

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanja Jerala

Mentor: doc. dr. Dejan Verčič

KRIZNI MANAGEMENT
KLASIFIKACIJE KRIZ S PRIMERI IN KRIZNO UKREPANJE

Diplomsko delo

Ljubljana 2004

KAZALO

UVOD	4
1. OPREDELITEV KRIZE	7
1.1. <i>Definicije krize</i>	7
1.2. <i>Simptomi in vzroki krize</i>	8
1.2.1) <i>simptomi krize</i>	8
1.2.2) <i>vzroki krize</i>	9
1.3. <i>Značilnosti kriz v organizaciji</i>	12
1.4. <i>Ugotovitev</i>	13
2. RAZVRSTITEV KRIZ	14
<i>Različne razvrstitve kriz</i>	14
2.1. <i>Splošna razvrstitev kriz</i>	14
2.1.1) <i>razvojne krize</i>	14
2.1.2) <i>krize glede na stopnjo intenzivnosti</i>	18
2.1.3) <i>kriza z vidika ogroženosti ciljev podjetja</i>	18
2.1.4) <i>kriza z vidika hitrosti nastopa</i>	19
2.1.5) <i>krize z vidika vzrokov nastanka</i>	19
2.2. <i>Razvrstitev kriz po R. B. Irvinu</i>	20
2.2.1) <i>krize fizičnega okolja</i>	21
2.2.2) <i>krize javnega mnenja</i>	22
2.2.3) <i>krize upravljalških napak</i>	23
2.2.4) <i>krize iz gospodarsko – političnega okolja</i>	25
2.2.5) <i>nenadne krize</i>	26
2.2.6) <i>prikrite krize</i>	27
2.2.7) <i>nenavadne krize</i>	27
2.2.8) <i>percepcijske krize</i>	28
3. RAZVRSTITEV KRIZ IN STRATEGIJE ZA NJIHOVO OBVLADOVANJE	29
3.1) <i>Naravne krize</i>	29
3.1.1) <i>strategije za reševanje naravnih kriz</i>	31
3.2) <i>Tehnološke krize</i>	32
3.2.1) <i>strategije za reševanje tehnoloških kriz</i>	33
3.3) <i>Konfrontacijske krize</i>	34
3.3.1) <i>strategije za reševanje konfrontacijskih kriz</i>	35

3.4) Krize zlonamernosti.....	36
3.4.1) strategije za reševanje kriz zlonamernosti.....	37
3.5) Krize slabih managementskih odločitev	38
3.5.1) strategije za reševanje kriz slabih managementskih odločitev.....	38
3.6) Krize prevar.....	39
3.6.1) strategije za reševanje kriz prevar.....	39
3.7) Krize zlonamernih managementskih odločitev	40
3.7.1) strategije za reševanje kriz zlonamernih managementskih odločitev...	41
4) KAJ NAREDITI, KO SE ZGODI ALI KRIZNO OBDOBJE.....	42
4.1) Ukrepanje.....	43
4.2) Dajanje izjave.....	44
4.3) Sestavljanje krizne skupine.....	44
4.4) Določanje strategije.....	45
4.5) Identifikacija javnosti	46
4.6) Načini obveščanja	46
4.7) Centraliziranje informacij.....	47
4.8) Obveščanje relevantnih ljudi	47
4.9) Dajanje informacij.....	48
4.10) Izogibanje konfrontacijam.....	48
4.11) Fleksibilnost in dolgoročnost	48
4.12) Ko je vsega konec.....	48
5. ŠTUDIJA SLOVENSKEGA PRIMERA	49
5.1) Zakonodaja	49
5.2) Primer Modolex in Lekovo krizno komuniciranje	50
5.3) Sporočilo za javnost	51
5.4) Mediji.....	52
5.5) Lekovo korporativno komuniciranje – nadaljevanje.....	55
5.6) Pokrizno obdobje	55
ZAKLJUČEK.....	56
SEZNAM VIROV	58

UVOD

Vsak dan se spopadamo s takšno ali drugačno krizo – vse od jeznega potrošnika do tovarne, ki jo je zajel ogenj. Kako torej definirati, kdaj kriza postane Kriza?

Če tovarno zajeme ogenj, ki ga lahko hitro pogasimo, za javnost dogodek ni pomemben in zanj sploh ne izvedo. Dogodek je torej nesreča in ne kriza. Majhen incident, ko se jezen potrošnik pritoži zaradi določenega proizvoda pa se kaj hitro lahko sprevrže v veliko krizo, če ta isti potrošnik medijem razloži, da lahko dokaže, da je naš proizvod nevaren za ljudi.

V vsakodnevnih novicah, različnih strokovnih revijah in podjetniških gradivih pogosto zasledimo navedbe o naravnih nesrečah, raznovrstnih konfliktih, večjih in manjših težavah podjetij, posameznih industrij, ki se na tak ali drugačen način povezujejo s pojmom krize. Kriza je torej pogosto uporabljena beseda za težavne, nevarne in za prihodnost odločilne situacije, ki se nanaša na izredno široko polje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov (npr. politična, gospodarska, ekološka, finančna, zdravstvena kriza, kriza umetnosti, kriza srednjih let, ipd.).

Prav tako ima kriza lahko različne razsežnosti. Če govorimo npr. o gospodarstvu, je lahko to svetovna gospodarska kriza, kriza panoge, podjetniška kriza, pa še kakšno bi lahko našli.

V svetovnem merilu smo v zadnjih letih priča kar obsežnim krizam kot so npr. balkanska kriza, ruska finančna kriza, bližnjevzhodna kriza, iraška kriza ipd. Skupna značilnost takih kriz je nelagodno, neugodno in zaskrbljujoče stanje, ki vpliva na ustaljene poslovne in življenjske tokove (Dubrovski, 2000a:2). Take krize lahko posredno ali neposredno vplivajo na podjetja ali organizacije iz povsem drugih panog in imajo lahko zanje tudi precejšnje negativne posledice.

V zadnjih nekaj letih lahko spremljamo tudi vse več kriz tako imenovanega človeškega izvora, ki predstavljajo novo vrsto groženj kot je npr. potopitev ruske jedrske podmornice Kursk, eksplozija černobilskega jedrskega reaktorja, letalske nesreče, nesreče tankerjev, zastrupitev z zdravilom Tylenol ameriške družbe

Johnson & Johnson ter nepozaben napad na World Trade Center 11. septembra 2001 v New Yorku, ki je trajno spremenil svet.

Kot sem že ugotovila, so raznovrstne krize postale del našega življenja oziroma so »krize in grožnje dobile nov pomen v mednarodnem družbenem okolju in so hkrati postale pomemben del našega dnevnega besednjaka« (H. S. Fagerli in B. R. Johansen v Simcic Brønn, 2002: 233).

S to mislijo sem pristopila k svojemu diplomskemu delu in si postavila raziskovalno vprašanje, kaj krizni management sploh je, kakšne vrste kriz poznamo in kako ukrepati, ko krize nastanejo, da bo nastala škoda čim manjša. Menim namreč, da lahko podjetje ali organizacija, če pravočasno opazi simptome in vzroke, ki napovedujejo krizo, do neke mere ali pa celo popolnoma preprečijo škodo, ki nastane ob takšni ali drugačni krizi. Najprej nameravam raziskati teorijo na temo kriznega managementa, jo podpreti z domačimi in tujimi primeri, napisati možne, obstoječe ali priporočene rešitve ter na koncu analizirati kratek slovenski primer.

V prvem delu svojega diplomskega dela nameravam preučiti različne definicije kriz in teorijo, ki stoji za njimi. Predvidevam, da bom na tem področju našla veliko različnih definicij različnih avtorjev, ki pa se med seboj razlikujejo. Ob odkrivanju, kakšna je ta razlika in kako so definicije primerne za manjši prostor, kot je npr. Slovenija ali pa npr. slovensko tržišče zdravil, se nameravam odločiti za meni najbližjo ali najbolj uporabno definicijo in utemeljiti zakaj.

V drugem delu se bom posvetila klasifikaciji kriz. Vsako krizo nameravam dodatno pojasniti s primerom, ki pa je lahko tudi zgolj fiktiven, a vseeno nazoren. Klasifikacija kriz in ukrepi ob vsaki od njih morajo biti jasni in nedvoumni. Le tako je reakcija lahko učinkovita in blaži ali preprečuje mogoče katastrofalne posledice.

V tretjem delu nameravam analizirati primer kriznega ukrepanja podjetja Lek d. d. ob ugotovitvi, da so v škatlico zapakirali prava zdravila, a za embalažo uporabili napačno zavijalno folijo. Primer je majhen, a še vedno dovolj nazoren in zgleden za obdelavo.

Svojega diplomskega dela sem se lotila povsem raziskovalno. Najprej se me je tema dotaknila na kratkem enomesečnem študiju angleščine v Združenih državah Amerike, kjer smo pri t. i. Business class obdelali primer kriznega komuniciranja podjetja Johnson & Johnson ob zastrupitvi z zdravilom Tylenol, ki je vsebovalo cianid. Nadaljevalo se je s spremljanjem medijev, kjer lahko preberemo ali slišimo različna opozorila ali sporočila o izdelkih z »napako«, ki nam jih namenjajo podjetja ali organizacije. In nenazadnje ob študiranju obsežne slovenske in tuje strokovne literature na temo kriznega managementa in upravljanja podjetij v krizi.

Priznati pa moram, da so me k nalogi dodatno pritegnili dogodki povezani z 11. septembrom 2001 in napadi na World Trade Center v New Yorku. Dogodki, ki so sledili samim napadom in tudi dogodki, ki so bili z njim posredno ali neposredno povezani. Naj za primer navedem le trezno nastopanje takratnega župana New Yorka, prenehanje delovanja New York Stock Exchange ali pa npr. stečaj podjetja Enron v Združenih državah Amerike, ki je sledil kmalu zatem.

Preden se preveč oddaljim od zastavljene tematike naj le na kratko povzamem, da je temeljno vprašanje mojega diplomskega dela, kako lahko z opazovanjem in spremljanjem simptomov krize in vnaprej pripravljenimi kriznimi načrti ter kriznim managementom zmanjšamo, zajezimo in omejimo mogoče katastrofalne posledice določene krize.

1. OPREDELITEV KRIZE

1.1. Definicije krize

Definicija za (podjetniško) krizo je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika opredeljena kot »stanje v gospodarstvu, ko se ugodne razmere za razvoj začnejo hitro slabšati« (Bajec, 1991).

Etimološko beseda kriza izhaja iz grške besede krinein (odločiti kaj, soditi; krisis – presoja, prepir (Sruk, 1980:189). Z znanstvenega vidika pa prihaja iz medicine in označuje »najvišjo stopnjo določene bolezni oziroma trenutek, v katerem se odloča med nadaljnjim življenjem in smrtjo posameznika« (Ivanjko, 1997).

Če nas zanima predvsem kriza podjetja, pri čemer mislim na gospodarske in negospodarske ter proizvodne in storitvene organizacije je njena definicija naslednja:

»Krizna je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, ki je lahko nastalo tako zaradi zunanjih kot notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja« (Dubrovski, 2000a:2).

Kriza je resen incident, ki lahko vpliva na človekovo varnost, okolje, na izdelke ali ugled organizacije. Za tak incident je navadno značilno, da ga mediji obravnavajo sovražno (Bland, 1998:5).

Podobno tej opredelitvi je pojmovanje krize kot okoliščine, v kateri so ogroženi življenje, varnost ali celo obstoj posameznika ali organizacije. Za krizo je značilen časovni pritisk, kar pomeni, da morajo upravljalci hitro sprejemati odločitve in obvladovati stres vseh udeležencev v krizi (Barton v Dubrovski, 2000a:2).

Podobna opredelitev pravi tudi, da je »kriza pomemben, nepredviden dogodek, ki bo verjetno prinesel negativen izid. Dogodek in njegova posledica lahko močno poškodujeta organizacijo in njene zaposlene, izdelke, storitve, finančne pogoje in ugled« (Hernann v Dubrovski, 2000a:3).

Novakov slovarček temeljnih pojmov o kriznem komuniciranju pa pravi, da je kriza:

»nenačrtovana in nezaželena okoliščina, ki ogroža organizacijsko sposobnost preživetja, onemogoča doseganje ciljev ali celo obstoj organizacije. Za krizo je značilna še negotovost, saj ima kriza vsakršen izid in pomeni časovni pritisk, kar pomeni, da se morajo managerji v krizah še posebej hitro odločati. Nemalokrat kriza ogroža tudi življenje in varnost ljudi, udeleženih v kriznem dogodku. Krizi sorodna pojma sta tudi incident ali začetni stadij krize in katastrofa oziroma kriza in nesreča velikih razsežnosti« (Novak s sodelavci, 2000:253).

1.2 Simptomi in vzroki krize

1.2.1) *simptomi krize*

Simptomi so signali, ki podjetju napovedujejo ali kažejo krizo. Podjetje lahko omili posledice že začete krize ali pa celo prepreči njen nastanek s pravočasnim zaznavanjem in upoštevanjem pravih akcij in aktivnosti. Izredno pomembno je, da takšni signali v podjetju niso prezrti, zanemarjeni ali podcenjeni. Ne smemo pa jih zamešati z dejanskimi vzroki krize. Simptomi krize namreč dopuščajo različne možnosti njihovih vzrokov: nakazujejo krizo, ne da bi bili istočasno tudi vzrok za njen nastanek.

Zaznavanje simptomov ni pomembno le za management podjetja, temveč tudi za njegovo okolje (oziroma deležnike¹), ki ga sestavljajo:

- lastniki (vrednost njihove lastnine, pravočasna odprodaja deleža, zamenjava nadzornih, upravljaljskih in poslovnih organov, ipd.)
- konkurenti (prevzem tržnih položajev, prevzem sredstev, tehnologije, ipd.)
- banke (reševanje naložb)
- odjemalci oziroma kupci (zamenjava dobavitelja)
- dobavitelji (previdnost pri določanju prodajnih pogojev, zavarovanje tekočih poslov)
- panožna združenja (vpliv na stanje v panogi)
- javnost (večji ali manjši odziv)
- zaposleni.

¹ Deležniki (angl. stakeholders) so tiste interesne skupine organizacije, ki s svojim delovanjem (lahko) vplivajo na organizacijo in tiste skupine ljudi, na katere lahko vpliva organizacija. Kadar te skupine poskušajo vplivati na usodo organizacije ali jo skupaj z njo deliti, so aktivni deležniki. Pasivni deležniki pa so tisti, na usodo katerih (poskuša) vplivati organizacija, medtem, ko je sami ne sooblikujejo.

Simptomi samo opozarjajo na bolezen. Ugotoviti je treba, kaj je vzrok bolezni, da jo lahko zdravimo. Če zdravimo samo simptome, ki kažejo na bolezen, lahko bolnik kljub zdravljenju umre.

Simptomi nastajajo na različnih področjih, pri čemer se velikokrat kažejo v kombiniranih oblikah in medsebojni povezanosti. Za simptome velja časovni zamik od njihovega nastanka do dogodka, na katerega opozarjajo. Nevarno je, če podjetje opozorilnih znakov ne opazi ali pa jih zanemari. Ko so simptomi opaženi, jih je treba analizirati in interpretirati, ugotoviti vzroke nastanka dogodkov, ki jih signalizirajo, same vzroke pa z ustreznimi ukrepi in pristopi odpraviti ali omiliti.

1.2.2) vzroki krize

Kljub temu, da najdemo v literaturi precej klasifikacij vzrokov kriz, lahko rečemo, da so opredelitve vzrokov bolj ali manj podobne. Razlikujejo se po svoji terminologiji, času, prostoru in vrsti poslovanja.

Vzroke za nastanek krize lahko razdelimo na

- notranje in
- zunanje.

Do kriznega položaja praviloma privedejo tako notranji kot zunanji vzroki (t. i. multikavzalnost² krize). Kadar npr. vodstvo samo ocenjuje vzroke, bo verjetno precenjevalo zunanje vzroke in podcenjevalo notranje, kar je razumljivo, če pomislimo, da so notranji vzroki pravzaprav direktna kritika managementa. Pri taki analizi je potrebna objektivnost, kar mogoče lahko učinkoviteje storijo usposobljeni zunanji svetovalci, lastniki, upniki in drugi. Analiza pravih vzrokov za nastanek določenega stanja je pomembna za identifikacijo področij, katerih učinke je treba omejiti ali odpraviti. Ukvarjanje z napačnimi vzroki pomeni nadaljnjo izgubo časa, denarja in naporov, kar krizni položaj še zaostri.

Zunanji vzroki kriz so:

- spremembe na tržišču (sprememba konkurence, padec cen ali povpraševanja, spremenjeno vedenje potrošnikov, zaostreni pogoji nabave, naraščajoče zahteve za varstvo okolja, itd.)
- spremembe v panogi (sovražni ali neuspeli prevzemi, panožna kriza, sindikalne zahteve, prekinjene reprodukcijske ali distribucijske verige, itd.)

² Kavzalno = (značilnost vzročnega, vzročnost) vzročno povezano.

- splošna gospodarska kriza (zmanjšanje investicij, varčevalni ukrepi, itd.)
- politične spremembe (državni bilateralni³ ali multilateralni⁴ sporazumi, integracije in dezintegracije, vojne in napetosti, sankcije, protekcionizem, zakonske spremembe, itd.)
- makroekonomski ukrepi (cena virov financiranja, devizni tečajji, carinski ukrepi, porast davčnih ali socialnih obremenitev podjetja, sporazumi med delodajalci in delojemalci, zapletenost in dolgotrajnost različnih postopkov, itd.)
- naravne nesreče (primeri višje sile v podjetju ali okolju, odškodninski zahtevki, itd.)
- socialno patološki pojavi (ugrabitve, izsiljevanja, sabotáže, terorizem, spletkarstvo z izdelki, itd.)

Zunanji vzroki so torej določene spremembe v okolju podjetja, ki jih podjetje ni pravočasno zaznalo ali pa se nanje ni pravočasno ali pa pravilno odzvalo. Določena sprememba v okolju ima lahko za eno podjetje neugoden in zaviralen učinek, medtem, ko pa ima na drugo podjetje ugodnega in pospeševalnega. In ker so spremembe skoraj edina stalnica v današnjem življenju in poslovanju, se tudi krize pravzaprav stalno pojavljajo.

Notranji vzroki kriz:

- neustrezna usposobljenost managementa (napačne poslovne odločitve, zapoznele reakcije, delovanje brez strateških usmeritev, nemotiviranost, nezainteresiranost, nemoralnost, nepreglednost poslovanja, nesledljivost procesov, pasivnost, nespremljanje signalov iz okolja, ipd.)
- zavirajoča organiziranost (preveč hierarhičnih nivojev, delo zaradi dela, neprimerna organiziranost, ipd.)
- nekonkurenčni tržni položaj (zastarelost izdelkov ali storitev, izdelki z nizko dodano vrednostjo, »površinska« prisotnost na trgu, predragi nabavni viri, ipd.)
- težave na področju managementa sodelavcev (kadrovanje mimo načel strokovnosti in primernosti oseb, kaotična fluktuacija brez prenosa poslov (primopredaje), neučinkovito motiviranje in razvoj zaposlenih, zastarele metode vodenja, zavirajoča kultura podjetja, ipd.)

³Bilateralen = obojestranski, dvostranski; ureditev odnosov med dvema državama z dvostranskimi pogodbami.

⁴Multilateralen = večstranski, mnogostranski.

- predraga proizvodnja (prenizka produktivnost, zastarel tehnološki proces in strojna oprema, pomanjkanje razvoja in inovativnosti, neprimerna struktura stroškov, ipd.)
- neučinkovita finančna politika (neuspešno upravljanje finančnih virov, nezadovoljiv nadzor likvidnosti, neprimeren obračunski sistem, negospodarno ravnanje, nerazvita funkcija kontrolinga, ipd.)
- neučinkovit informacijski in komunikacijski sistem (pomanjkanje nujnih informacij za tekoče poslovne odločitve, neuskklajenost računalniške in programske opreme s posebnostmi podjetja, ipd.)
- oblikovanje neformalnih mnenjskih skupin
- neurejene razmere na delovnem mestu.

Naštete zunanje vzroke je treba obravnavati kot pripomoček pri analizi podjetja, saj je vsako podjetje s svojimi značilnostmi (procesi, izdelki in udeleženci) čisto samosvoj poslovni sistem.

V mnogo primerih imajo zunanji vzroki odločilno vlogo pri nastanku podjetniške krize, a prevladujejo vseeno notranji vzroki. Zunanje okolje predstavlja skupek nenadzorljivih spremenljivk, katerim naj bi se podjetje s svojimi notranjimi procesi, strukturami, strategijami in marketinškim spletom ustrezno prilagodilo. Če se zunanjim spremenljivkam podjetje ne prilagodi, obstaja velika verjetnost notranjih vzrokov oziroma potencialne zunanje vzroke krize je mogoče uspešno odpravljati z notranjimi spremembami (prilagoditvami) v podjetju.

Po mnenju različnih avtorjev (Bibeault, Scherrer, Platt, Müller v Dubrovski, 2000a) so v veliki večini za težave v podjetju krivi notranji vzroki. Nekateri strokovnjaki celo trdijo, da je za kar 80 odstotkov poslovnih neuspehov kriv management. Medtem, ko raziskava svetovno priznane svetovalne hiše PricewaterhouseCoopers trdi (DiNapoli in Fuhr, 1999:6), da je analiza mnenj kriznih managerjev, stečajnih upraviteljev, bančnikov in drugih upnikov pokazala, da je kar 87 odstotkov vzrokov za propad podjetja notranjih, na prvem mestu pa je »neučinkovit management« (sledita podkapitaliziranost⁵ in prekomerna zadolžitev).

⁵ Kapitalizirati = (ekon.) spremeniti v kapital.

1.3 Značilnosti kriz v organizaciji

Vsakodnevno upravljanje poslovanja podjetja se razlikuje od upravljanja poslovanja v krizi. Da lahko managerji uspešno upravljajo svoja podjetja tudi v krizi morajo poznati njihove glavne značilnosti. Tri glavne so (Lerbinger, 1997:7):

- **nenadnost** (kriza je vedno nepričakovana, pa čeprav so znamenja lahko vidna že prej. Stopnja pričakovanja se razlikuje glede na predvidljivost – ali vodstvo resnično ne more predvideti krize ali pa se zgolj ne zaveda prihajajoče nevarnosti. Med krize, ki jih vodstvo težko napove, sodijo teroristični napadi ali zastrupitve. Obstajajo pa tudi krize, ki so nenadne samo za vodstvo. Ne nastajajo v njihovem neposrednem okolju ampak zunaj njega, npr. v medijih, aktivističnih skupinah ali vladi).
- **negotovost** (za negotovost in nevednost managerjev je krivo sodobno kompleksno in premalo trdno okolje. V svetu, ki je preobremenjen z informacijami, managerji težko dobijo dovolj kakovostnih informacij za odločanje. V praksi temu pravimo, da zaradi dreves ne vidijo gozda. Da bi se temu lahko ognili, uporabljajo statistične ocene o morebitnih nevarnih ali kriznih dogodkih. Upoštevati pa morajo, da imajo lahko malo verjetni dogodki ali krize velike posledice in obratno).
- **časovni pritisk** (vsak manager se mora zavedati, da je kriza preizkušnja njegovih vodstvenih sposobnosti. Negotovost in nenadnost krize zahteva hitro odločanje, managerji pa so pod večjim stresom kot ponavadi).

Zaradi vseh treh opisanih značilnosti se upravljanje podjetja med krizo razlikuje od upravljanja podjetja v normalnem vsakdanjiku. Za uspešno upravljanje kriz je nujno potrebno, da se jih managerji zavedajo in jih upoštevajo pri oblikovanju ustreznih upravljaljskih programov – predvsem pri načrtovanju sistema za zgodnje odkrivanje kriz in kriznega managementa.

Ostale lastnosti kriz pa so še:

- pomanjkanje informacij o kriznem dogodku v podjetju in njegovi okolici
- nezmožnost odzivanja podjetja zaradi prehitrega razvoja dogodkov
- izguba nadzora vodilnih med samim dogajanjem

- preplah in/ali zmešnjava
- motnje v vsakdanjem procesu odločanja
- intenzivno ukvarjanje medijev s podjetjem zaradi kriznega dogodka
- težnja managerjev, da se osredotočijo na kratek rok (Ferguson: 1994).

1.4 Ugotovitev

Verjetnost kriz in njihov obseg iz dneva v dan naraščata zaradi vedno večje kompleksnosti tehnologije in družbe. Vedno manj je kriz, ki jih mediji ne zasledijo in objavijo. Managerji naj bi zato posvečali povečano pozornost razumevanju kriz – njihovim vzrokom in dinamiki, dovzetnosti podjetja za krize, načinom zmanjšanja verjetnosti, da se zgodijo in ne nazadnje, če se že pojavijo krize, zmanjšanju škode, ki jih povzročijo ljudem, lastnini in ugledu.

Glede na mnogovrstnost kriz se je težko opredeliti le za eno definicijo krize. Če pa gledam krizo skozi delovno mesto managerja v podjetju, bi se zagotovo odločila za definicijo Novakovega slovarčka temeljnih pojmov o kriznem komuniciranju. Zanje bi se odločila zaradi njene obsežnosti oziroma ohlapnosti, s čimer je primerna za apliciranje na vsakršno vrsto krize, ne glede na njeno naravo ali obsežnost.

2. RAZVRSTITEV KRIZ

Različne razvrstitve kriz

Ob študiranju literature za pisanje diplomskega dela, ki ga pravkar berete, sem naletela na precej različnih razvrstitev kriz. Od najbolj osnovnih do precej kompleksnih in razvejanih. Nekateri avtorji menijo, da je vsaka kriza enostavno kriza, nekateri pa se specifično ukvarjajo z merili in vidiki, po katerih jih strogo razvrščajo. Zaradi obsežnosti in delne irelevance same razvrstitve kriz (pomembnejši so ukrepi in reakcije ob krizah), sem se odločila, da navedem le tri različne (a hkrati podobne ter vzorčne) razvrstitve kriz.

2.1. Splošna razvrstitev kriz

Krize je mogoče razvrstiti po več merilih oziroma vidikih:

- 2.1.1) z vidika razvoja
- 2.1.2) z vidika verjetnosti in časovne bližine (stopnja intenzivnosti)
- 2.1.3) z vidika ogroženosti ciljev
- 2.1.4) z vidika hitrosti nastopa
- 2.1.5) z vidika vzrokov nastanka.

2.1.1) razvojne krize

Pümpin in Prange (Pümpin in Prange, 1995:219-225) sta na osnovi svojih preučevanj in ugotovitev iz drugih študij razvojne krize opredelila z naslednjimi značilnostmi (tabela 1):

Tabela 1: Vrste razvojnih kriz in njihove značilnosti

Vir: Pümpin in Prange, 1995:219-225

Razvojne krize	Značilnosti
Krize v pionirski fazi	
Kriza nesposobnosti	Intuitivno finančno vodstvo pri ustanovitvi Napake vodenja Pomanjkljiva preglednost nad podjetjem Očitna preobremenjenost Usmerjenost v prosti čas
Kriza napačnega napovedovanja	Odstopanja od načrtovanega prometa Neprodalljivost Prepozno nastopanje z novimi izdelki Povečana intenzivnost kapitala Veliko močnejši konkurenti Vera v tehnologijo
Kriza drobljenja	Zgrešeni projekti Povečevanje novih projektov Črtanje izdelkov Relativni tržni delež
Krize v fazi rasti	
Kriza prevelike ekspanzije	Močno negativen prosti tok denarja Dinamična stopnja zadolževanja Pritisk marž Slabša kakovost na novo pridobljenih poslov Povečevanje zalog Fluktuacija v finančnih službah
Diverzifikacijska kriza	Upadajoč promet Izostale sinergije Močna heterogenost Nestrukturna evalvacija projektov Vzvišenost do mnenj drugih Problemi moči Spori v kulturi
Krize v fazi zrelosti	
Kriza identitete	Starostna struktura proizvodnega programa Starostna struktura proizvodnih naprav Produktivnost raziskav in razvoja Upad naročil Raven cen lastnih izdelkov Odhodi sodelavcev Nemotiviranost
Kriza nasledstva	Starostna struktura vodilnega moštva Stopnja fluktuacije Želja po lastnem potrjevanju
Kriza oblasti in birokracije	Rast štabov Povečevanje hierarhije Prepiri o pristojnosti Postavljaštvo Vse večje zaposlovanje Težnja hčerinskih družb po neodvisnosti Večja prizadevnost za poravnave Usmerjenost v prosti čas
Kriza v fazi preobrata	
Kriza preobrata	Zastarel proizvodni program Starostna struktura proizvodnih naprav Težišče na racionalizaciji Površno obravnavanje števil Veleprojekt, Reklamacije in Fluktuacija

V prvi fazi želi podjetje svojo osnovno zamisel, zaradi katere je bilo ustanovljeno, preoblikovati v izdelek (storitev), ki ga bo mogoče na tržišču tudi prodati in tako začeti poslovni in življenjski cikel. Prevladuje ustvarjalno razmišljanje, pri čemer nekatera pravila delovanja še niso vzpostavljena, ker niso poznane vse razmere oziroma okoliščine poslovanja. Iztržek je običajno manjši kot so vloženi napor, čas in sredstva. Najbolj značilen primer so majhna podjetja in obrtniki, ki so razvili določen inovativen izdelek, sedaj pa ga želijo plasirati tržišču. Ker takšni ustanovitelji navadno niso usposobljeni za proizvodnjo, tehnično oziroma razvojno funkcijo, zaradi kompleksnosti poslovnega sistema in procesa kmalu pride do težav, ki jih sami ne zmorejo obvladati. Težave pomenijo krizo poslovanja, ki jo je mogoče razrešiti z zamenjavo ustanovitelja v funkciji direktorja oziroma vodilnega managerja.

Primer 1: Kriza v malem podjetju – Mala firma d.o.o.

Podjetje Mala firma d. o. o. je nastalo takrat, ko sta prijatelja iz študentovskih let uspela razviti posebne delovne rokavice, odporne na visoko temperaturo in varne pred poškodbami z ostrimi predmeti. V začetnih korakih sta s prihranki izdelala le nekaj vzorčnih kompletov, ki sta jih dala v testiranje sosednjim železarskim obratom. Preizkusi v praksi so pokazali zelo dobre rezultate, ob tem se je odpiral dokaj širok krog potencialnih odjemalcev, največ pa tista industrija, ki ima opravka z visokimi temperaturami in prijemanjem ostrih kovinskih predmetov. Te pa je v Sloveniji kar nekaj.

S pomočjo prijatelja iz večjega zunanjetrgovinskega podjetja sta v Franciji odkrila izdelovalca potrebnega vhodnega materiala, ki je po pričakovanju za dobavo zahteval predplačilo. Prve vzorčne primere sta uspešno prodala, vedno znova pa sta ugotavljala dodatne potrebe in povpraševanja. V najetih proizvodno – poslovnih prostorih sta zaposlila tri delavce, sama pa sta se največ ukvarjala z iskanjem možnosti prodaje njunih rokavic. Kmalu je bilo toliko naročil, da se je podjetje povečalo na 15 zaposlenih, ki so delali tudi ob sobotah in nedeljah. Ker je bilo treba povečano proizvodnjo financirati (predvsem nabavo materiala iz Francije), sta pri lokalni banki dobila kredit, za zavarovanje katerega sta zastavila svoje osebno premoženje. Prepričana sta bila v uspeh projekta.

Nenadoma pa so se začele pojavljati težave, ki jih nista predvidevala niti poznala. Ker so bili odjemalci večinoma industrijska podjetja (železarne, livarne), ki pa so navadno zamujala s plačili tudi strateškimi ali monopolnim dobaviteljem, manj pomembnim, kamor je spadal tudi njun izdelek, pa tudi več mesecev z nenehno grožnjo stečaja ali prisilne poravnave, sta imela vedno večji primanjkljaj likvidnih sredstev. Na eni strani je bilo treba plačati dobavitelja, če sta želela sploh proizvajati, na drugi strani bančno posojilo ter na tretji najemnine in druge nujne stroške (telefon, elektrika). Edino področje, kjer sta lahko nekoliko zamaknila izplačila, so bile plače, vendar so sodelavci že začeli napovedovati svoj odhod. Potem so se pojavile še reklamacije rokavic, ki so po nekajmesečni uporabi izgubile osnovne in jamčene značilnosti ter tako postale neuporabne. Testi, ki so bili opravljeni, namreč niso upoštevali časovnega faktorja. Težave sta sicer skušala reševati sproti, vendar sta zahajala v vedno večje probleme, saj sta bila po svojem nagnjenju in usposobljenosti predvsem razvojnika in raziskovalca, manj pa managerja.

Ker sta imela bančno posojilo zavarovano z lastnim premoženjem, se nista več ukvarjala s poskusom razrešitve nastalega položaja, temveč predvsem z morebitno odprodajo osnovnih sredstev, ki jih je podjetje Mala firma d.o.o. v obdobju uspešnega poslovanja pridobilo, da bi lahko odplačala dolg do banke. S tem so bile dokončno ustavljene vse proizvodnje dejavnosti, sodelavci so bili odpuščeni ali pa so predhodno odšli, podjetje je izgubilo smisel obstoja. Oglašali so se tudi upniki, ki niso dobili plačil in so grozili s sodnimi procesi. Na te upnike sta zato prenesla še vse neplačane terjatve, vendar sta jih bila zavezana izterjati, za kar pa nista več prejemale nobenega plačila. (Dubrovski, 2000)

Druga faza sledi uspešno prebrodeni prvi krizi, za katero pa je značilno centralizirano odločanje. Vodja sam sprejema poslovne odločitve, ki zajemajo vsa področja poslovanja, njihovo izvrševanje pa poteka po strogem hierarhičnem načelu. Rast podjetja se sicer zaradi učinkovitega nadzora nadaljuje, vendar pa nastopijo nove krize v obliki avtonomije, ko si posamezniki (običajno srednji management) želijo več lastne iniciative, tveganj, samopotrjevanja in ustvarjalnega delovanja. Krizo je mogoče razrešiti s postopnim delegiranjem posameznih nalog.

To pa vodi v tretjo fazo rasti, ko se dejansko izkoriščajo potenciali srednjega in nižjega managementa. Podjetje se preoblikuje v posamezne enote, strateške poslovne enote, profitne centre, obračunske enote ali celo samostojna podjetja v holdinški povezanosti. Pojavi se lahko problem usklajevanja večplastne rasti (kriza nadzora), ko bi se namesto oddvojenih in nenadziranih delnih interesov med njimi morale pojaviti sinergijske povezave. Rešitev krize je mogoča z vzpostavitvijo delne centralizacije odločanja, z učinkovitim informacijskim sistemom in kontrolingom.

V četrti fazi podjetje nadaljuje svojo rast, ki temelji na uspešni koordinaciji posameznih sestavin podjetja. Favoriziranje posameznih delov podjetja (razvojna sredstva, financiranje večjih projektov) temelji na merilih donosnosti programa, zato je treba vsako naložbo ustrezno utemeljiti. Tako lahko nastopi kriza birokracije, ki ogrozi nadaljnjo rast, saj takšen način delovanja ob povzročitvi različnih notranjih napetosti ne omogoča hitrega odzivanja na zunanja dogajanja in spreminjanja.

Razrešitev krize hierarhije je mogoča z vzpostavitvijo medsebojnega sodelovanja na vseh področjih v podjetju. Čeprav je za to v začetku potrebna direktiva, pa mora v nadaljevanju temeljiti na zadovoljevanju posamičnih in skupnih interesov vseh sodelujočih. Organizacija postane prožnejša, poslovanje poteka po načelih projektnega povezovanja in timskega dela. Krizo ustvarjalnosti lahko v tej fazi povzroči tudi psihična utrujenost in izčrpanost zaposlenih kot posledica nenehne zahteve po ustvarjalnem in inovativnem razmišljanju in delovanju.

2.1.2) krize glede na stopnjo intenzivnosti

Glede na verjetnost, bližino v času, »agregatno stanje« in stopnjo intenzivnosti je po Cutlipu mogoče razlikovati med:

- *potencialno krizo* (je takšno mogoče stanje, ki je glede na okoliščine zelo verjetno, čeprav še ni nujno nastopilo. Ni še značilnih znakov, obstajajo pa prvi simptomi, ki jih izkušeni poznavalci lahko opazijo. Glede na življenjski cikel podjetja in njegove razvojne faze se dejansko podjetje vedno nahaja v fazi potencialne krize, ki pa je lahko bolj ali manj oddaljena).
- *latentno⁶ krizo* (ki se kaže v značilnih simptomih, ki jih lahko management zaznava ali pa tudi ne in zato ne ukrepa. Podjetje ima še vedno dovolj možnosti, da prepreči pojav akutne -odkrite- krize).
- *akutno krizo* (ki pa zajema že vse značilnosti in posledice krize. Ne gre več za odkrivanje ali preprečevanje temveč za zdravljenje oziroma obvladovanje. Akutna kriza je torej lahko obvladljiva ali neobvladljiva. Kljub kritičnim razmeram v podjetju je akutna kriza še lahko obvladljiva, čeprav je izid skrajno negotov) (Cutlip, 1994:366).

2.1.3) kriza z vidika ogroženosti ciljev podjetja

Glede na ogroženost različnih ciljev v podjetju lahko krize razvrstimo (Krystek in Müller v Dubrovski, 2000a:31):

- *strateška kriza* (napačno zaznavanje in predvidevanje sprememb v okolju ter na tej osnovi napačno zastavljene strateške usmeritve in njihovo uresničevanje – strateški problem)
- *kriza uspešnosti* (merila uspešnosti in učinkovitosti – operativni problem)
- *kriza likvidnosti* (podjetje ni sposobno pravočasno poravnati zapadlih obveznosti – normativni problem).

⁶ Latenten = ki obstaja, a se na zunaj (še) ne opazi, ne vidi; prikrit, skrit.

2.1.4) kriza z vidika hitrosti nastopa

Razlikujemo lahko:

- nenadno in nepričakovano krizo
- postopno in spoznavno krizo.

Nenadne in nepričakovane krize navadno nastopijo zaradi enkratnega neugodnega dogodka, na katerega ni mogoče vplivati ali ga preprečiti. Izbruhnejo lahko tudi v času harmonije in nadzorovanega razvoja, njihov značaj pa je bolj ali manj katastrofalen. Nasprotno pa se lahko postopna in spoznavna kriza pojavi povsem predvidljivo in preračunljivo (ne smemo pa zamenjati takšne razvrstitve z zaznavanjem managementa, za katerega je velikokrat postopna in spoznavna kriza nenadna in nepričakovana).

2.1.5) krize z vidika vzrokov nastanka

Že prej sem omenila dve skupini vzrokov za nastanek krize v podjetju: zunanji in notranji. Zato je mogoče krize razvrstiti tudi s tega vidika, pri čemer gre za:

- endogene krize (vplivi notranjih vzrokov)
- eksogene krize (vpliv zunanjih vzrokov)

Lerbinger (Lerbinger, 1997:10) glede na vzroke krize navaja podrobnejšo členitev:

- kriza naravnih nesreč
- tehnološka kriza (zahtevnejše, kompleksnejše tehnologije, vpliv podsistema na nedelovanje celotnega sistema)
- konfrontacijska kriza (boj posameznikov in skupin za zagotovitev svojih interesov, ki v skrajnem primeru lahko privede tudi do radikalnejših sprememb v sistemu)
- kriza sabotaž (kriminalna dejanja ali druga ekstremna taktika za izražanje sovražnosti ali pridobitnih namer podjetja, države; navadno z namenom destabilizacije ali uničenja)
- kriza managerskih napak (različna ravnanja posameznikov).

Značilnosti krize so tako odvisne od vzrokov, ki so do nje privedli (čeprav tudi za te veljajo vse splošne značilnosti podjetniške krize).

2.2. Razvrstitev kriz po R. B. Irvinu (Irvin v Novak s sodelavci, 2000)

Kriz je najmanj toliko kot je različnih organizacij, ljudi in okoliščin, v katerih organizacija deluje. Tako Novak meni, da je krize težko tako opredeliti kot razvrstiti.

Tabela 2: vrste kriz

Krize glede na izvor okolja	
Krize fizičnega okolja	Potresi, poplave in druge naravne katastrofe, onesnaževanje okolja, odpoved ali napačno delovanje tehnologije.
Krize javnega mnenja	Bojkoti, soočenja, protesti, teroristični in drugi napadi, izsiljevanja.
Krize upravljaljskih napak	Zavajanje javnosti, prikrivanje informacij, poslovne goljufije, nesposobno vodstvo, izkrivljene vrednote vodstva.
Krize gospodarsko-političnega okolja	Politični pritiski na podjetje, nestabilnost vlade in nezaupanje vanjo, recesija v gospodarstvu, panogi, zaostrena zakonodaja in ukrepi, izguba trga.
Krize glede na opozorilni čas	
Nenadne krize	Nenadne nesreče ali smrti, impulzivni spori.
Prikrite krize	Notranji, revizijski pregledi, namigovanje določenih skupin.
Krize glede na zaznavanje	
Nenavadne	Neverjetne krize, ki jih je težko pojasniti.
Percepcijske ⁷	»Majhne«, nepomembne krize, ki s poročanjem medijev postanejo velike.

Vir: Irvin v Novak s sodelavci (2000:55)

⁷ Percepcijsko naravnano podjetje je tisto podjetje, katerega glavna težnja je doseči ciljni ugled in mnenje o podjetju pri ključnih javnostih podjetja (deležnikih). Pomembneje je, kakšen ugled imajo pri svojih ključnih javnostih, kot pa dobiček. Rečemo lahko celo, da jim je več do ugleda kot do števila kupcev. Takšna podjetja zanima predvsem, kaj ključne javnosti menijo o njih, kajti dobiček je zanje vedno posledica ugleda.

2.2.1) krize fizičnega okolja

Med krizami, ki izvirajo iz fizičnega okolja ločimo tehnološke krize in velike naravne nesreče. Te zadnje, so velikokrat sinonim za »veliko krizo«. Take katastrofe so npr. potresi, poplave in druge naravne nesreče, ki ogrožajo človeška življenja in premoženje. Sem sodijo tudi okoljevarstveni problemi, kot je učinek tople grede ali tanjšanje ozonske plasti. Predvsem v razvitih državah pa je vedno več kriz, ki jih povzroči tehnologija. Ker je sodobni svet vse bolj odvisen od tehnologije, so lahko posledice njene odpovedi katastrofalne.

Primer 2: Kobe, Japonska

17. januarja 1995 je potres s stopnjo 7,2 po Rihtarjevi lestvici stresel Kobe, šesto največje japonsko mesto in drugo največje пристanišče (poleg Yokohame). Umrlo je 6.300 ljudi, ranjenih okoli 38.000, 319.000 ljudi si je moralo poiskati zatočišče v več kot 1.200 zavetiščih. Strokovnjake za potrese je najbolj zanimala konstrukcija zgradb. Tradicionalne japonske lesene hiše s težkimi strehami iz plošč, ki se lahko zrušijo in ujamejo svoje stanovalce, niso več praktične. Gradnje po letu 1981, vključno z visokimi gradnjami in mostovi, so zdržale zaradi novo implementiranih strogih standardov v gradnji. Stari podporni stebri za avtoceste, ki so bili samo ojačani, niso zdržali potresa, medtem, ko so novi jekleni stebri dobro držali.

Veliko Japoncev je močno kritiziralo vladne reševalne akcije in akcije prve pomoči. Menili so, da je pomoč prišla prepozno in v premajhnem obsegu. V prvih petih do šestih urah ni prišel na kraj nesreče noben gasilski avto, trajalo je kar 10 ur, da je prišla prva skupina 1.000 reševalcev. V prvih treh dneh je prihajalo do resnih pomanjkanj hrane, vode in zdravil. Vlada mesta Kobe ni posredovala nobenih informacij ali navodil, kako naj prebivalci pridejo do pomoči. Kritike so bili deležni tudi mediji, ki so preveč poudarka dajali smrtnim žrtvam in premalo praktičnim nasvetom in navodilom, kako naj ljudje ukrepajo. Medtem, ko je guverner mesta Osake obsodil preživele, da so premalo pogumni, preveč »jokavi« in da naj sami več pomagajo pri reševanju, so člani ene najmočnejših gangsterskih skupin Yamaguci-gumi, ki ima svoj sedež v Kobeju, učinkovito razdeljevali hrano, vodo in plenice ljudem v uničenih območjih. Člani so za dostavo zalog uporabljali vespe, čolne in svoj helikopter.

Če bi bile reševalne ekipe prej poslana na teren in če japonska vlada ne bi zadrževala in zavračala tuje pomoči, bi bilo rešenih več življenj ljudi, ki so bili pokopani pod ruševinami. Japonska vlada se je na primer odločila od ameriških vojaških baz na Japonskem vzeti pomoč v obliki odej, vode, vodoodpornega materiala za pokrivanje in šotorov. Zavrnili pa so drugo pomoč - letala, mobilne generatorje elektrike, buldožerje, reševalne pse. Francoska 60 članska reševalna ekipa s šestimi tonami opreme, reševalnimi psi in šestimi zdravniki in medicinskimi sestrami je bila zadržana tri dni zaradi japonskih administrativnih ovir. Reševalni zdravniki iz Francije in Združenih držav Amerike niso smeli pomagati hudo poškodovanim ali kritičnim pacientom, ker niso imeli japonske zdravniške licence. Kot meni profesor Gerald Curtis, strokovnjak za Japonsko na univerzi Columbia: »Njihova moč so njihovi ljudje: njihova samodisciplina, red in stoičnost. Ampak njihova administracija je pogorela na celi črti. Deluje, ko gredo stvari gladko in država sama teče kot dobro namazano kolesje, ko pa pride do motenj pa vodstva enostavno ni, kjer bi moralo biti«. (Lerbinger, 1997:64)

2.2.2) krize javnega mnenja

so krize soočenja, ki so namerno izzvane. Izzovejo jih nezadovoljni posamezniki ali skupine, ki se zoperstavijo poslovnim, vladnim ali drugim interesnim skupinam, da bi zagotovili uresničitev njihovih zahtev in želja (v ekstremnih primerih tudi radikalno spremenitev »sistema«).

Krize javnega mnenja pa so tudi zlonamernosti ali nasilja, ki jih povzročijo nasilne akcije posameznikov ali skupin (npr. bombe). Takšni bombni ali teroristični napadi močno vplivajo na poslovno življenje organizacije.

Primer 3: Greenpeace proti Shellu

Junija 1995 je Shell UK hotel potopiti 40 nadstropij visoko 14,500 ton težko naftno ploščad Brent Spar. Naredili so znanstveno študijo, ki je pokazala, da bi bila potopitev ploščadi okolju bolj prijazna, kot če bi ploščad razstavili na kopnem. Prav tako je podjetje pridobilo dovoljenje britanske vlade in po predložitvi načrtov za potopitev Evropski vladi tudi oni niso imeli nič proti.

Greenpeace je nasprotoval potopitvi zaradi splošnega onesnaževanja oceanov. Poudarjali so, da enaka usoda čaka še 400 drugih naftnih ploščadi v Severnem morju in trdili, da je na ploščadi še vedno 100 ton strupenih odplak in nizko-radioaktivnih odpadkov. Okoljevarstvena skupina je prikazala Shellove načrte kot skopuške, saj naj bi hoteli privarčevati pri stroških: potopitev ploščadi bi stala 10 milijonov ameriških dolarjev, medtem, ko bi razrez in razgradnja na kopnem stala 46 milijonov.

V Hamburgu v Nemčiji je pobudnik za okoljevarstveno akcijo, Paul Horsman, zbral navidezno »vojaško napadalno skupino«. V operacijo so vključili prenosni televizijski sprejemnik in ostalo komunikacijsko opremo. Opozorili so medije in njihove predstavnike povabili zraven. Njihova strategija je bila, da bi ostali na ploščadi Brent Spar dovolj dolgo, da bi omogočili politično lobiranje v Veliki Britaniji in na konferenci North Sea na Danskem, kjer jim je medtem že uspelo dobiti podporo pri ministrih za energijo iz Nemčije, Danske, Belgije, Švedske in Nizozemske.

Drama okrog Brent Spara v Severnem morju je bila kot televizijska grozljivka. 16 Greenpeaceovih aktivistov in novinarjev se je uspelo vkrcati. Shell je odgovoril s floto ladjevja, vključno z največjo ploščadjo, ki je bila opremljena z žerjavom, ki bi lahko dvignil kletko s policisti na ploščad, da bi odstranili »skvoterje«.

V končni fazi je dvema Greenpeacovcema uspelo ostati na ploščadi dovolj dolgo, da sta dočkala zmagovalno izjavo 20. junija, da je Shell umaknil svojo odločitev.

Poleg Greenpeacovih satelitskih posnetkov so milijoni Evropejcev lahko videli posnetek TV reporterjev iz helikopterja, kako največje evropsko podjetje Royal Dutch/Shell skuša odstraniti okoljevarstvenike na ploščadi in jim grozi s cevmi za gašenje požarov.

Kot meni Crocker Snow v časniku WorldPaper: »naftni mogotec je naredil skoraj vse možne napake, ki jih lahko storiš pri komunikaciji z javnostmi«. (Lerbinger,118) (<http://archive.greenpeace.org/~comms/brent/brent.html>)

2.2.3) krize upravljalških napak

nastanejo

- zaradi neznanja ali nesposobnosti managerjev v podjetju, da odgovorno izpolnijo svoje naloge. Sem vključujemo tudi t.i. krize »izkrivljenih vrednot«, ki nastanejo zaradi želje managerjev po večjem dobičku na škodo deležnikov v okolju.
- zaradi zavajanja vodstva javnosti (primer 4).
- zaradi gospodarskih goljufij, prevar ali drugih podobnih, nelegalnih ali neetičnih dejanj managerjev.

Navadno je težko opredeliti v katero skupino se določena kriza uvršča, ker se različne vrste situacij med seboj prepletajo.

Primer 4: Dow Corning

Podjetje Dow Corning je bil največji proizvajalec silikonskih prsnih vsadkov. Skoraj dve milijardi ameriških dolarjev vredno podjetje sta leta 1943 ustanovila kemično podjetje Dow Chemical in proizvajalec optičnih vlaken Corning inc. Sredi 90ih let je bilo v podjetju 8.300 zaposlenih, izdelovali so 8.700 različnih proizvodov in imeli 45.000 odjemalcev iz vsega sveta. Kljub veliki konkurenci je podjetje na trgu ohranjalo svoj 15 odstotni delež, ostalim izdelovalcem pa so dobavljali silikon. Leta 1995 je šlo podjetje v stečaj, da bi se izognilo tožbam žensk zaradi zdravstvenih težav po silikonskih vsadkih. Nekateri proizvajalci vsadkov so opozarjali na možnost stranskih učinkov, medtem, ko zdravniki pacientk niso zadostno obveščali. Menili so, da so informacije v prospektih velikokrat prenapihnjene in lahko tako brez potrebe povzročijo preplah. V 70ih letih pa se je vedno več ameriških zdravnikov pritoževalo vodstvu podjetja Dow Corning, da imajo nekatere njihove »silikonske pacientke« zdravstvene težave.

Leta 1984 je bila zadeva Dow Corning prvič na sodišču. Prva tožnica je prejela 1,7 milijona ameriških dolarjev odškodnine. Sodišče je razsodilo, da je podjetje krivo poslovne prevare, saj je zavedlo svojo stranko z razglašanjem, da so vsadki zdravju neškodljivi. Ker so mediji odmevno poročali o tej sodbi, so se opogumile še druge ženske. Marca 1991 je porota v New Yorku dosodila 4,5 milijona odškodnine ženski, ki naj bi ji vsadki povzročili raka na prsih. Istega leta je sodišče v San Franciscu izreklo najvišjo sodbo v primeru Dow Corning. 48-letnici naj bi zavestno prodali škodljiv prsni vsadek, za kar je prejela odškodnino v višini 7,34 milijona dolarjev. Njen odvetnik je ob tem dejal, da je to »jasno sporočilo podjetju, da ne more svoje plačilne bilance izboljšati z žrtvovanjem zdravja in varnosti žensk«.

Kmalu zatem je začela padati vrednost delnic podjetja. Ugledni gospodarski tednik Business Week je objavil članek o tem, da so proizvajalci silikonskih vsadkov že več kot deset let vedeli, da ti vsadki povzročajo raka in nekatere druge bolezni. Še huje, proizvajalci pene, ki je bila glavna sestavina teh vsadkov, so se začudili, ko so izvedeli, da jo Dow Corning in ostali izdelovalci vsadkov uporabljajo v ta namen. Navadno se taka pena uporablja kot oljni filter, sestavina za uplinjače in v pohištvni industriji. Dow Corning pa je ostal neomajen.

Januarja 1996 pa se je položaj zaostрил. Ameriški uradniki Komisije za hrano in zdravila – FDA (Food and Drug Administration) so uspeli dobiti nekaj dokumentov, ki so pričali o tem, da je podjetje začelo prodajati vsadke, ne da bi pred tem opravili vsa potrebna testiranja. Leta 1991 so ustavili prodajo vsadkov in hkrati proizvajalce pozvali, naj dokažejo, da so vsadki zdravju neškodljivi.

To je sprožilo pravo verižno reakcijo. Število tožb je naraščalo iz dneva v dan. Novinarji so bili radovedni in seveda kritični. Business Week je v enem svojih člankov povedal, da se podjetje nikakor ne bo moglo izogniti vsem tožbam uporabnic, delničarjev in ne nazadnje kriminalnim tožbam zaradi prikrievanja in izkrivljanja informacij. Podjetje so tožili tudi vlagatelji zaradi domnevne kršitve borznih zakonov. Kriza je seveda vplivala na prihodek podjetja, ki je samo v letu 1996 padel za 16 odstotkov.

Dow Corning se je odločil za obrambno strategijo. Vstajali so pri varnih vsadkih in se pri tem sklicevali na svoje tridesetletne študije. V dveh letih (po prepovedi uporabe silikonskih vsadkov aprila 1992) je več kot tisoč pravnikov obravnavalo dobrih 16.000 primerov. Samo Dow Corning je imel leta 1991 več kot 10.000 primerov tožb.

Leta 1994 so se proizvajalci silikonskih vsadkov in tožniki dogovorili za skupno odškodnino v vrednosti štiri milijarde dolarjev v tridesetih letih. Kljub temu, da na Harvard Medical school niso ugotovili, da bi bili vsadki zdravju škodljivi, se je za odškodnino priglasilo 145.000 žensk. Zaradi odškodninskih tožb se je podjetje raje odločilo za stečaj, s tem pa vse odškodninske tožbe preneslo na stečajno sodišče. Ker je tožbe vložilo več kot 20 odstotkov vseh žensk z vsadki, Dow Corning pa je bil v stečaju, je dogovor za skupinsko odškodnino seveda propadel.

Leta 1990 se je podjetju pridružila prva strokovnjakinja s področja komuniciranja, pred tem so namreč za komuniciranje skrbeli kar inženirji kemije. Lotila se je prenove internega komuniciranja, z računalniškim omrežjem je poskrbela za boljše obveščanje zaposlenih o dogajanju v podjetju. Medtem je urednik revije Business Week spisal knjigo o primeru Dow Corning, ki je vzbudila veliko pozornost javnosti, zato so se v podjetju odločili, da se bo v oddaji Oprah Winfrey direktor podjetja soočil s piscem knjige. Direktor se je za ta korak odločil zaradi podpore ženskam, obolelim za rakom na prsih, pri tem pa so ga podpirali tudi vsi zaposleni. Nastop v tej oddaji je bil eden mnogih poskusov, da bi si podjetje zopet pridobilo ugled. Kmalu zatem so podporo podjetju izrazili še v priznani oddaji 60 minut (60 minutes;

<http://www.cbsnews.com/sections/60minutes/main3415.shtml>). Zaposleni so podjetju darovali 2,5 milijona dolarjev in v časopisu objavili oglas, da popolnoma podpirajo svoje vodstvo. Podjetju so podporo pri boju s pohlepnimi odvetniki izrazili tudi The Wall Street Journal, Fortune in New York Times.

Ugled podjetju je dvignila tudi knjiga Znanost na preizkušnji, ki jo je leta 1996 izdala dr. Marcia Angell, v kateri trdi, da je vprašanje silikonskih vsadkov povzročila t.i. kvaziznanost, ki je bolnim ženskam ponudila enostaven odgovor za vzrok njihovih težav.

Dow Corning je kmalu nato objavil, da je izpolnil načrt reorganizacije po stečaju, nasprotnike pa pozval, naj svoje trditve dokažejo na sodišču. Podjetje je s tem doseglo veliko zmago in si znova pridobilo izgubljeni ugled (Lerbinger, 1997:218 in Novak s sodelavci, 2000:146).

Eden največjih problemov podjetja Dow Corning je bilo obravnavanje silikonskih vsadkov kot znanstveno vprašanje in ne tudi kot komunikacijsko vprašanje. Niso se zavedali, kakšno moč ima lahko ugled podjetja kot strateško orodje. Managerji se iz tega primera lahko naučijo, da morajo obravnavati ugled podjetja kot enega ključnih dejavnikov za obstoj in uspeh na trgu ter da mora podjetje vzdrževati svoj ugled ne le pri porabnikih, temveč tudi pri zaposlenih, investitorjih, dobaviteljih in ostalih javnostih.

2.2.4) krize iz gospodarsko – političnega okolja

Krizam zaradi finančnega okolja, javnega mnenja in upravljaljskih napak lahko dodamo še krize, ki izvirajo iz gospodarskega in političnega okolja. Sem sodijo recesija panoge, zaostritev zakonodaje, gospodarski prevzemi ipd. Takšne krize so vedno bolj pogoste tudi pri nas, ko podjetja prevzemajo ali poskušajo prevzeti svoje tekmece. O političnih krizah govorimo tudi, ko je poslovanje organizacije pretirano zavezano političnim pritiskom. To lahko vpliva na kadrovanje in sprejemanje poslovnih odločitev, ki so najprej v dobro neke politične stranke. Navadno takšni politični pritiski povzročijo trenja v sami organizaciji in lahko privedejo do velike krize. Na poslovanje podjetja pa lahko vplivajo tudi politične krize v širšem okolju. To so lahko razne afere ali napačne odločitve političnih struktur v državi, ki povzročajo nestabilnost celotne vlade, posredno pa tudi nestabilnost in nezaupanje gospodarstvu take države.

Primer takšne krize je podjetje Tovarna avtomobilov Maribor ali TAM d.d. Najprej so ob razpadu Jugoslavije izgubili večji del trga, konkurenčni so bili le na nekdanjem jugoslovanskem trgu, zato nadomestitev izgubljenega deleža ni bila mogoča. Podjetje se je zadolževalo vse do leta 1994, imeli so veliko neporavnanih terjatev in sto milijonov (takratnih) nemških mark kreditov. Novembra 1994 je bila imenovana nova uprava podjetja, ki naj bi skrbela za sanacijo podjetja. Kljub naporom in komunikacijskim strategijam in ciljem, ki so si jih zastavili (sanacija podjetja, lobiranje pri vplivnih javnostih za odobritev državnega posojila v vrednosti 130 milijonov mark, zvišanje ugleda podjetja) je šlo podjetje leta 1999 v stečajni postopek. Podjetje je postalo sinonim za velike gospodarske sisteme v težavah. Novak (Novak s sodelavci, 2000:74) meni, da se je podjetje ujelo v komunikacijsko zanko. Takoj, ko se je podjetje pojavilo v javnosti, je pri ljudeh nastal občutek odpora, zato so to temo raje preslišali. Problematika podjetja TAM je šolski primer, kako izgubljen ugled v javnosti ostane skorajda neizbrisljiv madež.

2.2.5) nenadne krize

Nenadne krize (Irvine, 1997) izbruhnjejo nepričakovano, brez opozorila in so navadno deležne velike medijske pozornosti. Vplivajo lahko na:

- zaposlene v podjetju, naložbenike, kupce, dobavitelje in druge javnosti
- franšizna podjetja ali druge poslovalnice
- prihodek, dobiček, vrednost delnic
- ugled in dobro ime podjetja

Irvine med nenadne krize uvršča še:

- s poslovanjem povezane nesreče, ki povzročijo veliko gmotno škodo
- smrt, hujšo bolezen ali poškodbo člana uprave, zaposlenega, pogodbenega partnerja, kupca, obiskovalca
- nenadna smrt ali nezmožnost za delo generalnega direktorja
- nenameren izpust nevarnih kemikalij ali drugih snovi v okolje
- kakršnokoli naravno nesrečo, ki ustavi delovni proces ali je nevarna za zaposlene
- nepričakovane delovne aktivnosti ali prekinitev dela
- nasilje na delovnem mestu, med zaposlenimi, člani njihovih družin, odjemalci.

Primer 5: Bhopal

3. decembra leta 1984 se je ob 12:15 zgodila kombinacija dogodkov, ki jih je časnik Time označil kot »največjo industrijsko katastrofo kadarkoli«. V mestu Bhopal v Indiji je imelo ameriško podjetje Union Carbide svojo tovarno za izdelavo pesticidov. Katastrofa se je začela, ko je operater v kontrolni sobi opazil, da je pritisk v tanku z utekočinjenim metil izocianidom⁸ – smrtno nevarno kemikalijo, povišan in še hitreje raste. Plin je hitro dosegel varnostni ventil, ki dovoljuje višku tekočine, da se izlije v varnostni tank, kjer naj bi jo varnostna raztopina nevtralizirala. Standardni varnostni protokoli so narekovali, da morajo v tem trenutku delavci s cevmi in vodo hladiti zunanji del nerjavečega tanka, da temperatura ne narašča. Vendar naj bi se za cevi zadolžena delavca domnevno ustrašila in pobegnila. Naslednji varnostni sistem, ki naj bi ujel uhajajoč plin, je prav tako odpovedal. Kmalu je 40 ton utekočinjenega metil izocianida razgnalo betonski pokrov tanka in se razblinilo v hladen nočni zrak. Sprožen ni bil noben zvočni alarm. Velik bel oblak strupenega plina je prešel in padal na različne predele mesta (Cholla, Sindi in Jaiprakash). Več kot 2.500 ljudi je umrlo, 1.000 naj bi jih umrlo zaradi posledic v naslednjih dveh tednih in 3.000 jih je bilo v kritičnem stanju. Skupaj so v bolnišnicah in klinikah obravnavali 15.000 primerov. (»India's Night of Death« Time št. 124, 17. december 1984 v Lerbinger, 1997:92)

⁸ Metil izocianid je oblika cianida, ki blokira najbolj pomembne poti metabolizma vsake celice, metabolizem se ustavi in celica propade. Ljudem se ustavijo dihalne poti. Deluje kot ogljikov monoksid, a je veliko močnejši in bolj toksičen. Z nekaj mikrogrami cianida umoriš deset na deveto bakterijskih celic v nekaj minutah.

2.2.6) prikrite krize

so resni poslovni problemi, s katerimi so v podjetju in njegovem okolju navadno slabo seznanjeni, imajo pa lahko negativne posledice, če jih izvejo mediji:

- namigovanja na neprimerno poslovanje (npr. v medijih ali pri finančnih institucijah),
- nasilje, ki lahko pripelje do globe ali pravnih postopkov,
- trditve kupcev o goljufijah ali podobnih neprimernih ravnanjih,
- preiskava državnih organov,
- namigovanja na zakonske, pravne ali regulatorne postopke proti podjetju,
- odkritje resnih notranjih problemov, ki jih bo ali bi jih bilo treba razkriti zaposlenim, vlagateljem, kupcem, prodajalcem, državnim uradnikom (Irvine, 1997).

2.2.7) nenavadne krize

Nenavadne ali bizarne krize povzročijo nenavadne ali skoraj neverjetne stvari in dogodki. Primer take krize so brizgalke, ki so jih našli v pločevinkah Pepsi leta 1993.

Primer 7: Pepsi cola in brizgalke

Craig Weatherup, odgovorni direktor Pepsi za severno Ameriko je 14. junija 1993 prejel telefonski klic FDA (Food and Drug Administration), da se pojavljajo primeri najdenih injekcijskih igel in brizgalk v Pepsi Cola pločevinkah po celi Ameriki. Vedel je, da je podjetje pred veliko nočno moro.

Kriza naj bi se začela 10. junija v ameriški državi Washington, ko naj bi starejša zakonca v odprti pločevinki Diet Pepsi odkrila brizgalko. Ob odkritju sta poklicala svoje otroke, svojega odvetnika in dve televizijski postaji. Odvetnik je poklical še novinarje in lokalne zdravstvene uradnike, ki pa so poklicali policijo. Naslednja brizgalka je bila najdena naslednji dan na drugem koncu države Washington.

Do tu se je zdel problem lokaliziran in bi lahko bil obravnavan s strani lokalnega polnilca pločevink. A v nekaj dnevih so se poročila o pločevinkah z brizgalkami pojavila iz različnih držav Amerike, kar je prestavilo problem na nacionalno raven in v stanje krize. 14. junija, na dan telefonskega poziva, je Weatherup sklical krizno managementsko moštvo dvanajstih vodilnih mož (vključno z njim samim, managerjem za stike z javnostmi in strokovnjakom za varnost). Izjavili so, da pločevinke ne predstavljajo nobene grožnje zdravju, če jih potrošniki pred zaužitjem nalijejo v kozarec. Odločili so se, da izdelka ne vzamejo s polic prodajaln in raje sprožijo močno obrambno kampanjo.

16. junija se je Weatherup pojavil na nekaj televizijskih intervjujih. Predstavljen je bil kot očetovska figura, ki je mirno in tiho razložila, da brizgalka nikakor ne more priti v pločevinko. Istega dne je Pepsi povabila ekipe istih televizijskih postaj v polnilnico, kjer so jim pokazali varnost polnjenja pločevink. Narejena je bila video reportaža, ki so jo poslali nacionalnim postajam. Gledalci so lahko videli, kako se pločevinke polnejo in zapirajo. Zapre se kar 1.200 do 2.000 pločevink na minuto, kar pomeni, da je vsaka

pločevinka odprta največ 0.9 sekunde – kar pa dokazuje, da je kontaminacija pločevink popolnoma nemogoča. Sporočilo je vsebovalo tudi logiko, da je nemogoče, da bi različne polnilnice v različnih državah in v različnih mesecih proizvedle kontaminirane pločevinke. Še ena reportaža pa je za Pepsi obrnila krizo: pokazali so nejasen video posnetek 61-letne babice, ki v veleblagovnici v ravno kar kupljeno in odprto pločevinko Pepsi vstavlja brizgalko. Ocenjeno je bilo, da je ta posnetek videlo kar 95 milijonov gledalcev. Pepsi je bila očitna žrtev.

Še dva druga dogodka sta pomagala obrniti krizo Pepsi v dobro: nastop Weatherupa in predstavnika FDA, ki sta skupaj pojasnila, da je pojav brizgalk v pločevinkah praktično nemogoč. Predstavniki FDA je hkrati objavil, da so aretirali moškega, ki je vložil lažno izjavo. Poudaril je kazen: 5 let v zaporu in 250.000 dolarjev kazni.

Še več aretacij so objavili 17. junija, teden dni po prvi prijavi. FDA je na tiskovni konferenci izjavila, da so vse pritožbe neutemeljene.

Med 19. in 21. junijem so pri Pepsi objavili serijo celostranskih oglasov v časopisih z napisom: »Pepsi s ponosom izjavlja... nič«.

Kljub temu, da je Pepsi utrpela kratkotrajno škodo pri prodaji (ocenjeno na 3 do 4 odstotke), se je prodaja v enem tednu popravila in potrošniki so kupili 0,8 milijona več pločevink kot prej. Pri Pepsi pa so priznali, da so pomagali tudi celostranski oglasi pred prazničnim 4. julijem z enostavnim naslovom »Hvala, Amerika«, ki so vsebovali brezplačne kupone za zabojčke Pepsi. (Doeg v Bland, 1998:200)

2.2.8) percepcijske krize

Percepcijske krize so krize, pri katerih je dejanski problem relativno nepomemben, a ko o njem začnejo poročati mediji, se ta problem senzacionalistično in na veliko napihuje, dokler kriza ne dobi velikih razsežnosti.

Primer 6: Coca-Cola

Včasih ne glede na izkušnost podjetja in njihove marketinške, prodajne in promocijske veščine, kakšna kriza preraste svoje male okvirje. Primer za to je Coca-Cola Company in njihovo obravnavanje napake, ki se je zgodila v Belgiji in Franciji leta 1999.

Z najbolj popularno nealkoholno pijačo se je zaradi neke sestavine, ki jo so po nesreči vsebovale pločevinke, zastrupilo nekaj sto ljudi. Od teh ljudi je bilo kar nekaj otrok, ki so bili na počitnikovanju. Zastrupitev ni bila huda, nikomur ni pustila nobene posledice.

Coca-Cola na zgodbo sploh ni reagirala. Mediji v Združenih državah in Evropi so objavljali članke o zastrupitvi, a očitno so jih na Coca-Coli le brali.

Po desetih dneh medijskih objav je Coca-Colin odgovorni, Douglas Ivester, priletel v Evropo in imel zapoznel nastop s pojasnilom, kaj se je zgodilo.

Škoda je bila seveda že narejena. Tudi če je vzrok problemu naključna majhna nesreča (kot se je v tem primeru izkazalo kasneje) ali kaj podobnega, bi morala biti izvedena bolj agresivna managementska akcija s strani podjetja. Če organizacije »na udaru« menijo, da je krizni management pomemben, morajo v takšnem času reagirati hitro. (Gottschalk, 2002:48)

Če sem do sedaj le naštevala različne vrste kriz in njihove značilnosti je vzrok pri naslednjem avtorju. Pri študiranju literature sem se namreč najbolj navdušila ravno nad njegovo teorijo in klasifikacijo kriz, ki je enostavna, uporabna in se razširi tudi v problematiko njihovega reševanja. Sledi torej:

3. RAZVRSTITEV KRIZ IN STRATEGIJE ZA NJIHOVO OBVLADOVANJE

Otto Lerbinger razdeljuje krize na (Lerbinger, 1997):

- 3.1) naravne krize
- 3.2) tehnološke krize
- 3.3) konfrontacijske krize
- 3.4) krize zlonamernosti
- 3.5) krize slabih managementskih odločitev
- 3.6) krize prevar
- 3.7) krize zlonamernih managementskih odločitev

3.1) Naravne krize

ki jih imenujemo kar katastrofe se največkrat ukvarjajo z naravnimi fenomeni kot so potresi, vulkanski izbruhi, tornadi, orkani, poplave, plazovi, tsunamiji, nevihte in suše, ki uničujejo življenja, imovino in okolico. Najraje se zgodijo ponoči, ob koncih tedna in med počitnicami (Black, 1993:139). Kot človekova prva oblika kriz postavljajo osnove za evolucijo kriznega managementa. Strategije, ki jih uporabljamo za reševanje tehnoloških kriz (naslednja točka) imajo precej skupnega z osnovnimi načeli kriznega managementa, ki ga uporabljamo za reševanje naravnih kriz. Ta podobnost ne preseneča, saj obe vrsti kriz vsebujeta dve značilnosti: ukvarjata se z grožnjami fizičnega okolja, katerega nevarnosti moramo vzeti v obzir in obstaja velika verjetnost, da se bo v naslednjem časovnem obdobju zgodilo določeno število katastrof. Po teh skupnih točkah pa se podobnost neha: medtem, ko lahko omilimo ali se celo izognemo tehnološki krizi, nam naravna kriza tega ne dovoli.

Naravne krize včasih imenujemo tudi kot »voljo bogov«, saj so v večini nekontrolirane in fatalistične; medtem, ko za tehnološke krize vedno iščemo človeško napako ali manipulacijo. Ta razlika med krizama je ključnega pomena s stališča percepcije krize, javnega mnenja in samega pravnega statusa. Medtem, ko v bogove lahko dvomimo, se za tehnološko krizo skriva posel ali vlada, ki pa jima sledi tožba za katastrofe, ki bi se jim mogoče lahko izognili.

Obstajajo še druge razlike med krizama, ki jih je treba omeniti. Prva je, da imajo naravne krize določeno napovedljivost: verjetnost, da bo po jugovzhodnih državah Severne Amerike spet pustošil orkan, je velika. Prav tako je velika verjetnost, da bodo v Bangladešu v naslednjih nekaj letih spet obilne poplave. In vemo, na katerih geotektonskih prelomnicah lahko pričakujemo premike.

Druga razlika med krizama pa je, da se naravne krize ne zmenijo za politične ali lastniške meje, medtem, ko se tehnološke krize navadno dogajajo znotraj meja podjetja. Vendar pa ostajajo izjeme, kot sta npr. Černobilska jedrska eksplozija, ki je zajela večino vzhodne Evrope in uhajanje plina v Bhopalu v Indiji (Primer 5), ki je zajela veliko sosednjih mestnih četrti.

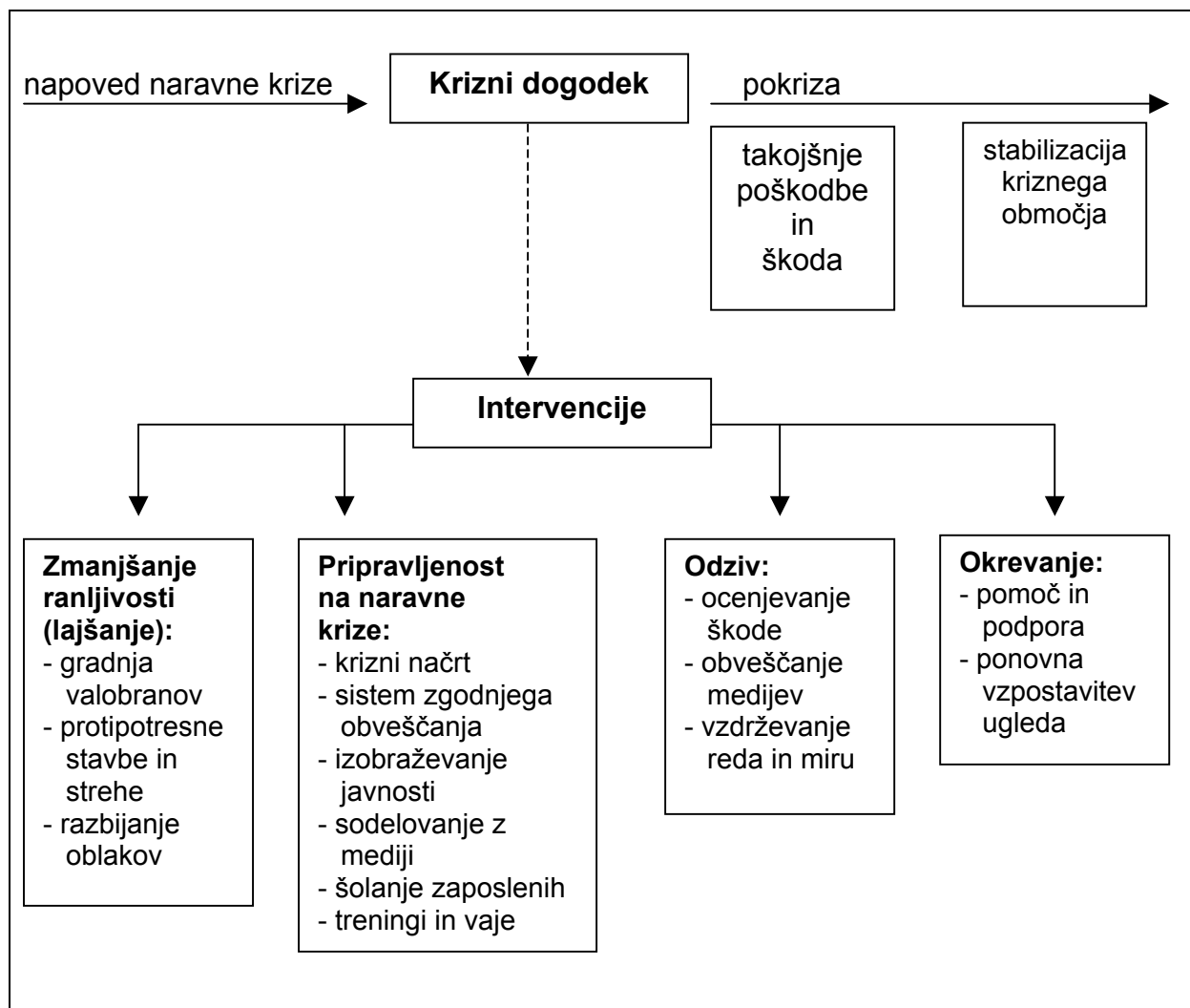
Že samo devetdeseta leta dvajsetega stoletja se lahko pohvalijo s pisano paletto naravnih katastrof po celem svetu. 2. aprila 1990 se je vulkan na gori Pinatubo na Filipinih zbudil po šestih stoletjih mirovanja in povzročil evakuacijo 85.000 ljudi. Ponoči 29. aprila 1990 je veter s hitrostjo 225 kilometrov na uro potisnil steno morske vode iz Bengalskega zaliva preko obalnih nasipov, ki so ščitili obalne ravnice, v Bangladeš s 138.000 žrtvami (McClean v Lerbinger, 1997). Leta 1992 je v Združenih državah pustošil orkan Andrew in leta 1993 se je dolgo poletno deževje v zahodnem delu Združenih držav spremenilo v stoletno poplavo zgornjega Misisipija. V Aziji je oktobra 1993 »najbolj uničujoč potres v Indiji zadnjih petdesetih let« zahteval najmanj 10.000 žrtev. Leto 1994 se je šele dobro začelo, ko je 17. januarja potres 6,6 stopnje po Richtarjevi lestvici ob 4:31 zjutraj stresel Los Angeles in porušil del dvonadstropne hitre ceste Santa Monica, najbolj prometne hitre ceste v državi. Na prvo obletnico tega potresa, 17. januarja 1995, so se s 7,2 stopnjo po Richtarjevi lestvici stresla tla v Kobeju na Japonskem (Primer 2), desetkrat močnejše kot v Los Angelesu in najhujše na Japonskem po letu 1946. Podrobnejša analiza večih primerov teh katastrof lahko služi kot diskusija za osnovna načela kriznega managementa: orkan Hugo in Andrew, poplave Misisipija, potresi v Los Angelesu in Kobeju imajo nekaj skupnega – vsi so pritegnili množično medijsko pozornost (Lerbinger, 1997:58, Shrivastava in Reilly v Simcic Brøn, 2002:235).

3.1.1) strategije za reševanje naravnih kriz

Enega najbolj znanih kriznih načrtov ob naravnih nesrečah so razvili v ameriški Federal Emergency Management Agency (<http://www.fema.gov>). Sestavljen je iz 4 delov:

- lajšanje – trud za zmanjševanje škode človeškimi življenjem in lastnini,
- pripravljenost – trud za izboljšanje zmožnosti reagiranja,
- odzivnost – aktivnosti, izvedene takoj pred, med in po kriznem dogodku z namenom zmanjšanja škode,
- okrevanje – aktivnosti za stabiliziranje prizadetega območja in čim prejšnje vrnitev v prvotno stanje.

Shema 1: reševanje naravnih kriz



Vir: Lerbinger, 1997:66

Podobno shemo najdemo tudi pri tehnoloških krizah, le da je tam dodana še možnost preprečitve krize in omiljenja najhujših posledic.

3.2) Tehnološke krize

V moderni industrijski dobi so krize, ki jih povzroči razvoj znanosti in tehnologije veliko številčnejše in imajo veliko večje posledice, kot naravne krize. Ljudje se odločimo spremeniti ali prikrojiti naravno okolje in ob tem naletimo na različne stopnje tveganosti in nedoločljivosti, ki lahko ob ekstremnih situacijah pripeljejo do tehnoloških kriz.

Ljudje se najbolj zavedajo ponavljajočih se industrijskih nesreč, ampak tipična industrijska nesreča ne velja za krizo, če je število žrtev majhno in je tehnologija znana in enostavna. V Bhopalu v Indiji je bila tehnologija pridobivanja pesticidov nevarna, a znana. Kar primer kvalificira za veliko tehnološko krizo, je več kot 2.500 žrtev in več kot 200.000 ranjenih.

Tehnologija hitro postane kompleksna – en podsistem večjega sistema lahko sproži dogodke v drugem podsistemu – in hitro pride do dogodkov, ki lahko privedejo do tehnološke krize. Kolaps celotnega sistema, na primer tovarne ali celega obrata, loči krizo od incidenta ali nesreče. V Černobilu so bile poleg celotne infrastrukture nuklearke vpletene še skupnosti in kmetije okoli nje.

Kriza bo veliko bolj verjetna tudi takrat, ko se dogajajo nesreče na meji človeškega tehnološkega znanja in izkušenj, kadar so negotovosti prevelike. Tak je primer eksplozije naftne ploščadi North Sea-a Piper Alpha leta 1988. Mediji so jo poimenovali »največja katastrofa v 25-letni zgodovini North Sea«. Tehnološka kriza je bila zaradi dveh stvari: ploščadi so vedno vrhunec tehnološkega napredka, ki se obvezno srečuje z najhujšimi silami narave in zato, ker je bilo število žrtev veliko (umrlo je 166 od 227 ljudi na ploščadi in dva reševalca).

Tako naravne kot tehnološke krize se bodo še naprej dogajale. Ampak, kot sem že omenila, ljudje za naravne krize ne krivijo nikogar, medtem, ko je za tehnološke krize vedno nekdo odgovoren. Ljudje menijo, da lahko takšne krize preprečimo in »popravimo«. Pričakuje se nadzor in zmanjšanje škode na nek sprejemljiv nivo. Kaj pa je sprejemljiv nivo tehnološke krize ostaja največje vprašanje za organizacije in vlade. Prav tako strokovnjaki in javnost različno gledajo na nevarnost. Strokovnjakom predstavljajo velik problem za zdravje radon, onesnaženost zraka v zaprtih prostorih in pesticidi, javnosti pa odlagališča strupenih odpadkov in podzemna odlagališča.

S socialnega in političnega stališča je management tehnoloških kriz veliko bolj zapleten kot management naravnih kriz. Ljudje hočejo vedeti, kakšna je ocena krize in kako je vodstvo določene organizacije do te ocene prišlo. Če se jim zdi

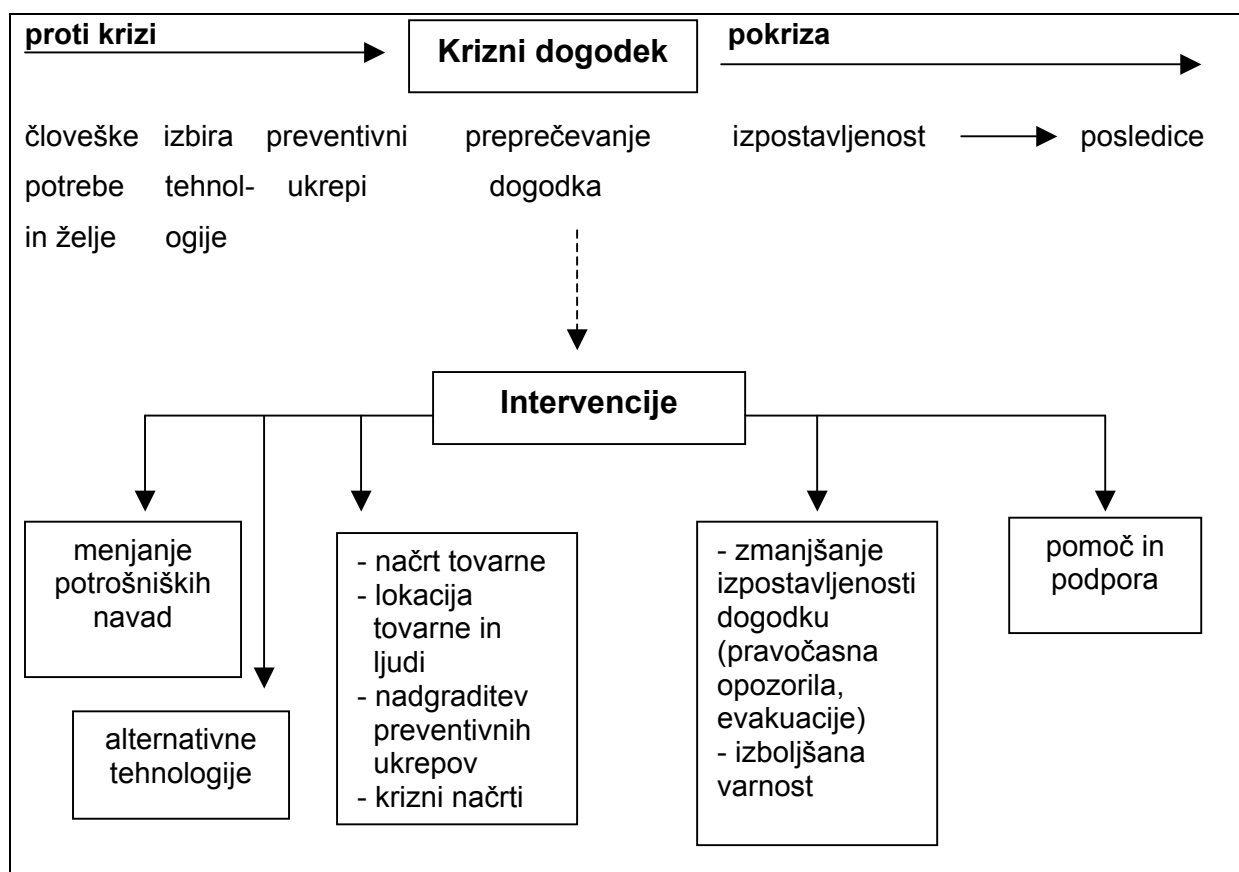
organizacija nevarna ali ogrožajoča, bodo protestirali. Enako velja, če se jim ocenjene nevarnosti in stroški tehnologije zdijo večji od prednosti, ki jih prinaša nov izdelek ali ekonomski napredek.

V manj kot letu in pol so se zgodile tri ogromne tehnološke krize. Katastrofa v Bhopalu v Indiji (Primer 5) 3. decembra 1984, eksplozija vesoljskega plovila Challenger 28. januarja 1986⁹ in eksplozija jedrske elektrarne v Černobilu 26. aprila 1986.

3.2.1) strategije za reševanje tehnoloških kriz

Strategije za reševanje tehnoloških kriz so bile, kot sem že omenila, zgrajene na temeljih strategij za reševanje naravnih kriz. Njihov namen je informirati javnost o nevarnostih, ukrepanju proti nevarnostim (mogoče zaprtje nevarnega obrata) in implementacija meril za kontroliranje ali zmanjševanje njihovih posledic.

Shema 2: reševanje tehnoloških kriz



Vir: Lerbinger, 1997:95

⁹ Raziskovanje vesolja zaradi napredne tehnologije samo po sebi predstavlja veliko tveganje. Eksplozija Challengerja je bila kombinacija tehnološko neproblematicnega tesnila (O-ringa) in managementa, ki je bil pripravljen veliko tvegati.

Strategija loči tri faze tehnološke krize:

- čas pred krizo (ukrepi pred krizo se nanašajo na možnost spreminjanja človekovih potreb in želja (npr. pri pesticidih), upoštevanje alternativnih tehnologij (npr. jedrske elektrarne) in sprejemanje preventivnih ukrepov (lokacije, načrti za gradnjo, preventivni ukrepi, krizni načrti)
- preprečevanje nastale situacije oziroma dogodka (npr. odložen vzlet vesoljskega plovila Challenger)
- čas pokrize (pravočasna opozorila, evakuacije, varnostna oprema, zagotavljanje pomoči in podpore).

3.3) Konfrontacijske krize

Konfrontacijske krize namenoma ustvarjajo nezadovoljni posamezniki ali skupine, ki se soočajo z organizacijami, vladami ali interesnimi skupinam. Doseči hočejo uspeh svojih zahtev in pričakovanj ter v skrajnih primerih celo radikalne spremembe v »sistemu«. Konfrontacijske krize so se razširile med letoma 1969 in 1970, na vrhuncu gibanj za človekove pravice in zaščito okolja.

Konfrontacijske krize se lahko sprevržejo tudi v bojkot določene organizacije. Skupina tako poskuša doseči, da ljudje ne bi uporabljali izdelkov ali storitev določene organizacije, seveda z namenom doseganja svojih ciljev. Organizacije navadno ne potrdijo uspešnosti bojkotov, jih pa zato veliko sprejme zahteve različnih skupin in se prilagodijo (veriga hitre prehrane McDonald's je tako zamenjala svojo slabo reciklažno embalažo za hrano za takšno brez pene, ki jo je lažje reciklirati). Lahko pa se zgodi, da nastanejo situacije, kjer nobena stran ne more zmagati (npr. skupine, ki se borijo proti pravicam do splava).

Poleg bojkota protestniki uporabljajo še druge taktike: različne blokade, mirne proteste, ultimato, zavzetje zgradbe, ugrabitve odgovornih, upiranje in neposlušnost policiji (Grunig, 1992:149). Ko pa ekstremisti za pravice živali vdrejo v raziskovalne laboratorije za testiranje, uničijo podatke in ugrabijo živali, vse skupaj meji že na teroristično taktiko.

Omeniti je treba, da so vedno bolj pogosta oblika konfrontacijskih kriz tudi pogajanja med delodajalci in sindikati – obe strani se borita za kar najboljše pogoje.

Že omenjen primer Greenpeaca proti Shellu (Primer 3) je vzorčen primer konfrontacijske krize. V primeru 3 je opisana kriza, kasneje pa je sledilo še nekaj omembe vrednih dogodkov:

Celotna Greenpeacova akcija je bila torej deležna velike medijske pozornosti in vse skupaj je dajalo vtis, kot da se je velika korporacija lotila šibkejših. Javno mnenje je podpiralo Greenpeace. Shell je slabo reagiral in je trmasto vztrajal pri tem, da se s skupino ne bodo pogajali. Zavrnilo so srečanje s skupino, razprava o varovanju okolja je bila zavrnjena. Izgubili so bitko za javno mnenje in politično podporo evropskih voditeljev. V Nemčiji, kjer je ekološko gibanje precej močno, so zaradi bojkotiranja izgubili 20 do 30 odstotno prodajo bencina. Okoljevarstveni ekstremisti so zažgali eno Shellovih bencinskih črpalk. Celo takratni nemški kancler Helmut Kohl je Shell pozval, naj spremeni svoje mnenje. Po tem, ko so 20. junija 1995 pri Shellu končno umaknili svojo odločitev, se je v naslednjih mesecih raziskav izkazalo, da je potopitev naftne ploščadi veliko bolj primerna rešitev za okolje kot razrez na kopnem.

3.3.1) strategije za reševanje konfrontacijskih kriz

Konfrontacijske krize ni težko prepoznati. Protestniki so verjetno pred vrati poslopja, v veži, demonstrirajo, stražijo ali pa enostavno povsod sedijo. Delavci ne pridejo delat. Zastopnik protestnikov prinese ali pove nadomestno rešitev problema, ki jo navadno sprejmejo vodilni v podjetju. Vodstvo mora vedeti, kako reševati takšno krizo tako kratkoročno kot dolgoročno.

Reševanje konfrontacijske krize zahteva dobro poznavanje človekovega obnašanja, političnih in socialnih procesov, večino poslušanja, reševanja problemov in pogajanj. In ker so navadno vpleteni še mediji, je nujen še pameten pristop.

Proces reševanja zahteva vsaj šest korakov:

- načrtovanje odgovora (najslabša možna odgovora na konfrontacijsko krizo sta popolno ignoriranje ali nepremišljena reakcija. Oboje je voda na mlin tako protestnikom kot medijem. Najprej je treba zbrati vse možne informacije o sami skupini in njihovih zahtevah. Na podlagi zbranih informacij se lahko management v podjetju odloči ali bo prevzel pobudo in se protestnikom uprl ali pa bo zavzel obrambne položaje, dokler skupina ne reagira).
- ocena ranljivosti organizacije (ranljivost je večja, če se npr. nek izdelek jasno identificira s podjetjem, če prodajamo blago, ki ga ljudje dnevno ali nekajkrat tedensko kupujejo, če je lojalnost blagovni znamki šibka, če prodajamo izdelke za potrošniški trg in ne za industrijskega, če smo kontraverzna ali družbeno stigmatizirana organizacija).

- srečanje z učinkovitim in zmernim članom skupine (če se management ne odzove, to pokaže organizacijo kot arogantno, nedosegljivo in nedemokratično. Zato se je vedno več managementov pripravljenih soočiti s protestniki in poslušati njihove pritožbe in zahteve).
- varčna uporaba pravnih argumentov (navadno le poslabšajo stanje, prav tako grožnje s policijo).
- pripravljenost na pogajanja (pretehtati prednosti in slabosti ne/pogajanj).
- prevzem iniciative pri soočanju z mediji (protestne skupine ne smejo monopolizirati medijev).

3.4) Krize zlonamernosti

Organizacija je priča krizi zlonamernosti kadar nasprotniki ali določeni posamezniki uporabijo kriminalne ali druge ekstremne taktike za izražanje sovražnosti ali osebnega pridobivanja proti organizaciji, državi, ekonomskemu sistemu, včasih s ciljem destabilizacije ali popolnega uničenja. Tako so za države značilni teroristični napadi (npr. že omenjeni napad na World Trade Center v New Yorku), za organizacije pa je najbolj značilno sabotiranje izdelkov (primer Pepsi cole in brizgalke), sledijo pa mu primeri izsiljevanja, korporativnega vohunstva in piratstva.

Zlonamerne krize so:

- sabotiranje izdelkov (dodajanje strupenih snovi, predmetov, vstavljanje zlonamernih sporočil v embalažo ipd.)
- terorizem (pisma bombe, vdori v računalniške sisteme, bombni napadi ipd.)
- izsiljevanje (grožnje s podstavljenimi bombami, računalniškimi virusi ipd.)
- korporativno vohunstvo (vohunjenje v konkurenčnih podjetjih, sistemih ipd.)
- govorice (govorice o finančnem položaju podjetja, vrednosti delnic ipd.)
- dezinformacije (uničevanje ali slabšanje ugleda določene osebe, organizacije ali države s širjenjem lažnih ali zavajajočih informacij v medijih).

Verjetno ena najbolj znanih kriz zlonamernosti je naslednji primer:

Primer 8: Zastrupitev z zdravilom Tylenol podjetja Johnson & Johnson

Konec septembra 1982 je zaradi zdravila Extra Strength Tylenol, ki je vsebovalo cianid umrlo šest ljudi. Tylenol je bil glavni izdelek podjetja Johnson & Johnson, podjetja z velikim ugledom.

S preiskavo je takoj začel FBI¹⁰ in podjetje je v njej sodelovalo. Že na začetku je bilo jasno, da cianid v tabletah ni bil vstavljen v prostorih podjetja. Kljub temu so s trga potegnili celotno linijo zdravila in poslali obvestila vsem bolnišnicam, zdravnikom in farmacevtom. Ustavili so tudi oglaševanje izdelka.

Ključna oseba v podjetju je bil njen predsednik James E. Burke, ki je ukazal kompletno odstranitev izdelka s polic, kar je podjetje stalo 100 milijonov ameriških dolarjev, razpisal je nagrado v vrednosti 100.000 ameriških dolarjev za aretacijo in obsodbo morilca in odredil veliko komunikacijsko akcijo za pomiritev javnosti in ohranjanje zaupanja potrošnikov in ostalih ciljnih skupin.

Ena pomembnejših odločitev je bila, da naredijo obsežno javnomnenjsko raziskavo, ki naj bi pokazala kakšno mnenje ima javnost o zdravilu Tylenol in kakšno škodo je naredila kriza. Rezultati so bili zaskrbljujoči. Glede na raziskavo je kar 87 odstotkov ljudi menilo, da podjetje ni bilo krivo za zastrupitev s cianidom. Je pa zato 61 odstotkov ljudi izjavilo, da izdelka ne bodo več kupovali.

Stališče podjetja je utrdil Burke, ko je izjavil, da je njihova naloga zagotoviti preživetje Tylenola in da na to tudi prisegajo. Naredili in uvedli so novo embalažo z drugačnim, zahtevnejšim odpiranjem. Do konca leta 1982 je bil delež podjetja na trgu že skoraj enak tistemu pred krizo.

Štiri leta kasneje, februarja 1986, se je pojavil enak problem, tokrat le z eno žrtvijo. Izdelek so spet vzeli s polic, kar je podjetje tokrat stalo še 50 milijonov več kot prvič. Kapsule so zamenjali s tabletami in spet uspeli povrniti nekdanji ugled in delež na trgu. Za odločnost in dobro obvladovanje krize so prejeli celo čestitke takratnega ameriškega predsednika Ronalda Reagana.

Kljub velikim stroškom, ki so jih imeli ob obeh krizah se je podjetju njihova taktika obrestovala na dolgi rok tako pri dobičku kot pri zaupanju ciljnih skupin.

(Gottschalk, 2002)

3.4.1) strategije za reševanje kriz zlonamernosti

Obstaja pet strategij za reševanje različnih vrst kriz zlonamernosti:

- zmanjšanje ranljivosti za grožnje (pripravljenost podjetja za krize zlonamernosti se začne z zavedanjem ranljivih točk in iskanjem poti za njihovo reduciranje)
- vključenost v interesne aktivnosti (lahko smo pozorni na določene skupine npr. okoljevarstvenike, znane teroristične skupine ipd.)
- zaostritev varnostnih ukrepov (npr. preverjanje pred zaposlitvijo, sistemi za detekcijo, računalniška zaščita, pregledovanje torb in nahrbtnikov)
- obrambna naravnost (npr. odpoklic izdelkov s polic)
- zakonske določitve (mogoče sprememba zakona ali celo nov zakon).

¹⁰ Federal Bureau of Investigations.

Primarni vzrok kriz managementskih neuspehov izhaja iz ukrepanja ali neukrepanja managerjev v podjetjih. Delimo jih v tri podtipe:

- krize slabih managementskih odločitev
- krize prevar in
- krize zlonamernih managementskih odločitev.

3.5) Krize slabih managementskih odločitev

Krize slabih managementskih odločitev nastanejo, kadar managerji raje izberejo kratkoročne dobičkonosne rezultate in zanemarjajo širše okolje, družbene vrednote, investitorje in druge deležnike. Stanje sprevrženih vrednot izhaja iz klasičnega poslovnega prepričanja, katerega fokus so delničarji, interesi deležnikov (potrošnikov, zaposlenih, interesne skupnosti) pa so sekundarnega pomena in relativno nepomembni.

Krize slabih odločitev so navadno pripisane naraščajočim pritiskom domače in tuje konkurence, novim zakonskim predpisom, nerealnim pričakovanjem finančne javnosti in izzivom korporativnih napadalcev. Medtem, ko se v zunanjem okolju skriva le del vzroka, so drugi del obnašanje, mišljenje in verovanja managerjev. Včasih se prepočasi učijo in so preveč togi v svojih odzivih, drugič pa se hočejo kar prehitro naučiti in prilagoditi novim okoliščinam ter so primorani zavreči poslovno etiko in družbeno odgovornost. Mentaliteta, da smo »tako veliko in vplivno podjetje, da se nam nič ne more zgoditi«, je zastarela.

Od vseh vrst kriz so napake managementa deležne največ medijske pozornosti, ker je vedno vpleten sam izvršilni vrh organizacije.

3.5.1) strategije za reševanje kriz slabih managementskih odločitev

Kadar mediji poročajo o krizah slabih managementskih odločitev največkrat omenjajo slabo presojo, zanemarjanje in nezanimanje. Slaba presoja je lahko enostavno napačna managementska odločitev, nezanimanje je spregledana pomembna zakonska regulativa in zanemarjanje je namerna odločitev v slabo deležnikov in v dobro delničarjev. Če pa pogledamo mimo medijev, je vse skupaj navadno napaka pri integraciji družbenih vrednot v svoje odločanje. Management se lahko izogne takim slabim odločitvam z naslednjimi strategijami:

- ponovno oceno možnih kriz in njihove verjetnosti (kakšna je verjetnost za nastanek krize za izdelek ali proces v organizaciji, kakšne bodo verjetne

- posledice in ukrepi. Ali je npr. pri zmanjševanju števila zaposlenih ogrožena varnost, je pri uporabi cenejšega materiala za gradnjo ogrožena trdnost, ipd.),
- revizijo organizacijske kulture (vedenja, verovanja in vrednote organizacije oziroma organizacijsko »obnašanje«),
 - izboljšanjem organizacijskega vodenja (npr. naftna družba zaposli tudi okoljevarstvenega strokovnjaka),
 - večjo vpletenostjo v družbo (npr. naftna družba izdaja bilten za javnost v katerem obvešča o zmanjšanem onesnaževanju okolja).

3.6) Krize prevar

Krize prevar nastopijo, ko management v organizaciji prikrije ali napačno predstavi informacijo o sebi ali svojem izdelku v javnosti. Nastopijo, ko nekaj vedo, pa ne povedo ali se celo zlažejo. V take skrajnosti jih privede več razlogov. Kot sem že omenila v prejšnjem poglavju, jih včasih bolj zanimajo dobički kot varnost. Včasih trdijo, da bi natančne informacije javnost samo zmedle in jih ne bi razumeli, mogoče bi celo povzročile preplah. Včasih organizacije prevarajo celo same sebe: z nezadostnim testiranjem izdelkov lahko pridejo do optimističnih rezultatov raziskav. Pri medicinskih pripomočkih lahko to privede celo do ponarejenih rezultatov. Primer za krizo prevare je že opisan primer silikonskih vsadkov Dow Corning (Primer 4).

Na eni strani so prevare včasih bolj nedolžne in organizacija hoče le popraviti percepcijo v javnosti, drugič pa organizacije enostavno lažejo. Javnost do neke mere tolerira hvalisanje in popravljanje vtisa, vedno pa obsojajo napačne ali zavajajoče izjave, kadar izdelek lahko škoduje. Včasih lahko celo lojalnost organizaciji povzroči krizo prevare (v dobro organizacije), vendar morajo managerji vedno gledati širše in upoštevati vsakršno škodo, ki jo še tako majhna prevara lahko povzroči.

Vsaka kriza prevare trajno uniči poštenost in integriteto organizacije.

3.6.1) strategije za reševanje kriz prevar

Strategija je precej enostavna – razkritje prevare. Malo bolj podrobno pa:

- bolj natančno testiranje izdelkov in natančnejše analize tveganja
- popolno in pravočasno razkritje dejstev ali rezultatov raziskav
- boljši nadzor nad uporabo izdelkov pri potrošnikih.

3.7) Krize zlonamernih managementskih odločitev

Z upadanjem morale in integritete so v zadnjem desetletju ene najbolj senzacionalističnih kriz postale ravno krize zlonamernih managementskih odločitev. Primer je npr. zloraba internih informacij, nelegalna notranja menjava delnic na Wall Streetu ali podkupljivost bank in posojilnic. Takih kriz ne povzročajo le slabe vrednote in prevare temveč namerna nemoralnost in nelegalnost.

Krize te vrste povzročajo škandale, zato jih imajo mediji radi. Škandal pa nastane, ko za krizo izve javnost. Mediji zaradi popularnosti hitro objavijo krizo zlonamernih managementskih odločitev, ljudje pa primerjajo in sodijo takšne krize glede na svoj splet vrednot. Zlonamerne odločitve so širok pojem, ki obsega vse od laganja, goljufanja, podkupljivosti, poneverjanja do splošnega kršenja reda in zakonov družbe. Kadar zlonamernost postane škandal je kriza organizacije še posebej huda, ker je vedno zelo škodljiva in težko upravljiva. Kljub temu, da se korporativni škandali zgodijo znotraj organizacije imajo hkrati tudi nekakšno osebno noto, kar pa jih naredi še dodatno privlačne za medije in s tem za javnost.

Kot sem že omenila, krize zlonamernih managementskih odločitev zajemajo vse od podkupljivih bankirjev do prekupčevanja z delnicami znotraj borze, na kratko pa naj opišem primer, ki je nam mogoče bližji.

Primer 9: Neprofitna organizacija United Way of America

Stigmi škandalov ne pobegne niti neprofitni sektor. V mestu Alexandria, v zvezni državi Virginiji v Združenih državah Amerike, je bil predsednik neprofitne organizacije United Way of America, William Aramony, obtožen zaradi 25 različnih goljufij, zarot in pranja denarja. Junija 1995 je bil obsojen na sedem let zapora. Izbral si je namreč življenje na veliki nogi in je zapravil stotisoče ameriških dolarjev denarja namenjenega za dobrodelne namene za potovanja v Egipt, London, Pariz in Las Vegas, pogosto v spremstvu mladih žensk. Tožilec je navedel, da je Aramony skupaj z darili in napitninami ogoljufal United Way of America za kar 1,2 milijona dolarjev. Poleg prestižnega življenja pa je imel tudi transakcijsko mrežo podobno mislečih. Denarne transakcije so bile sicer navadno v dobro United Waya, so pa zato vsakič tudi malo obogatile Aramonyjev račun.

(Lerbinger, 1997:254 in <http://www-tech.mit.edu/V112/N9/united-way.09w.html>)

3.7.1) strategije za reševanje kriz zlonamernih managementskih odločitev

Slabe vrednote in prevare le površno opišejo sramoten pohlep, ki motivira takšne managerje. Odločijo se prezreti kodeks poslovnosti, vladne uredbe in zavračajo vsakršno družbeno odgovornost. Njihova zlonamernost se kaže od slabe etike do skrajnih preračunljivih kriminalnih dejanj. Nekateri managerji so enostavno navadni kriminalci in ni naključje, da je vedno več pozornosti medijev namenjene organizacijskemu kriminalu.

Reševanje takšnih kriz zahteva vpletenost cele organizacije in zahteva obvezno zamenjavo obstoječih managerjev. Pozornost moramo nameniti predvsem naslednjim strategijam za reševanje kriz zlonamernih managementskih odločitev:

- poudarjanje etičnega kodeksa v organizacijski kulturi
- redni nadzor in razkrivanje takšnih napak
- okrepitev profesionalnih standardov in vladnega nadzora.

4) KAJ NAREDITI, KO SE ZGODI ALI KRIZNO OBDOBJE

Ne glede na to, koliko let izkušenj imamo, ko zazvoni telefon in se iz slušalke zasliši rahlo napet in nujen glas, ki nam razlaga da se je zgodilo nekaj velikega, bomo vedno dobili občutek cmoka v grlu ali kamna v želodcu. Če nismo ravno na prizorišču dogajanja, potem bomo verjetno najprej imeli lažen občutek mirnosti. Navadno traja nekaj minut, včasih celo ur, da se management zbere in da dobijo pravi občutek krize. Pozorni moramo biti na to, da je občutek tišine in zatišja, mogoče celo varnosti, enako lažen kot tišina med bombardiranjem sovražnika, ki potem udari z vso svojo močjo.

Kako se dogodki odvijajo je odvisno od same krize oziroma njene vrste. Če je nastal preplah zaradi npr. določenega izdelka ali televizijskega raziskovalnega poročanja, bodo stvari navadno ostale civilizirane in mirne kljub temu, da je lahko rezultat takšne krize uničen ugled in je lahko prav tako stresna in napeta, kot bolj spektakularne krize. V primeru velikega, okolju škodljivega razlitja nevarnih snovi, eksploziji ali usodni transportni nesreči pa lahko krizna soba izgleda in daje občutek kurnika, v katerega ravnokar vstopa lisica.

Ne glede na to, ali gre za lažen preplah ali krizo velikih razsežnosti, je to »naš najbolj ranljiv trenutek« (Bland, 1998:52).

Ugled in verjetno tudi preživetje organizacije ali izdelka je na udaru. Kar rečemo ali naredimo v naslednjih nekaj minutah in urah lahko krizo spremeni v uspeh ali poraz. Čas je najbolj pomemben. Potrebujemo ga za sprejem vseh informacij, določanje prave strategije, za dojetje novih dogodkov in da začnemo pravilno ukrepati (Bland, 1998:52).

Največkrat bomo na pravi poti če:

- a) naredimo nekaj, da si pridobimo nekaj časa
- b) razmislimo.

Prva stvar o kateri moramo razmišljati je:

4.1) Ukrepanje

Če obstaja eno samo pravilo za obvladovanje krize je to zagotovo – postavimo se v vlogo svoje javnosti. V vlogo prestrašenega krajana ali potrošnika, novinarja s kratkim rokom oddaje članka, oportunističnega politika ali razburjenega kupca in se vprašajmo: »če bi bil jaz na njegovem mestu, bi hotel, da ta organizacija naredi in reče... in potem to naredimo« (Bland, 1998:53).

Verjetno ne bomo mogli ne reči ne storiti vsega kar bi si želeli, ampak tako dobimo pravo usmeritev. Ko je organizacija na udaru zaradi krize, kaj ljudje od nje pričakujejo? Pričakujejo, da bomo ukrepali in pričakujejo, da nas bodo videli ukrepati. Ko smo torej priča razlitju nevarne snovi, eksploziji ali skrušenemu finančnemu direktorju, se lahko vprašamo, kaj lahko trenutno naredimo za izboljšanje situacije (Black, 1993:140).

Nekaj primerov bi bilo:

- ustavimo proizvodnjo
- zapremo tovarno
- umaknemo izdelek s polic
- razglasimo takojšnjo, neodvisno preiskavo
- suspendiramo nekoga dokler ni znan izid.

Včasih je potrebno takojšnje ukrepanje, ki se kasneje izkaže za popolnoma nepotrebno, v danem trenutku pa ima pomembno vlogo pri demonstriranju ukrepanja javnosti. Tak primer bi bil npr. zaprtje tovarne kljub temu, da ne predstavlja več nobene nevarnosti okolju in je bilo izlitje že zajezeno ali okvara popravljena. Pomisliti moramo, kako to zgleda navzven, z drugega zornega kota. Izza ograje tovarne je lahko videti dim in slišati delujoče stroje, percepcija javnosti je torej lahko, da kljub nesreči nočemo ustaviti delovanja in še vedno onesnažujemo okolje – torej nam je očitno vseeno. Ljudje ne vedo, da organizaciji ni vseeno in da ne predstavlja več nobene nevarnosti za okolje in le z besedo jih bomo težko prepričali.

4.2) Dajanje izjave

Skoraj v vseh situacijah lahko podamo kratko izjavo, tudi če nismo še ničesar ukrenili. V nekaj najbolj obvladanih kriznih primerih je bil ključ do uspeha ravno takojšnje podajanje izjave vodilne osebe v podjetju.

V vsakem trenutku bi morali biti sposobni sestaviti izjavo in jo poslati preko že prej izbranih komunikacijskih kanalov medijem in drugim ključnim javnostim.

Taka kratka izjava mora vsebovati:

- podrobnosti – kar največ zbranih informacij o dogodku
- človeški obraz – skrb, simpatijo, razumevanje, mogoče obžalovanje, včasih celo »žal nam je« (Harrison, 1995:95)
- zagotovitev – da ni več nevarnosti, ni škodljivo, kaj narediti če nekoga še vedno skrbi, možnosti, ipd.
- naše ukrepe – kaj delamo, podrobna, neodvisna raziskava, ipd.
- dodatne informacije – kdaj in kje bodo na voljo dodatne informacije, telefonske številke in kontakti (Bland, 1998:54).

Izjava pomeni, da smo aktivni in da ukrepamo. Verjetno bodo mediji zaradi podane izjave najprej hoteli izvedeti našo stran, kar za nas predstavlja prednost. Prav tako je dodatna prednost dajanja izjave čas, ki nam ga zagotovi, da globlje zadihamo, sestavimo krizno skupino in porabimo nekaj trenutkov za strateški pogled na situacijo.

4.3) Sestavljanje krizne skupine

Kljub dobro pripravljenemu kriznemu načrtu se lahko zgodi, da začnemo situacijo reševati sami ali pa s pomočjo enega sodelavca. Krizna skupina je lahko šele na poti, na dopustu ali kje drugje. Pomembno je, da kljub manjkajočim članom, zbrana krizna skupina deluje bolj kot športna ekipa in nadaljuje tekmo kljub manjkajočim soigralcem in zamenjavam. Ne glede na sestavo skupine je ključnega pomena, da takoj, ko se zbere dovolj članov za obvladovanje krize, pustimo nekaj ljudi za odgovarjanje na telefonske klice, ostali pa se skupaj usedemo, pregledamo nastalo krizno situacijo in naredimo strategijo za njeno reševanje.

4.4) Določanje strategije

Na tej točki je velika verjetnost, da bomo skušali hkrati reševati krizo in spotoma določati strategijo za njeno reševanje. Telefoni neprenehoma zvonijo. Pojavljajo se ljudje z nujnimi sporočili in zahtevami po informacijah. Ključnih oseb krizne skupine ni mogoče najti. Mediji so na telefonih in zahtevajo odgovore. Na telefonski zvezi nas nujno želi direktor uprave. Če v tem trenutku popustimo in skušamo hkrati odgovoriti vsem, smo naredili veliko napako v strateškem odločanju. Verjetno bomo izjavili nekaj, za kar nam bo kasneje žal. In skoraj zagotovo bomo na to pozabili (Bland 1998:55).

Nujno potrebno je torej, da se krizna skupina (v idealnih okoliščinah, seveda) usede skupaj takoj, ko je mogoče in v izolaciji od krize in telefonov odloči o nadaljnjih ukrepih. Tudi nekaj minut je bolje kot nič.

Ob pravih vprašanjih v takih trenutkih se bo razvila tudi prava strategija (Bland, 1998:56):

- 1) kaj je vzrok krize in kakšne so njene posledice (velikokrat imajo ljudje znotraj krizne skupine različno zgodbo o tem, kaj se je zgodilo in kaj to pomeni za organizacijo)
- 2) ali obstaja bolj osnoven problem (Ali je naša kriza samo vrh ledene gore? Ali lahko ogrozi celotno organizacijo ali mogoče celo celotno panogo? Ali postavlja pod vprašaj naše varnostne ukrepe?)
- 3) je to celotna kriza ali se lahko še kaj zgodi (več eksplozij, dodatna sabotaža izdelkov, še kakšen podkupljen vodilni delavec)
- 4) kaj je dejanski dejavnik tveganja (včasih lahko določena kriza prinese tudi želeno publiciteto in s tem npr. večjo vrednost delnic, kar pa nikoli ne sme biti izgovor za nereagiranje)
- 5) kakšna bo reakcija javnosti (kriza ni to kaj se je zgodilo, ampak kar ljudje mislijo, da se je zgodilo)
- 6) časovni okvir (koliko ur imamo časa do roka oddaje časopisnih člankov ali večernih televizijskih obvestil)
- 7) ali lahko vključimo zaveznike (lahko povedo kaj v naše dobro, v naš zagovor)
- 8) ali lahko preusmerimo pozornost (najraje na nekaj pozitivnega v krizi)
- 9) kako lahko krizo omejimo (mogoče le na regijo ali oddelek).

4.5) Identifikacija javnosti

Iz obstoječega seznama ali adreme javnosti vključimo le tiste, s katerimi moramo v krizni situaciji komunicirati. Narediti moramo strateško oceno:

- na koga vpliva kriza
- kdo lahko vpliva na nas
- kdo mora vedeti
- kdo mora vedeti poleg prvega izbora.

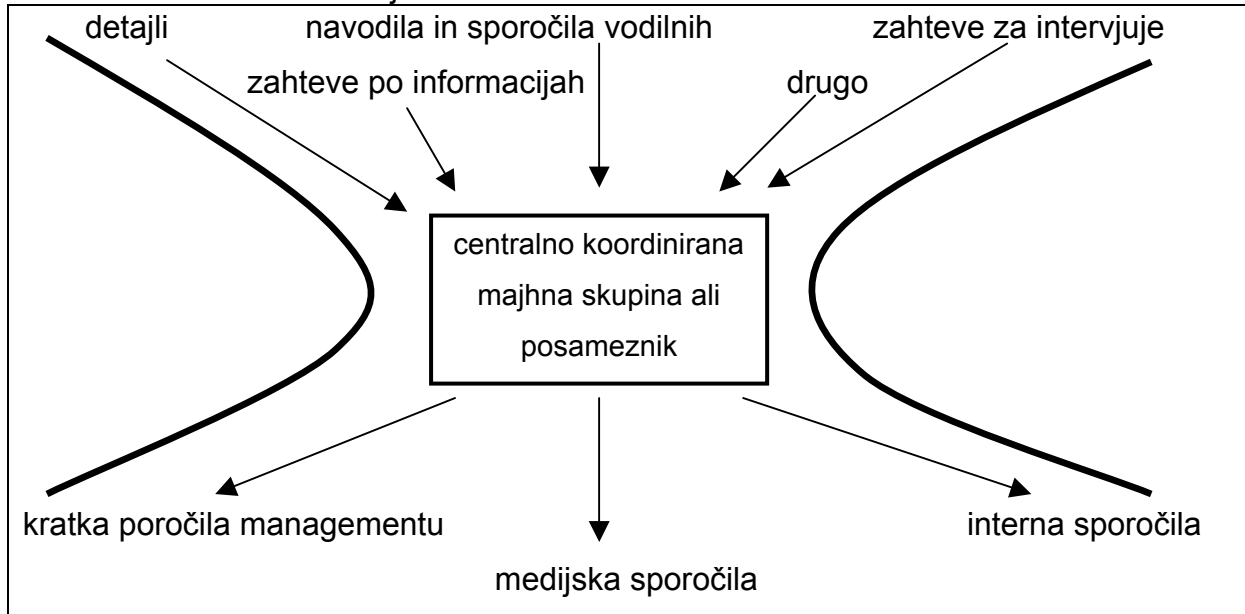
4.6) Načini obveščanja

Krizna skupina mora določiti načine obveščanja oziroma komuniciranja. Poleg kratke izjave mora izbrati primerna sporočila za določeno krizo, jih preveriti pri ostalih ključnih članih kriznega komuniciranja in začeti komunicirati. Pripraviti mora kratke povzetke o izdelku, procesu, nevarni snovi, organizaciji in podobnih podatkih, ki sestavljajo ozadje krize. Hkrati mora krizna skupina tudi preverjati izbrane javnosti in sporočila med samim reševanjem krize, saj se lahko hitro spremenijo oziroma razširijo.

4.7) Centraliziranje informacij

Zagotoviti je treba, da vse vhodne in izhodne informacije potekajo zgolj čez en vir. Idealno je, če je centralno koordinirana informacijska točka le ena oseba ali majhna skupina tesno sodelujočih oseb, ki se nenehno obveščajo o spremembah.

Shema 3: Tok komunikacij



Vir: Bland, 1998:68

4.8) Obveščanje relevantnih ljudi

Poleg bolj pomembnih formalnih komunikacij z izbranimi javnostmi je pomembno redno in na kratko obveščati tudi višje vodilne (direktorje uprav, finančne direktorje ipd.) in ljudi, ki so najbolj na udaru (varnostniki, recepcija, mogoče prodajalci ipd.).

4.9) Dajanje informacij

Manj informacij, kot jih povemo javnostim, večja je verjetnost, da bodo mislili, da nekaj prikrivamo. Več kot jim povemo, hitreje izgubijo interes.

V času krize imajo naše javnosti veliko potrebo po informacijah in to potrebo bodo zadovoljili na tak ali drugačen način. Če jim sami ne bomo zagotovili dovolj informacij, se bodo obrnili na naše potencialne sovražnike (interesne skupine, zaposlene, komentatorje, očitvidce, pravzaprav kogarkoli z mnenjem). Časopisne strani bodo polne ne glede na število informacij, ki smo jih povedali, le vir informacij nam verjetno ne bo preveč všeč. Če bomo izpustili kakšno informacijo in jo bodo kasneje izvedeli drugje, bomo izgubili svojo kredibilnost (Bland, 1998:71).

4.10) Izogibanje konfrontacijam

Vedno skušamo ostati uglajeni in dostojni, tudi če mediji kukajo skozi okna in plezajo po ograjah, da bi slikali žrtve. Pokažimo jim, da nam ni vseeno in jim zagotovimo kar največ informacij, da ne bodo prisiljeni v drastične načine pridobivanja informacij.

4.11) Fleksibilnost in dolgoročnost

Vedno je najlažje ukrepati in misliti kratkoročno, obnese se pa največkrat kratkoročna izguba, ki jo kasneje nadomesti dolgoročen ugled. Vedno se moramo vprašati, kako bo dogodek izgledal čez eno leto? Kakšen vtis bo pustil? Mogoče se zaprtje tovarne za dan ali dva ali umik izdelkov s polic »za vsak slučaj« tako ne bo zdel tako grozen in drastičen ukrep. Dobro komuniciranje in pametno ravnanje ob ponovnem lansiranju izdelka na trg lahko krizo hitro spremenita v priložnost.

4.12) Ko je vsega konec

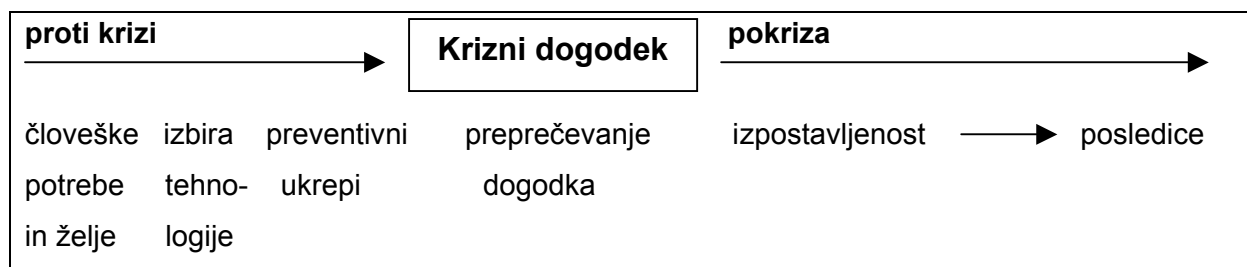
Po končani krizi naj bi se krizna skupina dobila in ocenila potek dogodkov, sprejela možne izboljšave in napisala poročilo za interno uporabo. Kljub temu, da hočemo krizo kar najhitreje pozabiti, nas lahko nenehno nekaj nanjo opominja. Lahko nekdo ocenjuje naše ukrepanje, lahko se vlečejo pravne posledice ali pa je enostavno obletnica dogodka – kakorkoli že, tudi na to moramo biti pripravljeni.

5. ŠTUDIJA SLOVENSKEGA PRIMERA

S študijo slovenskega primera bi rada pokazala, kako se lahko ob določenih krizah z dobro narejenim kriznim načrtom kontrolira nastala situacija, omeji negativna publiciteta in navadno celo poveča ugled organizacije.

Slovenski farmacevtski družbi Lek d. d. se je v začetku leta 2003 zgodila tehnološka kriza, ko so ugotovili, da je v škatlici zdravila Modolex napačna ovojnina za pravo zdravilo. Kot predvideva 66. člen Zakona o zdravilih in medicinskih pripomočkih, so takoj začeli z obveščanjem, izdali so sporočila za javnost in poklicali medije.

Če gledamo razvrstitev kriz po Lerbingerju ugotovimo, da ima družba Lek pravilno zastavljeno strategijo za preprečevanje tehnoloških kriz:



Pa naj grem lepo po vrsti:

5.1) Zakonodaja

V Sloveniji Zakon o zdravilih in medicinskih pripomočkih (ZZMP), ki je bil sprejet 30. novembra 1999, v svojem 66. členu predvideva (http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r06/predpis_ZAKO1376.html):

Pravne ali fizične osebe, ki izdelujejo zdravila in opravljajo promet z zdravili, morajo o vseh reklamacijah zaradi kakovosti zdravil, ki lahko vplivajo na varnost ali učinkovitost zdravila, obvestiti pristojni organ, uradni kontrolni laboratorij, izdelovalca oziroma pravno ali fizično osebo, ki opravlja promet z zdravili in pristojni inšpektorat.

5.2) Primer Modolex in Lekovo krizno komuniciranje

Ob pogovoru z gospo Mišo Komar Žiberna, ki je bila ob primeru Modolex vodja oddelka za korporativno komuniciranje v Leku, sem izvedela celoten potek kriznega ukrepanja. Ker je od primera preteklo dobro leto dni, mi je potek krizne akcije brez oklevanja podrobno opisala. V prvi vrsti je poudarila, da je že od nekdanj prvo in vodilno Lekovo načelo »skrb za posameznika in njegovo zdravje«.

Primer Modolex je bil prvi primer zdravila z napačno ovojnino v celotni 50-letni Lekovi zgodovini. Zgodil se je ravno v času, ko so se združevali z Novartisom in postajali del vodilne mednarodne generične farmacevtske skupine Sandoz.

Prvo obvestilo o napačnem pakiranju je prišlo s telefonskim klicem iz lekarne. Stranka je namreč prišla vrniti zdravilo, v katerem je opazila folijo z napačnim imenom zdravila, kot je bilo v škatlici. Lekarna je poklicala Lek, tam pa so sprožili akcijo preverjanja.

Ob združitvi z Novartisom so v Leku prevzeli tudi njihov način kriznega komuniciranja, ki se imenuje NEM – Novartis Emergency Management.

Po NEM-u vedno najprej sestavijo krizni team¹¹, ki ga sestavljajo¹²:

- vodja teama (področni vodja ali direktor)
- komunikator (ki je vedno iz oddelka korporativnega komuniciranja)
- zbiralec informacij
- koordinator
- primerne službe (gasilci, varnostniki, ipd.).

V primeru Modolex so bile primerne službe direktor njihove pakirnice in vodja oddelka za nadzor kakovosti. Dogovorjeni so, da krizni team vodi vso komunikacijo in zbiranje informacij (glej shemo 3). V preteklosti se jim je namreč dogajalo, da so novinarji iskali informacije naokrog »po hiši« in so iz Lekove stavbe kapljale nepreverjene informacije in mnenja, ki se jih je dalo zlahka senzacionalistično napihniiti.

¹¹ Krizni team je terminologija, ki jo je uporabila ga. Komar Žiberna.

¹² Na Leku so mi ob intervjuju obljubili tudi NEMovo shemo osnovnega kriznega komuniciranja. Po preverjanju z Novartisom pa so mi sporočili, da je ta shema del internega komunikacijskega načrta in tako ni na razpolago javnosti.

Po NEMu vedno komunicira le ena oseba – komunikator, ki je iz oddelka korporativnega komuniciranja in že ima izkušnje v komuniciranju z novinarji in drugimi javnostmi.

Po sestavljenem kriznem teamu so tako v Leku najprej sestavili sporočilo za javnost in obvestili veledrogerije, lekarne in urad za zdravila. Še isti dan so opravili osebni obisk pri stranki, ki je vrnila zdravilo. Lekovo pravilo je, da vedno naredijo obisk na domu, ne glede na to za kateri kraj v Sloveniji gre – odpravi se področni direktor ali pa lokalna oseba, ki je zadolžena za stike na terenu. Vedno se na osebni obisk odpravi kompetentna oseba (ne npr. nek mlad pripravnik), ki se pogovori z oškodovano osebo in se ji po potrebi opraviči.

5.3) Sporočilo za javnost

V dnevnem časopisju in naslednji dan na Lekovi spletni strani je bilo objavljeno naslednje sporočilo za javnost:

V škatlici zdravila Modolex prava zdravilna učinkovina

21.1.2003 | Farmacevtska družba Lek obvešča javnost, da je v skladu s 66. členom Zakona o zdravilih in medicinskih pripomočkih takoj potem, ko je bila obveščena o neskladnosti ovojnine pri omejeni količini ene proizvodne serije izdelka Modolex, pisno obvestila veledrogerije, Urad Republike Slovenije za zdravila, Zdravstveni inšpektorat Republike Slovenije ter Zavod za farmacijo in za preizkušanje zdravil. Lek obžaluje to napako, vendar zagotavlja, da so v škatlici zdravila Modolex zapakirane svečke s pravo zdravilno učinkovino.

Farmacevtska družba Lek je 15. januarja prejela prijavo o neskladnosti ovojnine za svečke Modolex ene proizvodne serije s kontrolno številko 002164807D. V skladu z zakonodajo je družba istega dne obvestila distributerje o ustavitvi distribucije zdravila ter blokirala zalogo omenjene kontrolne številke izdelka Modolex. Po analizi vzorca smo v četrtek, 16. januarja, potrdili identiteto izdelka in istega dne pisno obvestili veledrogerije ter jih v skladu z zakonodajo zaprosili, da takoj obvestijo svoje kupce. Enako je družba obvestila tudi pristojne organe, Urad Republike Slovenije za zdravila, Zdravstveni inšpektorat Republike Slovenije ter Zavod za farmacijo in za preizkušanje zdravil. Lek je ugotovil, da je bila pri pakiranju svečk Modolex, zdravila za zdravljenje razširjenih ven v sluznici zadnjika (hemoroidov), zamenjana folija za ovijanje svečk. Del proizvodne serije svečk Modolex je zapakiran v folijo z napisom svečke Ketonal, zdravilo s protibolečinskim, protivnetnim in protivročinskim delovanjem. Glede na to, da je zdravilna učinkovina Modolexa in zunanja ovojnina (škatlica) prava, prav tako navodila bolniku (informacija o zdravilu), menimo, da je uporaba zdravila za znane indikacije varna, tveganja za bolnika pa praktično ni. V primeru uporabe zdravilne učinkovine, ki jo vsebuje zdravilo Modolex, za lajšanje bolečin (tj. namesto uporabe Ketonala kot protibolečinskega sredstva), deluje le kot lokalni analgetik.

Zdravje bolnikov zaradi neskladnosti ovojnine ni ogroženo. Družba je iz prodaje umaknila samo omenjeno proizvodno serijo izdelka Modolex s kontrolno številko

002164807D. O umiku te serije je pravočasno obvestila veletrgovarje in lekarne, ki so prejele to serijo izdelka.

Lek obžaluje napako, ki je nastala pri pakiranju ene proizvodne serije zdravila Modolex. Družba ima uveljavljene mednarodne standarde dobre proizvodne prakse, ki zagotavljajo varnost, učinkovitost in kakovost zdravil. V skladu z dobro proizvodno prakso smo izvedli potrebne korekcijske ukrepe.

(<http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost/2907/index.print.html>)

5.4) Mediji

Dan pred tem so sporočilo dobili mediji, ki so jo obravnavali na različne načine:

Dnevnik - Zdravilo za hemoroide v foliji ketonala

(STA) 20.1.2003

LJUBLJANA - Farmaceutvska družba Lek je Urad RS za zdravila obvestila, da je pri proizvodnji ene od serij zdravila Modolex svečke pri pakiranju prišlo do napake, tako da je del serije Modolex svečk zapakiran v foliji z napisom ketonal svečke. Ker je na zunanji ovojnini ustrezno označeno, da gre za svečke Modolex, tj. zdravilo za zdravljenje notranjih in zunanjih hemoroidov, urad za zdravila ugotavlja, da je dodatna stopnja ogroženosti zdravja ljudi, ki je nastala zaradi omenjene zamenjave folije za ovijanje svečk, zelo majhna. Bolniki, ki so zdravilo Modolex že uporabili skladno z navedbami na zunanji ovojnini, so s svečkami namreč že dobili zeleno zdravilo. Malo verjetno pa je, da bi bolniki uporabili nepravo zdravilo, torej da bi, zanašajoč se na navedbe na notranji foliji, menili, da gre za zdravilo ketonal, v resnici pa bi uporabili Modolex svečke. Še manjša je verjetnost, da bi bili ti bolniki preobčutljivi za sestavine zdravila Modolex. Urad za zdravila je vse uporabnike Modolex svečk, ki so zdravilo kupili v lekarni ali ga pridobili na drug način, pozvalo, naj preverijo serijsko številko in primerjajo ime zdravila na škatlici in na foliji, v katero so ovite svečke. Če bodo odkrili, da gre za serijsko številko 002164807D ter da se imeni zdravil ne ujemata, naj omenjenega zdravila ne uporabljajo in naj ga nemudoma vrnejo v lekarno. Za dodatne informacije pa naj se obrnejo na svojega zdravnika in na farmacevta. Po navedbah urada je Lek istega dne sprožil postopek odpoklica omenjene serije, ki trenutno v skladu s standardnim postopkom poteka pod nadzorom urada za zdravila. Prav tako sta bila obveščena tudi Zdravstveni inšpektorat in Zavod za farmacijo in za preizkušanje zdravil Ljubljana. Modolex svečke so v lekarnah dostopne tudi brez zdravniškega recepta. Zdravilo vsebuje kalcijev dobesilat in lidokain, protivnetno, protibolečinsko in protivročinsko zdravilo ketonal pa vsebuje ketoprofen.

(http://www.dnevnik.si/clanek_natisni.asp?id=41501)

Spletna stran oddaje 24 ur na komercialnem programu POP TV se je zadeve lotila bolj senzacionalistično:

24ur.com - Zdravilo Modolex v napačnem ovitku

Ljubljana | 20.1.2003 | M.M./N.R. Ali je mogoče, da je v škatlici drugo zdravilo, kot piše na embalaži? V farmacevtski družbi Lek je pri proizvodnji ene od serij zdravila Modolex svečke pri pakiranju prišlo do napake, tako da je del serije Modolex svečk zapakiran v foliji z napisom ketonal svečke.

Prejšnji teden je gospa iz Pomurja kupila zdravilo Modolex, ga uporabljala, nato pa ugotovila, da je nekaj narobe. Ime na ovitku in na svečki se je razlikovalo. V lekarni je bilo celo nekaj hude krvi, saj farmacevti niso verjeli, da je kaj takega mogoče. Potem pa so le priznali, da ima napako cela serija. Prvo zdravilo je namenjeno zdravljenju hemoroidov, drugo reumatskim obolenjem in bolezni hrbtenice oziroma sklepov. Ker je na zunanji ovojnini ustrezno označeno, da gre za svečke Modolex, tj. zdravilo za zdravljenje notranjih in zunanjih hemoroidov, je dodatna stopnja ogroženosti zdravja ljudi, ki je nastala zaradi omenjene zamenjave folije za ovijanje svečk, zelo majhna.

V Pomurskih lekarnah so nam dali le pisni odgovor, češ da so takoj po obvestilu Modolex umaknili s polic in o tem obvestili dobavitelja. Ta naj bi lekarnarjem sicer odgovoril, da je zamenjan le ovitek svečke, zdravilo pa je pravo, o dogodku pa ne vedo niti zdravniki. In kaj se zgodi, če sta zdravili res zamenjana? Dr. medicine Jože Felkar meni, da resnejših zapletov ne more biti. Čeprav je od odkritja napake že pet dni, javnost o zapletu ne ve ničesar. Zakaj je prišlo do zamenjave zdravil?

Za zamenjavo imen na foliji svečk Modolex je kriva napaka pri pakiranju v Lekovi proizvodnji zdravil. Čeprav je proizvajalec o nepravilnostih dolžan obvestiti veledrogerije in lekarne je zanimivo, da nekateri farmacevti o dogodku ne vedo še nič. V lekarni Črnuče denimo o tem niso bili obveščeni, prav tako ne v lekarni na Miklošičevi. So pa obvestilo že prejšnji teden prejeli v lekarni Bežigrad in zdravilo takoj umaknili s polic.

Profesor dr. Stanislav Primožič, direktor Urada RS za zdravila, nam je zagotovil, da vsa serija ni bila izdana niti veledrogerijam niti lekarnam, tako da je znaten del tega zdravila še v sistemu, kar pomeni, da še ni prišel do bolnikov. Večina te serije, se pravi tisti del, ki se še ni uporabil, bo šla sedaj v karanteno. Zakaj v Leku o napaki niso obvestili vseh, ki svečke prodajajo in zakaj točno je prišlo do zamenjave imena, danes nismo izvedeli. Kljub temu, da je učinkovina v zdravilu prava, ovita le v napačno folijo, Urad za zdravila opozarja vse, ki so svečke Modolex kupili, naj jih ne uporabljajo in naj jih čimprej vrnejo v lekarne. Ob tem na Uradu še zatrjujejo, da vsi, ki so omenjene svečke že uporabili, s tem niso ogrozili svojega zdravja.

(http://24ur.com/naslovnica/vizita/20030120_2019830.php)

Naslednji dan:

Dnevnik - Napačno pakirane svečke

Kdor uporablja svečke Modolex, naj bo zaradi napake pri pakiranju pozoren na napise na škatlici in foliji (Tadeja Lampret) 21.1.2003

LJUBLJANA - Uporabniki svečk Modolex (gre za zdravilo za zdravljenje hemoroidov) naj zaradi napake pri pakiranju tega Lekovega zdravila preverijo oznake na škatlicah in foliji, so včeraj sporočili iz Urada za zdravila pri ministrstvu za zdravje. Del serije svečk Modolex (serijska številka 002164807D) je namreč zapakiran v napačni foliji, na kateri piše, da gre za svečke ketonal. V Uradu za zdravila zato pozivajo uporabnike svečk Modolex, naj preverijo serijsko številko zdravila in primerjajo ime na škatlici ter foliji, v katero so ovite svečke; kdor bo ugotovil, da se imeni ne ujemata, naj zdravila ne uporabi in ga vrne v lekarno. Natančneje to pomeni, da naj zdravilo vrnejo vsi tisti, ki bodo ugotovili, da imajo doma škatlico z zgoraj navedeno serijsko številko, na kateri je natisnjeno ime Modolex, medtem, ko je na foliji, v kateri so svečke, natisnjeno ime ketonal; to je sicer protivnetno, protibolečinsko in protivročinsko zdravilo. Prof. dr. Stanislav Primožič, direktor Urada za zdravila, pravi, da je stopnja ogroženosti zdravja, ki je nastala zaradi napake, zelo majhna. Bolniki, ki so zdravilo Modolex (to je na voljo tudi brez recepta) že uporabili, so tako dobili zeleno zdravilo in težav ne bo. Prof. dr. Primožič poudarja, da je verjetnost, da bi bolniki samo zaradi napačnega napisa na foliji (se pravi v notranjosti škatlice) mislili, da so uporabili ketonal namesto Modolexa (kar piše na škatlici zdravila), zelo majhna. Če pa bi napaka na foliji koga vendarle zavedla, posledice ne bi bile prav nič skrb zbujujoče, le učinka, ki ga bolnik pričakuje od ketonala, ne bi bilo. Da bi bil bolnik, ki se mu je to primerilo, hkrati še preobčutljiv za sestavine, ki so v Modolexu, je še manj verjetno, pravijo v Uradu za zdravila. Lek je takoj, ko so opazili napako, začel postopek odpoklica omenjene serije svečk, vse skupaj pa nadzoruje Urad za zdravila.

(http://www.dnevnik.si/clanek_natisni.asp?id=41503)

5.5) Lekovo korporativno komuniciranje – nadaljevanje

Ko je bila javnost obveščena in svečke umaknjene s polic, se je oddelek za korporativno komuniciranje lotil klicanja vseh slovenskih lekarn in v dnevnu in pol preklical vse lekarne, da so bili prepričani, da res vsi vedo za napako pri pakiranju. Istočasno so po svojih sodelavcih na terenu razposlali še dodatno obvestilo za zdravnike (če npr. nek zdravnik ni slišal dnevnih poročil in ni prebral časopisa).

Lekova politika komuniciranja je vedno proaktivna. Vendar, kot pravi ga. Miša Komar Žiberna, samo do neke mere – preveliko številko komunikacijskih sporočil ima ravno obraten učinek, ljudje nehajo brat in poslušat, se prenasičijo.

Novartisov team za krizno komuniciranje v Baslu je Leku vedno na voljo, da jim samim ni treba »izumljati tople vode« oziroma odkrivati že odkritega. Dvakrat letno organizirajo v Ljubljani dvodnevne interne delavnice za Lekove zaposlene, na zadnji delavnici so tako sodelovali prodajni oddelek, marketinški oddelek, oddelek za nadzor kakovosti in proizvodnja. Zanimivo je, da so kot krizni primer obravnavali dobro znan krizni dogodek vode Perrier (okužba vode z benzenom).

Kriza z Modolexom se je zgodila po tej delavnici, tako da so bili sodelavci kriznega teama dobro pripravljene in so teorijo hitro spremenili v prakso. Po krizi, ko so se stvari polegile in pomirile, so napisali poročilo in ga poslali v Basel. Novartisov krizni team pa jih je (po njihovih besedah) potolažil, da se ob velikih proizvodnjah take napake dogajajo in da ravno zato v svetu obstajajo že narejeni krizni načrti. Novartis ima v Bruslju redno zaposlene ljudi, ki sestavljajo krizni štab, ki se ukvarja samo s krizami, kriznim ukrepanjem in kriznimi načrti in so tam ravno za take primere – da se ob krizah ne izumlja topla voda in so ljudje sposobni dobro, pravilno in hitro reagirati.

5.6) Pokrizno obdobje

Po umiku zdravila iz prodaje so v Leku naredili oceno kriznega ukrepanja. Tako njihova ocena kot Novartisova ocena iz Bruslja je bila dobra. S pomočjo dobrega kriznega načrta so bili sposobni učinkovito rešiti krizo, ohraniti ugled in dobro ime. Veliko so se naučili in, kot sem že omenila, teorijo spremenili v prakso – izkušnje pa so kmalu prišle prav ob naslednji tehnološki krizi z zdravilom Lekadol, ki je nastopila le nekaj mesecev kasneje. A to je že nov primer.

ZAKLJUČEK

Minili so časi, ko so direktorji in njihovi najbližji pomočniki nastale krize reševali ob njihovem nastajanju, z dobrim uspehom in malo medijskega odmeva. Kriza je, kot sem že omenila v uvodu, postala del našega vsakdanjika. Takšna ali drugačna. Z naraščajočim številom kriz pa se je razvila tudi nova veja managementa – krizni management.

Veja ni več tako zelo nova, tudi literature na to temo ne primanjkuje. Mogoče slovenska literatura na to temo malo zaostaja le s prevodi, nam pa zato tuja literatura ponuja zajeten nabor knjig na to temo, od priročnikov, okvirnih kriznih načrtov in primerov. Upala pa bi si trditi, da ima vsa literatura skupno točko – krizo razume tako kot grožnjo organizaciji kot priložnost za organizacijo.

Vsaka kriza ima svoj tristopenjski cikel. Čas pred krizo, krizo samo in pokriza.

V času pred krizo lahko zaznavamo simptome in vzroke krize, se na njih odzovemo in mogoče preprečimo krizo ali pa vsaj omilimo njen obseg. V času pred krizo lahko naredimo največ za njeno preprečevanje. Pravočasno lahko zaznavamo in upoštevamo signale in jih ne zanemarjamo, podcenjujemo in prezremo. Če smo vse to spregledali in je do krize že prišlo pa nam je lahko v veliko pomoč dobro pripravljen krizni načrt, na katerega se lahko zanesemo. Hitra, premišljena reakcija ob krizi lahko prepreči nadaljnjo katastrofo. Pokriza pa je čas, ko v najslabšem primeru stabiliziramo krizno območje, v najboljšem primeru pa le pišemo poročilo in analiziramo, kaj se je zgodilo, da bi se iz tega lahko česa naučili.

Čeprav je vsaka kriza splet težko rešljivih problemov in težav, je klasifikacija kriz potrebna, saj je le tako mogoče opredeliti potrebne in pravilne aktivnosti ter ukrepe za njihovo reševanje.

Lekov primer kriznega komuniciranja se je po mojih prvotnih strahovih o nedostopnosti informacij v tako veliki organizaciji izkazal za zelo lep slovenski primer. Ob skorajšnjemu vstopu v Evropsko unijo lahko na eno oko zamižimo ob dejstvu, da njihov krizni načrt prihaja iz tujine in iz oddelka za krizni management Novartisa. Njihovo interno izobraževanje, teorija in praksa se berejo kot šolski primer kriznega komuniciranja iz učbenika. In prav je tako. Če se krizi že niso mogli izogniti pa naj bo vsaj speljana tako, kot se za krizo v tako velikem slovenskem podjetju spodobi. Le upam lahko, da imajo druga slovenska podjetja enako dobro stopnjo pripravljenosti.

Menim, da sem skozi svoje diplomsko delo tako s teorijo kot s primeri dobro raziskala in dokazala svoje raziskovalno vprašanje kaj je krizni management, kakšne vrste kriz poznamo in kako ukrepamo, ko nastanejo. Za pravilno je dokazana tudi domneva, da lahko podjetje ali organizacija s pravočasnim zaznavanjem simptomov in vzrokov do neke mere ali pa celo popolnoma prepreči krizo in tudi škodo, ki bi lahko nastala. S primeri pa mi je uspelo potrditi, da lahko včasih krizo obrnemo tudi sebi v dobro in jo obrnemo v novo priložnost.

Kot zaključno misel bi dodala le, da če so krize postale del našega vsakdanjika, bo moral verjetno, v različnih oblikah seveda, kmalu postati del našega vsakdanjika tudi krizni management.

SEZNAM VIROV

- Bajec, Anton (ur.) (2000) *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS
- Black, Sam (1993) *The Essentials of Public Relations*. London: Kogan Page Limited.
- Bland, Michael (1998) *Communicating Out of a Crisis*. London: Macmillan Press LTD.
- Bučar, Bojko, Zlatko Šabič in Milan Brglez (2002) *Navodila za pisanje – seminarske naloge in diplomska dela*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Cutlip, Scott M., Allen H. Center in Glen M. Broom (1994) *Effective public relations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- DiNapoli, Dominic in Elliot Fuhr (1999) *Trouble spotting: Assessing the Likelihood of a Turnaround*. New York: John Wiley & Sons.
- Dubrovski, Drago (2000) *Krizni management in prestrukturiranje, Učbenik za visoke šole*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago (2000a) *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
- Ferguson, Sherry Devereaux (1994) *Mastering the Public Opinion Challenge*. R. D. Irwin Inc: New York.
- Gottschalk, Jack (2002) *Crisis management*. Oxford: Capstone Publishing.
- Grunig, James E. (1992) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Harrison, Shirley (1995) *Public Relations – An Introduction*. London in New York: Routledge.
- <http://24ur.com>,
http://24ur.com/naslovnica/vizita/20030120_2019830.php (30.1.2004)
- <http://archive.greenpeace.org/~comms/brent/>,
<http://archive.greenpeace.org/~comms/brent/brent.html> in
<http://archive.greenpeace.org/~comms/brent/diary.html> (20.02.2003)
- <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html> (01.02.2003)
- <http://national.unitedway.org> (22.1.2004)
- <http://www.cbsnews.com/sections/60minutes/main3415.shtml> (26.02.2003)
- <http://www.dnevnik.si>,

- http://www.dnevnik.si/clanek_natisni.asp?id=41501,
http://www.dnevnik.si/clanek_natisni.asp?id=41503 (30.1.2004)
- <http://www.dowcorning.com> (26.02.2003)
 - <http://www.fbi.gov> (22.1.2004)
 - <http://www.fda.gov>
<http://www.fda.gov/cdrh/breastimplants/bichron.html> (26.02.2003)
 - <http://www.fema.gov>
<http://www.fema.gov/hazards/> (3.2.2004)
 - <http://www.lek.si>
<http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost/2907/index.print.html> (30.1.2004)
 - <http://www-tech.mit.edu/V112/N9/united-way.09w.html> (3.2.2004)
 - http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r06/predpis_ZAKO1376.html (3.2.2004)
 - Irvine, R. B. (1997) *What is a crisis anyway. Communication World*, volume 14.
 - Ivanjko, Šime (1997) *Kriza podjetja*. Podjetje in delo, 23, št. 6-7, str. 961-978.
 - Lerbinger, Otto (1997) *The Crisis Manager – Facing Risk and Responsibility*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
 - Novak, Božidar s sodelavci (2000) *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 - Pümpin, Cuno in Jürgen Prange (1995) *Usmerjanje razvoja podjetja: fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz*. Gospodarski vestnik: Ljubljana.
 - Seymour, Mike in Simon Moore (2000) *Effective Crisis Management – Worldwide Principles and Practice*. London in New York: Cassell.
 - Simcic Brønn, Peggy in Roberta Wiig (ur.) (2002) *Corporate Communication – A Strategic Approach to Building Reputation*. Norveška: Gyldendal Norsk Forlag.
 - Sruck, Vlado (1980) *Filozofsko izrazje in repertoarij*. Murska Sobota: Pomurska založba.
 - Verbinc, Franc (1991) *Slovar tujk, deseta izdaja*. Ljubljana: Cankarjeva založba.