Časovni pritisk**: potrebno je hitro in v negotovem okolju sprejemati odločitve in hkrati obvladovati stres vseh udeležencev v krizi.

1. SIMPTOMI IN VZROKI KRIZ

Krizo moramo biti sposobni prepoznati, v nasprotnem primeru neodzivanje na krizo omogoča njen hitrejši razvoj in dozorev. Simptome krize lahko prepoznamo z dobrim informacijskim sistemom (znotraj in zunaj podjetja), dobrim nadzornim sistemom v podjetju (oddelek za odnose z javnostmi, tržne raziskave oz. analize) in dobrimi odnosi z okolico (konkurenco, potrošniki, poslovnimi partnerji, mediji, zaposlenimi...).

Simptomi so signali, ki v podjetju kažejo na krizo ali jo napovedujejo. Simptomi signalizirajo krizo, ne da bi bili istočasno vzrok za njen nastanek, nastajajo na različnih področjih, zato se pogosto kažejo v kombiniranih oblikah in medsebojni povezanosti.

Simptome kriz lahko razvrstimo po področjih (Dubrovski, 1998: 4-6):

- a) prodajno-marketingško področje (odpoved dolgoročnega sodelovanja, porast nezadovoljstva potrošnikov, porast neizterljivih terjatev, ostajanje izdelkov na zalogi, padanje tržnih deležev, zmanjšana marketinška sredstva ...),
- b) finančno-računovodsko področje (padajoča ali negativna donosnost, poslabšana likvidnost, povečanje stopnje zadolžitve, poslabšani denarni tok, neredno vodenje knjigovodskih listin, dolgotrajna revizija, iskanje nepovratnih sredstev ...),
- c) proizvodno-finančno področje (padajoča produktivnost, porast stopnje reklamacij in napak, padanje kakovosti izdelkov / storitev, zmanjšanje naložbe v tehnologijo, zmanjšanje razvojno-raziskovalnega dela, pogostejše zamude v dobavah ...),
- d) kadrovsko-menedžmentsko področje (naraščajoče nezadovoljstvo zaposlenih, stavke in prekinitve dela, stopnjevanje konfliktov med nosilci odločitev, močan pojav in vpliv govoric, pomanjkanje strateških usmeritev...),
- e) organizacijsko-informacijsko področje (pomanjkljivo, redkejšo komuniciranje, neučinkoviti informacijski procesi in sistemi ...),
- f) področje zunanjega okolja (poslabšanje nabavnih pogojev, poostreitev nadzora poslovanja in večja kritičnost pri lastnikih in upnikih, pogostejši neugodni komentarji v medijih, porast odškodninskih tožb ...).

Vsak simptom krize še ne pomeni njen vzrok. Silva in McGann (1995: 6) menita, da **vzrok** večine kriz ni **človeška napaka**. V sodobnem okolju razdrobljenih trgov, neprestanega nadzora, pritiskov medijev in drugih javnosti, lahko že nedolžen splet okoliščin pripelje do krize, med katerimi pa so le redke posledica človeških napak. Danes torej bolj kot človeški dejavniki ustvarjajo krize **okoliščine, v katerih poslujejo podjetja**. Poslovno okolje oblikujeta poleg konkurence in organizacijskega staranja še dve silnici, ki ju gre še posebej izpostaviti:

- **Tehnologija:** odvisnost poslovnega sveta in celotne družbe od tehnologije lahko pomeni, da že najmanjša napaka botruje spletu okoliščin, ki povzroči krizo širokih razsežnosti. Poleg tega že sama stopnja tehnološkega razvoja in trajanje življenjskih ciklov novih tehnologij, ki se neprestano skrajšujejo, predstavljajo za podjetja v tehnoloških panogah nenehno nevarnost. Prepozna prilagoditev novim tehnologijam lahko vodi podjetje v resno krizo.
- **Spreminjajoči se trendi:** s spreminjajočimi trendi se spreminja tudi vedenje potrošnikov. Problem pa se pojavi, ker spreminjanje trendov poteka v daljšem časovnem obdobju in skorajda neopazno, zato ga lahko menedžerji tudi spregledajo.

Ker so simptomi in vzroki kriz različni, imamo tudi različne **tipe kriz**. Glede na verjetnost, bližino v času, agregatno stanje in stopnjo intenzivnosti ločimo (Končina in Mirtič, 1999: 69-71) (Dubrovski, 1998):

- a) **Potencialno⁴ krizo**, ki je vsakdanje tveganje podjetja. To je edina 'krizna faza', ko klic na pomoč ni smiseln, saj je obvladovanje poslovnih tveganj ena izmed najbolj značilnih vsakdanjih nalog posloводства. Glede na okoliščine je takšno stanje zelo verjetno, čeprav še ni nastopilo. Značilnih znakov še ni, obstajajo pa prvi simptomi. Podjetje se glede na življenjski cikel razvojne faze še vedno nahaja v fazi potencialne krize, ki pa je lahko bolj ali manj oddaljena.
- b) **Latentno⁵ krizo**, ki je že prava kriza, izmaknila se je notranjemu nadzornemu in varovalnemu sistemu podjetja. Raven intenzivnosti še ni taka, da bi opazno načela notranjo sinergijo podjetja in imela vpliv na zunanje okolje. Kaže se v značilnih simptomih, ki jih lahko menedžment zaznava ali ne in zato ne ukrepa. Podjetje ima vedno še dovolj možnosti, da prepreči pojav akutne oz. odkrite krize.
- c) **Akutno⁶ krizo**, ki vključuje vse značilnosti in posledice krize. Ne gre več le za njeno odkrivanje in preprečevanje krize, ampak za zdravljenje. Če želimo preprečiti nastanek akutnih kriz, moramo načrtno in sistematično pripraviti in izvajati preventivne aktivnosti, na osnovi katerih je mogoče akutno krizo predvideti in jo preprečiti. Tu vlogo odigra zgodnji opozorilni sistem, ki omogoča zbiranje, analiziranje in interpretiranje, nato pa tudi ukrepanje na temelju opaženih sprememb. Preventivno ukrepanje je cenejše in varnejše od kurativnega.

Akutna kriza je lahko **obvladljiva ali neobvladljiva**:

- **Akutna obvladljiva kriza** je zrela kriza. Z diagnozo o obsegu in intenzivnosti krize je mogoče ugotoviti prisotnost vseh ali večine znakov in vzrokov krize.
- **Akutna neobvladljiva kriza** je kriza, ki je dosegla tak obseg in intenzivnost, da je prišlo do dezintegracije poslovnih in poslovodnih funkcij, izgube trgov in odziva zunanjega okolja (zlasti finančnega), ki ne daje podjetju nobenega upanja več, da bi lahko s tem okoljem kakorkoli še sodelovalo.

⁴ Potencialen = mogoč, možen (SSKJ, 1994: 946).

⁵ Latenten = ki obstaja, a se na zunaj (še) ne opazi, ne vidi; prikrit, skrit (SSKJ, 1994: 478).

⁶ Akuten = ki ga je treba rešiti, pereč (SSKJ, 1994: 9).

2. ŽIVLJENJSKI CIKEL KRIZE

S štirimi fazami v življenjskem ciklu kriz najlažje uprizorimo **časovne razsežnosti krize** (Novak s sodelavci, 2000: 163):

1. Izvor ali potencialna nevarnost

Potencialna nevarnost lahko nastane zaradi zunanjih vplivov ali konfliktov med ljudmi v podjetju. Če tovrstne konflikte potiskamo v ozadje, lahko kasneje nastane krizna situacija, ki bo ogrozila poslovanje in obstoj podjetja. V tej fazi menedžerji navadno še zanikajo problem in nemalokrat se zgodi, da se raje posvečajo drugim zadevam. Problemi še ne pritegnejo večje pozornosti in zanimanja javnosti.

2. Okrepitev ali nastajajoča kriza

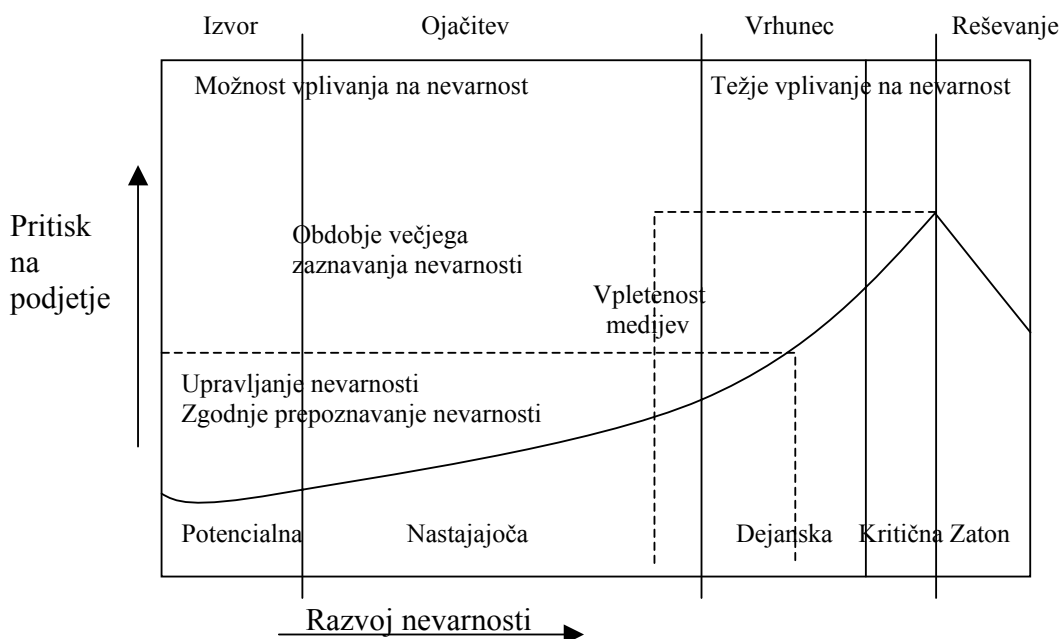
To je že kritična stopnja, saj lahko občutno vpliva na razvoj nevarnosti v krizne razmere. Pomembno je, da podjetje prevzame nadzor nad vpletenimi javnostmi, oblikuje akcijske načrte za komuniciranje in reševanje krize. Na tej stopnji je možno preprečiti še večjo krizo. Ko mediji zaznajo krizo, jo počasi začnejo posredovati javnostim in s tem posledično pritiskati na podjetje.

3. Vrhunec ali dejanska in kritična kriza

Nevarnost popolnoma dozori v krizo, podjetje vedno težje obvladuje nastali položaj. Kriza, ki doseže vrh, prisili vodstvo, da začne ukrepati: komuniciranje z vpletenimi javnostmi, odprava nastale škode, analiziranje kriznih razmer ... Ko začne vodstvo podjetja komunicirati o krizi in nastalem položaju, kriza postane javna. Zanimanje javnosti narašča, vedno več je tudi pritiskov na podjetje. V tej fazi imata pomembno vlogo **predhodna krizna pripravljenost in krizni načrt**. Podjetje skliče krizno skupino, uporabi krizni načrt, da pripravi vsa potrebna komunikacijska orodja za komuniciranje z različnimi javnostmi. Še vedno moramo biti pozorni na razsežnost, čas in zmožnost obvladovanja krize. Če krizi sami nismo kos, pravočasno pokličemo na pomoč strokovnjake.

4. Reševanje ali zaton krize

Po končani krizi mediji začnejo preusmerjati pozornost drugam, pritiski javnosti se začnejo počasi umirjati. Vodstvo podjetja mora analizirati krizne razmere in razmisliti o preventivnih ukrepih za novo poslovanje (glej sliko I.2).



Slika 1.2: **Življenjski cikel kriz** (Vir: Novak, Božidar s sodelavci (2000): *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti. Priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi. Gospodarski vestnik, Ljubljana. Zbirka Manager. Str. 164*).

Že prve znake krize je potrebno jemati resno, potrebno se je odzvati nanje, saj bolj ko se kriza razvija, večji so pritiski na podjetje (tako s strani zaposlenih kot ostalih ključnih javnosti: delničarjev, lokalne skupnosti, države, medijev ...). Vsak korak višje v življenjskem ciklu predstavlja za podjetje večjo nevarnost in s tem težje reševanje krize.

Res pa je, da je za mnoge krizne situacije mogoče z veliko verjetnostjo napovedati, da se bodo zgodile, vendar je konkreten trenutek dogodka nepričakovan in zato deluje krizno (po Gruban in drugi, 1997: 75). Pomembno je, ko do krize pride, da mi obvladujemo krizo in ne ona nas. Zato moramo krizo načrtovati, jo voditi in na koncu tudi analizirati.

II. KRIZNO KOMUNICIRANJE IN KRIZNI PR

Preden začnemo govoriti o KM, je potrebno spregovoriti o **KK** in **kriznem PR**. To sta prva in odločilna koraka pri reševanju krize. Šele po učinkovitem KK in kriznem PR je smiselno razmišljati tudi o KM (oz. marketinški akciji). Poleg tega, pa se KM naslanja na rezultate, ki jih dosežeta slednja. Na oba se navezuje tudi pomen krizne skupine, kriznega vodje in tržnih raziskav, zato bomo spregovorili tudi o tem.

1. KRIZNO KOMUNICIRANJE

National Research Council's Committee on Risk Perception and Communication pravi, da so krizne komunikacije interaktiven proces izmenjave informacij in mnenj o krizi med posamezniki, skupinami in institucijami. Vključujejo multipla sporočila o naravi krize in ostala sporočila, ki se ne nanašajo direktno na krizo, izražajo pa zaskrbljenost, mnenja, odzive na krizna sporočila (Lerbinger, 1997: 282).

Javnosti moramo o krizi obvestiti, poučiti, izobraziti, saj lahko le tako kot skupnost sprejemamo razumne odločitve. Objavljati je potrebno opozorila o krizi in posredovati ter izmenjavati nujne informacije in ustvariti skupni pristop h krizi. **Naloga KK** je torej pripraviti deležnike k dialogu in ustvarjati informirano javnost, ki je vpletena, zainteresirana, razumna, premišljena in orientirana k rešitvam. Dovoliti moramo zainteresiranim skupinam izmenjavo informacij in mnenj o krizi, da s tem omogočimo pravico do enake informiranosti (Lerbinger, 1997: 282).

Komuniciranje v času krize je zato namenjeno naslednjim **ciljem** (Bernstein, 1987: 14):

- spremembi zavesti,
- večji učinkovitost,
- spremembi nevtralnih v zaveznike, nevtraliziranju sovražnikov, okrepitvi in združitvi obstoječih zaveznikov,
- informiranju in izobraževanju,
- gradnji verodostojnosti in ugleda,
- ustvarjanju solidarnega oz. sočutnega občinstva,
- zmanjševanju negotovosti.

Če želimo, da bi bilo KK kar najbolj učinkovito, je neprimerno uporabljati preveč orodij komunikacij. Poenostaviti je potrebno sporočila, ne glede na njihovo prvotno stopnjo zahtevnost. Predvideti je treba izhode in zgodaj sporočiti svoja

stališča. V sporočanje naj bo vedno vključen zgornji menedžment. Upoštevati moramo, da je poštenost najboljša odlika. Nenazadnje pa moramo tudi preučiti prejemnike in v skladu s tem pravilno oblikovati sporočila in izbrati medije (glej Dubrovski, 1998: 34).

2. OPREDELITEV KRIZNEGA PR

Novak definira krizni PR⁷ kot »posebno področje odnosov z javnostmi, ki zajema predvidevanje potencialnih kriznih dogodkov, pripravo nanje, reševanje kriz in komuniciranje s prizadetimi in drugimi ključnimi javnostmi organizacije ter pokrizno ocenjevanje ukrepov« (Novak s sodelavci, 2000: 254).

Namen odnosov z javnostmi je informirati, izobraževati, doseči medsebojno razumevanje med organizacijo in njenimi javnostmi ter sprejemljivost, če že ne naklonjenost organizaciji. S tem se podjetje zavaruje pred povišanimi stroški, ki bi jih imelo, če ne bi gradilo kakovostnih odnosov z okoljem. Poleg tega pa ima podjetje s podporo javnosti in medsebojnim razumevanjem z različnimi javnostmi večji uspeh pri doseganju in uresničevanju svojih ciljev, kot pa če bi bili brezbržni oz. ravnodušni do javnosti.

Njihovi **cilji** pa so dosežati razumevanje, vplivati na obnašanje skupin ljudi, ki so v medsebojnih odnosih, ohranjati odnose in vzpostavljati nove ter minimalizirati učinke krize.

Vloga PR v krizi pa se kaže predvsem v pridobivanju informacij, pojasnjevanju okoliščin, reševanju problemov, pripravi poročil, uglaševanju različnih oddelkov.

2.1 Naloge kriznega PR

Naloga kriznega PR ni le odzivanje na javnosti. Izvajalci skušajo napovedati, s kakšnimi javnostmi bo imelo podjetje opravka oz. katere javnosti bodo podjetje pri njegovem poslanstvu podprle, da z obojimi naveže dobre odnose še preden pride do problema (Hunt in Grunig, 1995: 7).

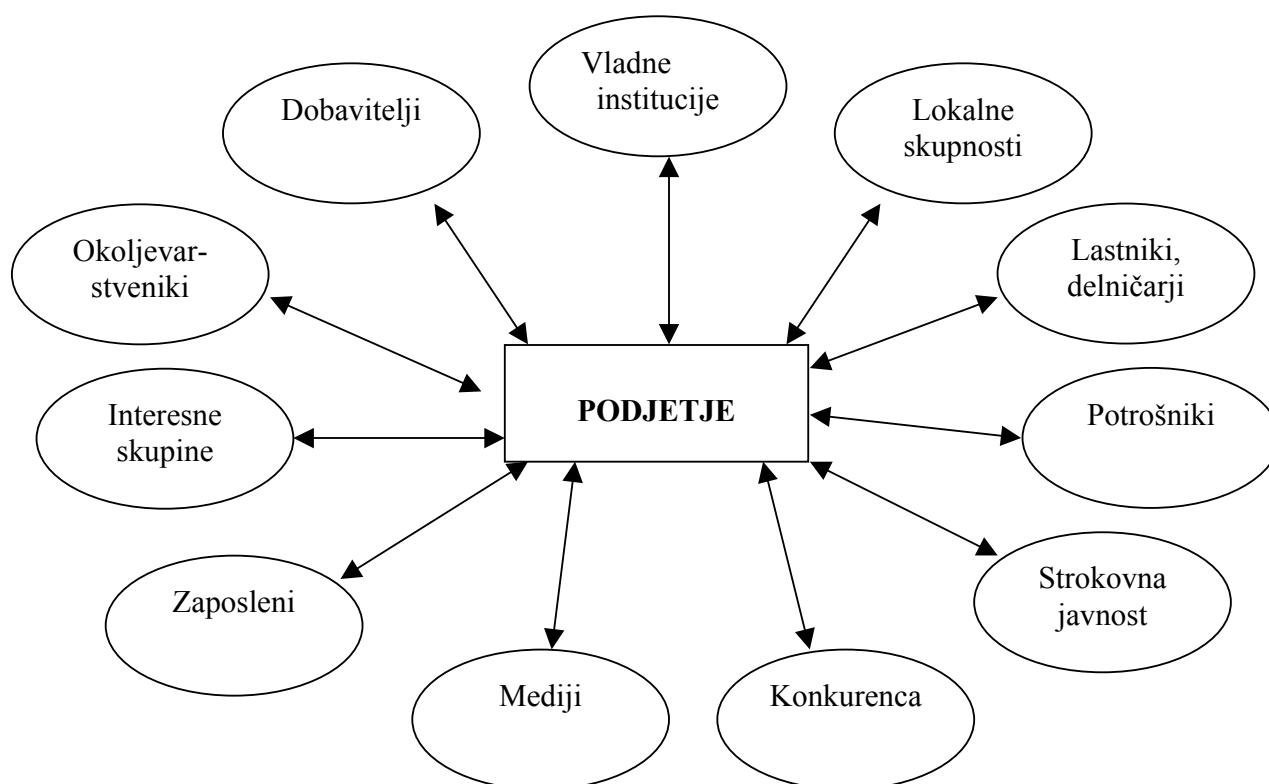
Najprej moramo **identificirati** ključne javnosti. Nemogoče je, da bi v krizi komunicirali z vsemi javnostmi, zato jih moramo **razvrstiti** po pomembnosti glede

⁷ Odnose z javnostmi lahko opredelimo kot »upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi« (Hunt, Grunig, 1995: 6). Odnosi z javnostmi niso le tehnike upravljanja komunikacij, so tudi teorije, ki pojasnjujejo, zakaj morajo organizacije komunicirati s svojimi javnostmi, kakšne javnosti obstajajo in kakšni so učinki tehnik, ki jih uporabljajo upravljavci odnosov z javnostmi (Grunig, Hunt, 1994: 7).

na nastalo krizno situacijo in šele nato določiti, **kaj** jim bomo sporočili, **kdo** bo z njimi komuniciral, **preko katerega kanala** in **na kakšen način** (Regester, 1995: 160).

2.1.1 Identifikacija ključnih javnosti

Identificirati in določiti je treba prioritete javnosti. Pomembno je, da ne pozabimo oz. ne zanemarimo katere javnosti. Res je namreč, kar pravi pregovor: Če poznaš samega sebe in svoje sovražnike, boš zmagal v bitkah. Če pa ne poznaš niti sebe niti sovražnikov, potem boš izgubil v vseh bitkah.



Slika II.1: **Deležniki podjetja** (vir: Winter Matthias, Ulrich Steger (1998): *Managing Outside Pressure*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., str.10).

Gornja slika prikazuje številne javnosti, ki jih mora podjetje upoštevati oz. ki na takšen ali drugačen način vstopajo v okolje, v katerem se nahaja tudi podjetje. Gre za t.i. deležnike podjetja, ki v krizni situaciji postanejo še kako pomembni.

2.1.2 Razvrstitev javnosti po pomembnosti

Najprej moramo poskrbeti za obveščenost vseh tistih, ki pri reševanju krize **neposredno sodelujejo**: krizna skupina, vodstvo organizacije, posamezne službe, ki so v odpravljanje posledic direktno vpletene.

Kadar krizna situacija pomeni tudi ogrožena življenja, ranjene osebe, uničeno premoženje, je obveščanje direktno prizadetih, družin in svojcev, naslednja najvišja prioriteta. Zagotoviti je treba, da je takšno obvestilo takojšnje, in če se le da, osebno. Če je podjetje v tej fazi nekorektno, ga kasneje nič ne reši, saj ga bodo upravičeni očitki nenehno spremljali, vsi kasnejši uspehi pa bodo ob njih zbledeli (Razpet, 1998: 151).

Zaposlene moramo takoj obvestiti o krizi: zakaj je do krize prišlo, kaj ta kriza pomeni za podjetje in kako jo bomo s skupnimi močmi rešili. Pomembno je, da tudi v tej situaciji dajemo zaposlenim občutek pripadnosti in da preprečimo nepotrebne govorice. Zaposleni nam bodo hvaležni za pogostejše komunikacije, ki jih seznanjajo s situacijo, v kateri so se znašli, saj tako lahko tudi v nastali situaciji načrtujejo za prihodnost (več na str. 22).

Medijem moramo omogočiti dostop do informacij. Nezmožnost podjetja, da medije pravočasno obvešča, novinarje velikokrat prisili k raznim ugibanjem in zanašanju na sekundarne vire (več na str. 20).

Prav tako je potrebno razmisliti o vseh kontaktih, ki jih takrat podjetje potrebuje s policijo, reševalci, gasilci, bolnišnico, vodstvu različnih institucij, mestnim prometom, komunalo, transportnim podjetjem.

2.1.3 Kaj bomo sporočili?

Vedeti moramo, kaj bo medije in druge javnosti v posamezni fazi krize najbolj zanimalo. Samo če bomo z našimi sporočili uspeli zadovoljiti njihove osnovne zahteve, bomo lahko v sporočila vpletali tudi elemente, ki bodo za našo interpretacijo strateškega pomena in ki bodo demonstrirale zeleno držo naše organizacije (Razpet v Gruban in drugi, 1998: 154).

Različne javnosti imajo **različne potrebe po informacijah**. Zato je pomembno, da k njim pristopimo z ustreznimi informacijami:

- **Upravljalci** v podjetju morajo prejemati dopise, načrte, napovednike, urnike, operativne priročnike in navodila, ki jim bodo v pomoč pri pripravah. Organizirati in pojasnjevati je treba veliko množico kompleksnih informacij.
- **Zaposleni v podjetju** – med njimi tudi mnogi, ki jih kriza ne zadeva – morajo biti o vsem pravočasno seznanjeni, in sicer tako, da to ne bo razlog

za zaskrbljenost in stres. Prepričati jih je treba, da bo kriza izboljšala kompetitivne prednosti podjetja in s tem tudi možnosti, da bo lahko še naprej polno zaposlovalo svojo delovno silo. Ker mnogi zaposleni ne morejo razumeti tehničnih izrazov niti ne morejo doumeti ekonomije, je treba te informacije oblikovati tako, da bodo dostopne in razumljive vsem.

- **Dobavitelj in odjemalca** je treba prej ali slej povedati, kakšne bodo posledice krize zanje – včasih v nestrokovnem jeziku, pri nekaterih dobaviteljih pa morda z zelo tehničnim izrazjem.
- **Delničarjem in investorjem**, ki jih zanima le končni rezultat, se pravi dobiček, bo treba spremembe pojasniti v okviru bilančnih poročil, gotovinskega stanja, konkurenčnosti in projekcij za prihodnost.
- **Voditelje skupnosti in vladne uradnike** bo zanimalo, kako bo kriza učinkovala na zaposlenost in na socialni položaj skupnosti. Morda jih bo zanimal tudi pravni okvir krize, tako da bodo morali odvetniki, ki zastopajo podjetje, zelo pazljivo obdelovati vse izjave za javnost.
- **Informativni mediji** (krajevni, regionalni, državni, vsedržavni) bodo pričakovali sporočilo za objavo, ki ga bodo uporabili za vestičko, bolj ekonomsko orientirano poročilo za gospodarsko rubriko, morda pa tudi 'živopisno' (feature) oziroma 'človeško zanimivo' (human interest) zgodbo o tem, kako kriza vpliva na podjetje in njegove zaposlene (Hunt, Grunig, 1995: 73-74).

2.1.4 Določiti kanale komuniciranja

Pri določanju kanalov komuniciranja moramo vedeti: kje dobivajo informacije člani naše ključne javnosti, na kateri medij se zanašajo pri tem, ko se odločajo, kaj je pomembno in kako naj se vedejo, kateri kanali nudijo dvosmerno komunikacijo, ki ključnim javnostim omogoča, da naši organizaciji posredujejo informacije o tem, kaj potrebujejo in čemu velja njihova skrb (Hunt in Grunig, 1995: 38).

Na voljo imamo številna **komunikacijska orodja**, ki jih lahko uporabimo za prenos informacij (glej Novak s sodelavci, 2000: 73):

- tisk, radio, televizija
- elektronska pošta: Ko uporabljamo elektronsko pošto se moramo zavedati, da se lahko naše pismo izgubi v vesolju ali ostane neprebrano. Uporaba elektronske pošte je primerna, če smo prejemnika predhodno opozorili na to (npr. po telefonu).
- brezplačna telefonska linija: Pomembno je, da jih sprejemamo in tudi redno vračamo. Nikogar ne smemo pustiti čakati. Želimo, da verjamejo, da so najpomembnejši.
- pisma (direktna pošta)
- faks

- različna gradiva: promocijska gradiva, sporočila za vplivne javnosti, avtorski prispevki v medijih
- srečanja, sprejemi, neformalni pogovori vodstva podjetja z vplivnimi javnostmi
- sporočila za medije, novinarske konference
- redni obhodi vodstva med zaposlenimi
- služba za zbiranje informacij iz tiska in analiz medijev
- javnomnenjske raziskave, merjenje razpoloženja
- spletna stran: Izvrsten medij za objavljanje najnovejših novic o razpletanju krize, sporočil vodstva, sporočil za medije. Zraven lahko vključimo še klepetalnico, kjer odgovarjamo na vprašanja.

2.1.5 Kdo bo sporočal?

Podjetje ima svojo službo za odnose z javnostmi, vendar to še ne pomeni, da je celotna služba usposobljena za reševanje kriznega primera. Soočanje s krizo je bolj zahtevno in povsem nekaj drugega kot samo posredovanje med mediji in podjetjem. Izkušenpiarovec za krizo mora točno vedeti, kaj narediti, kdaj, kako in kaj komunicirati ter seveda komu. Dobro mora poznati celotno dejavnost podjetja, da lahko po potrebi predlaga operacijsko ali menedžmentsko akcijo. Ustrezna vsebina sporočila in pravočasnost pa sta tako ali tako samoumevni. Brez pravega poslovnega znanja in presoje je lahkopiarovec pri reševanju krize bolj v škodo kot v korist.

2.1.6 Na kakšen način bomo sporočali?

Komunicirati moramo tako, da si zagotovimo kredibilnost, poštenost in odgovornost podjetja. Zato moramo:

- Sprejeti odgovornost in povedati resnico. Takoj moramo priznati napako, saj tako mediji kot potrošniki bolje sprejemajo napake kot pa laži, še posebej, če je očitno, da se nameravamo le opravičiti in popraviti napako.
- Jasno izpostaviti kratkoročne in dolgoročne načrte za rešitev problema (npr: Odstranili smo vse izdelke, čistimo območje z okolju prijaznimi kemikalijami, zadali smo si nalogo, da preverimo postopke in standarde za zamenjavo izdelka).
- Ne obsojati. Sama obramba nas ne bo pripeljala nikamor. Na nikogar ne smemo prenašati krivde. Ne kriviti potrošnikov niti ne obtoževati zaposlenih, kaj šele medijev. Problem moramo sprejeti takšen, kakršen je in ga tako poskušati tudi rešiti.

- Ostati pozitivni. Vsi delamo napake. Javnost zna oproščati, zato si lahko tudi izdelek, ki ga je kriza skoraj uničila, ponovno pridobi zaupanje. (glej http://www.nmf-online.com/nfm_backs/May_98/pubrel.html)

2.2 Komuniciranje z mediji

Zelo pomembno je ustrezno komuniciranje z mediji⁸, saj so le-ti dostikrat oblikovalci mnenj v družbi. Zato jim bomo v nadaljevanju posvetili ustrezno pozornost.

Predhodna pripravljenost se izkaže za zelo pomembno pri obveščanju medijev. Najbolje je, če si služba za PR oblikuje bazo o vseh relevantnih medijih, razvrščenih po pomembnosti, ki naj vsebuje imena televizijskih in radijskih postaj, časopisov in revij, njihovih urednikov in posameznih novinarjev, potrebne naslove in telefonske številke ter naslove elektronske pošte (Hearle, 1993: 400-401).

Še pred krizo moramo analizirati osrednje **značilnosti medijev**:

- Kateri medij omogoča, da najbolj učinkovito predstavimo svoj problem?
- Kateri mediji najbolj ustrezajo informativnim zahtevam naše kampanje, kakšne vizualne podobe, potrebo po dvosmerni komunikaciji ali pa sposobnost podrobnega poročanja zahtevajo?
- Kateri mediji so za ta tip informacij stroškovno najučinkovitejši? (Hunt in Grunig, 1995: 38)

Ko nastopi kriza, medije navadno zanimajo **odgovori na vprašanja**:

- Kaj se je zgodilo?
- Kdaj se je zgodilo?
- Komu se je zgodilo?
- Kaj je bil vzrok?
- Kdo, če sploh kdo, je bil poškodovan?
- Kakšna je škoda?
- Kakšne so možnosti za nadaljnjo škodo oziroma nevarnost?
- Kdo je odgovoren?
- Kako je do tega prišlo?
- Kaj boste glede tega storili, vaši načrti?
- Kdaj bo na voljo več informacij?

(Lukaszewski, 1992a: 4.14)

⁸ Je temeljna dejavnost v odnosih z javnostmi, ker so mediji kot 'ventilarji', ki nadzorujejo dotok informacij k javnostim znotraj družbenega sistema (Hunt, Grunig, 1995: 43).

Vodstvo mora podati popolne in natančne informacije. Za to lahko uporabi različna komunikacijska orodja:



Slika 11.2: Glavna komunikacijska orodja za komuniciranje z mediji med krizo (Vir: Novak, Božidar s sodelavci (2000): Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti. Priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi. Gospodarski vestnik, Ljubljana. Zbirka Manager. Str. 209).

2.2.1 Komuniciranje med mediji in podjetjem

Ko pride do krize, mora podjetje čimprej prevzeti nadzor nad tokom informacij. Utišati moramo govorice in preprečiti ugibanja s strani medijev in drugih virov. Novinarjem moramo omogočiti reden **dostop do svežih informacij** in jih tudi pravočasno dostavljati. Nezmožnost podjetja, da medije pravočasno obvešča, novinarje velikokrat prisili k raznim ugibanjem in zanašanju na sekundarne vire (Rogers, 1993: 129).

Mediji so odvetniki javnosti, kar pomeni, da so mediji tisti, ki branijo javnosti. V imenu ljudi prepoznajo nezrelo in neodgovorno ravnanje podjetja. Bolj ko mediji pokrivajo tovrstne zgodbe, bolj se javnosti zavedajo problematike. Neverjetna hitrost elektronskih medijev omogoča, da v eni uri po tistem, ko se je nesreča zgodila, novica obkroži svet. Zato komentiranja dogodkov podjetje ne more odložiti, ampak mora reagirati takoj.

Med mediji in podjetjem mora potekati **odprto** in hkrati **dvosmerno komuniciranje**. Odprto pomeni, da so informacije o podjetju neposredno dostopne medijem, in sicer tedaj, ko jih potrebujejo. Dvosmerno pa, da informiranje ne poteka le v smeri podjetje → medij, ampak tudi v nasprotni smeri, torej medij → podjetje.

Ne smemo zanemariti niti dobrih odnosov z lokalnimi mediji, čeprav pozitivni odnosi z lokalnim časopisom, radijskimi in televizijskimi novinarji ne bodo preprečili obveščanja o krizi, bo pa interakcija z mediji med krizo bolj ugodna. Novinarji so tako kot mi samo ljudje. Če vedo, da smo pošteni in dobri poslovneži, ki imamo z njimi profesionalen odnos, se bo to odražalo tudi v njihovih zgodbah. Če smo v dobrih odnosih, obstaja večja verjetnost, da bodo prišli najprej k nam potrditi govorice, ki krožijo naokoli.

2.3 Interno komuniciranje

Kriza vsekakor ni čas za vzpostavljanje internega komunikacijskega sistema. Če ti sistemi funkcionirajo dobro, bodo kos tudi dodatnim zahtevam v času krize, saj bo osebje vedelo, kaj mora početi, kljub temu da se bo takrat osredotočalo na eksterne komunikacije.

Zavedati se moramo, da so zaposleni »'ambasadorji' podjetja in morajo biti 'sposobni' obrazložiti dogajanje odjemalcem, družinam in prijateljem. Zato morajo imeti prednostni dostop do informacij, ki jih podjetje nameni medijem ... tako podjetje prepreči tudi govorice, hkrati pa so zaposleni v veliko pomoč pri odpravi napak, ki se lahko pojavijo pri komuniciranju in razlaganju dogodkov« (Novak s sodelavci; 2000: 213).

S posredovanjem informacij zaposlenim, le-ti dobijo možnost za postavljanje vprašanj o nastalem položaju in tako z novimi pogledi prispevajo k podrobnejšemu pojasnjevanju dogodkov. Hkrati pa jih podjetje seznani, kaj se od njih pričakuje. Je pa pomembno, da z zaposlenimi že v normalnih okoliščinah pogosto komuniciramo in jih seznanjamo s poslovanjem podjetja. Jasno moramo izraziti, kakšno vlogo komuniciranja želimo doseči.

»Pomembno je, da so zaposleni dobro obveščeni, in sicer iz dveh razlogov. Prvič, lahko da bodo za vir medijem. Poleg tega pa vam – če le morete kako pomagati – gotovo ne more biti všeč, da bi zaposleni prejeli informacije o lastni organizaciji prek zunanjih medijev« (Hunt, Grunig, 1995: 59). Z zaposlenimi lahko komuniciramo preko elektronske pošte, pisem vrhovnega vodstva, internega časopisa, sporočil na oglasni deski.

Kriza bolj kot ne povzroča, da zaposleni in menedžment izberejo stran, ki so ji privrženi. Ni pa nujno, da ta izbor temelji na dejstvih. Menedžment mora čim prej prepoznati znake polarizacije in se zavzeti za ohranitev integritete in enotnosti organizacije.

»Če je to mogoče ponazoriti s čolnom na vesla, potem jih nekaj vesla v pravo smer (lojalneži), nekaj jih ne vesla (izkoriščajo krizne razmere za osebno lagodnost in korist), nekaj jih vesla le občasno (iščejo možnosti zanesljivejše zaposlitve), nekaj jih vesla v nasprotno smer (običajno tisti, ki so s pojavom novih razmer izgubili svoj vpliv), nekaj pa se čolna zgolj oklepa (predvideni za odpustitev).« (Dubrovski, 1998: 15)

Prizadevati si moramo, da bomo zagotovili istosmernost vseh 'veslačev'.

3. KRIZNA SKUPINA

Nekateri ji pravijo tudi krizni štab ali krizni tim (*ang. crisis team*), ki je pristojen izključno za upravljanje podjetja v krizni situaciji. **Naloga** krizne skupine je, da se ukvarja izključno z nastalimi problemi, medtem ko menedžment še naprej skrbi za normalno poslovanje podjetja. Če skušamo obe funkciji združiti, se pogosto zgodi, da pri reševanju krize ne bomo tako uspešni, kot bi lahko bili.

Krizna skupina nastopi takoj, ko se kriza pojavi. V času krize pridobi najodgovornejši in hierarhično najvišji položaj v podjetju, zato moramo skrbno formulirati krizno skupino. Sestavljati jo morajo različni ljudje. Navadno so člani skupine direktor ali njegov namestnik, vodja marketinga in sektorja za odnose z javnostmi, glavni pravnik v podjetju, finančni direktor in strokovnjaki s področja, kjer je prišlo do krize (Hearle, 1993: 398). Smiselno bi bilo v ekipo vključiti tudi koga iz računalniškega oddelka in varnostne službe.

Krizna skupina se oblikuje pod določenimi pogoji in po določenih merilih:

MERILA	POGOJI
dinamičnost	lojalnost
zanesljivost	zaupanje
iniciativnost	volja za spreminjanje sodelavcev
ustvarjalnost	obsežna informiranost in razgledanost
pogumnost	aktivna podpora menedžmentu
sposobnost	
družbena sprejemljivost	
strokovnost	

Tabela II.1: Merila in pogoji oblikovanja krizne skupine.

3.1 Naloge in funkcije krizne skupine

Člani morajo delovati usklajeno. Naloge posameznega člana morajo biti točno določene, hkrati pa morajo biti seznanjeni tudi s tem, kaj si vsak član misli o nastali situaciji.

- a) Predsednik kriznega štaba ponavadi po nekaj urah posveta z vodilnimi možmi podjetja skliče tiskovno konferenco in javnosti razloži dejansko stanje v podjetju. Izredno pomembno je, da predsednik podaja realne, verodostojne in kar se le da umirjene informacije. Mnogokrat se mora javnosti tudi opravičiti in nekaterim prizadetim nuditi takojšnjo pomoč.
- b) Krizna skupina mora **vzdrževati ravnotežje** med vodilnimi kadri v podjetju in javnostjo.
- c) Člani skupine morajo paziti, da v javnosti ne podajajo očitno **izmišljenih informacij**, saj lahko le-te še dodatno zelo prizadenejo morebitne oškodovance. Po drugi strani pa morajo zaščititi domnevne krivce, ki so pripeljali do krizne situacije v podjetju, saj so nenazadnje pri njih zaposleni.
- d) Skrbeti morajo za čim bolj **nemoten nadaljnji potek aktivnosti podjetja** (če okoliščine to dopuščajo). Ta naloga je zelo pomembna, saj navadno kriza s seboj prinese tudi paniko znotraj podjetja in v njegovi neposredni bližini. Nekdo mora poskrbi za kontinuiteto dela v podjetju.

Poskrbeti je treba, da ljudi v podjetju (predvsem vodilnega kadra) ne zajame panika in da tako podjetje sebi ne naredi še večje škode. Krizna skupina takoj na začetku skliče ves odgovorni menedžment in vsakemu posebej razloži, kako se mora v krizni situaciji obnašati do svojih sodelavcev in do zunanje javnosti (mediji, potrošniki, politiki ...) in kakšne so sedaj njegove funkcije.

Funkcije krizne skupine pa so:

- a) **načrtovanje**: vsaka skupina (za oglaševanje, PR, menedžment, komuniciranje ...) mora sestaviti seznam možnih kriz, ki pa bo verjetno vključeval različne oblike nesreč, napad na zaposlenega, grožnje z bombo, eksplozija ali požar, smrti v podjetju (nesreča, samomor, umor), nujne evakuacije, konfliktne skupine, različne naravne katastrofe, pomanjkanje oz. pogosti izpadi elektrike. Pametno je, če v načrtovanje krize vključimo tudi lokalne predstavnike intervencij (odvetnike, policaje, bolnišnico, gasilce ...)
- b) **implementacija**: z zaposlenimi moramo komunicirati njihove naloge in vloge v času krize.
- c) **evaluacija**: krizni načrt mora biti neprestano v razvijanju (*up-date*). Znova in znova ga moramo pregledovati, dopolnjevati in vsaj enkrat letno testirati. Dostopen mora biti vsem, ki ga potrebujejo.

3.2 Krizni vodja

Krizna skupina ima svojega vodjo, t.i. kriznega vodjo, ki je hkrati glavni govorec (*ang. spokeperson*) pri reševanju krize, saj s tem dosežemo enotno komuniciranje podjetja. Oseba, izbrana za osrednjega govorca, mora biti o krizni situaciji temeljito obveščena in ustrezno komunikacijsko usposobljena, predvsem za nastope v medijih.

Ni pa nujno, da je govorec vedno ena in ista oseba. Običajno se ga izbere glede na vrsto krize, ki prizadene podjetje, zato je treba imeti na seznamu več potencialnih govorce. Kadar gre za krize širših razsežnosti, je generalni direktor verjetno edina dovolj kredibilna oseba v podjetju, ki ji gre zaupati vlogo govorca (Hearle, 1993: 399). Pomembno pa je, da je to nekdo, ki ga lahko povežemo s podjetjem.

Lastnosti uspešnega vodje so zlasti (glej Končina in Mirtič, 1999: 121-122) :

- a) Integralnost: vodja zaupa sebi in drugim in je zaupanja vreden.
- b) Sposobnost: vodja je sposoben, ustvarjalen, produktiven, učinkovit. Tu ne gre za strokovno usposobljenost, ampak sposobnost vodenja, kako zna vodja ljudi spodbuditi in navdušiti za delo.
- c) Vodenje: vodja je inspirativen, odločen, zna usmerjati ljudi.
- d) Verodostojnost: zaposleni so pripravljeni slediti svojemu vodji, če stori, kar obljubi oz. če so njegova dejanja so skladna z njegovimi besedami.
- e) Usmerjenost v prihodnost: zna postavljati in dosegati cilje.
- f) Sposobnost za navduševanje: vodja zna navdušiti zaposlene za cilj podjetja.
- g) Prepričljivost: vodja mora biti v svojih dejanjih predvsem prepričljiv, tako da mu bodo podrejeni zaupali in mu sledili.

Krizni vodja se pojavlja v številnih **vlogah**, ki jih lahko opredelimo in razdelimo na naslednji način (glej Končina in Mirtič, 1999: 119):

1. Medsebojna vloga
 - vloga predstavnika (protokolarne obveznosti, podpisovanje dokumentov, poslovne slovesnosti),
 - vloga povezovalca (vzdrževanje stikov in komunikacije znotraj podjetja ter navzven),
 - vloga kadrovnika (ocenjevanje, usposabljanje, motiviranje zaposlenih).
2. Informacijska vloga
 - vloga sprejemnika (sprejem informacij, pomembnih za njegovo delo),
 - vloga posredovalca (nekatere informacije posreduje naprej),
 - vloga zastopnika (prenašanje informacij v zunanje okolje).

3. Vloga odločanja

- vloga podjetnika ,
- vloga odpravljalca motenj (ko zazna krizo, ukrepa),
- vloga razdeljevalca virov (odloča o razdeljevanju ali delitvi denarja, materiala, osebja),
- vloga pogajalca (nobeno pogajanje, ne glede na vsebino, ne poteka brez navzočnosti vodje).

4. TRŽNE RAZISKAVE

Preden se lotimo definicije KM, si na kratko oglejmo še vlogo tržnih raziskav kot integralnega dela formuliranja strategije KM. Tržne raziskave skozi informacije, ki jih ponujajo, predstavljajo vez med uporabnikom, potrošnikom in javnostmi. Identificirajo in definirajo priložnosti in probleme marketinga ter vrednotijo marketinške akcije.

»Krizni management bo sicer imel na razpolago nekatere že opravljene analize stanja, vendar pa se bo verjetno sam in na svoj način lotil podrobne proučitve stanja, ki mu naj da odgovor na vprašanje, kako najhitreje priti do pozitivnih učinkov in katere ukrepe takoj izvajati.« (Dubrovski, 1998: 43).

Po mnenju Fejana (Fejan, 2000: 11) je namen raziskovanja identifikacija problema. Identificirati skušamo možne javnosti oz. možna problemska stanja. Problem lahko identificiramo s pomočjo obdelave že razpoložljivih podatkov, lahko pa se lotimo nove raziskave.

Za to so na voljo različne metode:

1. Analiza podatkov

Pregled organizacije (zunanjega in notranjega okolja) in vseh materialov organizacije (PR članki, poročila, bilance ...):

- Analiza pritožb potrošnikov, sodelavcev. Če imamo čas preučimo pritožbe, ki jih je deležna naša konkurenca.
- Sekundarne raziskave vključujejo raziskavo javne baze podatkov, poročila, znanstvene raziskave.
- Analiza publicitete⁹, ki jo je organizacija deležna. Tu uporabimo t.i. kliping¹⁰ in analizo vsebine.

⁹ Publiciteta (iz lat.) pomeni seznanjanje javnosti o čem prek časopisja, radia, televizije; razširjenost v javnosti (Veliki splošni leksikon, 1998: 3478).

¹⁰ »Klipping je eden od zelo učinkovitih pripomočkov za spremljanje odmevov v medijih, ki bi ga morala obvezno vpeljati in uporabljati vsaka organizacija, če želi profesionalno dvosmerno komunicirati s svojimi

2. Kvalitativne raziskave

- Intervjuji: intervjujamo ključne osebe, ki nam lahko kaj povedo o problemu, javnosti in o percepciji organizacije, kar pa je odvisno od problema in situacije: ali delamo intervjuje s člani organizacije ali s predstavniki različnih javnosti. To je pomembno, ker pogosto prihaja do napačnih percepcij s strani zaposlenih ali javnosti.
- Fokusne skupine: gre za odprte moderirane diskusije v izbranih skupinah. Niso reprezentativne in so ali pa tudi niso predstavniki naše ciljne javnosti. Dobro je izbrati tipične predstavnike ključnih javnosti. Udeleženci izražajo svoja mnenja, ki jih organizacija morda sploh ni predvidela. Zato so tudi dobra podlaga za intervjuje ali ankete.
- Delphi metoda: zberemo skupino strokovnjakov, ki jih plačamo, da naredijo analizo oz. podajo oceno situacije in predlagajo možne rešitve. Tako pridemo do množice alternativnih razlag, rešitev.

3. Kvantitativne raziskave

Opravlja jih strokovnjaki. V te namene organizacija najame zunanje podjetje. Slabost teh raziskav je, da ne morejo pokazati problema in nam povedati, katere javnosti so v problem vpletene. Če smo javnosti uspešno raziskali s kvalitativno raziskavo, potem lahko oblikujemo specializirano anketo, ki nam omogoči, da raziščemo ciljno javnost. Iz tega lahko potem razberemo moč in pripravljenost organizacije na konflikt.

4. Situacijska analiza

Naredimo praktično opredelitev situacije, določimo, kaj lahko dodamo oz. spremenimo v marketinškem načrtu.

Organizacija mora kontrolirati informacije, ki gredo v javnost. Če najde napačno predstavljene informacije, mora ukrepati. To pa lahko naredi le, če ima nadzor nad pokritostjo krize v vseh relevantnih medijih. Podrobnejšo analizo naredimo po končani krizi oz. za to najamemo posebej usposobljene agencije.

ciljnimi javnostmi.« (Maksimovič, 1991: 34) Z drugimi besedami je kliping sistematično zbiranje publicitete, ki jo organizacija doživi v medijih. Prispevke vseh medijev, v katerih se omeni ime organizacije, shranjujemo in pregledujemo. Kliping meri učinke komuniciranja v javnih medijih na podlagi spremljanja vseh pomembnih tiskanih in elektronskih medijev. Skupaj z analizo pojavljanja vodstvo ter krizna skupina dobita sliko naklonjenosti posameznih medijev in novinarjev ter temu primerno snujeta nova komunikacijska orodja in taktike (Novak s sodelavci, 2000: 217).

III. OPREDELITEV KRIZNEGA MARKETINGA

Navadno je govora le o kriznem PR, KK ter kriznem menedžmentu, zelo malo pa o KM. Zato bomo v nadaljevanju najprej definirali KM in ga nato primerjali z ostalimi omenjenimi.

KM je sposobnost **identificiranja sprememb na trgu in v poslovnem okolju** in zagotavljanje, da je podjetje dobro pripravljeno na soočenje z njimi. Pri tem je potrebno upoštevati kulturo podjetja, njegove deležnike in vire.

KM je **strategija in tehnika soočanja z uspešnim marketinškim programom** pred, med in po tem, ko se je javnost oz. poslovanje obrnilo proti podjetju. KM ni le korekturni ukrep ali plan za katastrofo, ampak gre bolj za vprašanje, kako preprečiti alarmu, da bi se sprožil in kaj storiti, če se kljub vsemu sproži.

KM je sklop vnaprej **načrtovanih in predvidenih dejavnosti podjetja**, če se le-to znajde v krizi, ki utegne škoditi njegovemu ugledu. Močan marketinški program je bolj pomemben v kriznih kot pa v neproblematičnih časih. Zavedati se moramo, da so prav krize tiste, ki lahko krepko omaje ali celo porušijo dolgoletno delo podjetja. Pogosto je od uspešne rešitve krize odvisno nadaljnje življenje podjetja.

Gržiničeva je mnenja, da KM še nima jasno določene pozicije v slovenskem prostoru, vendar pa počasi pridobiva na pomenu. Definira ga kot dejavnost, ki želi zaradi različnih novo nastalih nenapovedanih razlogov **ohraniti ali celo ustvariti novo podobo** o določenem izdelku, storitvi, dejavnosti na trgu in potrošnika prepričati o njegovi pravi vrednosti.

Lahko bi rekli, da je KM nadaljevanje dela KK, kriznega PR in kriznega menedžmenta, zato najbolje, da jih poskušamo primerjati. Preden začnemo s primerjavo oz. iskanjem podobnosti in razlik KM s KK, kriznim PR in kriznim menedžmentom definirajmo vsakega posebej (Novak s sodelavci, 2000: 167, 254):

- a) **KK** lahko opredelimo kot posredovanje informacij o krizah oziroma odločitve in akcije, usmerjene v obvladovanje ali nadzor nastalih kriznih situacij.
- b) **Krizni PR** je posebno področje odnosov z javnostmi, ki zajema predvidevanje potencialnih kriznih dogodkov, pripravo nanje, reševanje kriz in komuniciranje s prizadetimi in drugimi ključnimi javnostmi organizacije ter po-krizno ocenjevanje ukrepov.

- c) **Krizni menedžment** Tucker in Broom definirata kot proces, katerega cilj je pomagati ohraniti trge, zmanjšati tveganje v poslovanju, ustvariti priložnosti in uspešno upravljati ugled v korist podjetja in njegovih delničarjev.

	KM	KRIZNI PR	KK	KRIZNI MENEDŽMENT
Razlike	- oblikovanje odnosov ¹¹ - prepričati uporabnike - plačana oblika komunikacije	- orodja za doseg vseh javnosti (poročilo, tiskovne konference, video, časopis) - ne zahtevajo zakup časa ali prostora v medijih - hitrejša oblika komuniciranja	- takoj ko nastopi kriza, nastopi komuniciranje	- vse niti ima v svojih rokah ter jasno določen cilj
Skupne točke	- reaktivna aktivnost - delovanje pred, med in po krizi			
Prednosti	- spreminjanje strategij, - nove konkurenčne prednosti - predstavitev novega načina mišljenja podjetja	- usmerja se na vse deležnike - visoka stopnja zaupanja - takojšen odziv - nizki stroški - doseganje posebnih in ne le splošne javnosti.	- hitra vzpostavitev stika	- prilagodljivost, spremljanje, raziskovanje okolja - izvajanje strateškega nadzora za doseg zastavljenih organizacijskih ciljev
Slabosti	- usmerja le na potrošnike in trge	- nadzor nad vsebino sporočila manjši kot pri oglaševanju	- majhna trajnost sporočil	- miselnost, da je kriza le delo menedžmenta

Tabela III.1: Primerjava KM, kriznega PR, KK in kriznega menedžmenta.

Lahko bi potem rekli, da so **naloge KM** naslednje:

- oceniti primernost obstoječega marketinga in izbrati pravi krog sodelavcev,
- zagotoviti minimalno likvidnost,
- sestaviti ustrezen akcijski načrt,
- motivirati zaposlene,
- vzpostaviti in prilagoditi informacijski sistem nastali situaciji,
- zastaviti načela komuniciranja,
- oblikovati krizno skupino z notranjimi in zunanjimi sodelavci.

¹¹ Ni le naloga kriznega menedžmenta, saj vključuje tudi prodajo, storitve, osebje.

O **prednostih in slabostih KM** v primerjavi s kriznim PR, KK in krizni menedžmentom smo nekaj že spregovorili, sedaj pa si jih oglejmo še nekoliko podrobneje (povzeto po: Dubrovski, 1998: 3; Novak s sodelavci, 2000: 35; Gržinčič, 2002):

PREDNOSTI	SLABOSTI
spreminjanje strategij	pomanjkanje marketinške miselnosti in vedenja
razvoj zgodnjega opozorilnega sistema ter povečanje budnosti in prožnosti	preobremenjenost z nastalo krizo, nespremljanje signalov iz okolja, pasivnost
nastanek novih konkurenčnih prednosti	pomanjkanje marketinškega raziskovanja, odzivanje po lastni presoji
priložnost, da vodstvo spremeni način razmišljanja v in o podjetju	napačno oblikovanje marketinškega spleta in njegovih posameznih sestavin
intenziven in raznolik časovni termin	zastarel marketinški program
	pomanjkanje razvoja in inovativnosti marketinga
	neučinkovit informacijski sistem
	omejen in kratek časovni termin izvajanja

Tabela III.2: Prednosti in slabosti KM.

Da bi ohranili ali morda celo ustvarili novo izboljšano podobo podjetja, ki se je znašlo v krizi, je potrebno načrtovati in predvideti tudi ustrezne marketinške dejavnosti podjetja v tem neugodnem času. Poskušali bomo zastaviti nek osnoven krizni marketinški načrt, ki je pomemben, če želi podjetje uspešno ohranjati svoj ugled in zeleno identiteto in se ponovno vrniti v stabilno delovno okolje. Še pred tem, pa bomo pogledali, zakaj je sploh pametno krizo načrtovati.

IV. KRIZNI NAČRT

»Če se na krize pripravljamo, se lahko nanje primerno odzovemo in se lažje soočimo s posledicami. Če ne, ne opazimo groženj, skrivamo prve znake krize, vodstvena ekipa se začne prepirati med seboj, kaj se dogaja, kdo je kriv in kaj bi bilo treba storiti in organizacija lahko na koncu celo propade.« (Gruban in drugi, 1997: 76)

Zadnja stvar, ki bi si jo želeli v času krize, je, da bi se nam bilo potrebno ukvarjati s kriznim načrtom oz. z vprašanjem, kaj storiti. Ni primeren čas, da bi razmišljali, kdo naj bo naslednji, s katerim moramo spregovoriti, niti ni primeren čas, da se sprašujemo, ali je že kdo kdaj pomislil, da se nam lahko pripeti kaj podobnega. **Če imamo pripravljen krizni načrt, nam vsaj o osnovnih stvareh ne bo potrebno skrbeti.** Vedeli bomo, da ima vsak menedžer kopijo ter da imamo izurjene ljudi. Člani krizne skupine in vodstvo se zavedajo, da lahko ta problem ogrozi ugled podjetja. Zato je pomembno, da so v skupini ljudje, ki jim je mar za podjetje (glej Lake, 2000: 37).

Čeprav bo krizni načrt le redko predvidel vsa naključja in različne možnosti, se trud vloženi v temeljne priprave zagotovo povrne, ko kriza nastopi in so potrebne hitre in utemeljene odločitve. **Predhodno načrtovanje lahko odločilno pripomore k zmanjševanju negativnih učinkov krize,** saj je poslovodstvo na krizo vsaj delno pripravljeno in jo tudi učinkoviteje rešuje. Obseg predhodnih priprav je tako bistvenega pomena pri oblikovanju odziva in odzivnega časa podjetja (Rogers, 1993: 124).

Zavedati se moramo, da za reševanje krize ni mogoče uporabiti nekega splošno veljavnega modela, koncepta ali pristopa. Vendar pa je zaradi podobnosti nekaterih značilnosti kriz mogoče opisati določene ukrepe, ki se najpogosteje uporabljajo pri reševanju kriz v podjetjih (Dubrovski, 1998: 32), mogoče celo kdaj uporabiti izboljšane ali dopolnjene ukrepe preteklih kriz podjetja samega ali konkurenčnega podjetja.

Cilji kriznega načrta so predvsem naslednji:

- definirati odzivne strategije, ki jih uporabimo, ko se pojavi kriza,
- določiti vire in odgovornost pri kriznemu komuniciranju,
- doseči ciljno občinstvo s ključnimi sporočili,
- takoj posredovati informacije javnostim in takoj vzpostaviti odnose z mediji,
- zaščititi zaposlene, pripadnike lokalne skupnosti in vse ostale, ki so vpleteni v krizo,
- ohraniti ugled, kredibilnost in včasih celo tržni delež podjetja,
- zagotoviti nadzor nad dogodki ves čas krize,

- zmanjšati vpliv nepredvidene izpostavljenosti javnosti.

Po vsaki krizi se ljudje sprašujejo, kako je lahko podjetje naredilo isto tako očitno napako, ki jo je pred njim že eno ali več podjetij. Zato še preden začnemo snovati krizni načrt, poskušamo **analizirati krize**, ki so se že zgodile nam, naši konkurenci oz. poslovnim partnerjem in jih skušamo teoretično sami rešiti.¹² Ugotoviti moramo stopnjo pripravljenosti podjetja na posamezne tipe kriz in razvrstiti možne krizne situacije.

1. SESTAVA KRIZNEGA NAČRTA

Ločimo reaktivno in proaktivno krizno načrtovanje (glej Razpet, 2001: 151-154):

- a) Za **reaktivno načrtovanje** je značilno oblikovanje kriznega načrta, po katerem se bomo skušali ravnati od trenutka izbruha krize naprej. Teh načrtov organizacija nima pripravljenih vnaprej, ampak jih oblikuje zelo hitro in povsem pragmatično, ko je kriza že nastopila. Takih načrtov je v praksi bistveno več kot tistih, ki se pripravljajo na zalogo. Časa nimamo nič, informacij pa veliko.
- b) Za **proaktivno načrtovanje** pa je značilno, da imamo na razpolago mnogo časa in zelo malo informacij o tem, kaj nas lahko (dejansko) doleti ob izbruhu krize. Precizni in specifični proaktivni načrti so smiselni samo, kadar so natančno sinhronizirani z vsemi drugimi tipi organizacijskih navodil, ki pokrivajo določeno hipotetično situacijo. Razvoj takšnih načrtov je možen le ob sodelovanju službe za odnose z javnostmi z vsemi drugimi relevantnimi službami v podjetju in če je možno ob sodelovanju zunanjih sodelavcev.¹³

Pri sestavi kriznega načrta morajo sodelovati specialisti z različnih področij. Nujno pa je tudi sodelovanje vodstva podjetja, ki po potrebi že vnaprej določi pravila, ki jih je dobro upoštevati že pri samemu osnovanju načrta. To nam tudi olajša prvi korak pri reševanju krize, saj ni treba čakati na vodstvo (ki je v trenutku krize morda celo nedosegljivo).

Za pomoč pri reševanju iz krize moramo imeti pripravljene:

¹² Iščemo odgovore na vprašanja: Kako so bile rešene? Kako bi se jih dalo še drugače rešiti? Kaj bi se zgodilo, če bi taka kriza prizadela naše podjetje? Koliko časa jim je vzelo in koliko je stalo? Kakšne so bile možnosti za tožbo oz. za vladno preiskavo? Koliko časa bodo potrebovali, da bodo prebradili ta problem? Kako bi se mi lotili reševanja problema in kako bi ga rešili? Kaj se lahko iz njihove izkušnje naučimo? Ali smo naredili kakšno spremembo v svojem poslovanje glede na pripetljaje, ki so se zgodili ostalim?

¹³ Priporočljivo je, da ima tovrsten načrt le 3 naloge: (1) pokrije naj začetno, najbolj kritično obdobje, (2) vsem vpletenim naj zagotovi minimum navodil, (3) zmanjšuje naj verjetnost napak zaradi panike (Razpet v Gruban in drugi, 1998: 149).

- podrobne informacije o podjetju, njegovih izdelkih, okolju in lokaciji podjetja,
- izjave o politiki poslovanja podjetja, varnosti podjetja, količini, zdravju ...
- vse pomembne naslove, domače in mobilne telefonske številke vsakogar, ki je lahko vključen v krizo, tako tistih iz podjetja, kot dobaviteljev, distributerjev, proizvajalcev embalaže izdelka ... (D. Lake, 2000: 39),
- sezname javnosti,
- sezname medijev.

Kot vse ostalo, ima tudi krizni načrt svoje **prednosti in slabosti**:

PREDNOSTI	SLABOSTI
vnapijrejšnje zavarovanje pred zakonodajo	preveč ozka gledanost
zaščita pred grožnjami okolja, še posebno na temo okoliških problemov	vrtime se v začaranem krogu rešitev
lažja ocenitev lastnosti krize, s katero se moramo soočiti	ne iščemo rešitve še drugje
omogoča normalno poslovanje tudi v času krize in po njej	lahko je tudi zastaran, če podjetje temu ne posveča večje pozornosti
olajša določanje izvora in namena krize	
strokovnjakom pomaga pri preiskovanju	
seznanja podjetje z njegovimi odgovornostmi	
podvzema preudarne akcije za končanje krize	
informira vse vpletene o njihovi zaščiti	
neprestano posodablja interaktivne komunikacije in komunikacije preko medijev za oškodovane	

Tabela IV.1: Prednosti in slabosti kriznega načrta.

Preden pa začnemo z uporabo pripravljenega kriznega načrta, si moramo zastaviti naslednja vprašanje (glej <http://www.mclomedia.com/cc5.htm>):

- Ali lahko takoj preidemo na pripravljeni načrt?
- Ali je potrebno naš načrt spremeniti?
- Ali lahko pristojne pokličemo takoj in kadarkoli (sedem dni v tednu, 24 ur na dan)?
- Ali vemo, kaj bomo povedali?
- Ali vemo, s kom želimo najprej kontaktirati (prioritetna lista)?
- Ali imamo na razpolago izurjene ljudi za uresničitev našega načrta?

V. KRIZNI MARKETINŠKI NAČRT

Marketinški načrt je dokument, v katerem so opredeljeni cilji in naloge za uspešno in učinkovito izpeljavo marketinške akcije. Hkrati je tudi komunikacijsko sredstvo med udeleženci v marketinški akciji. Vključuje ključne informacije, ki so potrebne za komuniciranje, in morajo biti jasne in konkretne. Zato je pomemben tudi v krizni situaciji, v kateri se znajde organizacija.

Krizni marketnški načrt naj bi vključeval naslednje postavke:

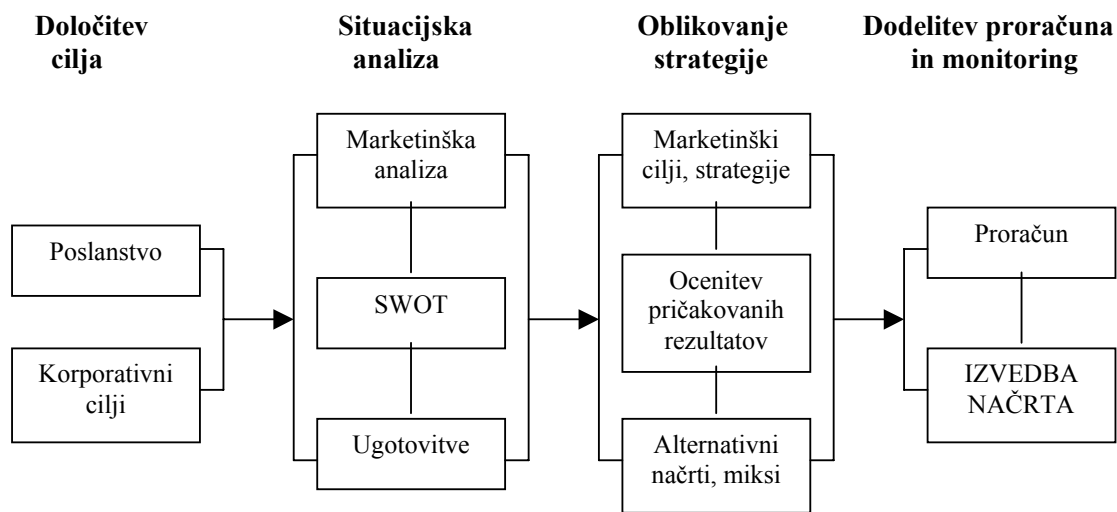
- a) **Situacijsko analizo** (Kaj vemo o svojih izdelkih, trgu, potrošnikih, konkurenci?): razmisliti in preučiti je potrebno zgodovino podjetja, položaj, zakonodajo, ki se veže na podjetje ter perspektive podjetja.
- b) **Cilje** (Kaj želimo s KM doseči?): povečati prodajo, tržni delež, zavedanje blagovne znamke, spremeniti javno mnenje. Priporočljivo je, da si ne določamo le ciljev, ampak tudi roke izvedbe.
- c) **Strategije**¹⁴ (Kakšen pristop bomo uporabili, da bomo dosegli svoje cilje?): Včasih že sam marketinški načrt predstavlja strategijo reševanja krize.
- d) **Taktike**¹⁵ (Kaj nam naša strategija narekuje, da naredimo?): Oglaševanje, PR, raziskave, promocija in lobiranje. Vse te taktike lahko delujejo skupaj, ločeno ali tekmovalno. Potrebno je določiti, katera taktika je najbolj uporabna in nato to implementiramo.
- e) **Razvoj**: rezultate moramo meriti sproti, saj bomo le tako vedeli, če naše taktike funkcionirajo. V nasprotnem primeru lahko še pravočasno spremenimo taktike in strategijo ali pa morda ponovno razmislimo o realnosti zastavljenih ciljev.

1. STRUKTURA MARKETINŠKEGA NAČRTA

Marketinški načrt vključuje niz menedžerskih korakov, s katerimi organizacija določa svoje marketinške cilje (kaj želi doseči?) in marketinške strategije (kako želi doseči te cilje?) (glej Brennan in drugi, 2003: 89). Struktura marketinškega načrta izgleda približno takole (glej sliko V.1):

¹⁴ Strategije so postopki, načini za doseg kakega cilja (SSKJ, 1994: 1320).

¹⁵ Taktike so postopki, načini ravnanja za doseg kakega cilja (SSKJ, 1994: 1376).



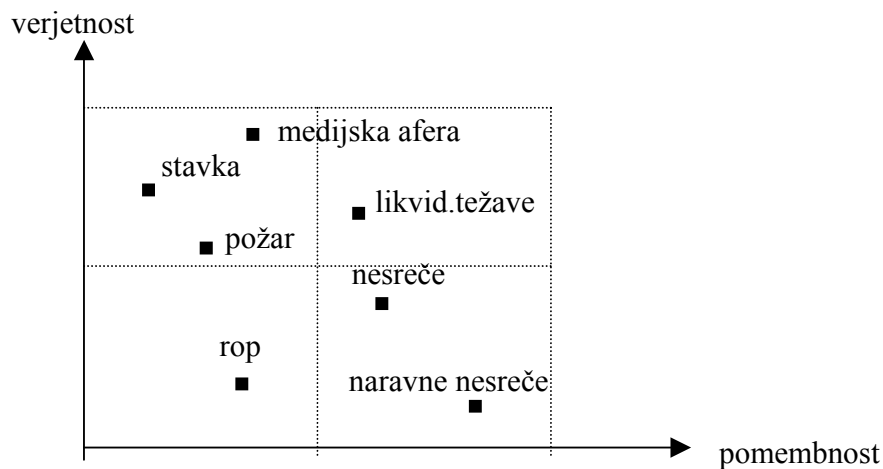
Slika V.1: **Struktura kriznega marketinškega načrta** (Vir: Brennan, Ross, Paul Baines, Paul Garneau (2003): *Contemporary Strategic Marketing*. Palgrave Macmillan. Str. 89)

1.1 Uvod

Nemogoče je predvideti vsako krizo in tudi ni mogoče narediti enotnega oz. univerzalnega kriznega načrta. Kljub temu pa je priporočljivo razmisliti o potencialnih krizah, ki utegnejo doleteti podjetje. Razmisliti je potrebno o sedanjih razmerah, ki utegnejo postati krizne, nato o krizah, ki so že doletele podjetje in se lahko ponovijo, pa tudi morebitne načrtovane aktivnosti podjetja lahko zbudijo neodobravanje pri pomembnih javnostih (Novak s sodelavci, 2000: 170-171).

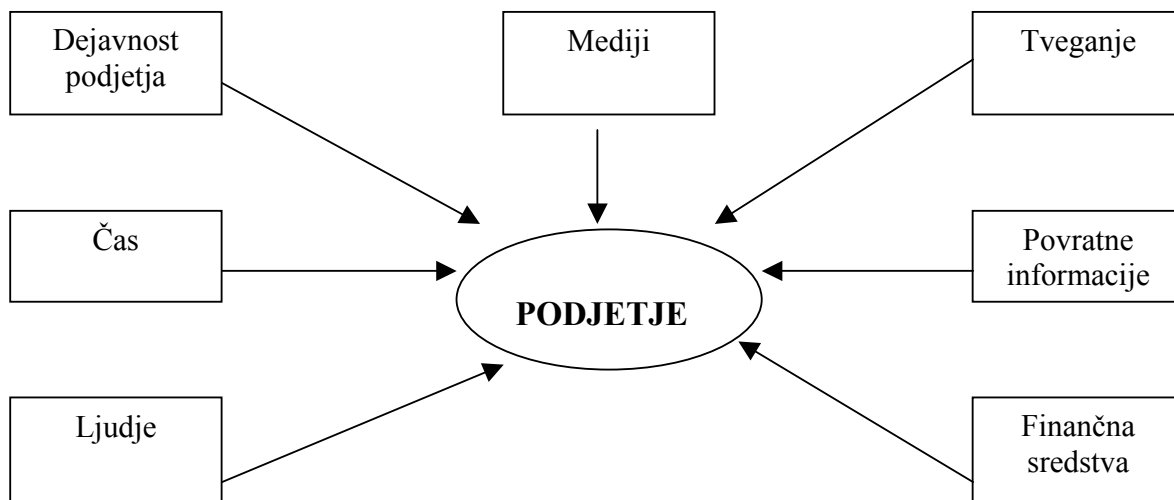
»Priprave kriznega načrta se lahko lotimo z vpisovanjem **možnih kriznih situacij** v matriko¹⁶. Na eni strani ločimo bolj verjetne krizne situacije od manj verjetnih in na drugi strani bolj pomembne od manj pomembnih glede na njihove posledice« (Gruban in drugi, 1997: 76).

¹⁶ Matrika nam omogoča pregledovanja in združevanje kriznih dogodkov po skupinah. Vsak dogodek vnesemo v koordinatni prostor glede na vrisani spremenljivki. Spodnji levi kvadrat zajema najmanj verjetne in najmanj pomembne stvari, ki se nam lahko pripetijo; zgornji desni kvadrant najbolj verjetne in najmanj pomembne stvari, ki se nam lahko pripetijo; zgornji desni kvadrant najbolj verjetne in po posledicah najpomembnejše (Gruban in drugi, 1997: 76).



Slika V.2: **Matrika pomembnosti in verjetnosti kriznih dogodkov** (Vir: Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1998): Preskok v odnose z javnostmi. Zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi. Pristop, Ljubljana. Str. 76).

V vsaki krizi moramo definirati tudi ključne dejavnike kriznega okolja, ki smo jih povzeli v spodnji sliki (glej sliko V.2):



Slika V.3: **Dejavniki kriznega okolja** (Vir: Novak, Božidar s sodelavci (2000): Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti. Priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi. Gospodarski vestnik, Ljubljana. Zbirka Manager.str. 41).

1.2 Cilji

Cilje določamo glede na vizijo, poslanstvo podjetja, glede na tržni položaj oz. glede na doseganje določene strateške pozicije. Zastavljamo si cilje, ki so dosegljivi v določenem času, z določenimi sredstvi, v določenem konkurenčnem okolju. Navadno si zastavimo cilje kot so: doseganje položaja na trgu, doseganje zelenega tržnega deleža, prodajni dosežki in akumulativnost.

Možni cilji pa so tudi:

- a) obvestiti: trg o novem izdelku, o spremembi cene, predlagati nove načine uporabe, razložiti, kako izdelek deluje, opisati obstoječe storitve, popraviti napačne vtise, zmanjšati negotovost kupcev, graditi podobo podjetja;
- b) prepričati: graditi naklonjenost do blagovne znamke, spodbujati k prehodu s konkurenčne na našo blagovno znamko, spreminjati zaznavanje lastnosti izdelkov pri kupcih;
- c) opomniti kupca: kje lahko kupi izdelek, ohranjati izdelek v kupčevem spominu, ohranjati zavedanje kupca o izdelku (glej Kotler, 1994: 629).

1.3 Situacijska analiza

Ko pride v podjetju do krize, ima to nedvomno negativne posledice. To so lahko padec prodaje in s tem zmanjšanje prihodka, izguba tržnega deleža, dodatni stroški zaradi reševanja nastale krize, okrnjen ugled tako izdelka kot podjetja. Poleg tega lahko podjetje doletijo še visoki stroški povrnitve zavarovanj, tožb in sodnih postopkov, padec vrednosti delnic, zmanjšana motivacija in zaupanje zaposlenih, izguba zaposlitve in nenazadnje tudi pomoč konkurenci (Gruban, 1998: 38).

Zato je pomembno, da imamo prave ljudi na pravem mestu in da v najkrajšem možnem času lahko zberemo čim več koristnih informacij. Prav tako moramo takoj zbrati informacije z gospodarskega, finančnega, pravnega, tehnološkega, ekološkega, političnega področja. Priporočljivo je tudi, da se opravi analizo vzrokov krize v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki.

Potrebno je narediti zgodovinski okvir situacije, analizo konkurence, analizo izdelka in analizo potrošnika, t.i. situacijsko analizo. Vse te analize so pomembne zaradi vizije prihodnosti.

1.3.1 Zgodovinski okvir situacije

Potrebno je oceniti zgodovino in trenutni položaj:

- znamke (njena vrednost, zgodovina, bistvo, prepoznavnost, osebnost),
- oglaševanja znamke (primerjamo preteklo oglaševanje z oglaševanjem konkurentov in oglaševanje skozi čas),
- tehnologije (kakšne spremembe so se dogodile, kaj je novega),
- prodaje (preučimo gibanje prodaje skozi čas, odkrijemo tržne deleže, sezonskost prodaje, prodaja po regijah),
- zakonodaje (kakšen pravilnik obstaja na posameznih področjih).

1.3.2 Analiza konkurence

Potrebno je ugotoviti, kaj in kdo je konkurenca. Konkurenco razdelimo na direktno (konkurenti, ki obljublajo enake koristi kot mi) in indirektno (na nek določen način lahko zadovoljijo širšo potrebo potrošnika).

V času krize moramo spremljati, kaj se dogaja z našo konkurenco oz. kako se odziva na krizo, ki nas je doletela (Marconi, 1997: 28). Dostikrat je težko dobiti informacije neposredno od konkurentov. Lažje jih je preveriti v gospodarskem tisku, pa tudi kot potrošniki lahko dobimo zelo veliko informacij.

1.3.3 Analiza izdelka

Pri analizi izdelka moramo raziskati: delovanje, vsebino, uporabo, spremembo, vrednost na ceno, modnost, reklamacije, distribucijo, odnos do trgovca, embalažo, poznavanje. To je ena najpomembnejših analiz, saj naj bi izdelek v sebi nosil **enkratno prednost**, ki na prvi pogled morda ni očitna. Prav v tem se skriva potrošnikova želja po drugačnosti, specifičnosti.

1.3.4 Analiza potrošnika

Ko spoznavamo potrošnika, preučimo:

- **demografijo** (spol, starost, izobrazbo, poklic, lastništvo, dohodek, število članov družine, lokacijo),
- **psihologijo** (AIO – aktivnosti, interesi, mnenja),
- **navade** (uporaba izdelka, pogostost nakupa, količina porabe, odnos do kakovosti, cene, embalaže, znamke...stopnja zavedanja o oglaševanju, lojalnost, način nakupa),
- **medijske navade potrošnika.**

1.3.5 SWOT analiza

Iz SWOT analize so razvidne prednosti (*ang. strenghts*), slabosti (*ang. weaknesses*), priložnosti (*ang. opportunities*) in nevarnosti (*ang. threats*) v okolju, v katerem se nahaja podjetje. Iz analize je tudi razvidno, katera področja je vodstvo podjetja zanemarilo oz. jim ni posvečalo dovolj pozornosti in kaj bi bilo potrebno storiti.

PREDNOSTI <i>Katere prednosti ima organizacija?</i> znana blagovna znamka, utečene prodajne poti, dober tržni položaj, kakovost izdelka	SLABOSTI <i>Katere so slabosti organizacije v primerjavi s konkurenco?</i> slabo tržno komuniciranje, ni strateškega načrtovanja, premajhne konkurenčne prednosti, zastarela osnovna tehnologija, slabo komuniciranje v podjetju
PRILOŽNOSTI <i>Katere so odprte ključne priložnosti organizacije?</i> razširitev prodajnih mrež, razširitev asortimana, sprememba miselnosti potrošnikov, novi tržni segmenti, možnost prodora na svetovni trg, predstavitev na svetovnih sejnih, nove naložbe, sodelovanje z drugimi podjetji	GROŽNJE <i>Katere so možne grožnje / nevarnosti organizacije?</i> močna tuja konkurenca, padec kupne moči, sprememba zakonodaje, zasičenost domačega trga, sprememba javnega mnenja, novi konkurenčni izdelki, tehnološka zaostalost za konkurenco

Tabela V.2: *SWOT analiza: prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje organizacije.*

1.4 Oblikovanje strategije

Na osnovi analiz, raziskav, opredelitev moramo postaviti konkreten predlog naše akcije. Lahko govorimo o **usmerjenem procesu kreativnosti**, ki vključuje naslednje postopke:

a) opredeliti **ciljne skupine**

Po Jančiču je ciljna skupina skupina potrošnikov s podobnimi odnosi do našega izdelka in izvira iz podobnih segmentov. Je skupina, ki jo lahko nagovorimo z istim sporočilom.

b) določiti **cilje komunikacije**

Postavljanje komunikacijskih ciljev je ključno za opredelitev časovnega termina, komunikacijski ton, natančno finančno planiranje, jasno postavitev vseh oblik tržnega komuniciranja, izbor medijev, izpeljevanje učinkov ...

c) določiti **kreativno strategijo**

Kreativna strategija je poskus, kako na zanimiv, enostaven način izraziti bistvene informacije, ki predstavljajo vodilo za nadaljnje aktivnosti. Sestavljena je iz naslednjih 4 ključnih informacij: definicije problema potrošnika, rešitve problema, opredelitve koristi in organizacijskih zahtevkov.

Najprej si zastavimo **cilje**. V določenem času moramo nagovoriti določen delež ciljne skupine z določeno frekvenco. Vprašanja, ki zadevajo cilje, so *kdo* (ciljna skupina), *kje* (lokacija), *kdaj* (začetek akcije in čas trajanja), *kako* (kako najbolje oblikovati sporočilo), *koliko* (število objav) in *kaj še* (dodatne zahteve).

Nato se osredotočimo na **strategijo**. Dostikrat se je potrebno medijskega načrta lotiti že preden se lotimo komunikacijskih ciljev in strategij. Medijsko načrtovanje namreč vpliva na samo kreacijo sporočila. Točno določimo, katere medije bomo uporabili za doseg ciljev, kako pogosto in kdaj.

Ne smemo pozabiti na **časovno premico**. Potrebno se je odločiti, kakšen bo časovni potek sporočanja glede na obdobje in glede na trende v poslovnih ciklih. Najbolje je, da naredimo medijski razrez¹⁷: enakomerno, prekinjajoče, mešano, mešano prekinjajoče, migetajoče.

Izbrati je potrebno še **medije**, ki bodo nosili sporočilo. Odločiti se moramo, kakšni bodo želeni doseg, frekvenca in vtis objave, nato je potrebno izbirati med pglavitnimi vrstami medijev, določiti posamezne medijske prenosnike, opredeliti časovni potek sporočanja ter prostorsko postavitev medijev (Kotler, 1996: 638).

1.4.1 Oglaševanje v krizi

Oglaševanje v krizi je ena izmed oblik komuniciranja, ki predstavlja načrtno in kontrolirano sporočanje organizacije. Je plačana predstavitev organizacije in promocije njenih idej, izdelkov, programov ali storitev v množičnih medijih (glej Kline, 1998: 184). Oglaševalska kampanja, ki se nanaša na krizo, je lahko vplivna, učinkovita, takojšna in povzroči nek odziv. Če ni dobro zastavljena, pa je lahko tudi izkoriščevalska, manipulativna in škodljiva.

Oglaševanje v krizi je učinkovito, če uporabljamo več medijev hkrati, izberemo ciljno javnost, ki jo želimo doseči, ponavljamo sporočila, poudarjamo pozitivne vidike krize, poudarjamo (do)sedanje uspešnost in ne morebitnih negativnih posledic, vključimo pomembne ljudi iz stroke in vlade, si zastavimo zmerne in dosegljive cilje, uporabljamo strokovne marketinške pristope, usmerjamo akcijo

¹⁷ Razporeditev medijev skozi leto.

na obstoječa stališča, vrednote, znanja in prepričanja (glej Backer in sodelavci v Kline, 1998: 88).

Oglas v krizi mora podajati jasno stališče, ki ga zavzema podjetje, mora biti kredibilen in prepričljiv. Priporočljivo je, da so tovrstni oglasi na korporativni ravni.

Na koncu naredimo **rekapitulacijo stroškov**. Ugotovimo jo s:

- pokrivanjem,
- skupnim pokrivanjem (vsota vseh posamičnih pokrivanj pri neki akciji, kjer uporabljamo več medijev hkrati),
- dosegom (število ljudi iz ciljne skupine, ki je bila vsaj enkrat izpostavljena oglasu),
- frekvenco (skupno pokrivanje naše skupine glede na celotno javnost, ki je bila oglasu izpostavljena),
- ceno na tisoč in
- GRP (skupno število ratingov oz. celotna teža oglaševanja).

1.5 Določitev proračuna

V dobrih časih je potrebno ustvariti neko rezervo v proračunu za morebitne krize. Pri določitvi proračuna je potrebno upoštevati: stopnjo življenjskega cikla, tržni delež in porabnike, konkurenco in motnje, frekvenco oglaševanja in nadomestljivost izdelka.

Obstaja več metod za določanje oglaševalskega proračuna:

- metoda razpoložljivih sredstev,
- metoda deleža od prodaje (tako preteklega leta kot tudi pričakovane prodaje),
- metoda primerjave s konkurenti,
- metoda ciljev in nalog (glede na cilje, ki smo si jih zadali).

1.6 Kontrola

Na koncu je potrebno narediti **oceno učinkovitosti** (kakšen bo sporočilni in prodajni učinek). Zato moramo akcijo testirati. Ločimo dve vrsti testiranja:

- a) **Predtestiranje** je testiranje predlogov, ki jih nameravamo uporabiti v akciji. Lahko testiramo celotno akcijo, lahko pa se odločimo le za posamezne dele. Metode predtestiranja so: ankete, vprašalniki in specialne metode (portoflio testi, slepe revije, testi publike, testi blokov oglaševanja).
- b) **Posttestiranje** je predvsem namenjeno ugotavljanju, kakšna sprememba stališč se je zgodila od začetka do zaključka akcije. Metode posttestiranja so: testi povpraševanja, testi prepoznavanja, testi priklica, testni trgi in sledilne študije.

Pri obeh vrstah testiranja merimo zavedanje, priklic, stališča in mnenja, zaupanje in povpraševanje.

VI. PO KRIZI

Po krizi, »ko je vsega skupaj zares konec, je treba pregledati krizni načrt in ga popraviti po naukih iz zadnje krize« (Gruban in drugi, 1997: 78).

Kriza je lahko motivacija za ponovno izgraditev, izboljšanje organizacije in njenega ugleda. Da pa bi to dosegli, moramo:

a) Izvesti revizijo krize

Pregled dnevnika, dokumentacije, analiz ravnanja v času krize in posledic krize. Potrebno je ugotoviti, na katerem področju so še potrebne izboljšave. Ocenimo škodo. Potrošnikom moramo dati vedeti, kaj smo naredili, da smo olajšali problem. Če smo jih slučajno zanemarili, se jim moramo opravičiti in nadoknaditi zamujeno. Potrošniki imajo zelo velika pričakovanja v odnosu podjetja do okolja in želijo vedeti, da delamo bolje.

b) Pridobiti izgubljeno s pomočjo po-kriznega komuniciranja

Ogromno škodo, ki je nastala, skušamo z različnimi sredstvi popraviti. Pogovorimo se s potrošniki, ki jih dobro poznamo. Vprašajmo jih, kako so sprejeli problem in kaj želijo, da naredimo sedaj. Po krizi moramo začeti razmišljati o ponovnem pridobivanju lojalnosti potrošnika. Lahko bi razmislili o dodatnih po-kriznih oglaševalskih akcijah.

c) Okrepiti vodstvo organizacije

Okrepitev, izobraževanje, usposabljanje je potrebno na tistih funkcijah, ki so v času krize odpovedale.

d) Spremeniti organizacijsko kulturo

Pojasniti je treba pojav in posledice krize, kaznovati krivce, nagraditi junake in vpeljati nove vrednote.

Ko naša kriza izgine iz središča medijske pozornosti, še ne pomeni, da je to njen dejanski konec. Še naprej moramo budno spremljati vse ključne javnosti in škodo popraviti, kolikor je možno. Tako lahko preprečimo, da kriza ponovno zažari.

Kako vse to v praksi deluje, si bomo pogledali skozi študijo primera.

VII. KRIZNI MARKETING V BANČNIŠTVU

SKB banka je univerzalna banka. Ponuja storitev komercialnega bančništva, poslovanja s prebivalstvom, investicijsko bančništvo in mednarodne bančne storitve. Ima široko razvejano poslovno mrežo po vsej Sloveniji in korespondenčne odnose s 1.277 bankami po vsem svetu. Banka ima v lasti odvisna in pridružena podjetja, s katerimi sega na področje poslovanja z nepremičninami (podjetje SKB Nepremičnine & Leasing), lizinga (podjetje SKB Leasing), procesiranja kreditnih kartic (podjetje Plasis) in dodatnega pokojninskega zavarovanja (Pokojninska družba SKB) (Letno poročilo 2002, 2002: 2).

V zgodovini poslovanja SKB banke so se zgodile naslednje prelomnice:

Leto	Prelomnice poslovanja SKB banke
1978	SKB banka je bila ustanovljena kot Stanovanjsko-Komunalna banka, podružnica Ljubljanske banke
1989	banka postane samostojna delniška družba, ki še posluje pod imenom Stanovanjska-Komunalna Banka d.d.
1990-1996 1991 1992	hitro širjenje poslovanja delnica SKB banke postane prva bančna delnica, ki kotira na Ljubljanski borzi ime banke se spremeni v krajše SKB banka d.d.
1997	delnica SKB banke prva slovenska delnica, s katero se je trgovalo na tujih borzah
2000	prednostna naloga banke je bila povezava z domačim ali tujim strateškim partnerjem, ki je bila uspešno zaključena s pridružitvijo SKB banke skupini Société Générale
2001	Priporočitev Banke Société Générale Ljubljana k SKB banki, dokapitalizacija banke, uvedba nove organizacijske strukture.

Tabela VII.1: **Zgodovinske prelomnice poslovanja SKB Banke** (Vir: SKB Banka d.d. (2003): SKB banka d.d. – letno poročilo 2002. Pristop Communications. Str.3).

SKB banka je v svoji strategiji razvoja za leto 2000 opredelila **dva cilja**, in sicer povezovanje z drugimi bankami v Sloveniji ali vstop tujega strateškega partnerja. Ker banki prva pot po nekaj poskusih ni uspela, so se odločili za drugo. Primer komuniciranja pri spremembi lastništva SKB banke lahko obravnavamo kot primer komuniciranja v kriznih okoliščinah.

1. KRIZNE KOMUNIKACIJSKE OKOLIŠČINE

Jelka Novak Katona, svetovalka uprave za področje odnosov z javnostmi v SKB banki, definira krizo kot okoliščine, ki niso vsakdanje ali rutinske. Drugačne okoliščine po njenem mnenju zahtevajo aktiven odziv, ki ni in ne more biti načrtovan. Komunikacijske aktivnosti pa morajo biti vodene in usmerjene k jasnemu cilju, če naj bi krizno situacijo uspešno premagovali na poti k uspešnemu izidu. Vsebinsko različne krizne okoliščine po mnenju Katonove zahtevajo različne načine in politiko komuniciranja, bodisi reaktivno ali proaktivno.

Katonova meni, da je na prvem mestu, ko nastopijo krizne okoliščine, zelo pomembna hitra in vodena komunikacija. Pozornost javnosti je v času krize nenehno osredotočena na podjetje, medijski prostor je zasičen z informacijami o pereči temi. Zato po prenehanju krize nastopi **prazen komunikacijski prostor**, v katerem so pričakovanja javnosti po informacijah še vedno velika. Po kratki intenzivni komunikaciji javnosti še vedno pričakujejo intenzivno komuniciranje, čeprav so se medtem okoliščine spremenile in nepereče teme o podjetju vsebinsko ne sodijo več v središče pozornosti javnosti. Vendar začnejo javnosti zaradi njihovega daljšega odzivnega časa pogrešati informacije o podjetju, to pa je trenutak, ko lahko javnosti sprejmejo tudi tiste informacije, ki niso več nujno povezane s kriznimi okoliščinami. Velik izziv in priložnost za podjetje je, da te potrebe javnosti zadovolji in prazen prostor zapolni ter na ta način tudi poveča učinkovitost informacij in svojega komuniciranja z javnostmi. To je tudi priložnost za posredovanje tistih informacij, ki jih javnosti sicer težje sprejemajo (so na primer v običajnih okoliščinah zasičene z njimi). Velik učinek lahko podjetje v tem prostoru doseže z orodji komuniciranja na področju odnosov z javnostmi in z orodji trženjskega komuniciranja: oglasi (z oglaševalsko akcijo za specifično storitev ali pa morda kar na korporativni ravni), sponzorstvom, donatorstvom ...

1.1 Pojav krize

Oktobra 2000 je začela SKB banka postopek iskanja strateškega partnerja z vizijo, da ohrani svojo identiteto in nadaljuje razvoj kot univerzalna, podjetniško usmerjena banka v okviru skupine priznane tuje banke. Pri izboru so upoštevali s strani potencialnih partnerjev podane vizije razvoja banke, ponujene cene in druge pogoje za odkup delnic, ugled bank ponudnic in dosedanje poslovno sodelovanje. Ob upoštevanju omenjenih kriterijev, se je nadzorni svet SKB banke odločil za sprejetje ponudbe francoske banke Société Générale.

Celoten proces iskanja strateškega partnerja je bil izpeljan na predpostavki slovenske vključitve v EU, zato je bilo po besedah Cvetke Selšek, predsednice Uprave SKB banke, bolje, da SKB banka najde strateškega partnerja še pred

slovenskim članstvom v uniji (24ur.com, 20.1.2001). Z vstopom Société Générale v SKB bo banki uspelo postati sestavni del evropskega bančnega sistema, kar bo velika prednost, ki se bo v prihodnosti pokazala na več področjih.

Situacija, ki jo lahko opredeljujemo kot krizno zaradi neobičajnih, drugačnih okolištin, v katerih se je znašla SKB banka, je bila prodaja banke francoski banki Société Générale (6. največji banki v evropskem prostoru).

- a) Po vstopu SKB banke v Skupino Société Générale in ob prodaji Banke Koper so se začele v slovenski javnosti pojavljati debate na temo **nacionalnega interesa v bančništvu** (kaj bo sploh ostalo v Sloveniji¹⁸). Nato pa so te debate dosegle vrhunec ob odločitvi slovenske vlade, da v letu 2001 proda delež še v dveh največjih slovenskih bankah: NLB in Nove KBM¹⁹. Prodaja Banke Koper²⁰ je bila tedaj   e zaključena. Tedaj se je tudi znatno pove  alo zanimanje javnosti za vpliv tujega lastni  stva v SKB banki. Razprave okoli prodaje slovenskih bank so pokazale, da 70 do 80 % Slovencev čuti in meni, da bi moral pretežni del bančnega sektorja ostati v slovenski lasti, kot je to značilno za večino razvitih evropskih držav (24ur.com, 15.1.2002).
- b) Po vstopu SKB banke v Skupino Société Générale je prišlo do reorganizacije v banki (ki je bila po 11 letih obstoja in hitrega razvoja banke nujna): od produktno usmerjene banke v banko, ki jo vodijo potrebe komitentov (glej Prilogo A in B).
- c) Prišlo je do prenove delovnih procesov, ki so se,   e so pomenili izboljšanje obstoječih delovnih procesov v SKB banki, odvijali po vzoru matične banke, Société Générale.
- d) Prišlo je do spremembe v prilagoditvi vrednotenja kreditnega portfelja konzervativnej  im načelom, uveljavljenim v skupini Société Générale, zaradi katerih sodi SKB banka v tem trenutku tudi med najbolj varne v slovenskem bančnem prostoru.

¹⁸ Debate so dosegale vrelišče ob prodaji Banke Koper italijanski banki San Paolo IMI. Lastnina pomeni tudi varnost. Verjetno je slovenski človek zaradi številčnih drastičnih sprememb, ki so pretresale slovenski nacionalni prostor v zadnjih 12-letih in niso vedno pomenile tudi spremembo na bolje, previden in nezaupljiv.

¹⁹ Direktor Inštituta za delničarstvo, Gojko Stani  , je o prodaji NLB in Nove KBM dejal, da je prodaja državnega deleža dveh največjih slovenskih bank tujim strate  skim partnerjem primer razprodaje slovenskega premoženja. Rešitev je videl v oblikovanju svetovne bančne skupine s sede  em v Sloveniji, saj bi se tako odpirala nova delovna mesta, Slovenija bi se tako internacionalizirala v novo pomembno evropsko finančno središče, državnega proračuna pa bi se polnil iz davka na dobiček (24ur.com, 28.9.2001).

²⁰ V Kopru je v imenu civilne družbe upokojeni gospodarstvenik Marjan Starc izjavil, da pričakujejo od Banke Slovenije, da Italijanom ne bo odobrila prevzema Banke Koper, rekoč da bi bila to izdaja slovenskega nacionalnega interesa in da je bolj pomembno, da ostane v slovenski lasti Banka Koper kot NLB (24ur.com, 15.1.2002).

2. KRIZNI PR IN TRŽENJE V SKB BANKI

Preden začnemo govoriti o odnosih z javnostmi in trženju v primeru kriznih okoliščin ob prodaji SKB banke tuji banki, je potrebno opozoriti na organizacijsko strukturo banke.

V SKB banki sta področji odnosov z javnostmi in trženje sicer organizacijsko ločeni (glej Prilogo A in B), vendar delujeta usklajeno. Pri obeh je temeljno orodje komunikacija, vendar kljub temu ostaja razlika pri obliki, načinu in delno vsebini komunikacijskih sporočil.

- Trženjsko sporočilo je usmerjeno na trg in k morebitnemu kupcu ter poskuša vplivati na njihovo vedenje s plačljivimi oblikami komunikacije, pri katerih ni takojšnjega odziva. Vsebina sporočil je kratka, jasna, jedrnata. Večkrat, ko se pojavlja, bolj je učinkovita.
- Odnosi z javnostmi so usmerjeni k ciljnim javnostim in poskušajo vplivati na stališča teh javnosti. So neplačljiva oblika komunikacij. Pri njih so pomembna načela, kot so objektivnost oz. resničnost, odzivnost, konsistentnost. Pri teh komunikacijah je odziv javnosti praviloma takojšen. Vsebina sporočil pa je obširnejša, podrobnejša, natančnejša. Bolj ko je pojasnjevalna, večji učinek ima pri javnostih.

Kljub razlikam pri uporabi različnih načinov komunikacij in orodij je končni cilj obeh področij isti: vplivati na vedenje javnosti v želeni smeri, ga spreminjati, ohranjati in preprečevati, da bi se spremenilo. Pri komuniciranju v kriznih okoliščinah so bile v ospredju komunikacije s področja odnosov z javnostmi. Trženjske komunikacije so lahko v danih kriznih okoliščinah le podpirale prizadevanja na področju odnosov z javnostmi.

3. KOMUNICIRANJE Z JAVNOSTMI²¹

Ključne javnosti SKB banke so:

- interna javnost (zaposleni),
- eksterna (varčevalci, stranke in poslovni partnerji, splošna javnost, mediji),
- finančna (delničarji, po letu 2001 je 99,58 % delničar francoska bančna skupina Société Générale)
- institucije, ki na zakonski ravni regulirajo delovanje bank v slovenskem prostoru, ter
- finančni analitiki.

Za banko so zaposleni pomemben kapital. SKB banka že od nekdaj posveča veliko pozornost izobraževanju in strokovnemu usposabljanju ter krepitvi motiviranosti svojih zaposlenih. Menijo, da imajo zelo učinkovito interno komuniciranje. Tako je bilo tudi v času krize. Če je le mogoče, najprej o vseh dogajanjih v zvezi z banko obvestijo svoje zaposlene, šele nato ostale javnosti. Kadar zaradi okoliščin ne gre drugače, je interno komuniciranje vsaj sočasno z eksternim, saj se na ta način izognejo govoricam oz. raznim špekulacijam. Sicer pa imajo zaposleni vedno prednost. V času lastniških sprememb so v SKB banki ohranili število zaposlenih. Do odpuščanja, razen tistega običajnega, ni prišlo.

Informacijo posredujejo naprej takoj, ko je 'zrela za javnost'. To pomeni takrat, ko je dejstvo in ima vseh 5 klasičnih elementov novice oz. ko lahko odgovarjajo na pet vprašanj: *kdo*, *kje*, *kdaj*, *kako* in *zakaj*. To pa so tudi ključna vprašanja, na katera daje odgovore krizna skupina. Informacije z enako ključno vsebino morajo biti posredovane vsem 3 ključnim javnostim: interni, eksterni in finančni.

Ključnega pomena je tudi komuniciranje s **finančno javnostjo**, kar pomeni, da morajo biti institucije in delničarji banke stalno in ustrezno seznanjeni z vsemi poslovnimi dogodki v banki

Ob prevzemu so kakovostno komunicirali z delničarji²². Ponudba za prodajo je bila javna, in sicer za vse delničarje. Javna ponudba za odkup delnic je bila objavljena 22. februarja 2001 v dnevnem časopisu Delo (glej Prilogo C) in Finance. Cena za delnico, ki jo je ponudil Société Générale, je odražala realno

²¹ SKB banka na področju komuniciranja sodeluje z družbo Pristop. Sodelovanje sega na področje trženjskih komunikacij in odnosov z javnostmi.

²² SKB banka je bila že pred prevzemom v lasti nekaterih tujih delničarjev (glej Letno poročilo SKB banke 2000): The Bank of New York, E.B.R.D., London, Lunk Investments LTD, Channel Islands, Mesto Ljubljana, DEG – Deutsche Investitions und Entwicklungsgesellschaft MbH, Koeln, Erste Bank der Oesterreich, Sparkassen, Wien, Slovenske železnice d.d. Ljubljana, Luka Koper d.d., Koper, AC – KAPITAL d.o.o., Ljubljana.

vrednost. Če ne bi imeli problematičnega kreditnega portfelja in nejasnih vprašanj hipotek z naslova omenjenega portfelja, pa bi bila cena lahko še višja. SKB banka je bila s ponujeno ceno zadovoljna (24ur.com, 20.1.2001).

SKB banka obvešča svoje javnosti tudi preko svoje spletne strani www.skb.si, kjer se nahajajo vse informacije. Tam so objavljena tudi vsa sporočila za javnost.

4. TRŽENJSKI PRIJEMI

Po kriznih okoliščinah, ki se pojavijo ob vsaki prodaji, nastopijo tudi krizne okoliščine po prevzemu. Pri tem imamo v mislih obdobje, ko stari delovni procesi in funkcije ne veljajo več, novi pa še niso stopili v veljavo, podjetje pa mora navzven do zunanje javnosti delovati brežhibno, usklajeno in enotno.

Morda ni prišlo do večje oglaševalske akcije v obdobju po kriznih okoliščinah zaradi vseh že prej navedenih razlogov in ker je bila osnovna aktivnost v podjetju usmerjena v vzpostavitev normalnih okoliščin za poslovanje. Vsekakor je po-krizno obdobje tisto, v katerem je moč doseči največje učinke javnosti z vsebinami, ki jih je sicer težko skomunicirati.

Je bilo pa v letu lastniških sprememb v SKB banki kar nekaj **trženjskih prijemov**, ki so sicer niso neposredno vezani na krizo, so pa zato prav gotovo prispevali k ohranitvi pozitivnega ugleda SKB banke kot na primer:

a) sponzorstvo:

- obnovili štiriletno pogodbo o generalnem sponzorstvu slovenske olimpijske reprezentance,
- sponzorirali hitrostnega smučarja Aleša Brezavščka, enega izmed 14 ljudi na svetu, ki so se na smučeh peljali hitreje od 240 km/h,
- pokrovitelji projekta Imago Slovenija²³,
- eden izmed pokroviteljev Ljubljanskega festivala (glej Prilogo E),
- pokrovitelj reperskega dueta Murat & Jose²⁴.

b) donatorstvo: podelili so štipendiji in športno opremo dvema obetavnima športnikoma in obenem uspešnima dijakoma iz socialno ogroženih družin.

c) pomagali so uresničiti idejo, da bi park okoli znane IECD – Poslovne šole Bled postal »umetniško okolje« oz. da bi »menedžerji lahko slišali poezijo umetnikov s svojimi očmi«²⁵.

²³ Poslanstvo tega projekta je oživljanje kulturne podobe starih slovenskih mestnih jeder.

²⁴ S svojimi družbeno zavednimi besedili sporočata in spodbujata pri mladih vrednote, kot so strpnost in miroljubnost.

²⁵ To so besede Janeza Zorka, čigar skulptura prva krasi omenjeni park.

d) prenovili spletne strani (26. marec 2002) – ažurnost spletnih strani in hkrati vsebin na WAP portalu.

e) izpeljali so dve nagradni igri za uporabnike kartic Maestro, Eurocard/Mastercard in Visa preko spletnih strani (pomlad 2002).

f) ponudili nove storitve:

- junija 2002 so za obstoječe in potencialne stranke razširili svojo ponudbo z dolgoročno vezavo sredstev za poljubno dobo nad 13 mesecev z mesečnim izplačilom obresti,
- ponudili so stanovanjske in potrošniške kredite za občane ter posojila za podjetja po bistveno ugodnejših pogojih kot so obstajali na slovenskem bančnem trgu.

5. POSLEDICE KRIZE

Danes, 2 leti po prevzemu, ne čutijo negativnih posledic zaradi prodaje oz. izrednih okoliščin, v katerih so se zaradi lastniških sprememb znašli. Nasprotno, več je pozitivnih učinkov, na katere so delno vplivali tudi ustrezno vodene komunikacijske aktivnosti.

Pri prodaji SKB banke se je izkazalo, da v javnosti ni prevladalo mnenje, da gre v spremenjenih lastniških razmerah poslej za tujo banko, ki ne bo služila slovenskim strankam. Prej nasprotno: SKB banka ostaja slovenska banka, deluje v slovenskem prostoru in zadovoljuje potrebe slovenskih strank. Nudi jim varne, kakovostne storitve po konkurenčnih pogojih.

Omenili smo že težave post-prevzemnega obdobja, ki tudi na nek način izražajo krizne okoliščine. SKB banka se je morala v svoji poslovni politiki prilagoditi poslovni politiki skupine Société Générale. Zaradi prilagoditve nivoja rezervacij konzervativnejši politiki v skupini Société Générale je SKB banka leto 2001 zaključila z računovodsko izgubo v višini 19,5 milijarde SIT, kar je tudi zahtevalo primerno komuniciranje in predstavitev okoliščin javnosti.

Pozitivnih posledic lastniških sprememb pa je bilo veliko več:

- bilančna vsota banke je v letu 2001 zrasla za 20 %,
- depoziti so se povečali za 28 %,
- v letu 2001 je dosegla za 10 % višje neto obrestne prihodke kot leto poprej,
- čisti dobiček iz finančnih poslov je zrasel kar za 110 %,
- dokapitalizacija SKB banke v višini 71,8 milijonov EUR, ki je v celoti na voljo za kreditiranje slovenskega gospodarstva. Po dokapitalizaciji banke je

kapitalska ustreznost konec leta 2001 znašala 11,4 % (nekonsolidirani rezultati),

- na splošno večja kapitalska moč,
- večja varnost deponentov,
- večja cenovna konkurenčnost,
- uvajanje novih produktov na slovenski bančni trg,
- pospešen prodor na trge bivše Jugoslavije,
- prenos najnovejših bančnih znanj.

6. USMERITVE V PRIHODNJE

Poslovni načrt SKB banke je izrazita tržna usmeritev banke, optimizacija stroškov in zagotavljanje sinergij v poslovanju banke in z njo povezanih podjetij. Ključna usmeritev banke v naslednjem srednjeročnem obdobju je krepitev poslovanja s prebivalstvom, majhnimi, srednje velikimi in velikimi podjetji ter javnim sektorjem v Sloveniji. Osnovni cilj je doseči 15 % tržni delež do leta 2005 in približati razmerje med stroški in prihodki ciljnemu razmerju v skupini Société Générale. S tem bo SKB banka dosegla skupini primerljivo donosnost na kapital.

7. SKLEP

Na tem primeru lahko potrdimo hipotezo (ki smo jo podali v uvodu), ki pravi: **kriza je preobrat v življenju organizacije in hkrati priložnost za ustvarjanje boljšega ugleda.** SKB banki je z učinkovitim komuniciranjem znotraj in zunaj podjetja uspelo preseči krizne okoliščine, uspelo jim je ohraniti zaupanje v slovensko banko, kar se kaže po številnih pozitivnih spremembah po prevzemu Société Générale.

S tem primerom smo zelo dobro pokazali delo kriznega PR in KK in ter KM kot nadaljevanje dela obeh. KM je lahko nastopil šele, ko je SKB banka dobro skomunicirala krizo z vsemi ključnimi javnostmi in je dodatno pripomogel k ohranjanju ugleda le-te. Lahko bi rekli, da so s KM ustvarjali dodano vrednost ugleda SKB banke.

Kljub temu, da so v SKB banki mnenja, da tovrstnih kriznih okoliščin in odzivov nanje ni mogoče načrtovati, menim, da do tovrstne krizne situacije ni prišlo nenadoma. Lahko bi celo rekla, da je bila tovrstna kriza načrtovana, saj so namerno iskali strateškega partnerja, ki bi prevzel SKB banko. Odzivi na krizo so bili lahko načrtovani že vnaprej, je pa prav gotovo splet okoliščin tisti, ki dejansko narekuje, kakšne komunikacijske aktivnosti so potrebne pri reševanju krize.

ZAKLJUČEK

Tako kot podjetje vpliva na svoje okolje, tudi okolje vpliva na poslovne odločitve podjetja. Zaradi omenjenih medsebojnih vplivov mora podjetje znati učinkovito komunicirati s ključnimi javnostmi. S tem podjetje okoli sebe gradi ozračje medsebojne naklonjenosti in razumevanja, kar mu omogoča lažje uresničevanje zastavljenih ciljev.

Potreba po učinkovitih strategijah komuniciranja pride toliko bolj do izraza, kadar se podjetje znajde v krizni situaciji, ki navadno ne prizadene oz. vpliva le na podjetje, ampak hkrati na vso njegovo okolico. Podjetje se mora biti sposobno hitro in učinkovito odzvati na nastalo situacijo in hkrati zadovoljiti potrebe svojih javnosti po informacijah. V nasprotnem primeru lahko v zelo kratkem času ogrozi ugled, ki ga je gradilo dolga leta. Zato velja razmisliti o potencialnih nevarnostih, ki prežijo na podjetje in osnovati krizni načrt.

Če o krizi razmišljamo že prej, jo predvidevamo oz. načrtujemo, potem smo v času izbruha krize nanjo pripravljeni in smo jo sposobni upravljati, tako da čim manj prizadene podjetje. Zato lahko potrdimo v uvodu zastavljeno hipotezo, ki pravi, da načrtovanje krize omogoča preseganje le-te. Zavedati pa se moramo, da ni mogoče pripraviti univerzalnega kriznega načrta, saj je vzrokov, oblik in tipov kriz veliko.

Pomembno je, da takoj, ko nastopi kriza, vzpostavimo učinkovit komunikacijski sistem, določimo krizno skupino in kriznega vodjo. Javnost moramo o krizi obvestiti, poučiti, izobraziti. Deležnike podjetja moramo pripraviti k dialogu in ustvarjati informirano javnost. Izkazalo se je, da je zelo pomembno kakovostno komunicirati z zaposlenimi in z mediji.

Na primeru smo pokazali, da je podjetje bolj učinkovito pri reševanju krize, če se le-te najprej loti s KK in kriznim PR, šele nato, ko je kritičnost dogodka presežena in pride do določene mere zasičenosti z informacijami o nastali situaciji, je smiselno razmišljati o KM, s katerim moramo še vedno ohraniti intenzivnost komuniciranja. Krizni marketing uporabljamo predvsem za ohranjanje in utrjevanje ali ustvarjanje ugleda in nove podobe izdelka, storitve ali podjetja.

Da bi bili pri KM čimbolj učinkoviti, je priporočljivo, da imamo pripravljen krizni marketinški načrt, v katerem so opredeljeni marketinški cilji in strategije za uspešno in učinkovito izpeljavo marketinške akcije. Pri SKB banki niso izvedli večje oglaševalske akcije (po mojem mnenju bi bila na tem mestu primerna korporativna oglaševalska akcija), so pa zato v pokriznem obdobju uporabili ostale učinkovite trženjske prijeme (sponzorstvo, donatorstvo, nagradna igra, prenova

spletnih strani, ponudba novih storitev) in s tem ohranili intenziteto komuniciranja z javnostmi.

Ko je krize na videz konec, to še ne pomeni, da je prišlo do dejanskega konca le-te. To potrjuje tudi primer. Še naprej moramo budno spremljati dogajanja v naši okolici in komunicirati z javnostmi. Ves čas krize in tudi po njej je pomembno, da izvajamo raziskave, s pomočjo katerih rešujemo zapleteno situacijo.

Teoretično smo dokazali, da je kriza preobrat v življenjskem ciklu podjetja in hkrati priložnost za ustvarjanje boljšega ugleda. V SKB banki so ob pomembni prelomnici v poslovanju, tj. ob prevzemu Société Générale, razvili trdne in kreativne strategije, na katerih je slonela reorganizacija podjetja in ohranjanje ter snovanje boljšega ugleda.

SEZNAM SLIK IN TABEL

Slika I.1: Slaterjeva krivulja preobrata.....	8
Slika I.2: Življenjski cikel kriz.....	13
Slika II.1: Deležniki podjetja.....	16
Slika II.2: Glavna komunikacijska orodja za komuniciranje z mediji med krizo.....	21
Slika V.1: Struktura kriznega marketinškega načrta.....	35
Slika V.2: Matrika pomembnosti in verjetnosti kriznih dogodkov.....	36
Slika V.3: Dejavniki kriznega okolja.....	36
Tabela II.1: Merila in pogoji oblikovanja krizne skupine.....	23
Tabela III.1: Primerjava KM, kriznega PR, KK in kriznega menedžmenta.....	29
Tabela III.2: Prednosti in slabosti KM.....	30
Tabela IV.1: Prednosti in slabosti kriznega načrta.....	33
Tabela V.1: SWOT analiza.....	39
Tabela VII.1: Zgodovinske prelomnice poslovanja SKB Banke.....	44

LITERATURA

1. Lukaszewski, James E.(1992a): **Emergency Media Relations Guide**. New York, The Lukaszewski Group.
2. Hearle, G. Douglas (1993): **Planning for Crisis. Crisis Response**. Detroit: Visible Ink Press.
3. Kotler, Philip (1996): Marketing management. Trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Slovenska knjiga, Ljubljana.
4. Basle, Andreja (1999): »Odnosi z javnostmi: Med in mleko mladega piarja.« Gospodarski vestnik, 8.7.1999, 27, str. 24.
5. Bennet, D. Peter (1995): **Dictionary of Marketing Terms** (2nd edition). American Marketing Association. NTC Publishing Group.
6. Bernstein, Alan B. (1987): **The Emergency Public Relation Manual** (Third Edition). New Jersey: PASE Incorporated.
7. Blumer, Herbert (1996): **The Mass, The Public and Public Opinion**. V: Bernard Berelson in Morris Jahowitz (ur.): Reader in Public Opinion and Communication (2nd edition). New York: Free Press, str. 43 – 50.
8. Brennan, Ross, Paul Baines, Paul Garneau (2003): **Contemporary Strategic Marketing**. Palgrave Macmillan.
9. Collin, P.H., A. Ivanovic (1996, 1989): **Dictionary of Marketing** (2nd edition). Peter Collin Publishing.
10. Drame, Ines (1992): »Odnosno strukturirana medijska realnost kot posebna realnost«. Teorija in praksa, XXIX, 9-10, str. 849-859.
11. Dubrovski, Drago (1998): Krizni management in prestrukturiranje podjetja. Visoka šola za management v Kopru.
12. Erčulj, Justina in Irena Vodopivec (1999): S komunikacijo do ciljev. Šola za ravnatelje. Ljubljana.
13. Ferjan, Marko (januar 2000): »Oglaševanje in odnosi z javnostmi«. Organizacija, letnik 33, številka 1, str. 5-13.
14. Gorjup, Simona (2000): »Uspešno sledimo trendom.« Utrip, XXVI, 12, str. 10.

15. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1998): Preskok v odnose z javnostmi. Zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
16. Gruban, Brane, Dejan Verčič, Franci Zavrl (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
17. Grunig, James E. in Todd Hunt (1984): **Managing Public Relations**. Forth Worth: Holt, Rinehart and Winston.
18. Grunig, James E. in Todd Hunt (1994): **Public Relations Techniques**. Forth Worth: Hott, Rinehart and Winston.
19. Harrison, Shirley (1995): **Public Relations – An introduction**. Routledge, London and New York.
20. Hunt, Todd in James E. Grunig (1995): Tehnika odnosov z javnostmi. DZS, Ljubljana.
21. Kitchen J., Philip (1997): **Public Relations: Principles and Practice**. International Thomson Business Press.
22. Kline, Mihael, Marko Polič in Vlasta Zabukovec (1998): Javnost in nesreče: obveščanje, opozarjanje, vplivanje. Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, Ljubljana.
23. Končina, Dr. Miroslav, Ksenija Mirtič (1999): »Kako rešiti podjetje iz krize?« Gospodarski vestnik, Ljubljana 1999.
24. Lake, David (2000): »**Avoiding the crisis: How Careful Planning and Issues Monitoring will Avoid the Real Crisis Communication Scenario**.« V Slovenska konferenca o odnosih z javnostmi. Zbornik referatov (1997 - 2000). PR Slovensko društvo za odnose z javnostmi. str. 34-42.
25. Lerbinger, Otto (1997): **The Crisis Manager. Facing Risk and Responsibility**. Lawrence Erlbaum associates, Publishers. Mahwah, New Jersy.
26. Lukaszewski, James E. (1992): **Crisis Management Workbook**. New York: The Lukaszewski Group.
27. Maksimovič, Meta (1991): Tiskovna konferenca. Specifičen PR pristop. PR Center – Agencija za odnose z javnostmi. Ljubljana.
28. Marconi, Joe (1997, 1996): **Crisis marketing: When Bad Things Happen to Good Companies**. NTC Business Books (2nd edition).

29. Nicholson, Nigel, Randall S. Schuler, Andrew H. van de Ven (1995): **The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior**. Blackwell publisher Ltd.
30. Novak, Božidar s sodelavci (2000): Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti. Priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi. Gospodarski vestnik, Ljubljana. Zbirka Manager.
31. Pavlin, Mojca (2000): Odnosi z internimi javnostmi, študijski primer: Lek, d.d.. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Diplomsko delo.
32. Peklar, F. Leonardo (maj 2003): »Temelji korporativnega vodenja in upravljanja.« Manager, Ljubljana, 2003, str 16-23.
33. PR Smith (1993): **Marketing Communications. An Integrated Approach**. Kogan Page Limited.
34. Proctor, Tony (2000): **Essentials of Marketing Research**. (2nd edition) Person Education Limited.
35. Rant, Urška (2001): Odnosi z mediji v času krize, Primer Premogovnik Velenje. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Diplomsko delo.
36. Regester, Michael (1995): **Crisis Management. The Practice of Public Relations**. Oxford: Butterworth-Heinemann.
37. Rogers, Ron (1993): **Anatomy of a Crisis. Crisis Response**. Detroit: Visible Ink Press.
38. Roman, Keneth in Jane Mass (1995): Kako oglaševati? Zbirka Virgo Advertising.
39. Saffir, Leonard with John Tarrant (1994): **Power Public Relations – How to get PR to work for you**. NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois USA.
40. Seymour, Mike, Simon Moore (2000): **Effective Crisis Management**. World Principles and Practice. Cassell, London and New York.
41. Sfiligoj, Nada (1999): Marketinško upravljanje. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana. Knjižna zbirka Profesija.
42. Silva, Michael, Terry McGann (1995): **Overdrive: Managing in Crisis-Filled Times**. Kanada: John Wiley & Sons Ltd.
43. SKB Banka d.d. (2003): SKB banka d.d. – letno poročilo 2002. Pristop Communications.
44. SKB Banka d.d. (maj 2001): SKB banka d.d. – letno poročilo 2000.

45. SKB Banka d.d. (maj 2002): SKB banka d.d. – letno poročilo 2001.
46. (1994) Slovar slovenskega knjižnega jezika. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. ZRC SAZU in avtorji. DZS, Ljubljana.
47. Tavčar, Mitja I., Franci Vidic, Henrik Dovžan, Andrej Pompe, Jerca Zupan van Eijk, Aleš Lisac, Igor Pavlin, Drago Dubrovski, Vlado Gabrijan, Dragan Kesič, Janez Hudovernik (1996): Sodobni marketing. Zbornik gradiv za seminar Večerne šole marketinga in prodaje. GEA College. Ljubljana.
48. Taylor W., James (1989): **How to Develop a Successful Advertising Plan**. NTC Business Books a division of NTC Publishing Group. Lincolnwood, Illionis, USA.
49. Turk J., Boštjan (2001): »Ko se zaupanje poruši ...« Dnevnik, 26.1.2001.
50. Ule, Mirjana in Miro Kline (1996): Psihologija tržnega komuniciranja. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
51. (1998) Veliki splošni leksikon. V osmih knjigah. Peta knjiga Ma-Ož. DZS, dd. Ljubljana, str. 3046.
52. (1998) Veliki splošni leksikon. V osmih knjigah. Šesta knjiga P-Rž. DZS, dd. Ljubljana, str. 3478.
53. Verčič, Dejan in Branko Žnuderl (1993): »Krizni menedžment: Kdo ali kaj so javnosti.« Pristop 2, str. 18-21.
54. Vizjak, Andrej (april 2003): »Kako prijeti krizo za roge?« Manager, Ljubljana, 2003, str 46-48.
55. Vugrinec, Miša (2000): »Samozdravljenje postaja vedno pomembneje.« Večer, LVI, 248, str. 5.
56. Wells, William, John Burnett, Sandra Moriarty (1998, 1989): **Advertising. Principles & Practice** (fourth edition). Prentice Hall International.
57. Winter Matthias, Ulrich Steger (1998): **Managing Outside Pressure**. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
58. Wright, Peter, Mark J. Kroll in John Parnell (1996): **Strategic Management: Concepts and Cases**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
59. Završnik, Bruno (1994): »Neukrepanje je največja napaka«. Manager, 25.6.1994, 6, str. 48.
60. Zbornik gradiv 5. slovenske konference o odnosih z javnostmi. Portorož, 2001.

61. Zbornik prispevkov 6. marketinške konference *Portoorž 2001*. Finance v Ljubljani, maj 2001.
62. Zbornik prispevkov 7. marketinške konference *Portorož 2002*. Ljubljana, maj 2002.

VIRI

1. **Corporate Response Group: The Types of Crisis and Their Typical Lifecycle Stages.** (URL: <http://www.crgdc.com/resource/rscfrm1.htm>)
2. Elektronski pogovor z Katarino Gržinčič iz agencije PR komunikacije
3. *External Relations Manual for Public Accountability: Serton III - Crisis Management:*
<http://ifas.ufl.edu/extrel/erm/section3.html>
4. <http://houston.bcentral.com/houston/stories/1999/09/20/focus3.html>
5. <http://www.bernsteincom.com/azatty2.html>
6. http://www.crisisexperts.com/crisisdef_main.htm
7. <http://www.disasterplan.com/crisis1.htm>
8. http://www.envirovillage.com/Newsletters/Enviros/R04_10.htm
9. <http://www.mclomedia.com/cc5.htm>
10. http://www.nmf-online.com/nfm_backs/May_98/pubrel.html
11. <http://www.prsa.org/febcri96.html>
12. http://www.publicrelations.about.com/caree.../How_Plan_Execute_Crisis0967710466.html
13. http://www.tasb.org/policy/safety/crisis_management.html
14. **Inside Organizational Communication: »Communicating in a Crisis«**
http://www.iabc.com/products/2001_09_12_crisis.html
15. Kakšna bo cena delnic NLB? Ljubljana, 15.1.2002
http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20020115_2002200.php.
16. Lake David: **Avoiding the Crisis**. Portorož: 2. Slovenska konferenca o odnosih z javnostmi, 17. - 19.9.1998. str.11
17. MM portal – S katerimi agencijami sodelujejo banke?
http://www.mmportal.delo.si/index.php?sv_path=1094,1099&sv_st=1096.

18. Pogovor z Draganom Kesičem, strokovnjakom za marketinški management, iz sektorja za strateško planiranje v Leku.
19. Pogovor z Jelko Novak Katona, svetovalko uprave za področje odnosov z javnostmi v SKB banki, 9.5.2003.
20. Privatizacija bank primer razprodaje premoženja. Ljubljana, 28.9.2001, http://24ur.com/naslovnica/slovenija/20010928_53083.php.
21. SKB banka se reorganizira. Na cesto bodo poslali na desetino zaposlenih. Ljubljana, 21.11.2001 http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20011121_55952.php.
22. Telefonski pogovor z Andrejem Pintarjem iz Media Publikuma.
23. Zapiski s predavanj Oglaševanje.
24. Zapiski s predavanj Odnosi z javnostmi.
25. Zapiski s predavanj Osnove trženja.
26. www.skb.si: Sporočilo za javnost. »SKB banka - prenovljena in varnejša«. Ljubljana, 27. 2. 2002.

PRILOGA

Priloga A: Organizacijske strukture v SKB banki leta 2001

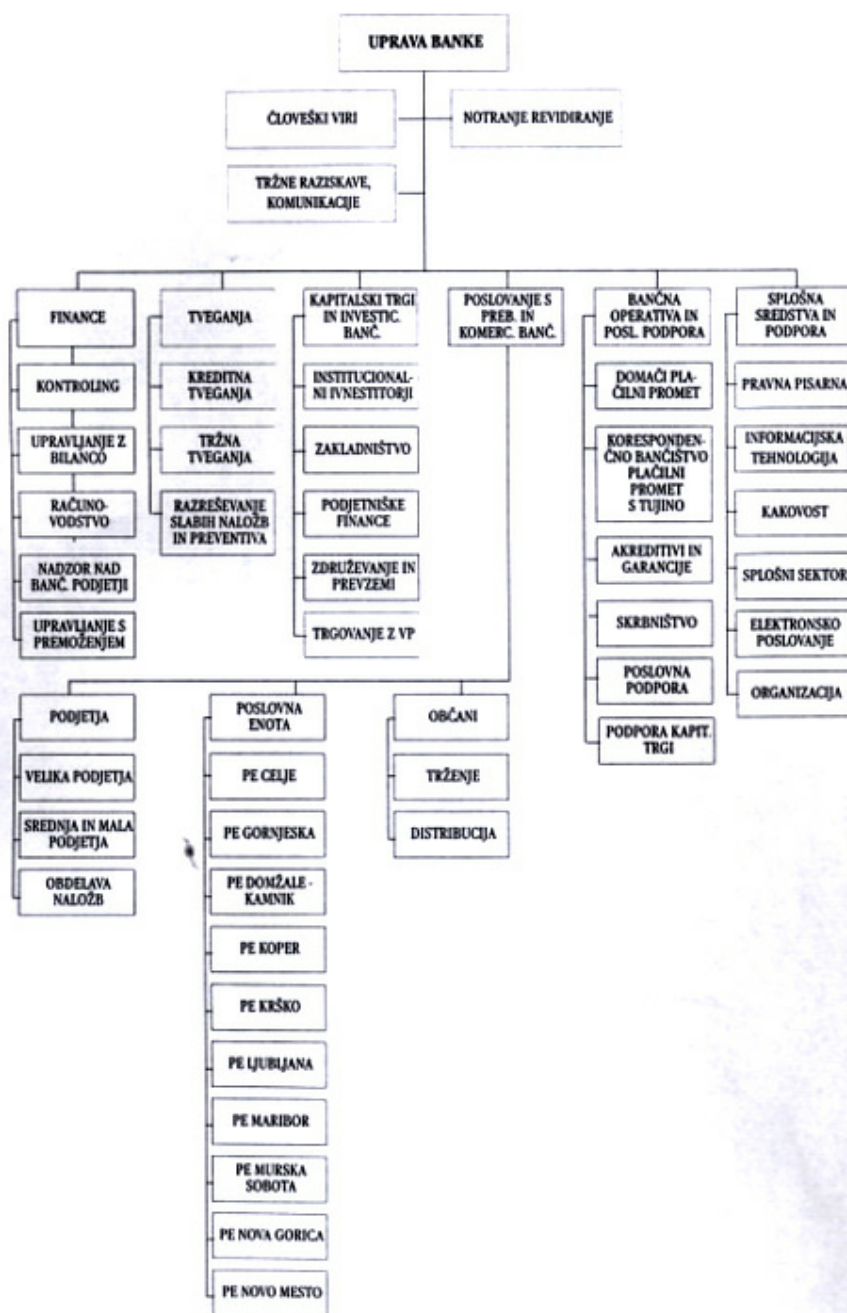
Priloga B: Organizacijske strukture v SKB banki leta 2002.

Priloga C: Javna ponudba za prodajo delnic SKB banke.

Priloga D: Obvestilo v internem glasilu SKB banke o prevzemu.

Priloga E: SKB banka pokrovitelj Ljubljanskega festivala.

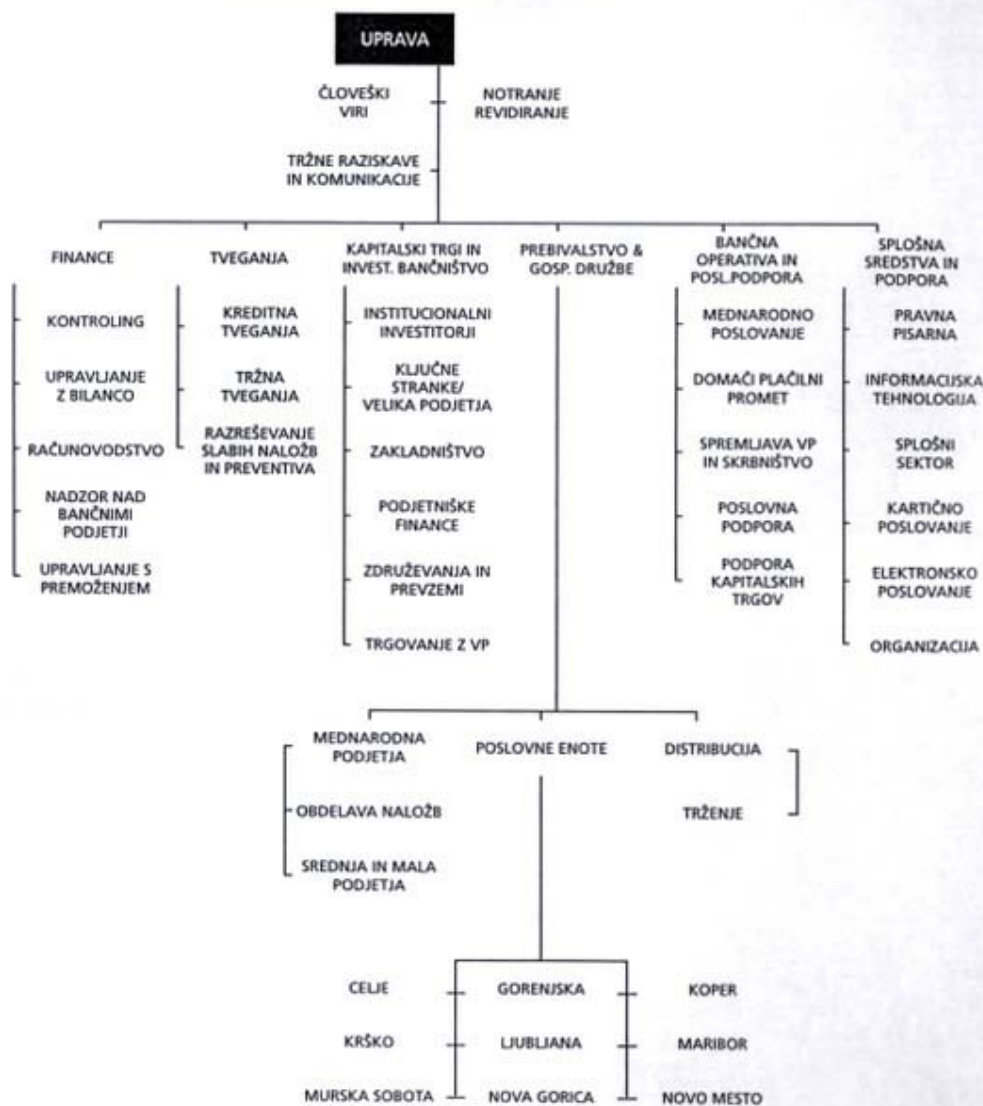
ORGANIZACIJSKA SHEMA SKB BANKE



Vir: SKB banka d.d. (maj 2002): SKB banka d.d. – letno poročilo 2001. str. 63.

Priloga B: Organizacijska struktura v SKB banki leta 2002

ORGANIZACIJSKA SHEMA SKB BANKE D. D.



Vir: SKB banka d.d. (2003): SKB banka d.d. – letno poročilo 2002. Pristop Communications. Str. 110.

Priloga C: Javna ponudba za prodajo delnic SKB banke

PONUDBA ZA ODKUP DELNIC SKB BANKE D.D., AJDOVŠČINA 4, LJUBLJANA NA PODLAGI DOVOLJENJA AGENCIJE ZA TRG VREDNOSTNIH PAPIRJEV ŠT. 23/171/AG-01 Z DNE 20. 2. 2001

- PONUDBNIK**
Société Générale S.A., 29 boulevard Haussmann, 75009 Paris, Francija.
- VREDNOSTNI PAPIRI, KI SO PREDMET PONUDBE ZA ODKUP**
Firma in sedež izdajatelj: SKB banka d. d., Ajdovščina 4, Ljubljana, Slovenija
Ponudba se nanaša na vse delnice SKB banke, kar je 7.800.000 navedenih imenovanih delnic istega razreda z glasovno pravico.
Navedena vrednost ene delnice SKB banke je 1.000 SIT.
- POGODI PONUDBE ZA ODKUP**
Ponudnik za delnice SKB banke ponuja denar.
Skladno s pogojem ponudnik delničarjem SKB banke ponuja za plačilo ene delnice SKB banke izdano pogodbenost 19 EUR po svetovnem tečaju Banke Slovenije, vspešnem na zadnji dan ponudbe. Če se spremenijo podatki dan ponudbe, se ustrezno spremeni datum svetovnega tečaja, za katerim se opravi izračun.
- VELJAVNOST PONUDBE**
Ponudba velja od vključno 22. februarja do vključno 20. aprila 2001, razen če se veljavnost ponudbe postavlja skladno z Zakonom o prenehanju (Ur. l. RS, št. 47/97 in 56/99).
- MINIMALNO ŠTEVIL VREDNOSTNIH PAPIRJEV, POTREBNIH ZA USPEH PONUDBE ZA ODKUP**
Minimalna števila delnic SKB banke, za katere mora biti ponudba sprejeta, da Ego za uspešno, je 3.578.000 delnic SKB banke, preostali vsi delniki, kar predstavlja 51 odstotkov vseh delnic SKB banke.
- RAZVEZENI POGOJI**
Ta ponudba in s sprejemom ponudbe za sklenitev pogodbe preneha veljati v primeru, če Urad za varstvo konkurence pred izdajo odločbe o uveljaviteljski ponudbi iz 43. Člena Zakona o prenehanju (Ur. l. RS št. 47/97 in 56/99) izda odločbo o neveljavitosti konkurence in pravi konkurence s katero na predlagi 4. oddelka 43. Člena Zakona o prenehanju omogočanje konkurence (Ur. l. RS št. 56/99) zavrne izdajo dovoljenja surno soglasja za ponudbo.
- ROK ZA PLAČILO**
Plačilo delničarjem SKB banke bo opravljeno v vseh dneh, kateri od dneva, ko KDO prejme odločbo, s katero KTVP ugotovi, da je ponudba uspešna.
- DRUGA POMEMBNA DEJSTVA V ZVEZI S PONUDBO ZA ODKUP**
Banka Slovenije je na dan 14. februarja 2001 izdala Société Générale dovoljenje za pridobitev lastništva delnic SKB banke, ki presega 50% delnic SKB banke in s tem delnic SKB banke.
Z delnicami SKB banke se lahko na organiziranem trgu Ljubljanske borze vrednostnih papirjev (ind. oznaka SI005). Enote tečaj za ene delnice SKB banke dne 9. februarja 2001 je znašal 3.810,76 SIT.
Imenitni GDR bodo prejeli vse podatke v zvezi s ponudbo od The Bank of New York, depositarne banke za program GDR.
Na dan 31. januarja 2001 je imela The Bank of New York 2.260.007 delnic SKB banke, kar predstavlja 28,97 odstotka delnic SKB banke, in s katerimi se v obliki GDR tuje na londonskem ISAQ internacionalni in nemški buri.
V primeru uspešne ponudbe je mogoče pričakovati ukinitve programa GDR.
Po končanem postopku izkupa strateškega partnerja je nadzorni svet SKB banke dne 20. januarja 2001 soglasno izbral Société Générale kot najustreznejšega ponudnika.
Dne 23. januarja 2001 je ponudnik sklenil pogodbo s banko izmed največjih delničarjev SKB banke, z BBDO Nemška banka za sklenitev in izdajo GDR. Nemška banka skupaj s SKB banko, ki nadzorni svet SKB banke, ki je 30.4 odstotka delnic SKB banke. Po tem dogovoru se bo nemški tip delničarji napovedali in izvedeno svezati, da bodo sprejeli ponudbo Société Générale.
Ponudnik lahko prekida ponudbo in odstavi od pogojev, ki so bile sklenjene s sprejemom ponudbe, v skladu z mednarodno pravico, da bi nastopila neodložna iz točke 1.6.1 prospekt, pri čemer bi ponudnik moral vse postopke, da bi nastopila neodložna iz točke 1.6.1 prospekt, da bi tak odstop neupravičen v smislu člena Zakona o prenehanju.
- BORZNOPREDSTAVNA DRUŽBA, KI V IMENU PONUDBNIKA DAJE PONUDBO ZA ODKUP**
Borznopredstavna družba, ki v imenu ponudnika daje ponudbo, je PUBLIKUM, borzno posredovanje, d. d., Malaščičeva 38, Ljubljana, Slovenija.
- SPREJEM PONUDBE**
Delničarji SKB banke ponudbo sprejmejo s predložitvijo ustrezno izpolnjene in podpisane izjave o sprejetju ponudbe v obliki odločbe, ki je priložen prospektu, v roku za sprejem ponudbe borznopredstavni družbi PUBLIKUM, d. d., Malaščičeva 38, Ljubljana, št. z namenom dostave na ta naslov, drugi poslovalni PUBLIKUM v Sloveniji ali drugi borznopredstavni družbi ali banki, ki je poslovalnica upraviteljskega trga vrednostnih papirjev. Izjave o sprejetju ponudbe morajo priležati na sedež PUBLIKUMA, Malaščičeva 38, Ljubljana najpozneje na zadnji dan veljavnosti ponudbe.
- PROSPEKT ZA ODKUP**
Prospekt za odkup je na voljo med drugim delnim časom pri vseh poslovalnicah upraviteljskega trga vrednostnih papirjev ter v naslednjih poslovalnicah družbe PUBLIKUM, d. d.:

PUBLIKUM
BORZNO POSREDOVANJE

LJUBLJANA
Malaščičeva 34
1000 Ljubljana
Tel. 01 4338 444

MARIBOR
Partizanska 47
2000 Maribor
Tel. 02 2522 615

NOVA GORICA
Slovenskih partizanov 2
5000 Nova Gorica
Tel. 05 3002 083

PORTOROŽ
Obala 22
6330 Portorož
Tel. 05 6747 240

NOVO MESTO
Gruha trg 2
8000 Novo mesto
Tel. 07 3377 390

CELJE
Malaščičeva 1
3000 Celje
Tel. 03 4908 280

TOLMIN
Tig. 1. maja 8
8220 Tolmin
Tel. 05 3810 010

PIRAN
Krimova 1
6330 Piran



SKB BANKA D.D.

Obvestilo SKB banke d.d. za javnost

Uprava SKB banke d.d., Ajdovščina 4, Ljubljana, na podlagi 25. člena Zakona o prenehanju (Ur. l. RS št. 47/97) in v zvezi s ponudbo za odkup delnic SKB banke d.d. (v nadaljevanju ponudba), ki jo dne 22.02.2001 objavlja francoska banka Société Générale, 29 boulevard Haussmann, 75009 Paris,

objavlja mnenje o ponudbi za odkup

SKB banka d.d. je dne 25. oktobra 2000 začela postopek izkupa tujega strateškega partnerja. Postopek je potekal v skladu z mednarodno prakso, v sodelovanju s finančnim svetovalecem, investicijsko banko HSBC iz Londona. SKB banka je pri izbiri upoštevala strani potencialnih strateških partnerjev podane višje razvoja banke, pomembne cene in druge pogoje za odkup delnic, mednarodni ugled bank ponudnik in dosedanje poslovno sodelovanje. Nadzorni svet SKB banke d.d. je dne 20. januarja 2001 soglasno izbral francosko banko Société Générale. Société Générale in SKB banka d.d. sta dne 24. januarja 2001 v skupnem sporoču za javnost objavili osnovne izhodišča nameravane javne ponudbe za odkup delnic, ki jo Société Générale skupaj s prospektom objavlja 22. februarja 2001.

Uprava SKB banke d.d. sporoča, da je ponudba Société Générale rezultat dogovorov obeh bank o poslovni viziji, zato jo Uprava SKB banke d.d. podpira in predlaga delničarjem banke, da jo sprejmejo. Prav tako Uprava SKB banke d.d. sporoča, da se je z banko Société Générale dogovorila, da ji bo po pogojih ponudbe prodala lastne delnice, ki jih je SKB banka d.d. pridobila z namenom izvedbe postopka pridobitve strateškega partnerja.

Uprava SKB banke d.d. nadalje sporoča, da med Société Générale in Upravo SKB banke d.d., kot izdajatelj delnic, na katere se ne nanaša ponudba za odkup, ne obstaja sporazum o uresničevanju glasovalnih pravic iz delnic, ki bi morebiti bile v lasti ponudnika. Člani uprave SKB banke d.d. nameravajo sprejeti ponudbo za odkup delnic, ki so v njihovi lasti in ne nameravajo ponuditi svojega odstopa.

Revidirani računovodski izkazi SKB banke d.d. za leto 1999 so bili objavljeni v časniku France, dne 28.4.2000. Banka je v letu 1999 dosegla operativni dobiček v višini 3.211,9 mio SIT, vendar je zaradi visokih stroškov rezervacij za kreditni portfelj izkazala izgubo v višini 5.541,7 mio SIT. Po prvih in predhodnih nerediranih in nekonvencionalnih podatkih za leto 2000 je SKB banka, v skladu s slovenskimi računovodskimi standardi dosegla operativni dobiček v višini 4809,4 mio SIT in iz tekočega poslovanja izkazala 240 milijonov dobička, ki pa bo v celoti namenjen pokrivanju izgube iz preteklega leta.

Knjigovodska vrednost delnice SKB banke na dan 31.12.1999 je bila 3.166,32 SIT, medtem ko je po predhodnih nerediranih podatkih na dan 31.12.2000 znašala 3.415,56 SIT.

Uprava SKB banke d.d.

www.skb.si



Priloga D: Obvestilo v internem glasilu SKB banke o prevzemu.

SKB novice

SKB NOVICE

interni bilten SKB banke d.d.

dogodki in sporočila s sedeža banke

• Vstopamo v strateško partnerstvo s francosko banko Société Générale

V SKB banki smo si že nekaj časa prizadevali za strateško povezavo z domačim ali tujim poslovnim partnerjem. Ob neuspešnih poskusih združevanja s slovenskimi bankami, smo se odločili, da k strateškemu partnerstvu povabimo tuje banke. Tako smo **25. oktobra 2000** začeli s postopkom iskanja tujega strateškega partnerja. Evropske institucije, ki so sodelovale v tem procesu, so oblikovale pogoje, pod katerimi so dale ponudbo za odkup delnic in GDR SKB banke.

Po skrbnem pregledu in preučitvi prispelih ponudb tujih bank za strateško partnerstvo z našo banko, se je **20. januarja 2001** nadzorni svet SKB banke soglasno odločil, da kot ponudnika za strateškega partnerja izbere **francosko banko Société Générale**. Uprava SKB banke bo slednjo v postopku javne ponudbe priporočila delničarjem. Pričakuje tudi, da bodo uslužbenci banke svoje delnice prodali izbranemu strateškemu partnerju v postopku javne ponudbe.

•Kdo je Société Générale?

Société Générale je skupina, ki opravlja bančne storitve poslovanja s prebivalstvom, podjetji, investicijskega bančništva, upravljanja s premoženjem in osebnega bančništva. **Société Générale** ima sedem milijonov strank v Franciji in po svetu, več kot 69.000 zaposlenih in mrežo z 2.600 poslovalnicami v Franciji, kar jo uvršča med največje družbe v Franciji in vodilne bančne skupine v Evropi. Banka je bila zelo uspešna pri uveljavljanju lastne tržne strategije na domačem trgu in na tej podlagi uspešno razvija univerzalno bančništvo v Srednji in Vzhodni Evropi ter mediteranskih državah. **Société Générale** v državah na teh območjih ustanavlja podružnice v sodelovanju z lokalnimi investitorji.

•Drug o drugem

Ob izboru Société Générale, je **Cvetka Selšek**, predsednica Uprave SKB banke d.d., povedala: »Société Générale je ena izmed vodilnih evropskih bank in zelo ustrezen strateški partner za SKB banko. Njena prisotnost bo zagotovila nadaljnji razvoj in rast banke, okrepila njeno kapitalno moč, omogočila pridobivanje novega znanja in obogatila ponudbo za slovenske stranke. Močno podpiram namero Société Générale in verjamem, da bo povezava v korist komitentom SKB banke in slovenskemu bančnemu sektorju.«

Ob odločitvi Nadzornega sveta SKB banke o izboru Société Générale za strateškega partnerja je **Jean Louis Mattei**, generalni direktor za mednarodno komercialno poslovanje v Société Générale, dejal: »Povezava z SKB banko je del strategije širjenja bančnih dejavnosti Société

Vir: SKB banka, Jelka Novak Katona

Générale v Srednjo in Vzhodno Evropo. SKB banka je idealna osnova za razvoj univerzalnega bančništva v Sloveniji, državi s stabilnim gospodarstvom in visokim BDP na prebivalca. Sodelovanje med SKB banko in Société Générale nudi veliko priložnost za nadaljnji razvoj in tržno uveljavljanje banke v Sloveniji.

•Namera Société Générale o javni ponudbi za odkup delnic SKB banke

Société Générale in SKB banka sta objavili v časniku Finance skupno sporočilo za javnost v sredo, **24. januarja 2001**. Sporočilo vključuje tudi objavo o **Nameri javne ponudbe** Société Générale za odkup delnic SKB banke.

Preko nje sta banki sporočili, da sta se dogovorili glede pogojev nameravane javne ponudbe, ki jo bo dala za nakup vseh delnic SKB banke. Delničarjem SKB banke in imetnikom GDR SKB banke bo ponujena v gotovini tolarška protivrednost **19 EUR** za delnico oziroma GDR, in sicer pod pogoji javne ponudbe. Vrednost SKB banke po tej ponudbi je ocenjena na **148,2 milijonov EUR**. Banka Société Générale bo odkup financirala iz lastnih sredstev. Ponujena cena je 79 % višja od enotnega tečaja delnice SKB banke z dne 24. oktobra 2000, to je dan pred objavo naše banke o iskanju tujega strateškega partnerja, oziroma 15 % višja od enotnega tečaja delnice 10. januarja 2001, pred ustavitvijo trgovanja z delnico na ljubljanski in londonski borzi.

Société Générale je že sklenila dogovore s tremi največjimi delničarji naše banke: **EBRD** - Evropsko banko za obnovo in razvoj, **DEG** - Nemško razvojno družbo in **SKB banko**, ki imajo skupaj v lasti 30,4 % delnic in GDR SKB banke. Delež vključuje delnice, za katere je pred to objavo SKB banka pridobila upravičenja v skladu z določili pogodb s posameznimi delničarji. Trije navedeni delničarji so se pogodbeno zavezali, da bodo nepreklicno in brezpogojno sprejeli ponudbo Société Générale za odkup delnic SKB banke.

•Pravila so pomembna - tako francoska kot slovenska

V skladu s francoskim pravom bo Société Générale o javni ponudbi za odkup delnic SKB banke obvestila in se posvetovala s svetom zaposlenih Société Générale. **Ponudbo za odkup delnic SKB banke** (namero za ponudbo za odkup) pa bo francoska banka podala v skladu s slovenskim zakonom o prevzemih in izvedbenimi predpisi Agencije za trg vrednostnih papirjev.

Uprava SKB banke bo zaposlene v banki v skladu s slovenskimi predpisi seznanila z vsebino ponudbe za odkup (Prospektom).

Vsi podrobni pogoji javne ponudbe bodo vsebovani v **Prospektu za odkup**, ki bo izdan v skladu s slovensko zakonodajo. Ponudba za odkup in izvleček iz Prospekta za odkup bosta dana v **30-ih dneh po objavi namere o javni ponudbi**. Pogoji javne ponudbe predvidevajo uspešnost ponudbe, če jo bodo sprejeli delničarji z najmanj 51 % vseh izdanih delnic banke, to je najmanj 3.978.000 delnic. Hkrati bo v času ponudbe potrebno pridobiti še soglasje Banke Slovenije in Urada RS za varstvo konkurence.

•Kaj sledi v prihodnje?

Po objavi prospekta in ponudbe za odkup bo uprava SKB banke v skladu s predpisanim postopkom objavila svoje mnenje, ki bo posredovano tudi vsem zaposlenim v banki. Z objavo ponudbe bo začel teči rok za sprejem ponudbe za odkup s strani delničarjev SKB banke, ki lahko traja od 28 do 60 dni (določen bo s ponudbo). Po izteku roka za ponudbo bodo pristojni organi ugotovili uspešnost ponudbe.

•SKB ostaja SKB

S strateško povezavo s francosko banko Société Générale bo SKB banka postala del njene skupine, a bo pri tem ohranila svoje ime. Še naprej bomo namreč poslovali in nastopali pod svojo blagovno znamko. Strateško partnerstvo s Société Générale nam bo prineslo predvsem sinergijske učinke na področju poslovanja s prebivalstvom in uvajanju novih storitev, zlasti dodatnem pokojninskem zavarovanju in upravljanju s premoženjem ter pri zakladniških produktih. Tako bomo v SKB banki pridobili nova znanja, ki nam bodo omogočila tudi konkurenčnost po vstopu v Evropsko unijo.

ново pri nas

• Preliminarni poslovni rezultati v letu 2000

Po prvih preliminarjih nerevidiranih in nekonsolidiranih ocenah za leto 2000 iz tekočega poslovanja smo v SKB banki izkazali 240 milijonov SIT dobička. Slednjega bo banka v skladu s sklepom skupščine delničarjev z dne 31. 5. 2000 v celoti namenila za pokrivanje izgube iz preteklega leta, in sicer iz izrednih odhodkov. Predhodni rezultati poslovanja za leto 2000 bodo v skladu s slovenskimi in mednarodnimi računovodskimi standardi objavljeni takoj po obravnavi na nadzornem svetu, v prvih dneh marca.

• Odprodali smo delež v zavarovalnici Generali SKB in DZU Atena

V času prevzemnih aktivnosti s strani strateškega partnerja, smo 28. decembra 2000 prodali svoj 25-odstotni delež v zavarovalnici Generali SKB, in sicer večinskemu lastniku Generali Holding Ag z Dunaja za tolarско protivrednost 11,5 milijona DEM. Potencialni strateški partnerji so nam takrat namreč potrdili, da niso poslovno in kapitalsko povezani z zavarovalnico Generali SKB. Poslovno sodelovanje z zavarovalnico Generali SKB bomo nadaljevali, pri čemer pa smo si s spremembo pogodbe zagotovili enako poslovno sodelovanje tudi z drugimi zavarovalnicami.

Dan po prodaji deleža zavarovalnice Generali smo sprejeli še eno ugodno ponudbo večinskega družabnika v DZU Atena Aktiva Group in jim prodali svoj 43,5-odstotni upravljalški delež za 1.050 milijonov SIT. Kot manjšinski delničar si namreč nismo mogli dolgoročno zagotoviti pomembnega vpliva na upravljanje pooblaščenice investicijske družbe, hkrati pa smo ocenili, da bo v prihodnje vse bolj izrazito nasprotje interesov med vlogo aktivnega upravljalca in interesi poslovnega sodelovanja banke s podjetji, v katerih je pooblaščenica investicijska družba Atena lastninsko udeležena.

Sporočilo za javnost

14. maj 2002

SKB BANKA POKROVITELJ 50. LJUBLJANSKEGA POLETNEGA FESTIVALA

Letos na Festivalu Ljubljana pripravljajo jubilejni, že 50. Ljubljanski poletni festival, ki od daljnega leta 1953 s kakovostnim kulturnim programom vsako leto v slovensko prestolnico privablja številne domače in tuje obiskovalce. Pri uresničitvi tega pomembnega dogodka bo, kot eden glavnih pokroviteljev, tudi letos, sodelovala SKB banka. V SKB banki nam bodo zadovoljni obrazi obiskovalcev 50. Ljubljanskega poletnega festivala v posebno veselje. Razlogov zanje pa je v letošnjem programu 50. Ljubljanskega poletnega festivala več kot dovolj.

SKB banka sodeluje v vlogi pokrovitelja na raznih športnih, kulturnih in drugih prireditvah. Že vrsto let je generalni pokrovitelj slovenskih olimpijskih reprezentanc, četrto leto sodeluje pri projektu Imago Sloveniae, katerega cilje je oživljanje starih mestnih jeter, cerkva, gradov in muzejev po vsej Sloveniji. Na področju glasbe pa že drugo leto zapored podpira tudi Ljubljanski poletni festival.

SKB banka si tudi kot del skupine Société Générale prizadeva, da po svojih močeh pomaga uresničevati pomembne glasbene dogodke, ki nas vse notranje bogatijo. SKB banki je v veliko čast, da lahko pomaga Festivalu Ljubljana pri uresničevanju njegovega pomembnega poslanstva. Glasba pa je vsa leta tudi pomemben del poslovne kulture v skupini Société Générale. V ta namen so že leta 1987 ustanovili tako imenovano glasbeno fundacijo Société Générale, katere cilj je vzpodbujati mlade nadarjene glasbenike, varovati glasbeno dediščino, širiti poznavanje glasbe in promovirati sodelovanje v glasbi.

Vir: SKB banka, Jelka Novak Katona