

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Danica Omrčen**

**KRIZNO UPRAVLJANJE IN KRIZNO KOMUNICIRANJE:  
PRIMER AMZS d.d.**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2006

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Danica Omrčen**

**Mentor: docent dr. Andrej Škerlep**

**KRIZNO UPRAVLJANJE IN KRIZNO KOMUNICIRANJE:  
PRIMER AMZS d.d.**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2006

*Diplomsko delo posvečam možu Damirju in sinu Valu.*

*Če ne bi bilo vaju, ne bi bilo mene.*

## ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem vsem, ki so mi pomagali, da sem zaključila s študijem.

Med njimi posebno zahvalo dolgujem mentorju Andreju Škerlepu, ker mi je pomagal s svojimi strokovnimi nasveti, me vodil in navdihoval ter spodbujal, ko sem omahovala.

Zahvaljujem se tudi predsedniku uprave podjetja AMZS d.d., Marku Viharju, za uporabo podatkov, sodelavcema Milanu Brečku in Damjanu Skitku, ki sta dala vse odgovore na moja vprašanja, mi odstopila veliko gradiva ter svetovala pri izdelavi študije primera.

Brez zaupanja svojih staršev, ki so dolga leta verjeli vame in mi stali ob strani, ne bi nikoli zmogla končati študija.

## Izjava o avtorstvu diplomskega dela

Spodaj podpisana DANICA OMRČEN, z vpisno številko 21015715,  
rojena 28.12.1975 v kraju LJUBLJANA, sem avtorica diplomskega  
dela z naslovom:

KRIZNO UPRAVLJANJE IN KRIZNO KOMUNICIRANJE: PRIMER AMZS d.d.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki "Dela FDV".

V Ljubljani, dne 30.03.2006

Podpis avtorja:

---

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>1. KRIZA IN DEJAVNIKI KRIZNEGA OKOLJA .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. DEFINICIJA KRIZE.....</b>	<b>10</b>
1.1.1. Vrste kriz.....	14
1.1.2. Vzroki kriz.....	18
1.1.3. Funkcije in razreševanje kriz .....	20
<b>1.2. DEJAVNIKI KRIZNEGA OKOLJA.....</b>	<b>20</b>
1.2.1. Dejavnost organizacije .....	21
1.2.2. Mediji.....	21
1.2.3. Tveganje .....	22
1.2.4. Čas .....	23
1.2.5. Povratne informacije .....	23
1.2.6. Ljudje .....	23
1.2.7. Finančna sredstva .....	24
<b>2. UPRAVLJANJE KRIZNEGA KOMUNICIRANJA IN POMEN</b>	
<b>ODNOSOV Z JAVNOSTMI .....</b>	<b>24</b>
2.1. ZNAČILNOSTI IN POMEN ODNOSOV Z JAVNOSTMI V PODJETJU ...	25
2.2. VLOGA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V ČASU KRIZE .....	27
2.3. NAČRTOVANJE UPRAVLJANJA KRIZNIH ODNOSV Z JAVNOSTMI	
<b>PRED NASTANKOM KRIZE .....</b>	<b>28</b>
2.3.1. Odkrivanje kriznih znakov.....	30
2.3.2. Preprečevanje krize .....	31
2.3.3. Priprava na krizo .....	31
2.4. UPRAVLJANJE KRIZNIH ODNOSOV Z JAVNOSTMI MED KRIZO .....	32
2.5. UPRAVLJANJE KRIZNIH ODNOSOV Z JAVNOSTMI PO KRIZI.....	35
2.6. UPRAVLJANJE UGLEDA .....	37
<b>3. KRIZNI KOMUNIKACIJSKI NAČRT.....</b>	<b>39</b>
3.1. NAMEN KRIZNEGA NAČRTA .....	42
3.2. POSTOPEK RAVNANJA V ČASU KRIZE .....	43
3.3. KRIZNI KOMUNIKACIJSKI TIM .....	44
3.4. OPREDELITEV JAVNOSTI .....	45
3.4.1. Seznam medijev .....	45
3.5. OSTALE POMEMBNE INFORMACIJE .....	47

3.6. KRIZNO POROČILO .....	47
<b>4. KRIZNI TIM .....</b>	<b>48</b>
4.1. FUNKCIJE IN NALOGE KRIZNEGA TIMA .....	49
4.2. KRIZNI VODJA .....	52
<b>5. KRIZNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU AMZS d.d. ....</b>	<b>54</b>
5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA AMZS d.d.....	55
5.1.1. Zgodovina in pomembnejše prelomnice podjetja.....	56
5.1.2. Organizacijska in lastniška struktura.....	57
5.2. FUNKCIJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V PODJETJU AMZS d.d. ..	59
5.2.1. Nastanek krizne situacije v podjetju AMZS d.d.....	60
5.2.2. Spremljanje odzivov ciljnih javnosti .....	61
5.2.3. Krizno komuniciranje .....	62
5.2.4. Analiza strategije kriznega komuniciranja v podjetju AMZS d.d.	64
<b>7. LITERATURA.....</b>	<b>68</b>
<b>8. SEKUNDARNI VIRI.....</b>	<b>71</b>
<b>9. PRILOGE .....</b>	<b>73</b>

## UVOD

Podjetja so iz dneva v dan bolj izpostavljena kriznim situacijam. Za krizo je značilen časovni pritisk, kar pomeni, da morajo managerji hitro sprejemati odločitve in obvladovati stres vseh udeležencev v krizi. Udeleženci želijo podrobno vedeti, kaj se v podjetjih dogaja in kako bo to vplivalo nanje. Zato je v krizah potrebno posebno pozornost posvetiti komuniciranju z zunanjimi javnostmi, še posebno z mediji. Velja pravilo, da kriza nastane šele takrat, ko jo mediji opredelijo za krizo. Mediji že vsak dan poročajo o novih naravnih katastrofah, tehnoloških nesrečah, človeških konfliktih in managerskih spodrslijajih. Pametni managerji zato ne zanemarjajo pomembnosti razumevanja krize in njenih posledic. Vedno več pozornosti usmerjajo raziskovanju vzrokov za nastanek krize in njeno dinamiko, pripravam na krizo in postopkom, kako zmanjšati škodo, če se le-ta pojavi. Nobeno podjetje ni immuno na krizo, ker število kriz narašča s kompleksnostjo tehnologije in družbe. Zato je za podjetje najbolje, da se na krizo strateško pripravi in tako vsaj zmanjša verjetnost, da kriza udari z vso močjo. V diplomskem delu na konkretnem primeru podjetja AMZS d.d. utemeljujem, da bi se podjetje z izdelanim kriznim komunikacijskim načrtom, lahko izognilo krizni situaciji, ki je nastala.

Namen dela je predstaviti kaj krizno komuniciranje je in opisati pomen upravljanja odnosov z javnostmi pred nastankom krize z odkrivanjem kriznih znakov, preprečevanjem nastanka krize in obvladovanjem nastalih konfliktov in kriz.

Teza diplomskega dela se glasi: ***vneprejšnja priprava na krizo lahko prepreči ali ublaži njen udarec.*** S pripravo na krizo mislim predvsem na izoblikovanje kriznega komunikacijskega načrta. Če imamo pripravljen krizni načrt, nam vsaj o osnovnih stvareh ne bo potrebno skrbeti. Natančno bomo vedeli kakšne naloge ima kdo v podjetju, kako bo potekalo zaporedje dogodkov, s kom moramo komunicirati, itd. Čeprav krizni načrt le redko predvidi vsa naključja in različne možnosti, se trud vložen v temeljne priprave zagotovo povrne, ko kriza nastopi in so takrat potrebne hitre in utemeljene odločitve.



Diplomsko delo sestavlja uvod, ki mu sledi pet poglavij, zaključek, seznam uporabljene literature in priloge.

V prvem poglavju predstavim definicije osnovnih pojmov kot so: kriza, vrste kriz, vzroki za nastanek kriz, dejavnike kriznega okolja. Glede na mnogovrstnost kriz se je težko opredeliti le za eno definicijo krize. Prevladujejo pa številne skupne lastnosti kriz iz katerih lahko razberemo značilnosti kriznih situacij in vzrokov za njihov nastanek.

V drugem poglavju opredelim značilnosti, pomen in vlogo odnosov z javnostmi, bolj podrobno pa opišem fazo upravljanja kriznih odnosov z javnostmi pred nastankom krize. Predhodno krizno načrtovanje lahko odločilno pripomore k zmanjšanju negativnih učinkov krize, saj je poslovodstvo na krizo vsaj delno pripravljeno in jo tako učinkoviteje rešuje.

V tretjem poglavju pojasnim osnovne prednosti, ki si jih organizacija zagotovi s pomočjo izdelanega kriznega komunikacijskega načrta, ter opišem eno izmed možnih struktur sestave kriznega načrta. Vsak načrt mora biti kratek, jedrnat in prožen, da bo zagotavljal uspešno delovanje v nepredvidljivih okoliščinah katerekoli krize.

V četrtem poglavju pojasnim funkcije in naloge članov kriznega tima. Krizni tim nastopi takoj, ko se kriza pojavi, in prevzame najodgovornejši in hierarhično najvišji položaj v podjetju. V času krize mora podjetje čim prej prevzeti nadzor nad tokom informacij. S pomočjo kriznega tima in njihovega vodje, ki je hkrati tudi glavni govorec, si organizacija zagotovi enotno komuniciranje.

Pri zadnjem poglavju opišem primer krizne situacije v podjetju AMZS d.d. Podjetje je v krizno situacijo spravila objava članka v poslovnem časniku Finance, ki je vzbujal dvome o korektnosti ter finančni uspešnosti poslovanja podjetja. Pred nastankom krizne situacije podjetje ni imelo postavljenih nobenih pravil o tem kdo in na kakšen način lahko komunicira z zunanjimi javnostmi. Krizna situacija jih je vzpodbudila, da so izkoristili priložnost in postavili temelje za nadaljnjo krizno komuniciranje.

# **1. KRIZA IN DEJAVNIKI KRIZNEGA OKOLJA**

V zadnjih dvajsetih letih je prišlo do mnogih velikih kriz in celo katastrof, v katere so bile vpletene številne, tudi največje in finančno najmočnejše organizacije po svetu. Ti dogodki niso le dodatno izostrili pozornosti različnih javnosti, temveč so vnesli povsem nove dimenzije zahtev po odgovornosti organizacij, ki so danes bolj kot kadarkoli odvisne od sprejemljivosti v globalnem okolju. Na srečo v večini organizacij do takih kriz prihaja izjemno redko, nekatere pa se sploh nikoli ne soočijo s potencialno »katastrofo.«

## **1.1. DEFINICIJA KRIZE**

V vsakdanjem pogovoru ima tudi beseda kriza večinoma negativen prizvok, ker jo v glavnem povezujemo z neustreznim razvojem, z negotovimi rezultati, s slabimi izkušnjami ali neprijetnimi spremembami. Ne vemo več, kaj je prav, ne vidimo več, kam naj vodi pot. Posledica je, da postanemo negotovi, ker stari miselni vzorci in metode, s katerimi smo bili dalj časa uspešni, niso več učinkovite.

Semantičen pomen besede kriza izvira iz grške besede krisis oz. krinein. Slovar tujk jo opredeli kot odločitev, odločilni trenutek ali stanje. Za razliko od Slovarja slovenskega knjižnega jezika, ki pravi, da je kriza težko, neugodno stanje. V prvotnem pomenu pa naj bi kriza označevala točko obračanja jadric na tekmovanju. Tu je bilo treba uporabiti vse svoje znanje in sposobnosti, da bi dosegli odločilno prednost pred nasprotniki. Prav tako kakor točka obračanja na tekmi odloča o zmagi in porazu, so krize za podjetja tiste situacije, v katerih ta pridobijo odločilne konkurenčne prednosti ali pa zaigrajo svojo prihodnost (Kajzer, 1998:381).

»Čeprav kriza podjetje ali organizacijo preseneti, je v njenem življenju popolnoma normalen pojav. Krize so sestavni del okolja, v katerem organizacija deluje. To pomeni, da je treba krize samo spremeniti v priložnost za izboljšavo, oblikovanje

novе strategije, nov tekmovalni zagon in pospešeno reševanje odlaganih težav.« (White in Mazur v Novak, 2000:37).

Kriza je po Coombsu (2001:2) opredeljena kot nepredvidljiv dogodek, glavna grožnja, ki lahko ima negativen učinek na organizacijo, industrijo, ali deležnike, če organizacija z njo nepravilno ravna.

Kovač (Kovač v Vrečko, 2002:5) v obravnavo krize vplete tudi vpliv na zaposlene in na organizacijo ter izpostavi tudi pozitivne strani nastanka krize. Kriza je preobrat, prelom in velika sprememba v utečenem načinu poslovanja in ravnanja zaposlenih, kar pa lahko predstavlja poleg grožnje in nevarnosti za podjetje tudi veliko priložnost za izvedbo nujnih sprememb, mobilizacijo resursov ali samo za streznitev in realno ocenjevanje njegovih zmožnosti.

Dubrovski (Dubrovski 2000:17) pa krizo ne obravnava kot proces, temveč kot stanje. Kriza je kratkotrajno, neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kot notranjih vzrokov in neposredno ogroža obstoj in nadaljnji razvoj podjetja.

Vrečko združi razmišljanja prve skupine avtorjev o tem, da je kriza stanje, ki je zelo neugodno in nevarno ter je posledica preteklih dogodkov, ter druge skupine, ki krizo opredeljuje kot proces, v katerem se slabša stanje obravnavanega sistema. Vrečko pa upošteva še del kriznega obdobja, ko se vzpostavlja normalno stanje. Njegova opredelitev se tako glasi:

»Kriza je časovno omejen proces, ki se začne z nastajanjem pogojev za poslabšanje obstoječega stanja ali za preprečitev doseganja želenega stanja obravnavanega sistema in se nadaljuje s postopnim slabšanjem stanja ali odstopanjem od želenega stanja. Po doseženem vrhuncu slabšanja oziroma odstopanja stanja se ob izgrajevanju ustreznih ukrepov prične ponovno vračanje sistema v novo oziroma želeno stanje, s čimer se proces krize zaključi.« (Vrečko, 2002:5).

Krizo lahko opredelimo tudi kot nenačrtovane in nezaželene procese, ki trajajo omejen čas, na katere je mogoče le deloma vplivati in ki se lahko končajo na vse načine (Ašanin Gole v Novak, 2000:34).

Barton krizo označi za pomemben nenačrtovan dogodek s potencialnim negativnim izidom. Sam dogodek in njegove posledice lahko značilno prizadenejo organizacijo, njene zaposlene, proizvode, storitve, finančno stanje in ugled (Barton v Coombs 2001:2). Kriza je nenačrtovana, vendar ne nepričakovana. Pametne organizacije vedo, da jih bo nekega dne doletela kriza, ne vedo le, kdaj bo to. Kriza udari nenadno, s čimer doda element presenečenja in nenačrtovanosti (Barton v Coombs, 2001:3).

Podobno jo razume tudi Irvine in jo označi kot resen incident, ki vpliva na človeško varnost, okoljske izdelke ali ugled organizacije. Za tak incident je ponavadi značilno, da ga mediji obravnavajo sovražno (Irvine 1997:31).

Na področju organizacijskih odnosov z javnostmi se kriza pogostokrat povezuje z nepričakovano slabo publiciteto. Negativne in nenaklonjene objave v medijih namreč povzročajo vodilnim v organizacijah hude težave. Avtor Novak opozarja, da nemalokrat prav negativno poročanje občil lahko potopi podjetje ali organizacijo, ne pa škoda zaradi krize same. Kriza postane kriza šele takrat, ko jo mediji, državne institucije in vplivne interesne skupine opredelijo za krizo.

Kriza pa ni le organizacijski pojav. Tudi med posamezniki ali skupinami posameznikov so pogoste medsebojni krize ali konflikti. Ti pa so nemalokrat posredno tudi vzrok za nastanek organizacijske krize.

Booth krizo označi kot »neprizanesljivo grožnjo z visoko stopnjo nesigurnosti in časovnega pritiska v organizaciji.« (Booth, 1993:282). Dodaja še, da je kriza »situacija, s katero se sooča posameznik, skupina ali organizacija«, ti pa se niso »sposobni soočati s krizo z normalnimi, običajnimi postopki in v katerih je

povzročen stres z nenadnimi spremembami« (Booth, 1993:86). Nekateri managerji na stres gledajo kot na pozitivno moč, priložnost za nove ideje in nove možnosti.

White in Mazur v svoji definiciji krize vključita visoko stopnjo grožnje za življenje ljudi, varnost ali obstoj organizacije. Dodajata še časovni pritisk, ki od odločevalcev zahteva hiter odziv na nastalo situacijo. Na koncu pa prav tako kot Booth izpostavi stres, ki vpliva na upravjalce krizne situacije (White in Mazur, 1998: 210).

Za organizacijo je torej kriza okoliščina, v kateri organizacija ne more več normalno delovati. Kriza ogroža organizacijsko sposobnost preživetja, onemogoča doseganje smotrov in ciljev, lahko pa tudi obstoj organizacije. Zato je pri krizi potrebno posvetiti posebno pozornost komuniciranju, še posebej komuniciranju z zunanjimi javnostmi, predvsem z mediji. To pa lahko zahteva veliko več časa in priprav kot kriza sama.

Kriza, ki je vedno preobrat v življenju organizacije, pa je hkrati lahko priložnost za osnovanje boljšega ugleda organizacije, priložnost, da vodstvo spremeni način razmišljanja v podjetju, uvede potrebne organizacijske spremembe, okrepi vodenje, oblikuje nove oddelke, pregleda vloge in odgovornosti članov vodstva, izboljša sisteme nadzora in vpelje novo organizacijsko kulturo (Novak, 2000:34-35).

Kljub temu, da je zelo lahko najti knjige ali članke o kriznem upravljanju in krizi, je zelo težko opredeliti eno standardno definicijo (Coombs 2001:2). Zato pa lahko, kljub številnim definicijam mnogih avtorjev, opazimo nekaj skupnih značilnosti kriz, ki nam lahko služijo kot vodilo za enotno pojmovanje krize. Torej kriza je nevaren, nenaden, nenačrtovan, negotov, nezaželen in časovno omejen proces, zaradi katerega so lahko trajno ogroženi tako cilji organizacije kakor tudi širši družbeni cilji, če jo nepravilno upravljamo.

### **1.1.1. Vrste kriz**

Kriz je najmanj toliko, kolikor je različnih organizacij, ljudi in okoliščin, v katerih organizacija deluje. Zato kriz ni samo težko opredeliti, temveč tudi razvrstiti. Otto Lerbinger, profesor z Bostonske univerze, je izpostavil nekatere kategorije organizacijskih kriz (Lerbinger 1997:53-266):

- naravne krize,
- tehnološke krize,
- krize soočenja,
- krize iz zlonamernosti,
- krize managerskih napak,
- krize prevar,
- krize slabega vodenja.

#### **Naravne krize**

Naravne krize obravnavajo naravne fenomene, kot so potresi, vulkanski izbruhi, tornadi, hurikani, poplave, suše, nevihte in drugi naravni pojavi, ki ogrožajo življenja, lastnino in okolje (Lerbinger, 1997:52).

Naravne nesreče ali katastrofe veljajo za višjo silo, ker so v glavnem nepredvidljive in jih ne moremo imeti pod nadzorom, zato jih ljudje tudi lažje sprejmejo kot nekaj naravnega (Lerbinger, 1997:52). Pa kljub temu imajo naravne nesreče poseben status. Pedja Ašanin Gole pravi, da če je strela udarila v vaš sedež podjetja, ki je potem pogorel do tal, je to nesreča in ljudje bodo sočustvovali. Če pa vse pogori zato, ker strelovod ni deloval pravilno, ali če ljudje umrejo zaradi neprimerne evakuacijskega postopka, potem imate krizo (Ašanin Gole, 2002:14).

## **Tehnološke krize**

V času moderne industrijske dobe so krize povzročene z uporabo znanosti in tehnologije, veliko večje in številčnejše ter povzročijo večje posledice kot naravne nesreče.. Če to tveganje pritisne do skrajnosti, lahko povzroči tehnološko krizo (Lerbinger, 1997:91).

Pri številnih organizacijah narašča odvisnost poslovanja podjetja od tehnologije, ko tehnologija odpove, so posledice lahko katastrofalne. Ker pa podjetje upravlja s tehnologijo, Tyler meni, da je podjetje odgovorno za nastanek tehnoloških kriz, oziroma lahko do določene mere prepreči njihov nastanek (Tyler v Coombs, 2001:126).

Tako kot naravne nesreče imajo tudi tehnološke krize za posledice poškodbe ljudi in živali ter povzročajo škodo okolju. Pomembna razlika med naravnimi in tehnološkimi odnosi s stališča javnosti je, da javnost razume prve kot relativno nenadzorovane in za njih ne iščejo odgovornih ljudi. Druge pa so rezultat človeške manipulacije in tako krivec obstaja. Iz tega razloga javnost pričakuje od uporabnikov tehnologije, da kontrolirajo nezgode, ki se pogosto pripetijo, in zmanjšajo posledice na znosno raven. Vendar, kaj je znosna raven? Ravno to vprašanje je eno izmed najbolj kočljivih med predstavniki podjetja in vlade (Lerbinger, 1997:90-109). Zato Coombs uvršča tehnološke krize na drugo mesto po odgovornosti podjetja za nastanek krizne situacije (Coombs, 2001:126).

S sociološkega in političnega stališča je upravljanje tehnoloških kriz mnogo bolj kompleksno kot upravljanje naravnih nesreč (Lerbinger, 1997:91).

## **Krize soočenja**

Do kriz soočenja prihaja, ko skupine posameznikov nasprotujejo organizacijam in kritizirajo njihova dejanja ali še bolj ekstremno izražajo svoje mnenje. Krize soočenja namerno izzovejo nezadovoljni posamezniki ali skupine, ki nastopajo proti poslovnemu svetu, vladi in različnim interesnim skupinam, da bi bile njihove

zahteve in pričakovanja sprejeta. V ekstremnih primerih celo iščejo radikalne spremembe v samem sistemu (Lerbinger, 1997:112). Te vrste kriz se v današnjem svetu pojavljajo čedalje pogosteje. Njihovo število narašča odvisno od sociološke napetosti, ki se jo je moč prepoznati v neizpolnjevanju pričakovanj ljudi na gospodarskem, vladnem in drugih nivojih.

Zahteva za vse tiste managerje, ki rešujejo krize soočenja je, da dobro poznajo človeško vedenje, politične in sociološke procese, prav tako pa morajo biti dobri poslušalci, znati ponuditi kvalitetno rešitev spora in biti dobri pogajalci (Lerbinger, 1997:129).

### **Krize iz malomarnosti**

Sem štejemo krize povzročene z zlonamernimi dejanji posameznikov ali skupin, kot so bombni napadi teroristov z namenom povzročitve čim večjega razdora v poslovanju podjetij ali vsakdanjemu življenju. Dejanja iz zlonamernosti so lahko zloraba izdelkov, podtikanje in razširjanje govoric, da bi s tem nekomu škodovali, izsiljevanja, terorizem, korporativna vohunstva, napačne informacije (Lerbinger, 1997:145). Na to vrsto krize organizacija nima nobenega vpliva in skoraj ni možnosti, da bi preprečila njihov nastanek. Organizaciji pripisujejo najmanjšo odgovornost za posledice (Coombs, 2001:127).

### **Krize managerskih napak**

Nastanejo zaradi nesposobnosti ali neznanja vodstva podjetja, kadar gre za zavajanje javnosti ter prikrievanje informacij. Krize managerskih napak uvrščamo med tiste vrste kriz za katere organizacija čuti največjo odgovornost. To je tudi logično, saj zaposleni ravnajo v nasprotju s pravili poslovanja organizacije (uvajanje novega izdelka na trgu, čeprav zaposleni vedo da je nevaren) ali s splošnimi normami (spolno nadlegovanje) (Coombs, 2001:126).



Vzroke za nastanek teh kriz pripisujemo porasti pritiska domače in globalne konkurence, deregulaciji, finančnih skupnosti pri nepopustljivih pričakovanih dobičkov in kljubovanjem koroporativnih udeležencev (Lerbinger, 1997:187).

### **Krize prevar**

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

Krize prevar so posebno usodne, ker poslabšajo verodostojnost poslovanja podjetja kot tudi dobro mnenje o njem (Lerbinger, 1997:237).

### **Krize slabega vodenja**

Z erozijo moralnosti in integritete v preteklem obdobju je nekaj najbolj senzacionalnih kriz prav kriz slabega vodenja. Gre za managersko neuspešnost, kjer managerji ne upoštevajo etičnih kodeksov, zakonodaje in ker zavračajo kakršnokoli odgovornost. Medije krize slabega vodenja še posebej privlačijo, imenujejo jih kar škandali (Lerbinger, 1997:242). Posledice teh kriz se kažejo v izgubi nadzora nad upravljanjem podjetja.

### **INFORMACIJSKA KRIZA**

K Lerbingerjevi natančni klasifikaciji kriz, bi dodala še Stephensonovo bolj splošno opredelitev, ki pravi, da je nesreča vsake vrste tako rekoč vedno tudi informacijska nesreča. To je posledica dvoumne narave informacij, ki se pojavijo med nesrečo in po njej (Stephens v Kline, Polič, Zabukovec, 1998:182). Nesreča namreč ustvari nenadno in močno potrebo po informiranju, hkrati pa poruši običajne, obstoječe kanale komuniciranja.

Ljudje se v krizi soočimo s premalo ali preveč informacijami, oziroma smo v tako imenovani informacijski zmedi. V obeh primerih je z vidika javnosti in komunikatorja rezultat enak – nastane nejasna ali celo napačna slika razmer. Vloga medijev je v kriznih razmerah pogosto celo prevelika. Mediji se pojavljajo v vlogi informatorja in razlagalca situacije ter tako odločilno vplivajo na sam potek kriznega dogajanja. Krivdo velikokrat nosi neaktivnost organizacije, ki je odgovorna za reševanje krizne situacije na področju komuniciranja. Zato sta v kriznih situacijah pomembna vpliv in nadzor informacij, kar pa pomeni organizirano delovanje na področju odnosov z javnostmi. Ključnega pomena za uspešno komuniciranje v krizi je predhodno, preventivno komuniciranje.

Čeprav imajo krize različne značilnosti, imajo težnjo po združevanju v prepoznavne tipe skupin (Coombs, Hazleton, Holladay and Chandler 1995 v Coombs, 2001:60). Čeprav si podjetje pripravi krizni komunikacijski načrt, le-ta ne more biti tako obširen, da bi zajel prav vsako izmed možnih kriz. Ravno zato je tako pomembno združevanje kriz z istimi lastnostmi v skupine.

Pogosto je težko natančno opredeliti, v katero skupino bi uvrstili kakšno krizo, saj je kriza največkrat splet različnih vrst kriznih situacij. Različne krize zahtevajo različne vrste kriznih strategij (Coombs, 2001:60).

Med posameznimi vrstami kriz ni mogoče postavljati ostrih ločnic, saj se njihove značilnosti ponekod prekrivajo ali prepletajo. Pomembna pa je ugotovitev, da kriza v enem podjetju ni enaka kriz v drugem, kar zahteva prilagojene programe oziroma projekte preprečevanja in upravljanja kriznih stanj (Dubrovski, 1998:18).

### **1.1.2. Vzroki kriz**

Kljub temu, da najdemo v literaturi precej klasifikacij vzrokov kriz, lahko rečemo, da so opredelitve vzrokov bolj ali manj podobne. V splošnem jih lahko razdelimo na zunanje in **notranje vzroke**. 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 le še izostri.

**Zunanji vzroki** nastanejo v okolju organizacije in organizacija nanje nima pomembnejšega vpliva. Podjetja se ne prilagajajo svojemu okolju in to pogosto privede do krizne situacije. Ko ugotavljamo vzroke za nastanek krize, se moramo zavedati, da je okolje podjetja sestavljeno iz kupcev, dobaviteljev, konkurentov, javnosti in države s svojo zakonodajo. Vsak od teh pa lahko močno vpliva na poslovanje podjetja. Med zunanje vzroke za nastanek kriz štejemo: spremembe na trgu, spremembe v panogi, splošne gospodarske krize, politične spremembe, sprememba zakonodaje, naravne nesreče ipd. Velikokrat pa se vzroki krize »skrivajo« v organizaciji sami (notranji vzroki), in sicer: neustrezna usposobljenost vodstva, nestrokovnost vodstva, nemoralnost vodstva, podcenjevanje mnenja javnosti, neučinkovit komunikacijski sistem, slaba organizacijska kultura, nezadovoljstvo zaposlenih, neurejene razmere na delovnem mestu itd. (Novak, 2000:46-47)

V mnogih 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 oziroma prilagoditvami v podjetju.

V veliki meri je za nastanek krize odgovorno poslovodstvo, saj kar dve tretjini neuspehov v poslovanju nastane zaradi napak pri odločanju poslovodstva, in

sicer predvsem v prvih petih letih poslovanja. Tretjino vzrokov pa lahko pripišemo zunanjim dejavnikom. V tem primeru poslovodstvo ne more predvideti negativnih ali katastrofalnih sprememb.

### **1.1.3. Funkcije in razreševanje kriz**

Priprava na krizo je za organizacijo dvojni izziv, saj je treba permanentno spremljati razvoj okolja organizacije ter seveda samo organizacijo. Treba je vedeti, kako se krizi izogniti, če že nastane, oziroma kako jo izkoristiti v svoje dobro.

Kljub temu, da kriza organizacijo večkrat preseneti, pa je le normalen pojav ter tako sestavni del okolja, v katerem organizacija deluje. To pa seveda pomeni, da je treba krize spremeniti v priložnost za izboljšavo, oblikovanje nove strategije, nov tekmovalni zagon in pospešeno reševanje odlaganih težav (White in Mazur v Novak,2000:37).

Eden izmed možnih učinkovitih načinov razreševanja kriz je tako imenovana SWOT analiza ali analiza svojih prednosti (Strengths), slabosti (Weaknesses) ter priložnosti (Opportunities) in nevarnosti (Threats), s katero bi lahko marsikdaj preprečili kakšno krizo. Seveda je potrebno ob tem omeniti, da se je treba velikokrat odzvati tudi na priložnosti in nevarnosti, ki se porajajo v samem podjetju (Novak, 2000:48).

## **1.2. DEJAVNIKI KRIZNEGA OKOLJA**

V začetku osemdesetih let je bilo krize v organizacijah in njene neprijetne učinke veliko lažje prikriti kot zdaj. Današnje sodobne organizacije so prisiljene razumeti hitro spreminjajoče se družbene vrednote, čedalje večja pričakovanja ljudi, zahteve po javnih obravnavah žgočih problemov in zmeraj bolj vsiljive medije. Organizacije, ki bi rade uspele, pa morajo razmišljati vzvratno in se postaviti v kožo svojih odjemalcev in drugih deležnikov ter upoštevati sile iz okolja. Vendar razumevanje vsega tega ne zadostuje – organizacije se morajo znati nanje tudi

odzvati. Predvsem pa se ne smejo osredotočati le na ozke podjetniške cilje, temveč morajo s svojim delovanjem dobiti odobravanje družbe. Javnosti namreč od podjetij pričakujejo predvsem, da so bolj odprta in odgovorna za svoja dejanja.

Ključni dejavniki kriznega okolja po Novaku so naslednji: dejavnost organizacije, mediji, tveganje, čas, povratne informacije, ljudje in finančna sredstva (Novak, 2000:41-46).

### **1.2.1. Dejavnost organizacije**

Nekatere dejavnosti in panoge so zagotovo bolj tvegane kot druge. Po raziskavah sodeč (Regester v Novak, 2000:41) je v letu 1995 v ZDA največ kriz nastalo v borznih podjetjih. Sledijo letalska in avtomobilska industrija, bančništvo, proizvajalci programske opreme, časopisne hiše, profesionalni šport, komercialne letalske družbe, telekomunikacije in pravno svetovanje.

Lahko sklepamo, da so določene panoge bolj nagnjene h kriznim situacijam, zato mora biti vodstvo podjetij teh panog še bolj pozorno in pripravljeno na hitro ukrepanje.

### **1.2.2. Mediji**

Managerji razsežnost krize pogosto merijo s tem, kako in koliko o njej poročajo mediji. Ti so med najpomembnejšimi dejavniki kriznega okolja organizacije. Ena od nenapisanih novinarskih zakonitosti je: če mediji ne poročajo o dogodku, potem dogodka sploh ni bilo. Nekateri managerji so podobnega prepričanja. Tudi če v organizaciji izbruhne kriza, a ne pride v medije, je zanje pač ni bilo. Poznamo pa tudi druge vrste managerjev, ki še tako majhno, ne prav dobro novico obravnavajo kot veliko krizo (Novak, 2000:42-43).

Dejstvo torej je, da ravno mediji s svojim poročanjem najbolj oblikujejo predstave ljudi o organizacijah ter s tem usodno vplivajo na njihov ugled. So neke vrste

»krizni katalizatorji«, ker krize odkrivajo zgodaj, tako da jih organizacije skoraj ne morejo več skriti. Po drugi strani pa lahko mediji z neobjektivnim in senzacionalističnim pristopom povzročijo velike medijske krize oziroma afere.

### **1.2.3. Tveganje**

Opredelitev tveganja je dokaj zahtevna naloga, vendar so jo ekonomisti zelo elegantno rešili in uporabljajo dva izraza. Ločijo tveganje (risk) in negotovost (uncertainty), ki ju sicer mnogi avtorji uporabljajo kot sopomenki.

Tveganje je opredeljeno kot verjetnost, da dejanski donos v prihodnosti ne bo enak pričakovanemu. V primeru, da poznamo vse možne scenarije in lahko določimo njihove verjetnosti, lahko pričakovani donos izračunamo, kljub temu pa tvegamo, da bo različen od pričakovanega.

Teorija strateškega managementa pozna podobno opredelitev. Kot tvegane obravnavamo tiste poslovne odločitve, pri katerih lahko vnaprej določimo verjetnost uresničitve posameznih vzpostavitev podjetja in njegovega razvoja takrat, kadar moremo (objektivno ali subjektivno) opredeliti verjetnosti različnih možnih izidov posameznih odločitev. Za negotovost pa takrat, kadar je razpoložljiva informacijska osnova tako slaba in pomanjkljiva, da teh verjetnosti ni možno opredeliti (Belak, 1999:161).

Regester in Larkin navajata (Regester in Larkin v Novak, 2000:44), da se podjetja oziroma organizacije pri obvladovanju tveganja srečujejo z mnogimi ovirami:

- vsak človek zaznava tveganje drugače: zakoreninjena stališča, navade in predsodke ljudi je zelo težko spremeniti,
- večina ljudi v kriznih dogodkih verjame drugim institucijam raje kot podjetju oziroma organizaciji, največji vpliv na zaznavanje nevarnosti in tveganja imajo čustva, ki jih je težko obvladovati.

#### **1.2.4. Čas**

Vodstvo v organizacijah mora sprejemati in obdelovati vedno več informacij in vse hitreje sprejemati odločitve. Časovna razdalja med odločitvijo, njeno izvedbo in njenimi posledicami je prav tako vedno krajša. Hitrost razmišljanja, primerjanje različnih alternativ odločanja pa povečuje tveganje, da manager morda ne bo izbral prave odločitve (Novak, 2000:45).

#### **1.2.5. Povratne informacije**

Odsotnost povratnih informacij je v krizah za organizacijo usodna. Če ni povratnih informacij, ne vemo, kakšen je učinek naših dejanj. Povratne informacije so najbolj pomembne ravno pred krizo, vendar jih je takrat najtežje pridobiti. Največja nevarnost odsotnosti povratnih informacij je, da vodstvo začne sprejemati vedno več nepravilnih odločitev.

Če hoče vodstvo obvladati krizo, mora poskrbeti za pravočasno in nenehno pridobivanje povratnih informacij. Če ni povratnih informacij, ne vemo, kakšen je učinek naših dejanj. Zato je potrebno v ta namen vzpostaviti krizni informacijski sistem, ki mora biti še hitrejši od informacijskega sistema v normalnih razmerah (Novak, 2000:45).

#### **1.2.6. Ljudje**

Še tako dober teoretični sistem upravljanja odnosov z javnostmi ne more učinkovati, ne da bi bili v njem upoštevani predvsem ljudje. V krizah ljudje oziroma zaposleni nastopajo celo v dvojnih vlogah oziroma so soočeni z dvojno krizo. Najprej je ogrožena predvsem njihova socialna varnost, poleg tega pa morajo dejavno sodelovati pri reševanju krize. Zato je zelo pomembno, da v organizaciji vladata zdravo ozračje in čim večja pripadnost organizaciji. Seveda so v podjetjih potrebni strokovnjaki, ki so sposobni uspešno upravljati podjetje oziroma organizacijo v krizi. V krizah, še posebno v tistih, ki zadevajo varnost in

dobro ime posameznika, je potrebno ukrepati in si pomagati z vedenjskimi znanostmi kot so psihologija, sociologija, komunikologija itd.

### **1.2.7. Finančna sredstva**

Organizacije se ob izbruhu krize velikokrat izgovarjajo, da je do te prišlo zaradi pomanjkanja finančnih sredstev, ki bi jih morali nameniti za varnostne ukrepe in odkrivanje morebitnih nevarnosti. Takšno razmišljanje je značilno predvsem za tiste managerje, ki menijo, da se njihovi organizaciji kaj takega ne more zgoditi in ki razmišljajo bolj ali manj kratkoročno. V proračunu organizacije pa morajo biti tudi postavke za varovanje pred kriznimi razmerami, kot so:

- ustvarjanje sistema zgodnjega opozarjanja,
- naložbe v nove varnostne naprave in programe,
- ureditev zasilne krizne pisarne,
- usposabljanje za krize... (Novak s sodelavci, 2000:45-47).

Sredstev namenjenih za odkrivanje, onemogočanje in obvladovanje kriz vodilni delavci torej ne bi smeli obravnavati kot strošek, temveč kot naložbo, ki se v krizi obilno povrne ali celo omogoči organizaciji, da preživi.

## **2. UPRAVLJANJE KRIZNEGA KOMUNICIRANJA IN POMEN ODNOSOV Z JAVNOSTMI**

Temeljna vloga kriznega komuniciranja je učinkovito načrtovanje, izvajanje in ovrednotenje komunikacijskih aktivnosti s strateško pomembnimi javnostmi, ko podjetje še ni v krizi. Predhodno krizno načrtovanje lahko odločilno pripomore k zmanjševanju negativnih učinkov krize, saj je poslovodstvo na krizo vsaj delno pripravljeno in jo tudi učinkoviteje rešuje. Ko kriza že nastopi, je najpomembneje, da se podjetje nanjo hitro odzove in sprejme potrebne ukrepe za razrešitev nastale krizne situacije. Posebej previdno mora biti pri odnosih z mediji, preko katerih se obvešča najširša javnost. Dejstvo je, da za podjetje največkrat niso usodne neposredne posledice krize, temveč reakcije in stališča, ki jih v takšnih okoliščinah do podjetja oblikujejo potrošniki, delničarji, zaposleni itd.



## **2.1. ZNAČILNOSTI IN POMEN ODNOSOV Z JAVNOSTMI V PODJETJU**

V današnji sodobni demokratični družbi se vse bolj soočamo z različnimi izzivi, med katere štejemo tudi odnose z javnostmi, katerih sestavni del so odnosi z mediji.

Za dobro razumevanje in smiselno dojetje odnosov z javnostmi je najprej potrebno definirati temeljne pojme. Najprej, odnosi z javnostmi so vodstvena funkcija z nalogo vzpostavljanja vzajemnih koristnih odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi. Nadalje je pomembno opredeliti pojem odnosi z mediji, ki so del javnosti poleg obče, strokovne in posebne javnosti.

White in Mazur pravita, da je resnični cilj odnosov z javnostmi vplivati na vedenje in ravnanje skupine ljudi v odnosih do drugih. Vpliv naj bi bil viden kot dialog – ne pa monolog – z različnimi javnostmi podjetja, ki naj bi pripomogel k uresničitvi strategije celotnega podjetja (White in Mazur, 1998:2).

Odnosi z javnostmi so sistematično načrtovan in usmerjen proces vplivanja na oblikovanje naklonjenosti javnosti prek obojestransko zadovoljivega, interaktivnega komuniciranja, ki temelji na odprtem, demokratičnem in značajskem delovanju »obeh« strani – organizacije in javnosti. So sistematičen proces urejenega dolgoročnega internega in eksternega komuniciranja organizacije in njenih ciljnih javnosti ne le z namenom, da se ohrani ali izboljša ugled organizacije, ampak da se s komunikacijskimi aktivnostmi podpre doseganje organizacijskih poslovnih ciljev (Ašanin Gole v Gruban, Verčič, Zavrl 1998:46).

White in Dozier dodajata, da strategija odnosov z javnostmi vzdržuje učinkovito interakcijo med organizacijo in zunanjimi javnostmi, tako da zagotovi najboljši možni odnos med obema (White in Dozier v Moss, Verčič Warnaby 2000:59).

Jeffkins pa opredeli odnose z javnostmi kot management sprememb, kot kontinuiran in načrtovan proces vodenja in upravljanja nenehnih sprememb v organizaciji in okolju, in sicer kot spremembo negativnih v pozitivna stanja (Jeffkins 2000:37).

V sodobnem podjetju ne bi smeli obravnavati odnosov z javnostmi zgolj kot podporo trženjskim aktivnostim. Odnosi z javnostmi imajo ključno vlogo v strateškem upravljanju organizacije, saj postavljajo temelje za razumevanje okolij, v katerih deluje podjetje, so v pomoč pri določanju usmeritev v zvezi s skupinami, ki so pomembne za doseganje strateških ciljev podjetja, ter posredujejo zastavljene strateške usmeritve zaposlenim in zunanjim skupinam (White, 1998:21).

Podjetje običajno obkrožajo različne javnosti, kar je v veliki meri odvisno od dejavnosti s katero se podjetje ukvarja in delno tudi od njegove velikosti. Med najrazličnejše javnosti podjetja lahko tako štejemo zaposlene, delničarje (lastnike), kupce oziroma potrošnike, lokalno skupnost, dobavitelje, posebne interesne skupine, medije... Podjetje različnim javnostim prilagaja programe odnosov z javnostmi, v okviru katerih uporablja tudi različna komunikacijska orodja.

Organizacije komunicirajo z uslužbenci, skupnostmi, vladami, porabniki, finančniki, podporniki, nasprotniki in številnimi drugimi javnostmi. Kot pravita Hunt in Grunig: »Organizacije potrebujejo odnose z javnostmi, ker imajo razmerje do javnosti.« (Hunt in Grunig, 1995:6). Organiziranost oddelka za odnose z javnostmi pa je lahko različna. Tako tuja kot slovenska praksa je pokazala, da je najboljša organiziranost oddelka za odnose z javnostmi takšna, da je oddelek za odnose z javnostmi samostojen oddelek, ki združuje vse dejavnosti s področja upravljanja odnosov z javnostmi in je neposredno podrejen le najvišjemu vodstvu organizacije, ki mu tudi neposredno odgovarja (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997:23).

Zavedati se moramo razlike med marketinškim komuniciranjem in odnosi z javnostmi. Obe obliki komuniciranja služita doseganju uspešnosti, vendar so med njima razlike. Marketinško komuniciranje se izvaja z namenom povečanja prodaje, namen odnosov z javnostmi pa se neposredno ne nanaša na prodajno funkcijo, čeprav pogosto vpliva na odločitve posameznika o nakupu izdelkov določene organizacije. Hkrati lahko govorimo tudi o različni usmerjenosti. Odnosi z javnostmi so usmerjeni k celotni javnosti, medtem ko je marketinško komuniciranje usmerjeno k ciljnim skupinam, to je k skupinam s točno določenimi lastnostmi.

## **2.2. VLOGA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V ČASU KRIZE**

Krize so običajno dogodki, ki postavijo podjetje v središče pozornosti tako medijev kot tudi ostalih javnosti. S tem je podjetje postavljeno pred zahtevo po hitrem, točnem in spretnem komuniciranju s številnimi strateško pomembnimi javnostmi, kot so mediji, zaposleni, delničarji in drugi. Hkrati prinašajo krize razmere, v katerih managerji težko sprejemajo pravilne odločitve in obenem še uspešno komunicirajo. Strokovnjaki za odnose z javnostmi, ki so komunikacijsko ustrezno usposobljeni, lahko zato veliko pripomorejo k uspešnemu kriznemu upravljanju (White in Mazur, 1998:212).

Z uspešnim upravljanjem službe za odnose z javnostmi pa se organizacija zavaruje pred povišanimi stroški, ki bi jih imela, če ne bi ustvarjala kakovostnih odnosov z okoljem, ter omejuje in spreminja stroške tako, da se poveča sposobnost organizacije, da izpolni svoje poslanstvo (Ašanin Gole v Gruban, Verčič, Zavrl 1998:48).

Krizne situacije pa lahko predstavljajo tudi priložnost. Učinkovito krizno upravljanje ponuja podjetjem možnost, da zaposlenim, medijem in ostalim javnostim javno predstavijo svojo usposobljenost in profesionalizem. Ustrezno pripravljeno, lahko podjetje vse dogodke, razen najhujših kriz in katastrof, obrne v svojo korist. Svojo medijsko izpostavljenost lahko izkoristi za poudarjanje in

krepitev vrednot, ki jih je gradilo vsa pretekla leta. Ključ do uspeha leži v predhodnem načrtovanju, ki je pogoj za uspešno prebroditev krize.

Predhodno načrtovanje in priprava na morebitno krizo je tudi prva stopnja Coombsovega kriznega modela. Njegov model je razdeljen na obdobje predkrize, krize in pokrize. V nadaljevanju predstavim vse tri stopnje, večjo pozornost pa posvetim načrtovanju upravljanja kriznih odnosov z javnostmi pred krizo. Ker je namen diplomskega dela pokazati, da se podjetje, ki vlaga v pripravo na morebitne nesreče in odzive na le-te, lahko nesrečam izogne ali pa iz krizne situacije potegne le najboljše in si še dodatno utrdi ugled.

### **2.3. NAČRTOVANJE UPRAVLJANJA KRIZNIH ODNOSV Z JAVNOSTMI PRED NASTANKOM KRIZE**

V današnjem času deluje vse več organizacij in za vsako organizacijo je pomembno načrtovanje odnosov z mediji, kajti brez zapisanih načrtov za odnose z mediji je jasno, da organizacija ne upravlja odnosov z javnostmi in hkrati z mediji. Načrti morajo vsebovati natančno določene cilje, strokovno osebje, sredstva in čas. Poleg tega mora organizacija zagotoviti odprtost, preglednost in javnost svojega delovanja. Skratka, organizacija mora biti smiselno in natančno organizirana, ter imeti usposobljeno strokovno vodstvo za odnose z javnostmi, saj je najpomembnejše kdaj in kako določeno informacijo, dogodek, zgodbo, novico, obvestilo posredovati določeni javnosti. Strokovnjaki za odnose z javnostmi morajo dobro poznati delovanje organizacije in okolje samo v katerem deluje organizacija, saj nosijo precejšnjo odgovornost. To so v večini primerov člani uprave ali ljudje, ki so na vodstvenih funkcijah določene organizacije in ki znajo nastopati pred javnostmi.

V vsaki stvari je potrebno pomisliti tudi na nepredvidljivost neprijetnih dogodkov, ki povzročajo kritične trenutke, zato je zelo pomembno, kako organizacije preživijo kritične čase, kako v teh trenutkih ravnajo in se odzovejo na njih (krizno komuniciranje). Preventivno je potrebno pripraviti krizni medijski načrt, ki je del splošnih kriznih načrtov organizacije.

Čeprav bo krizni načrt le redko pokril vsa naključja in različne možnosti, se trud, vložen v temeljne priprave, zagotovo povrne, ko kriza nastopi in so potrebne hitre in temeljne odločitve. Predhodno načrtovanje lahko odločilno pripomore k zmanjševanju negativnih učinkov krize, saj je poslovodstvo na krizo vsaj delno pripravljeno in jo tudi učinkoviteje rešuje. Obseg predhodnih priprav je tako bistvenega pomena pri oblikovanju odziva in odzivnega časa podjetja (Rogers, 1993:124). Z različnimi kriznimi strategijami komuniciranja skuša organizacija obvarovati ali zmanjšati škodo, ki bi jo utrpel ugled organizacije (Allen in Caillouet v Coombs in drugi 1996). Coombs meni, da lahko ustrezno komuniciranje vpliva na to, kako deležniki interpretirajo krizo in organizacijo v njej.

Za uspešno in učinkovito komuniciranje z javnostmi in za odnose z mediji mora vsaka organizacija vsakodnevno spremljati medije ter analizirati količino in vsebino medijskih objav, ki se posredno in neposredno zadevajo same organizacije. Rezultat tega je vpogled v dejansko stanje medijske pozornosti organizacije in sprejemanje ali nesprejemanje delovanja organizacije s strani javnosti. To dejavnost opravljajo specializirane službe za kliping.

Navsezadnje je potrebno poudariti neizpodbitno dejstvo, da odnosi z javnostmi postajajo vse pomembnejši del vsake organizacije, saj je zelo pomembno, kako določeno temo predstavimo javnosti.

Strokovnjaki za odnose z javnostmi, ki so komunikacijsko ustrezno usposobljeni, lahko veliko pripomorejo k uspešnemu kriznemu upravljanju (White in Mazur, 1998:212). Predkrizno obdobje obsega vse poglede na pripravo na krizo, kamor štejemo predvsem odkrivanje in predvidevanje vseh kriznih signalov (Coombs 2001:13). Predkrizno obdobje sproži dejanja, ki jih zaposleni v podjetju morajo izvršiti preden kriza izbruhne. Vseh kriz ne moremo preprečiti, zato morajo zaposleni biti pripravljene na izbruh krize. Po Coombsu predkrizno obdobje delimo na:

- odkrivanje kriznih znakov,

- preprečevanje krize in,
- priprava na krizo (Coombs 2001:15).

### **2.3.1. Odkrivanje kriznih znakov**

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

Najboljši način za upravljanje krize je, da preprečimo njen nastanek. Krizam se lahko izognemo, če pravočasno spoznamo opozorilne znake. Značilnost opozorilnih znakov je v tem, da naznanijo nevarnost situacije, ki ima potencial, da se razvije v krizo. Uspešni managerji pravočasno zaznajo te opozorilne znake in ukrepajo ter tako preprečijo nastanek krizne situacije (Coombs 2000:17).

Poglavitni element faze zaznavanja oziroma odkrivanja kriznih znakov je skrbno raziskovanje in aktivno iskanje informacij. Krizni tim mora iskati informacije, ki morda vsebujejo opozorilne znake (Coombs 2000:17). Krizno raziskovanje zahteva od kriznega tima, da iz širokega seznama zunanjih in notranjih virov izbere in analizira informacije (Coombs 2000:37).

Seveda ne obstaja zgolj en sam, enoten načrt, ki bi deloval v vseh okoliščinah. Vendar pa se z načrtovanjem vsaj nekoliko približamo razmeram, ki nastopijo s pojavom nesreče, in tako lahko že vnaprej predvidimo možne odzive nanjo, tako s strani pristojnih organizacij kot s strani javnosti. Zato je načrtovanje še toliko bolj potrebno in je prav to ključ za uspešen odziv organizacije v kriznih razmerah. Delujemo namreč lahko po že predhodno obstoječem načrtu in s tem pridobimo čas, ki je ključni dejavnik krizne situacije.

### **2.3.2. Preprečevanje krize**

Preprečevanje krize je faza v kateri člani organizacije reagirajo na opozorilne znake ter skušajo zmanjšati napad krize (Mitroff v Coombs 2000:39). Organizacija se krizi izogne s pravočasnim ukrepanjem na opozorilne znake in zmanjševanjem kritičnih faktorjev (Coombs 2000:39).

Krizni management dobro opravlja svoje delo, če med svoje naloge vključuje izogibanje ali preprečevanje kriz. Vsa tveganja imajo možnost, da prerastejo v krizo. V sodelovanju s ključnimi javnostmi se morebitna tveganja lahko odkrijejo predčasno in krizni management uspe odpraviti problem preden se stopnjuje v krizo (Coombs 2000:58).

### **2.3.3. Priprava na krizo**

Managerji v podjetju morajo biti pripravljeni na to, da lahko pride do izbruha krizne situacije. Priprava na krizo običajno vključuje odkrivanje ranljivih in občutljivih točk v podjetju, ustvarjanje kriznega tima, izbira govorca, priprava kriznega komunikacijskega načrta ter strukturiranje kriznega komunikacijskega sistema (Coombs 2000:15).

Vsaka organizacija ima specifične občutljive krizne točke (Fink v Coombs 2000:59). Te občutljive točke so pogojene z dejavnostjo organizacije, njeno velikostjo, lokacijo, zaposlenimi... Različne vrste organizacij so nagnjene k različnim vrstam kriz. Zato morajo managerji v organizaciji definirati tiste vrste kriz, ki bi organizacijo najbolj prizadele. Od vrste ranljivih točk je odvisen tudi razvoj kriznega komunikacijskega načrta (Pauchant & Mitroff v Coombs 2000:59).

Kot pravi Novak (Novak, 2000:189), naj bi imela vsaka organizacija pripravljen splošen načrt za učinkovito delovanje v primeru krizne situacije. Ne glede na to, kako je podjetje dosledno pri svoji politiki in pri izvajanju le-te, je v nevarnosti pred izbruhom krize (Coombs, 2001:79). Zato je krizni načrt lahko nekakšno

osnovno vodilo pri odločanju in delovanju organizacije, ko se znajde v krizni situaciji.

Nemogoče je predvideti vsako nesrečo, ki se lahko zgodi. Kljub temu pa obstaja način s katerim se lahko vsaka organizacija pripravi nanjo. In to je načrtovanje kriz, ki je bistveni del kasnejšega upravljanja z njimi. V njem predvidimo možne nesreče, ki se lahko zgodijo in naš odziv nanje. Da bi bilo krizno načrtovanje uspešno, mora vsebovati mišljenja o situacijah, ki lahko nastanejo in povzročijo resne težave organizacijam (White in Mazur, 1998:212).

V načrtovanju pregleda možnih nesreč lahko upoštevamo nesreče, ki so se že zgodile nam ali našim konkurentom, hkrati pa upoštevamo tiste razmere, ki lahko postanejo krizne.

Managerji v podjetju sestavijo seznam vseh možnih kriz, ki lahko doletijo podjetje. Seznam lahko sestavi krizni tim z metodo »brainstorming« ali pa svojo oceno poda svetovalec (Barton v Coombs 2000:60). Ko je seznam potencialnih kriznih situacij dokončan, je potrebno vse vrste kriz ovrednotiti. Pogost način vrednotenja je z lestvico od 1 do 10, pri katerem je 10 največja možna kriza, ki lahko prizadene podjetje (Fink v Coombs 2000:60). Člani kriznega tima bi največjo pozornost morali posvetiti ravno tem, visoko ovrednotenim vrstam kriz.

#### **2.4. UPRAVLJANJE KRIZNIH ODNOSOV Z JAVNOSTMI MED KRIZO**

Med samim kriznim dogodkom morajo managerji v ugotoviti oziroma priti do spoznanja, da organizacija resnično je v krizi in temu primerno tudi ukrepati (Coombs 2000:16). Ko se v podjetju soočijo s krizo, je ponavadi največje vprašanje, kako se na krizo odzvati in na kakšen način komunicirati.

Veliko vlogo pri upravljanju s kriznimi situacijami pogostokrat odigrajo tudi čustva. Ob izbruhu krizne situacije mora komunikacijska ekipa v podjetju oceniti, kakšne



bodo možne čustvene reakcije na krizo in kako bodo le-te vplivale na različne vpletene javnosti. Največkrat krize niso zgolj posledica nastalih dejstev, povzročijo jih predvsem človeške emocije v zvezi s podjetjem, njegovimi proizvodi ali direktorjem podjetja (Rogers, 1993:130-131).

Stanje med nesrečo je vsekakor kaotično stanje, saj je delo v organizaciji pod nenehnim časovnim pritiskom, hkrati pa tudi pod pritiskom notranjega in zunanjega okolja organizacije. Zato se mora ukrepati hitro in preprečiti širjenje krize na področja, ki niso pod vplivom kriz ter krizo časovno omejiti (Mitroff, 2001:127). Krizno upravljanje nikakor ni samo pripravljen načrt o ravnanju v kriznih razmerah. Pomembno je tudi, da mislimo o nepričakovanem in se spoprimemo s krizo hitro in hkrati učinkovito (White in Mazur, 1998:212). Da pa je hitro in učinkovito odločanje možno, moramo članom kriznega komunikacijskega tima zagotoviti natančne in pravočasne informacije (Coombs, 2001:111).

Zavedati se moramo, da ravnanje in odzivi organizacije med krizo, lahko dolgoročno vpliva na njeno podobo v očeh javnosti. V času krize mora organizacija komunicirati hitro, natančno in spretno s številnimi pomembnimi javnostmi (White in Mazur, 1998:212). Ciljnimi javnostim morajo biti zagotovljeni podatki o razvoju krize in njenem poteku, prav tako pa morajo člani krizne komunikacijskega tima odgovoriti na njihova zastavljena vprašanja (Coombs, 2001:114).

Vsekakor pa moramo že na začetku kriznih razmer upoštevati nekatera osnovna pravila, od katerih je odvisna uspešnost in učinkovitost kriznih odnosov z javnostmi. Javnostim je potrebno takoj pokazati, kdo je verodostojen in kompetenten vir informacij, saj tako preprečimo informacijski kaos in širjenje napačnih informacij. Zato takoj vzpostavimo stike z novinarji in jim posredujemo osnovne podatke. Če se to ne zgodi, lahko organizacija dobi oznako zmedene in nekompetentne (Novak, 2000:202). Lahko se pojavi tudi mnenje, da organizacija

mogoče celo zadržuje informacije, mediji pa si poiščejo drug vir informacij (priče dogodka, interesne skupine, neodvisnega »strokovnjaka«, pravzaprav kogarkoli z mnenjem).

Zato se je nujno potrebno izogniti pasivnemu ravnanju – molku. Molk odraža negotovost organizacije, da nima zadeve pod nadzorom ter nima namena nadzora prevzeti. Dovolj je le hitra reakcija podjetja, da pove svojo stran zgodbe (Coombs, 2001:115). Za čim boljši odziv in ravnanje v krizni situaciji ter za preprečitev informacijske praznine mora organizacija upoštevati naslednje tri obvezne korake:

- takojšen komunikacijski odziv,
- odgovor na glavna vprašanja medijev,
- prikaz delovanja za odpravo posledic.

Kot vidimo, sta hitrost in tudi obseg informiranja v kriznih razmerah izredno pomembna, saj s tem preprečimo pojav informacijske praznine in govoric. Cilj organizacijskega informiranja naj bo seznaniti vse potencialne javnosti z vsemi pomembnimi informacijami. Da organizacija svojim javnostim zagotovi natančne, preverjene in resnične informacije je najbolje, da določi uradnega govornika, ki je član kriznega tima, ter je pooblaščen, da govori v imenu organizacije v času krize. Uradni govorec ni nujno, da je le ena oseba, pomembno je le, da enotno zagovarjajo načela organizacije (Coombs, 2001:117). Pri oblikovanju in načinu posredovanja sporočil mora govorec upoštevati potrebe in lastnosti javnosti, ki so jim sporočila namenjena. Javnosti namreč želijo vedeti, kako bo kriza vplivala nanje in ali si lahko tudi sami kako pomagajo. Ton komuniciranja uradnega govornika naj bo oseben; besede sočutja lahko pomenijo več kot navajanje golih dejstev (Lerbinger v Novak, 2000:204).

Pri posredovanju informacij mora biti uradni govorec odkrit. Na zastavljena vprašanja naj bi odgovoril takoj, če so podatki na voljo, ali pa bo odgovor podal, ko bo dobil potrebne podatke (Coombs, 2001:118). Če še ne pozna vseh

podrobnosti, naj to tudi pove, saj bi z nepopolnimi informacijami lahko javnosti zavajal. Govorec s posredovanjem novih informacij ne sme čakati predolgo, saj to lahko povzroči sumničenja in špekulacije (Novak, 2000:204-206).

Učinkovitost govorničevega komuniciranja (posredovanja informacij) je odvisna od treh osnovnih pogojev:

- sporočilo mora biti razumljivo (jedrnato, pregledno, preprosto in zanimivo),
  - govorec mora biti zaupanja vredna oseba (javnost mu mora zaupati),
  - govorec mora imeti povratno informacijo o odzivu javnosti na sporočilo.
- (Novak, 2000:125).

## **2.5. UPRAVLJANJE KRIZNIH ODNOSOV Z JAVNOSTMI PO KRIZI**

Krizno upravljanje odnosov z javnostmi se ne konča, ko podjetje izgine iz središča medijske pozornosti. Še naprej je treba biti pozoren do vseh javnosti in povzročeno škodo odpraviti do konca, kolikor se le da, povrniti zaupanje vseh strateško pomembnih javnosti in povrniti ugled podjetju. Še naprej je treba spremljati vzroke problema, ki je povzročil krizo, in sprejeti vse potrebne ukrepe, da se kaj podobnega nikoli več ne ponovi (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997:78).

Za obdobje po nesreči je značilno, da se organizacija posveti vrnitvi v normalno stanje. Kako je organizaciji uspelo upravljati krizne odnose z javnostmi v času same krize, ima lahko tudi posledice, ko je kriza že mimo. Upravljanje in odzive organizacije med krizo si javnosti zapomnijo in lahko se zgodi, da to uporabijo proti njej (White in Mazur, 1998:98).

Tudi ko je videti, da se kriza bliža h koncu, mora krizni tim ostati zbran in delovati naprej, saj ga čaka težka naloga vrednotenja kriznega upravljanja v času krize (Coombs, 2001:146). Pred tem pa je koristno, če zbere podatke za natančno analizo elementov predhodno pripravljenega kriznega načrta, vrednoti strategijo načrtovano-uresničeno, preveri ali so bili mediji dovolj obveščeni... Vrednotenje je ključna faza izpopolnjevanja kriznega upravljanja. En način izpopolnjevanja

kriznega upravljanja je tudi ta, da organizacija ugotovi, kaj je storila narobe in kdaj je ravnala prav v času upravljanja kriznih odnosov med krizo (Coombs, 2001:135). Če je podjetje uporabilo predhodno pripravljen krizni načrt, je treba natančno analizirati tudi njegove elemente, oceniti njihov prispevek k reševanju krize in ga ustrezno popraviti oziroma izboljšati. Številni spremenjeni podatki in analize morajo biti vnešene v končno poročilo in dodane v krizni komunikacijski načrt. Končnemu poročilu pa je dodan še povzetek in priporočilo vodstva podjetja. (Coombs, 2001:144).

Pomembno je, da podjetje ugotovi, ali je krizo pravočasno opazilo in zaznalo. Ugotoviti mora, ali bi se bilo krizi mogoče v celoti izogniti in kako (Novak, 2000:215).

Največja napaka, ki jo lahko stori organizacija je, da na nesrečo čim hitreje pozabi. Krizno upravljanje odnosov z javnostmi se ne konča s koncem nesreče (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997:78). Zavedati se moramo, da se je iz izkušenj mogoče učiti. To pa lahko dosežemo le, če temeljito analiziramo celotno dogajanje.

Resnična krizna situacija je odlična priložnost za učenje (Pauchant in Mitroff v Coombs, 2001:135). Da pa lahko pridobimo podatke za učenje je potrebno zbrati podatke in opraviti analizo krizne situacije. Analizo krize opravimo čim prej po koncu krize, in najkasneje trideset dni po njej, da ne pozabimo pomembnih dogodkov ali da se ne prepustimo toku vsakdanjih opravil in dogajanja v organizaciji. Analizo naj bi opravila majhna skupina ljudi v podjetju ali neodvisna skupina izven podjetja. Vse rezultate, ki jih zberejo je potrebno skrbno zabeležiti in o njih obvestiti vse zaposlene ter poskušati odpraviti vzroke, zaradi katerih je kriza nastala. Namen zbiranja podatkov in analiziranja ni v iskanju krivca, pač pa učenje in izpopolnjevanje kriznega upravljanja (Coombs, 2001:144).

Ne glede na to, kako uspešna je bila organizacija pri upravljanju kriznih odnosov z javnostmi, kriza velikokrat povzroči škodo. Kljub temu, da ljudje negativne informacije o podjetju zelo hitro pozabijo, je vpliv krize na finančno poslovanje podjetja lahko velik. Izguba zaupanja v podjetje ima namreč lahko zelo resne posledice.

Kot sem že omenila, pa je kriza za podjetje lahko tudi priložnost za začetek nečesa novega. Vodstvo lahko spremeni način razmišljanja, lahko določi potrebne organizacijske spremembe, okrepi vodenje, oblikuje nove oddelke, pregleda vloge in odgovornosti članov vodstva, izboljša sisteme nadzora in vpelje novo organizacijsko kulturo (Novak, 2000:215).

## **2.6. UPRAVLJANJE UGLEDA**

O ugledu organizacije govorimo, ko se njen imidž sklada z vrednotami javnosti oziroma odjemalca. Imidž pa je to, kar si o organizaciji le-ti mislijo, torej je odsev njene identitete – vizualne, fizične, kulturne, moralne in druge značilnosti organizacije – v javnosti (Novak, 2000:137-143).

Ugled postaja najdragocenejše premoženje organizacije, zato ga mora skrbno upravljati. Po raziskavah imata zaupanje organizaciji in njen ugled še posebno velik pomen v kriznih dogodkih oziroma v okoljih, kjer imajo odjemalci nepopolne informacije o organizaciji. Organizacije z velikim ugledom imajo bistveno več možnosti tako v razumevanju javnosti, spoštovanju konkurence ter nenazadnje pri opredeljevanju svoje pogajalske moči. V takih primerih lahko podjetje ali organizacija uporabi svoj ugled za verodostojno sporočanje o prihodnjem delovanju tako tekmecem kot odjemalcem. Ugled ima tako za organizacijo strateško vrednost, če se uporablja kot dodaten, komplementaren element v marketinškem spletu.

Vsaka kriza lahko prizadene ugled organizacije (Coombs, 2001:121). Ker je proces oblikovanja ugleda bolj kompleksen in daljši kot proces oblikovanja imidža, lahko z gotovostjo trdimo, da je ugled najdragocenejše premoženje

organizacije. Za organizacije je ugled preveč pomemben, da bi ga prepustili naključju, saj ga lahko izgubi zelo hitro – največkrat z napačnim upravljanjem kriznih dogodkov. Treba ga je zavestno oblikovati in upravljati. Odzivi organizacije na krizo, njeno komuniciranje skozi krizo in vrsta strategije poglavitno vplivajo na skupen ugled organizacije. Številni strokovnjaki kriznega upravljanja so raziskovali, kako krizne komunikacijske strategije v času krize – kaj organizacija reče ali naredi – prizadenejo ugled podjetja. Prepričani so, da organizacija s kriznim komuniciranjem vpliva na to, kako bodo ciljne javnosti dojele organizacijo v krizi (Allen in Caillouet, Benoit, Hearit v Coombs 2001:121).

V skrbi za zaščito ugleda in imena podjetja se mora vodstvo zavedati vloge medijev, ki jo imajo pri ustvarjanju (ali uničevanju) ugleda podjetja, še predvsem v krizi. Veliko prizadevanj pri nadzoru krize bo tako predstavljalo sodelovanje z mediji z namenom, da bi ohranili ugled. Tudi zato imajo odnosi z javnostmi tako pomembno vlogo pri komuniciranju med krizo (Lerbinger, 1997).

V trenutku, ko se podjetje sooči s krizo, ki lahko uniči njegov ugled, lahko pomaga le učinkovito in etično delovanje managementa, ki se lahko uspešno izogne poslabšanju ugleda. Lerbinger je mnenja, da pametni managerji posvečajo vedno več pozornosti razumevanju vzrokov in dinamičnosti kriz, ranljivosti organizacij, možnosti zmanjševanja njihovega pojava in če se že pojavijo, zmanjševanju škode, ki jo povzročijo življenju in lastnini, predvsem pa dragocenemu, neotipljivemu dobičku – ugledu (Lerbinger, 1997:17).

Večina podjetij po svetu namenja ogromno sredstev in časa graditvi in ohranjanju svojega ugleda ter ugleda svojih proizvodov in storitev. Vendar je malo takih, ki bi imela pripravljene postopke in ljudi, s katerimi bi uspešno branili težko prigraran ugled, kadar nastopijo krizne razmere. Veliko je primerov podjetij, ki so zaradi neuspešnega kriznega upravljanja in napačnih strategij komuniciranja v času krize, utrpela ogromno škodo (Regester, 1995:157-160).

Od upravljanja odnosov z javnostmi v času krize so odvisne posledice, ki jih utrpi organizacija. Zato moramo ravnati zelo premišljeno, saj si javnosti zapomnijo vsa naša dejanja ter odzive, ki jih lahko uporabijo proti nam. S slabimi odzivi organizacija vzbudi nezaupanje in omaje težko pridobljeni ugled (White in Mazur, 1998:213).

Ena izmed možnosti, da podjetje ohrani ugled, ki ga ima pri svojih ključnih javnostih, je z uspešnih kriznim upravljanjem. Pri tem mu je lahko v veliko pomoč izoblikovan krizni komunikacijski načrt, ki ga obravnavam v naslednjem poglavju.

### **3. KRIZNI KOMUNIKACIJSKI NAČRT**

Zadnja stvar, ki bi si jo želeli v času krize je, da bi se nam bilo potrebno ukvarjati s kriznim načrtom oziroma z vprašanjem, kaj storiti. Pomembnost komunikacijskega načrta postane vidna, ko se pripeti nesreča. V času krize, ne smemo tratiti dragocenega časa z iskanjem informacij, kot so odločitve o tem kakšne naloge ima kdo v podjetju, ali ugotavljanjem o zaporedju dogodkov, kako se bo podjetje odzvalo na krizno situacijo (Barton v Coombs, 2001:79), Ko kriza izbruhne, sta seznam njunih dejavnosti in seznam ljudi, s katerimi je treba komunicirati, neprecenljiva (Novak, 2000:195). Kot sem omenila že na začetku diplomskega dela, je značilnost nesreč njihova nenadnost in časovni pritisk. Zato je pomembno, da ima organizacija vnaprej pripravljen krizni komunikacijski načrt, ki predstavlja nekakšno vodilo, da organizacija ne pozabi na kakšno pomembno nalogo.

Ni primeren čas, da bi razmišljali, kdo naj bo naslednji s katerim moramo spregovoriti, niti ni primeren čas, da se sprašujemo, ali je že kdo kdaj pomislil, da se nam lahko pripeti kaj podobnega. Če imamo pripravljen krizni načrt, nam vsaj o osnovnih stvareh ne bo potrebno skrbeti. Vedeli bomo, da ima vsak manager kopijo kriznega načrta ter da imamo izurjene ljudi, ki se zavedajo, da lahko ta problem ogrozi ugled podjetja in, ki lahko to preprečijo. Zato je pomembno, da so člani kriznega tima ljudje, ki jim je mar za podjetje.

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

Pri pripravi kriznega načrta ni bistvo, da imamo kakršenkoli krizni načrt, temveč mora biti vnaprej dobro premišljen, da se podjetje lahko sooči z nepričakovanimi situacijami ter učinkovitim odzivom. Če sestavimo neprožen krizni načrt je to za podjetje lahko usodno. Bistvo načrta je, da je uporaben, in ne da na knjižni polici nabira prah (Barton v Coombs, 2001:79). Če že nimamo sestavljenega celotnega načrta, je potrebno vzpostaviti vsaj smernice, kdo lahko komunicira z mediji, kaj so naloge kriznega tima... (White in Mazur, 1998:206).

Razpet pravi, da načrtovanje ni potrebno zreducirati zgolj na načrt, ki ga oblikujemo pred izbruhom krize. Četudi se načrtovanje kriznega komuniciranja praviloma obravnava predvsem kot proaktivno načrtovanje, načrtovanje pred izbruhom same krize. Zelo pomembno je tudi pravilno načrtovanje, ko je kriza že na pohodu (Razpet v Gruban, Verčič, Zavrl 1998:147-155).

Kadar pripravljamo **proaktiven načrt**, ponavadi želimo, da je le-ta dovolj splošen. Ker ne moremo natančno vnaprej vedeti, kaj se lahko pripeti, si želimo načrt, ki bo pokril kar največ različnih možnih situacij. Izjema so lahko posamezna podjetja ali druge organizacije, ki so često izpostavljene nevarnosti specifičnega tipa krizne situacije (Razpet v Gruban, Verčič, Zavrl 1998:148).

Precizni in specifični proaktivni načrti so smiselni samo, kadar so natančno sinhronizirani z vsemi drugimi tipi organizacijskih navodil, ki pokrivajo določeno



hipotetično situacijo (načrti za zavarovanje kraja nezgode, evakuacijo, logistične procedure...). Naloge praktičnega proaktivnega kriznega načrta naj bi bile le tri:

- pokrije naj začetno, najbolj kritično obdobje,
- vsem vpletenim naj zagotovi minimum navodil,
- zmanjšuje naj verjetnost napak zaradi panike. (Zavrl v Gruban, Verčič, Zavrl 1998:148).

**Reaktivno načrtovanje** pomeni oblikovanje načrtov, po katerih se bomo skušali ravnati od trenutka izbruha krize naprej. »Krizna organizacija doleti nepričakovano in predhodno pripravljeni načrti so lahko tudi ovira, da se učinkovito soočimo in jo še naprej uspešno upravljamo« (White in Mazur, 1998:213). Pri reaktivnem načrtovanju gre za načrte, ki jih organizacija nima vnaprej pripravljenih, ampak jih zelo na hitro in povsem pragmatično oblikuje, ko je kriza že nastopila. Ko smo soočeni s reaktivnim načrtovanjem, je položaj obrnjen. Časa nimamo popolnoma nič, informacije pa so nas zasule z vseh strani. Reaktivni komunikacijski načrt bo po najboljših močeh skušal urediti kaos, ki podjetje obdaja (Zavrl v Gruban, Verčič, Zavrl 1998:151-152).

Po mojem mnenju prednost pripisujem predhodno pripravljenim kriznim komunikacijskim načrtom, saj podjetje v času krize doživi šok in je v krču, zato tudi težje trezno razmišlja. Zato se strinjam s predhodnimi avtorji, ki pravijo, da je krizni načrt le opora, da ne pozabimo na kakšno pomembno nalogo.

Preden začnejo v podjetju pripravljati krizni načrt, se morajo odločiti, kako splošen naj bo krizni načrt. Običajno se je treba odločiti za kompromis med natančnostjo, enostavnostjo in splošno uporabnostjo kriznega načrta. Večinoma se ne da povsem natančno predvideti, kaj se lahko organizaciji pripeti, zato si želimo predvsem dovolj splošen načrt, ki bi pokrival kar največ različnih možnih situacij.

Sestava takšnih kriznih načrtov zahteva predvsem zelo poglobljeno poznavanje organizacije in vseh njenih funkcij, službe za odnose z javnostmi pa ga lahko razvijejo le ob sodelovanju z vsemi drugimi relevantnimi službami v podjetju in ob sodelovanju zunanjih sodelavcev (Razpet, 1998:148).

Izjema so lahko podjetja ali druge organizacije, ki so pogosto izpostavljene nevarnostim specifičnega tipa krizne situacije. Tipičen primer organizacij, ki se srečujejo z bolj ali manj specifičnimi potencialnimi kriznimi situacijami in v katerih je smiselno pripravljati specifične krizne načrte, so v kemični ali farmacevtski industriji.

Vsak načrt mora biti kratek, jedrnat in prožen, da bo zagotavljal uspešno delovanje v nepredvidljivih okoliščinah katerekoli krize. V nadaljevanju opišem prilagojeno Coombsovo strukturo kriznega komunikacijskega načrta (Coombs, 2001:79-83).

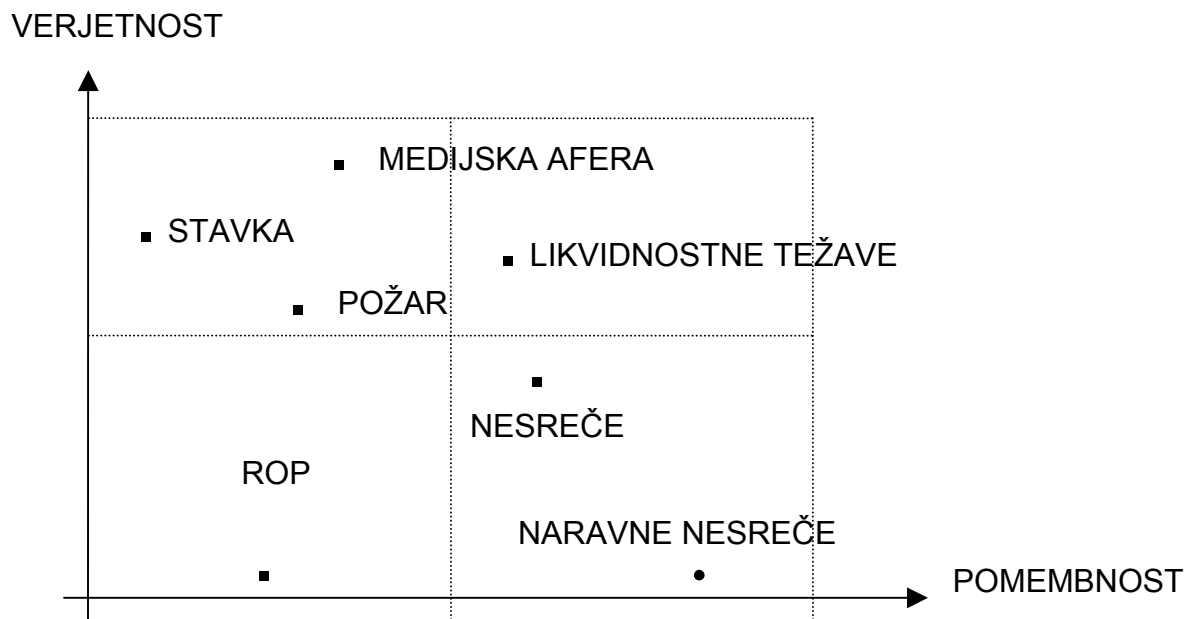
### **3.1. NAMEN KRIZNEGA NAČRTA**

V uvodu naj bi organizacija navedla namen in pomembnost kriznega načrta, na kratko opredelila osnovne naloge članov kriznega komunikacijskega tima, predstavila pogloblitve informacije o podjetju, njegovih izdelkih, okolju in lokaciji podjetja, oblikovala skupno politiko poslovanja podjetja ter določila način uporabe priročnika in prepričala zaposlene o njegovi resnosti (Barton in Fearn-Banks v Coombs, 2001:80). V uvodu se prav tako navede, da gre za zaupen dokument (Coombs 2001:79). To pomeni, da so določene informacije zaupne in ne smejo biti posredovane zunanjim javnostim brez odobritve vodstva podjetja. Lahko pa je razkritje zaupnih podatkov zahtevano z zakonom (Tyler v Coombs, 2001:81).

Priprave kriznega načrta se lahko lotimo z vpisovanjem možnih kriznih situacij v matriko (glej sliko 2). Matrika nam omogoča pregledovanje in združevanje kriznih dogodkov po skupinah. Na eni strani ločimo bolj verjetne krizne situacije od manj

verjetnih in na drugi strani bolj pomembne od manj pomembnih glede na njihove posledice (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997:76).

Slika 1: Matrika pomembnosti in verjetnosti kriznih dejavnikov (Gruban, Verčič, Zavrl 1997:76)



Vsak dogodek oziroma možno krizno situacijo vnesemo v koordinatni prostor glede na vrisani spremenljivki (verjetnost/pomembnost). Spodnji levi kvadrat zajema najmanj verjetne in najmanj pomembne stvari, ki se nam pripetijo; zgornji desni kvadrant najbolj verjetne in po posledicah najpomembnejše (Gruban, Verčič, Zavrl 1997:76).

### 3.2. POSTOPEK RAVNANJA V ČASU KRIZE

V drugem delu kriznega komunikacijskega načrta so jasno določeni postopki ravnanja zaposlenih v krizni situaciji. Navedeno je tudi kdaj se smatra, da je do

krizne situacije sploh prišlo oz. kdaj se aktivira krizni komunikacijski načrt (Coombs, 2001:80). Ko podjetje zazna krizne okoliščine, glede na naravo razmer, ustanovi krizno ekipo, ki deluje le v kriznih okoliščinah. Natančno so opisane naloge članov kriznega tima:

- kdo je zadolžen za komuniciranje z mediji,
- katere ključne javnosti obvestiti o nastali krizni situaciji (delničarji, vlada...),
- kdo in kako bo obvestil zaposlene o nastali krizi in poteku reševanja le-te,
- kakšna je njihova vloga,
- kaj se od njih pričakuje,
- kako čim prej omejiti širjenje nastale nesreče,
- kakšne so naloge neposredno vpletenih pri odpravljanju posledic...

### **3.3. KRIZNI KOMUNIKACIJSKI TIM**

V kriznih razmerah je managerjem izredno težko upravljati s krizno situacijo in hkrati normalno voditi podjetje. Kadar poskušajo oboje, se dostikrat zgodi, da ne reševanje krize ne poslovanje podjetja ne potekata tako, kot bi morali. Zato je še posebej pri obširnejših krizah nujno, da ima podjetje pripravljeno krizno ekipo, ki naj se ukvarja z nastalim problemom, medtem ko naj management skrbi za čim bolj normalno poslovanje podjetja.

Krizno ekipo običajno sestavlja nekaj članov, ki imajo v podjetju dovolj velik vpliv in pooblastila za odločanje. Ker se krize pojavljajo v različnih oblikah, je pomembno, da je krizna ekipa sestavljena iz različnih ljudi (Hearle, 1993:398).

Vsak krizni komunikacijski načrt mora vsebovati imena, telefonske številke ljudi dostopnih 24 ur na dan, in kratek opis odgovornosti vseh članov kriznega komunikacijskega tima ali zunanjih svetovalcev (Coombs, 2001:80).

### **3.4. OPREDELITEV JAVNOSTI**

Kadarkoli pride do krizne situacije, se je najprej treba vprašati, katere so ključne javnosti, s katerimi bo potrebno komunicirati. Praktično nemogoče je, da bi v kriznih razmerah komunicirali z vsemi hkrati. Javnosti je potrebno razvrstiti po pomembnosti glede na konkretno krizno situacijo in se nato odločiti, kaj jim je treba sporočiti, kdo bo z njimi komuniciral in na kakšen način (Regester, 1995:160).

Najprej je treba poskrbeti za obveščenost vseh tistih, ki pri reševanju krize neposredno sodelujejo (krizni štab, vodstvo podjetja, posamezne službe, ki so v odpravljanje posledic neposredno vpletene). Kadar krizna situacija pomeni tudi ogrožena življenja, ranjene osebe, uničeno premoženje, je obveščanje direktno prizadetih, družin in svojcev, naslednja najvišja prioriteta. Z vsemi razumnimi ukrepi je treba zagotoviti, da je takšno obvestilo takojšnje in, če se le da, osebno. Če je podjetje v tej fazi nekorektno, ga kasneje nič ne reši, saj ga bodo upravičeni očitki nenehno spremljali, vsi kasnejši uspehi pa bodo ob njih zbledeli.

#### **3.4.1. Seznam medijev**

Pri vzpostavljanju učinkovite strategije komuniciranja v kriznih in konfliktnih okoliščinah imajo krizni odnosi z mediji verjetno najpomembnejšo vlogo. Javnost, ki se obvešča preko medijev, je zagotovo številčno najmočnejša skupina. Preko medijev se obveščajo tako potrošniki, od katerih je neposredno odvisna poslovna uspešnost oziroma obstoj podjetja, kot tudi pripadniki ostalih javnosti, npr. zaposleni, dobavitelji, delničarji... Zato so odnosi z mediji, še posebej v kriznih razmerah, ko je podjetje najbolj ranljivo, izredno pomembni.

McCue medije označi kot tiste, ki »živijo« od izstreljevanja novic. Opozori pa tudi na lastnost medijev, da čez čas spet hvaležno zagrabijo nove osupljive novice in prejšnjim krizam, o katerih so poročali, ne posvečajo več veliko pozornosti (Peter McCue v Regester, Larkin, 1997). Torej, če ne gre za velike krizne situacije z

ogromno gmotno škodo ali smrtnimi žrtvami, se podjetje lahko potuhne za nekaj časa in upa, da se bo v tem času zgodilo kaj »bolj pomembnega« o čemer bodo mediji poročali.

V današnjih razmerah je praktično vsaka kriza javni dogodek in to predvsem zaradi vključenosti medijev. Znano je, da je slaba novica za medije najboljša novica. Če je torej podjetje vir slabih novic, bo zagotovo deležno pozornosti medijev. Ravnanje z mediji je tako ključna komponenta krizne pripravljenosti, saj je lahko komuniciranje s splošno javnostjo preko medijev eno najmočnejših orožij podjetja v času krize. Mediji so lahko podjetju v veliko pomoč, lahko pa mu tudi precej škodijo. Zato je zelo pomembno, da podjetje vzdržuje dobre odnose z mediji. Ker podjetje velikokrat komunicira z več različnimi mediji, je najbolje da vzpostavi seznam ključnih medijev s katerimi največkrat komunicira.

Izredno pomemben dejavnik v procesu kriznega načrtovanja je logistična priprava, ki mora biti nujno skrbno načrtovana. Predhodna pripravljenost se izkaže za zelo pomembno pri procesu obveščanja medijev – najbolje je, če si služba za odnose z javnostmi oblikuje bazo podatkov o vseh relevantnih, po pomembnosti razvrščenih medijih, ki naj bi vsebovala imena televizijskih in radijskih postaj, časopisov in revij, njihovih urednikov in posameznih novinarjev, potrebne naslove ter številke telefonov in faksov (Hearle, 1993:400-401).

Priporočljivo je, da si beležimo tudi stike z mediji. Beležimo datum in čas stikov, imena publikacij, radijskih in televizijskih postaj, imena in telefonske številke novinarjev, predmete poizvedovanj, pobude in podane odgovore. To nam pomaga pri vodenju pokriznih analiz, ko se hočemo prepričati o nepravilnostih, ko hočemo izboljšati krizno upravljanje ali pri ponovni vzpostavitvi odnosov po krizi (Lerbinger, 1995:119-120).

### **3.5. OSTALE POMEMBNE INFORMACIJE**

Temeljito je treba razmisliti tudi o vseh ostalih kontaktih, ki jih podjetje v času krize potrebuje – policija, reševalci, vodstva različnih institucij, mestni promet, komunala, transportna podjetja... Enako velja tudi za podatke vseh članov krizne ekipe ter ostale ljudi in vire, ki jih bomo potrebovali pri upravljanju krizne situacije. Sem lahko štejemo še ostale informacije, ki so v času krize lahko pomembne za podjetje (npr. načrt sistemov za gašenje in alternativnih virov vode, opremljenih vhodnih in cestnih sistemov, seznam radijskih postaj...).

### **3.6. KRIZNO POROČILO**

Člani kriznega tima morajo voditi natančne zapiske o tem kaj se je dogajalo med krizo. Ti zapiski so sredstvo s katerim sestavijo nujno potrebno krizno poročilo. Informacije iz tega poročila potrebuje vodstvo podjetja, ko vrednoti trud, ki ga je vložil krizni komunikacijski tim. Nujno potrebni so tudi v primeru vodenja pravnih tožb v primeru, da vlada sproži preiskavo o krizi. Krizno poročilo mora vsebovati podatke o tem, kdaj je do krize prišlo, kje se je krizni dogodek pripetil ter kdaj so bile o tem obveščene ključne javnosti (Barton in Fearn-Banks v Coombs, 2001:81). Informacije zbrane za krizno poročilo pomagajo članom kriznega komunikacijskega tima, da ublažijo slabosti ter ohranijo prednosti kriznega komunikacijskega načrta (Coombs, 2001:83).

Krizni komunikacijski načrt je splošno vodilo za ravnanje v času krize. Člani kriznega tima pa so zadolženi krizni načrt prilagoditi točno določeni krizni situaciji, ki izbruhne. Strogo sledenje načrtu je lahko usodno za organizacijo (Fink in Littlejohn v Coombs, 2001:83). Ravno zato je tako pomembno pravilno ravnanje članov tima, da prilagodijo načrt nastali krizi ali pa rešujejo krizno situacijo tudi v primerih za katere nimajo napotkov v kriznem načrtu (Barton in Register v Coombs, 2001:83).

Krizni komunikacijski načrt je živ dokument, ki ga je potrebno redno spreminjati. Kakor se spreminja organizacija, njeno delovanje ali zaposleni, je potrebno redno posodabljeni načrt. Da je načrt ažuren, ga je potrebno pregledati vsaj enkrat ali dvakrat letno (Coombs, 2001:83).

Krizni načrt je le malo vreden, če ga v podjetju niso že prej testirali ali preskusili glede razumevanja in uporabnosti. Najboljši test je simulacija krize, za katero je potrebno pripraviti ustrezen scenarij. S simulacijo odkrijemo luknje v kriznem načrtu ali pomanjkljivosti, ki jih je potrebno odpraviti preden izbruhne resnična kriza (Wilsenbilt v Coombs, 2001:83). Pri simulaciji mora sodelovati vodstvo in poglavitni člani kriznega tima. Člani kriznega tima v času krize prevzamejo ključno vlogo v podjetju. Pomembnost kriznega tima v času krize pojasnim v sledečem poglavju.

#### **4. KRIZNI TIM**

Kljub dobro pripravljenemu kriznemu načrtu se lahko zgodi, da začnemo situacijo reševati sami ali pa s pomočjo enega sodelavca. Člani kriznega tima so lahko na dopustu, na službeni poti ali kje drugje. Pomembno je, da kljub manjkajočim članom, zbran krizni tim deluje kot usklajeno moštvo in kljub manjkajočim soigralcem nadaljuje tekmo.

Kadar govorimo o kriznem komunikacijskem timu mislimo na posebno skupino, ki skrbi za učinkovito izvajanje komunikacijskega načrta med krizo (Novak, 2000:253). Kot krizni komunikacijski tim naj bo določena majhna skupina organizacijskih izvršilcev, ki so izbrani na podlagi specifičnih osebnostnih lastnosti (sposobnost ostati miren, sposobnost oblikovanja hitrih in jasnih odločitev...). V primeru, da oddelek za odnose z javnostmi nima dovolj ekspertov z danega kriznega področja, naj organizacija pritegne k sodelovanju strokovnjake, ki imajo potrebna znanja.



#### **4.1. FUNKCIJE IN NALOGE KRIZNEGA TIMA**

Krizni tim mora biti majhen tim, ki je sposoben hitrih akcij ter odločitev, njegovi člani pa morajo biti strokovnjaki z različnih področij. V času krize morajo člani kriznega tima s svojimi specifičnimi znanji in sposobnostmi pospešiti izvajanje kriznega komunikacijske načrta (Mitroff 2001:169). Njihova naloga je, da se ukvarjajo izključno z nastalimi problemi, medtem ko management še naprej skrbi za normalno poslovanje podjetja. Če skušamo obe funkciji združiti, se pogosto zgodi, da pri reševanju krize ne bomo tako uspešni, kot bi lahko bili.

Krizni tim nastopi takoj, ko se kriza pojavi. V času krize pridobi najodgovornejši in hierarhično najvišji položaj v podjetju, zato moramo skrbno formulirati krizni tim. Sestavljati jo morajo različni ljudje. Navadno so člani stima direktor ali njegov namestnik, vodja marketinga in sektorja za odnose z javnostmi, glavni pravnik v podjetju, finančni direktor in strokovnjaki s področja, kjer je prišlo do krize (Hearle, 1993:398).

Člani kriznega tima morajo biti sposobni skupinskega dela. Funkcionirati morajo v kooperativnem smislu, da dosežejo maksimalni učinek kot posamezniki in kot skupina (Daniels, Spike and Papa v Coombs 2001:67).

Izobraževanje članov tima in govorcev, ki bodo v stiku z mediji in z drugimi prizadetimi javnostmi, je tudi izredno pomemben del priprav na krizo. Krizni komunikacijski tim se mora namreč med nesrečo osredotočiti na odnose z vsemi javnostmi organizacije, vključno tudi na odnose z mediji.

Potem ko sestavimo krizno tim primerjamo krizne scenarije narejene na osnovi najslabšega primera. Na ta način določimo, kdo se bo spoprijel s čim. Hearle (Hearle, 1993:399) svetuje, da vsak, ki je na seznamu, priporoči vsaj še dve osebi, ki jima zaupa. Na kriznem seznamu ne bi smeli manjkati neformalno pomembni možje (vodja kotlovnice, vzdrževalec poslovnih prostorov, varnostnik...).

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

**Funkcije** kriznega tima pa so:

- a) načrtovanje: vsaka skupina (za oglaševanje, odnosi z javnostmi, management, komuniciranje...) mora sestaviti seznam možnih kriz, ki bo verjetno vključeval različne oblike nesreč, npr: napad na zaposlenega, grožnje z bombo, eksplozija ali požar, smrti v podjetju (nesreča, samomor, umor), nujne evakuacije, konfliktna skupine, različne naravne katastrofe, pomanjkanje oziroma pogosti izpadi elektrike itd. Pametno je, če v načrtovanje krize vključimo tudi lokalne predstavnike intervencij (odvetnike, policijo, bolnišnico, gasilce...).
- b) implementacija: z zaposlenimi moramo opredeliti njihove naloge in vloge v času krize.
- c) evaluacija: krizni načrt mora biti neprestano v razvijanju . Znova in znova ga moramo pregledovati, dopolnjevati in vsaj enkrat letno testirati. Dostopen mora biti vsem, ki ga potrebujejo. (Hearle, 1993:400-403).

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

- a) Predsednik kriznega štaba ponavadi po nekaj urah posveta z vodilnimi možmi podjetja skliče tiskovno konferenco in javnosti razloži dejansko stanje v podjetju. Izredno pomembno je, da predsednik podaja realne, verodostojne in kar se le da umirjene informacije. Mnogokrat se mora javnosti tudi opravičiti in nekaterim prizadetim nuditi takojšnjo pomoč.

- b) Krizni tim mora vzdrževati ravnotežje med vodilnimi kadri v podjetju in javnostjo.
- c) Člani tima morajo paziti, da v javnosti ne podajajo očitno izmišljenih informacij, saj lahko le-te še dodatno zelo prizadenejo morebitne oškodovance. Po drugi strani pa morajo zaščititi domnevne krivce, ki so pripeljali do krizne situacije v podjetju, saj so nenazadnje pri njih zaposleni.
- d) Skrbeti morajo za čim bolj nemoten nadaljnji potek aktivnosti podjetja (če okoliščine to dopuščajo). Ta naloga je zelo pomembna, saj navadno kriza s seboj prinese tudi paniko znotraj podjetja in v njegovi neposredni bližini. Nekdo mora poskrbeti za kontinuiteto dela v podjetju (Hearle, 1993:399-402).

Krizni komunikacijski tim je zadolžen, da sestavi in ustvari krizni komunikacijski načrt, doseže, da so zaposleni seznanjeni z vsebino kriznega komunikacijskega načrta ter ga uporabljajo. Zadnja izmed nalog je, da rešuje vse možne krizne situacije, ki niso zajete v kriznem komunikacijskem načrtu. Da krizni komunikacijski tim lahko sestavi krizni komunikacijski načrt je potrebno temeljito raziskati šibke točke, ki jih ima podjetje. Načrt sestavi na podlagi informacij o poglavitnih sklopih kriznih situacij in vseh informacijah o potencialnih krizah ter dejanji s katerimi bi preprečili krizo (Coombs 2001:63). Pri naslednji nalogi je krizni tim zadolžen za izvajanje kriznega načrta med simulacijo ali med resnično krizno situacijo. Pri testiranju načrta mora biti vključeno celotno podjetje. Simulacija kriznega dogodka pomaga odkrivati morebitne luknje v načrtu ali pa pokaže slabosti kriznega tima (Pauchant and Mitroff, 1992). Na podlagi informacij, ki jih krizni tim pridobi s simulacijo kriznega dogodka, izpopolnjuje krizni načrt. To je njegova tretja naloga. Prav tako se mora biti krizni tim sposobna prilagoditi trenutni situacijo in ne le slepo slediti napotkom kriznega načrta (Coombs 2001:63).

Vsekakor pa bo k hitrejšemu, lažjemu, nemotenemu, tekočemu in učinkovitejšemu delovanju kriznega tima med krizo, pripomogel primeren prostor in ustrezna oprema za delo (telefoni, telefaksi, fotokopirni stroji, računalniki, dostop do svetovnega spleta, televizijski aparati, radijski sprejemniki, table za zapisovanje novih informacij in odločitev...). Nekatere napredne organizacije so za ta namen razvile poseben krizni kontrolni center (Barton in Fearn-Banks v Coombs, 2001:83).

#### **4.2. KRIZNI VODJA**

Krizni tim ima svojega vodjo oziroma tako imenovanega kriznega vodjo, ki je hkrati glavni govorec (ang. spokesperson) pri reševanju krize, saj s tem dosežemo enotno komuniciranje podjetja. Med krizo je govorec edini glas organizacije (Coombs 2001:71). Oseba, izbrana za osrednjega govorca, mora biti o krizni situaciji temeljito obveščena in ustrezno komunikacijsko usposobljena, predvsem za nastope v medijih.

Ni pa nujno, da je govorec vedno ena in ista oseba. Običajno se ga izbere glede na vrsto krize, ki prizadene podjetje, zato je treba imeti na seznamu več potencialnih govorcev. Kadar gre za krize širših razsežnosti, je generalni direktor verjetno edina dovolj kredibilna oseba v podjetju, ki ji gre zaupati vlogo govorca (Hearle, 1993:399). Pomembno pa je, da je to nekdo, ki ga lahko povežemo s podjetjem. Tudi v primeru, ko gre za več govorcev v isti krizni situaciji, je poglobitnega pomena to, da govorniki predstavljajo enotno mnenje organizacije (Coombs 2001:72).

Grunig in Hunt (1984:4) pripisujeta kriznemu vodji znanja in mojstrske komunikacijske tehnike, ki jih običajni ljudje ne posedujejo. Krizni vodja razpolaga z vrednotami in etičnimi načeli, ki ga odvrta od uporabe svojega znanja in tehnologije v nesocialne namene.

Na podlagi številnih anket in analiz sta teoretika Kouzes in Posner (Možina v Končina in Mirtič, 1999:131-122) sestavila naslednje skupine **lastnosti** vodij, ki jih podrejeni najbolj cenijo:

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

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

- a) medsebojna vloga:
  - vloga predstavnika (protokolarne obveznosti, podpisovanje dokumentov, poslovne slovesnosti),
  - vloga povezovalca (vzdrževanje stikov in komunikacije znotraj podjetja ter navzven),
  - vloga kadrovika (ocenjevanje, usposabljanje, motiviranje zaposlenih).
- b) informacijska vloga:
  - vloga sprejemnika (sprejem informacij pomembnih za njegovo delo),
  - vloga posredovalca (nekatero informacije posreduje naprej),
  - vloga zastopnika (prenašanje informacij v zunanje okolje).
- c) vloga odločanja:
  - vloga podjetnika,
  - vloga odpravljalca motenj (ko zazna krizo ukrepa),

- vloga razdeljevalca virov (odloča o razdeljevanju ali delitvi denarja, materiala, osebja...),
- vloga pogajalca (nobeno pogajanje, ne glede na vsebino, ne poteka brez navzočnosti vodje).

## **5. KRIZNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU AMZS d.d.**

V zadnjem delu diplomskega dela predstavim primer krizne situacije iz prakse. V podjetju AMZS d.d., ki je eno izmed vodilnih podjetij pri opravljanju tehničnih pregledov in registraciji motornih vozil, je do krizne situacije prišlo z objavo članka v časniku Finance. Članek je s svojo dvoumnostjo povzročil razburjenje nekaterih ključnih javnosti. Podatke o zapletu in razpletu tega dogodka sem zbirala empirično, s številnimi intervjuji v podjetju, dostopom do arhiva internih dokumentov podjetja ter arhiva na medmrežju. Gospod Skitek, vodja službe za trženje oziroma odnosov z javnostmi, mi je dovolil vpogled v arhiv, ki se je nanašal na ta primer ter pojasnil vlogo službe za odnose z javnostmi v podjetju. Z gospodom Brečkom, namestnikom predsednika uprave, sva pregledala osnutke priročnika za upravljanje odnosov z mediji in vsebino okrožnice. Pri gospe Plešnar, vodji financ, ki je bila novinarjeva sogovornica v članku, pa sem želela izvedeti predvsem njen pogled in občutke pri nastali krizni situaciji. Zbrane podatke bom skušala čim bolj objektivno analizirati, proučiti potek nastale krizne situacije in odkriti njene vzroke ter posledice.

Krizno situacijo, ki je prizadela podjetje AMZS d.d. lahko imenujemo informacijska kriza (glej poglavje 1.2.1.), saj je s poročanjem novinarja Financ nastala zmeda med ključnimi javnostmi podjetja, ki so se na ta članek tudi odzvali. Odziv ciljnih javnosti pa je zahteval tudi takojšnjo reakcijo službe za odnose z javnostmi, ki je v tem primeru odigrala odločilno vlogo. Vodstvu podjetja in njihovim lastnikom pa dokazala, da ima ustrezne in sposobne kadre na pravem mestu.

### **5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA AMZS d.d.**

Avto–moto zveza Slovenije je organizacija s skoraj 100-letno tradicijo na področju avtomobilizma ter združuje 90 avto-moto društev z več kot 100.000 člani. Avto–moto zveza Slovenije je in tudi v bodoče želi biti nepogrešljiva organizacija avtomobilistov in drugih voznikov motornih vozil. Osnovna in stalna naloga Avto–moto zveze Slovenije je skrbeti za čim boljše ponudbo storitev in informacij, ki jih velika večina voznikov potrebuje ob uporabi vozila v Sloveniji ali pa tudi izven njenih meja. Ravno zato je ustanovila gospodarsko družbo AMZS d.d., ki zagotavlja izvajanje teh storitev v svojih poslovnih enotah in izpostavah.

Podjetje AMZS d.d. je glavni izvajalec storitev, ki jih svojim članom zagotavlja Avto - moto zveza Slovenije. Te storitve so vleka pokvarjenih in v nesreči poškodovanih vozil, odprava manjših okvar na cesti (pomoč na cesti), opravljanje širokega spektra tehničnih storitev, svetovanje in informiranje voznikov, obveščanje o stanju na cestah in drugih pomembnih podatkih za voznike, izdelava potovalnih načrtov, glavna dejavnost družbe pa je izvajanje storitev javnih pooblastil (opravljanje tehničnih pregledov motornih vozil in registracija motornih vozil).

S strategijo organiziranja in delovanja družbe želi podjetje ostati za vse uporabnike cest, člane Avto moto društev kot tudi nečlane, še naprej nepogrešljiva organizacija za izvajanje raznovrstnih storitev povezanih s potrebami motoriziranih občanov in organov s področja cest in varnosti cestnega prometa. Zavedajo se prihajajočih sprememb poslovanja, s katerimi se bo potrebno soočiti v najbližji prihodnosti. To so predvsem spremembe zakonodaje, pojav konkurence... Oboje zahteva še večjo kakovost storitev.

Zato se moto AMZS-ja glasi: **»Biti prvi, najboljši in najhitrejši na cesti, z visoko kvaliteto opravljenih intervencij.«**

### 5.1.1. Zgodovina in pomembnejše prelomnice podjetja

Kot začetek te dejavnosti podjetja pa označujemo leto 1909, ki je tudi začetek delovanja Avto-moto zveze Slovenije, s katero je bila družba AMZS d.d. do ustanovitve delniške družbe združena v skupni organizaciji. AMZS d.d. je bila kot delniška družba ustanovljena s simultano ustanovitvijo na ustanovni skupščini 12. 12. 1996, izdanih pa je bilo 1.122.940 delnic z nominalno vrednostjo po 1000 SIT. V sodni register je bila družba vpisana 17. 7. 1997.

V zgodovini poslovanja družbe AMZS so se zgodile naslednje prelomnice:

<b>Leto</b>	<b><i>Prelomnice poslovanja AMZS d.d</i></b>
<b>1909</b>	ustanovitev Kranjskega avtomobilnega kluba, prve organizacije slovenskih avtomobilistov in motociklistov
<b>1948</b>	ustanovitev zveze slovenskih avto-moto društev - AMZS
<b>1957</b>	izid prve številke AM, ki se pozneje preimenuje v Motorevijo
<b>1959</b>	začetek delovanja službe Pomoč-informacije
<b>1967</b>	začetek delovanja prve tehnične baze v Trebnjem
<b>1971</b>	uvedba enotne telefonske številke službe Pomoč-informacije 987
<b>1974</b>	uvedba brezplačnih sezonskih akcij za preventivni tehnični pregled vozila
<b>1991</b>	osamosvojitve AMZS kot nacionalnega avtomobilskega kluba
<b>1992</b>	včlanitev AMZS v mednarodne organizacije
<b>1994</b>	ustanovitev enovite organizacije AMZS d. o. o.
<b>1996</b>	preobrazba AMZS d. o. o. v delniško družbo AMZS d.d.
<b>2000</b>	za storitve pomoči na cesti in garancije mobilnosti AMZS d.d. pridobi certifikat kakovosti v skladu z ISO 9002
<b>2000</b>	enotna telefonska številka 987 se v mesecu novembru spremeni v 1987



### **5.1.2. Organizacijska in lastniška struktura**

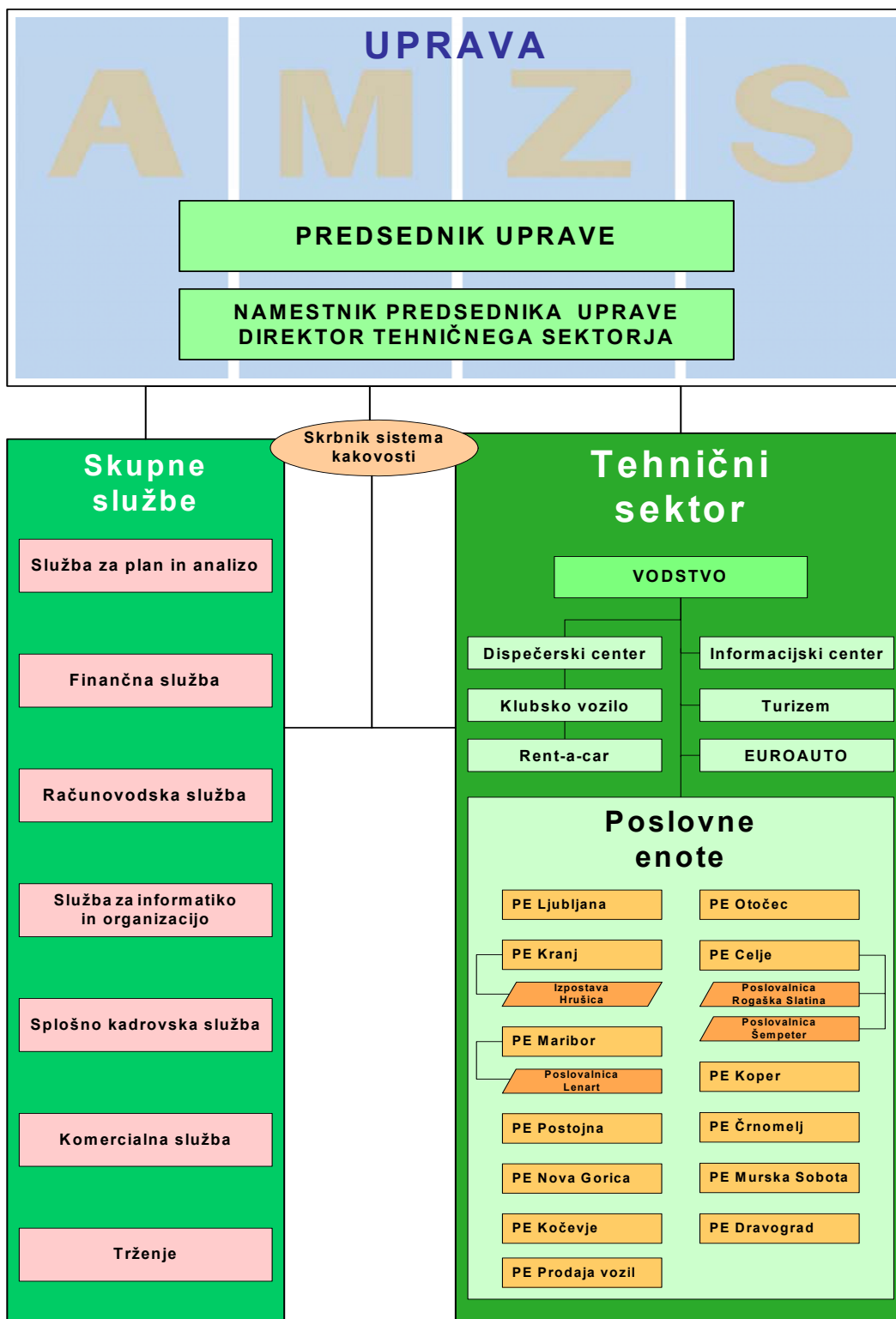
AMZS d.d. je največji izvajalec tehničnih pregledov motornih vozil, pomoči na cesti ter vleke pokvarjenih in v nesreči poškodovanih vozil v Sloveniji. Opravlja najrazličnejše tehnične storitve, svetuje, obvešča voznike o stanju na cestah in posreduje pomembne informacije. Poslovne enote so komunikacijsko in računalniško povezane v celovit organizacijski in poslovni sistem, ki v svojo dejavnost vključuje tudi zunanje izvajalce za zagotavljanje dodatnih storitev vsem strankam.

Sledeča slika prikazuje organizacijsko sestavo podjetja AMZS d.d., ki je razdeljena na upravo, skupne službe ter tehnični sektor s poslovnimi enotami. Delniško družbo zastopa in predstavlja dvočlanska uprava: predsednik uprave ter njegov namestnik. Podjetje vodita samostojno in na lastno odgovornost. Uprava družbe je odgovorna za usklajeno delovanje podjetja kot celote, ki sledi zastavljeni politiki poslovanja ter viziji v prihodnost.

Skupne službe so organizirane v sedmih oddelkih, in sicer: služba za plan in analizo, finančna služba, računovodska služba, služba za informatiko in organizacijo, splošno kadrovska služba, komercialna služba ter trženje oziroma služba za odnose z javnostmi. Skupne službe opravljajo naloge, ki zagotavljajo nemoteno delovanje celotnega poslovanja. Izvajajo podporo vsem delom podjetja, skrbijo za njegov razvoj in se prilagajajo organizacijskim potrebam, ki jih zahteva podjetje.

Tehnični sektor in poslovne enote pa so dejanski izvajalci storitev in s svojim poslovanjem ustvarjajo prihodek. V poslovnih enotah, poslovalnicah in izpostavah zaposleni opravljajo številne dejavnosti podjetja, med katerimi so najpomembnejše registracija in tehnični pregledi motornih vozil ter pomoč na cesti.

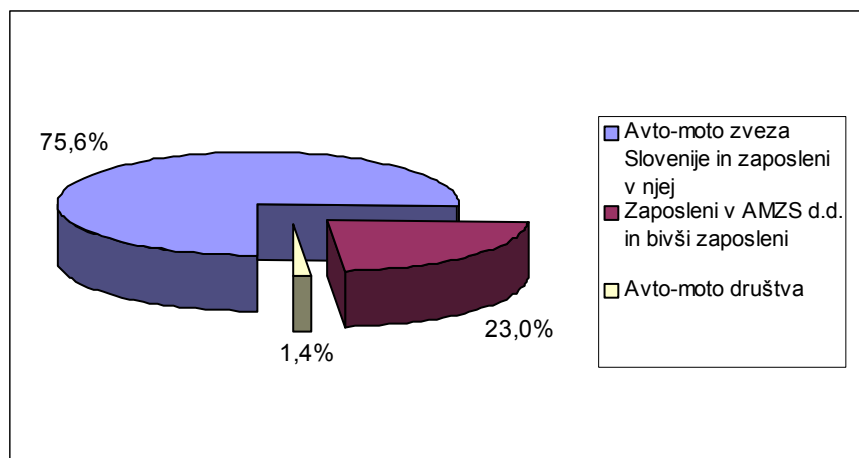
Slika 2: Prikaz organizacijske strukture AMZS d.d.



Vir: Letno poročilo AMZS d.d. za leto 2003

Podjetje AMZS d.d je organizirano kot delniška družba. Večinski lastnik podjetja je Avto - moto zveza Slovenije, ki razpolaga s 75,6 % delnic, 23,0 % delnic je v lasti zaposlenih in bivših zaposlenih, 1,4 % delnic pa imajo posamezna avto - moto društva. To je nazorno prikazano tudi na spodnji sliki.

Slika 3: Prikaz lastniške strukture AMZS d.d.



Vir: Letno poročilo AMZS za leto 2003

## 5.2. FUNKCIJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V PODJETJU AMZS d.d.

Čeprav obstaja več kot 450 definicij odnosov z javnostmi, lahko v splošnem opredelimo odnose z javnostmi kot upravljanje komuniciranja, odnosov in interesov med organizacijo in njenimi javnostmi, z namenom doseči vzajemno razumevanje, podporo, dobre odnose in ugled organizacije (Novak, 2000:254).

Za lažje razumevanje delovanja in pomena službe za trženje oziroma odnosov z javnostmi v podjetju AMZS d.d. sem se sestala z Damjanom Skitkom, ki mi je razložil delovanje službe in potek komuniciranja z vsemi ključnimi javnostmi. »Izkoristimo priložnost!«, se glasi njegovo prvo navodilo vsem, ki se pri svojem delu otepajo s krizami in s kriznim upravljanjem. Odločilno vlogo pri tem ima management in njegove takojšnje reakcije. Prevzeti mora pobudo v svoje roke in »zamrzniti« neugoden položaj, npr. napovedati takojšnjo in samostojno preiskavo dogodka, odzvati se na reakcije medijev, komunicirati s ciljnim javnostmi...

Managerji, ki se zavedajo, da so ob vsakem dogodku, tudi v krizi, priložnosti za pridobitev zaveznikov, doseganje podpore in privabljanje novih kupcev ali delničarjev, so ponavadi bolje pripravljeni na prevzemanje odgovornosti za reševanje krize.

### **5.2.1. Nastanek krizne situacije v podjetju AMZS d.d.**

*»Ful dobr biznis« AMZS: Mi vlečemo njega, on vleče nas.*

S temi besedami in sliko AMZS-jevega vlečnega vozila na naslovnici poslovnega časnika Finance (glej prilogo A in B), je avtor članka pripravil vodstvo podjetja k večji notranji usklajenosti in vzpostavitvi temeljnih načel kriznega komuniciranja.

30.7.2003 proti koncu delavnika, je novinar poslovnega časnika Finance poklical na upravo podjetja AMZS d.d., kjer je prek poslovne sekretarke želel priti do predsednika uprave ali njegovega namestnika. Ker sta bila oba službeno odsotna, je novinar vztrajal, da želi govoriti z odgovorno osebo finančnega sektorja, saj gre tako ali tako za informacije finančnega značaja. Zato ga je poslovna sekretarka prevezala do vodje finančne službe, ki je prevzela klic in tudi odgovorila na zastavljena vprašanja.

Toda naslednjega dne se je izkazalo, da sta poslovna sekretarka in vodja financ ravnali nepremišljeno, saj je novinar napisal članek z naslovom: *»Neprofitna« AMZS deli dividende*. Iz vsebine članka: *»Za pomoč na cestah je delniška družba AMZS lani iz proračuna dobila 145 milijonov tolarjev transferjev neprofitnim ustanovam. Lastniki AMZS pa si bodo iz lanskega dobička razdelili skupno 162 milijonov tolarjev dividend.«* (glej prilogo B). Bralci Financ so si lahko ustvarili sliko o nepravilnem poslovanju podjetja ter s trditvijo novinarja, da *»AMZS brez proračuna izgublja tla pod nogami«* (glej prilogo B), nezaupanje v uspešnost podjetja in s tem posledično zmanjšanje ugleda podjetja oziroma upad storitev in prihodka.

## **5.2.2. Spremljanje odzivov ciljnih javnosti**

### **Delničarji**

Na dan objave članka je med vodstvom podjetja zavladal preplah in vsesplošno nezadovoljstvo, saj je članek zbudil ostre odzive večinskih lastnikov delniške družbe. Zahtevali so pojasnila vodstva, zakaj je do take izjave sploh prišlo, kdo je odgovorni krivec in kako odpraviti posledice, ki so vzbujale dvome o podjetju ter takojšnji odziv službe za odnose z javnostmi z dodatnimi pojasnili o »dejanskem« stanju podjetja.

### **Vladni predstavniki**

Z izjavami, ki jih je dala vodja financ, pa niso bili zadovoljni niti na Direkciji Republike Slovenije za ceste (DRSC). Saj z besedami: *»Direkcija za ceste nas je lani še zadnjič sofinancirala kot izključnega izvajalca pomoči na cesti.«* in novinarjevim vprašanjem v nadaljevanju: *»... zakaj proračunski porabnik sofinancira delniško družbo iz transferjev neprofitnim ustanovam.«* (glej prilogo B) postavi na kocko tudi ugled Direkcije. S tem vprašanjem bralcu vzbudi sum v korektnost poslovanja in pravilnost razporejanja proračunskega denarja tudi na Direkciji RS za ceste, ki je organ v sestavi Ministrstva za promet. Zato so z Direkcije RS za ceste pritiskali na AMZS d.d., naj se odzove na članek in nazorno razloži, zakaj in za katere storitve je AMZS d.d. prejela pomoč države, ter razjasni nastali nesporazum.

### **Zaposleni**

Med zaposlenimi pa so se sprožile govorice in ugibanja. Nekateri so brali članek, ga fotokopirali in kazali drugim, se spraševali, če je vse skupaj resnica ali gre podjetju res slabše in kaj to pomeni za njih in njihove službe. V tajništvu uprave pa je poslovna sekretarka sprejemala številne klice direktorjev poslovnih enot iz cele Slovenije, ki jih je prav tako zanimalo kaj se dogaja.

### 5.2.3. Krizno komuniciranje

#### Odnosi z mediji

Vloga medijev v času krize je zelo pomembna. Ti imajo kot neuradni »zastopniki« družbe med krizo pomembno vlogo pri presojanju tovrstnih dogodkov in njihovih učinkov in pri sprejemanju ravnanja podjetja s strani javnosti. Zato se mora podjetje do medijev obnašati kot do najbolj »dragocenih strank«, njihovim željam in potrebam mora ugoditi, če je to le mogoče (Skitek, 2005).

Glede na vsesplošne odzive svojih ciljnih javnosti, je podjetje moralo ukrepati hitro. Predsednik uprave in njegov namestnik sta se najprej pogovorila s poslovno sekretarko in vodjo financ, da bi ugotovila potek včerajšnjih dogodkov. Nato je uprava sklicala interni sestanek, na katerem so sestavili krizni projektni tim (predsednik uprave, namestnik predsednika uprave, predstavnik odnosov z javnostmi ter pravnik podjetja), ki je imela za prioriteto nalogo rešitev nastale krize. Predsednik uprave je nato želel priti v stik z novinarjem, ki je članek napisal, in njegovim odgovornim urednikom, vendar sta bila oba nedosegljiva. Malo pred 11 uro pa se je urednik le oglasil in dogovorjen je bil **sestane**k za pozno popoldne, še istega dne. Na sestanku so bili prisotni tako avtor članka, kot njegov urednik ter člani projektnega tima podjetja. Predstavniki podjetja so za novinarja pripravili popolne in natančne informacije o podjetju in njegovem poslovanju, hkrati pa je vodstvo želelo dogodek pojasniti bolj podrobno ter odpraviti morebitne nejasnosti. Odgovor na članek pa so v podjetju sestavili po njenem odhodu.

**Sporočilo** je vsebovalo kratko predstavitev podjetja in dejavnosti, ki jih opravlja, nato pa v nadaljevanju pojasnilo, da je izvajanje nekaterih storitev širšega pomena in kot tako neprofitno, ravno zato je tudi država podpirala delovanje teh služb s proračunskim denarjem za neprofitne organizacije. Kar pa se tiče razdeljevanja dobička, je gospod Skitek, vodja trženja oz. službe za odnose z javnostmi, v sporočilu pojasnil, da se bodo dividende delile: »...iz dobička

*ustvarjenega v letih pred letom 1997 in nikakor ne iz lanskega dobička, zato ne moremo posploševati, da je pač država dala denar za dividende.»* Na koncu pa še dodal, da AMZS ne izgublja tal pod nogami, saj so poslovni rezultati v prvi polovici leta 2003 presegli pričakovanja (glej prilogo C).

Pri pripravi odgovora na članek je ves čas **telefonsko sodeloval** tudi predstavnik DRSC-ja, saj je hotel biti obveščen o vseh podrobnostih, ki so se nanašale na ta dogodek. Ko sta bili obe strani (vodstvo podjetja in predstavnik DRSC-ja) zadovoljni s sporočilom, ga je predstavnik službe za odnose z javnostmi v elektronski obliki poslal novinarju.

### **Odnosi z zaposlenimi**

Komuniciranje z zaposlenimi in njihovimi družinami je najbolj kompleksen vidik kriznega komuniciranja. Zaposleni so »ambasadorji« podjetja in morajo biti »sposobni« obrazložiti dogajanje odjemalcem, družinam in prijateljem. Zato morajo imeti prednostni dostop do informacij. S tem podjetje prepreči tudi govornice, hkrati pa so zaposleni v veliko pomoč pri odpravi napak, ki se lahko pojavijo pri komuniciranju in razlaganju dogodka (Novak, 2000:213). »Prav tako pa je eden najpomembnejših ciljev vsakega podjetja imeti zadovoljne, motivirane in lojalne delavce. Le s takimi zaposlenimi namreč lahko podjetje računa na dolgoročno uspešnost, učinkovitost in obstoj na vedno bolj konkurenčnem trgu« (Brečko, 2005).

Za zaposlene ni slabšega, ko da ne vedo, kaj se okoli njih dogaja, še posebno v času, za katerega so značilne hitre spremembe. Ljudje želijo in morajo vedeti, kaj se v podjetju dogaja. V nasprotnem primeru si bodo zaključke ustvarili sami, kar pomeni, da so ti lahko pravilni ali pa napačni.

V podjetju AMZS d.d. je vodstvo dne, 31.7.2003 (na dan objave odgovora na »sporni« članek), razposlalo **okrožnico** z naslovom: »AMZS d.d. in komunikacija

z javnostmi« ter naslednjo vsebino: »Spoštovani, v priponki vam v informacijo pošiljamo članek, ki je bil objavljen v časniku Finance in naš odgovor na le-tega. Hkrati vas želimo opozoriti, da v primeru vprašanj katerihkoli novinarjev odgovarjate izključno na vprašanja, ki so vezana z delom vaše enote. Za vse odgovore o poslovanju, politiki, načrtih družbe itd. je pristojna izključno uprava in vodja trženja, ki je zadolžen tudi za odnose z javnostmi.«

Okrožnica je bila poslana v **elektronski obliki** vsem vodjem skupnih služb in vodjem poslovnih enot, z vsebino okrožnice pa so bili dolžni obvestiti svoje podrejene. Hkrati pa je bila okrožnica objavljena tudi na **oglasni deski**.

#### **5.2.4. Analiza strategije kriznega komuniciranja v podjetju AMZS d.d.**

Obravnavani primer iz AMZS-jeve poslovne prakse v slovenskem medijskem prostoru ni doživel velikega odziva. Je pa ta dogodek za AMZS d.d. imel določene krizne razsežnosti, saj so se večinski lastniki in vladna organizacija zelo burno odzvali in prispevali odločilno vlogo pri vzpostavitvi osnovnih komunikacijskih pravil v podjetju. Ugotovila sem, da že ena objava na naslovnici zgolj v enem časopisu lahko povzroči številne, tudi dolgoročne posledice na ugledu določenega podjetja. Ker pa je ugled ena temeljnih vrednot podjetja, zlasti za podjetje, kot je AMZS d.d., ki je že več let v vrhu najuglednejših slovenskih podjetij, njegova ogroženost gotovo predstavlja krizno situacijo. V našem primeru se je vodstvo podjetja uspešno odzvalo in zaustavilo razsežnosti krizne situacije, že na tem članku. Seveda pa bi se zadeva lahko razpletla povsem drugače. Zanimivo se mi je zdelo, da podjetje s tako dolgo tradicijo, do tega dogodka ni imelo vzpostavljenih niti osnovnih navodil ali smernic za uspešno komuniciranje z mediji. Kljub temu pa so uspešno prestali test in pripravili nadaljnje napotke:

Z okrožnico je vodstvo podjetja želelo ustaviti oziroma preprečiti podobne situacije, ki bi se v tistem trenutku oziroma v kratkem lahko ponovile. Za naprej pa si je zadalo plan ustvariti natančna navodila in priročnik za upravljanje odnosov z mediji. Priročnik naj bi vseboval smernice komuniciranja v kriznih



razmerah, pomen odnosov z mediji za podjetje AMZS d.d. ter politiko komuniciranja z mediji.

Cilj okrožnice je bil dosežen, saj od tega dogodka naprej vsi zaposleni napotijo novinarje na službo odnosov z javnostmi in ne dajejo sami nobenih izjav, razen za področja, ki se nanašajo na delo njihove poslovne enote. Priročnik za upravljanje odnosov z mediji pa je sedaj že v celoti zaživel, saj ga managerji redno uporabljajo, ker se manjše krizne situacije dogajajo skoraj vsakodnevno.

## **6. ZAKLJUČEK**

Kadar v podjetju zaradi določenih dogodkov, naravnih nesreč ali drugih vzrokov nastane kriza, so odgovorni soočeni s tem, da morajo hitro ukrepati in v kratkem času sprejeti določene odločitve, ki imajo za podjetje lahko dolgoročne posledice. Značilnost nesreč, tako naravnih kot tudi drugih, je namreč njihova nenadnost, negotovost in časovni pritisk. V takšnem trenutku je nemogoče sprejemati odločitve kot ob normalnem delovanju podjetja. Da bi odgovorne osebe pripravili na takšne krize, ki jih je čedalje več, moramo krize, ki so se že zgodile ustrezno preučiti.

Pri analizi prejšnjih kriz igra pomembno vlogo celoten tristopenjski cikel kriznega upravljanja: predkriza, kriza 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 največ naredimo za njeno preprečevanje. Če pa smo spregledali opozorilne znake in je do krize že prišlo, pa nam je lahko v veliko pomoč dobro pripravljen krizni komunikacijski načrt, na katerega se lahko zanesemo. Ni nujno, da se tega načrta držimo do točke natančno. Posamezne dejavnosti lahko prilagodimo dejanski situaciji. Vendar pa je prednost načrtovanja upravljanja kriznih odnosov z javnostmi ta, da se lahko opremo in delujemo po že predhodno pripravljenemu scenariju. 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, kako smo s pomočjo uspešnega kriznega komuniciranja izboljšali kakovost poslovanja podjetja.

V podjetju AMZS d.d. je do krizne situacije prišlo dne, 30.7.2003, z objavo članka v Financah. Članek je vzbujal dvome o korektnosti in finančni (ne)uspešnosti poslovanja podjetja. Zato so se večinski lastniki delniške družbe ter vladna organizacija, ki je bila domnevno vpletena v nepravilnosti poslovanja, takoj odzvali in zahtevali ukrepanje vodstva podjetja. Vodstvo je zato sestavilo krizni tim, ki se je še isti dan sestel z novinarjem in odgovornim urednikom ter jima posredoval podrobnejše informacije o podjetju in njegovem poslovanju. Hkrati pa so člani kriznega tima sestavili še odgovor na novinarjev članek, v katerem so razjasnili nepravilnosti, ki so bile objavljene. Za zaposlene pa so pripravili okrožnico s kratkimi navodili in pristojnostmi zaposlenih o komuniciranju z zunanjimi javnostmi. Za v prihodnje pa so si člani kriznega tima zadali nalogo sestaviti priročnik za upravljanje odnosov z mediji. Priročnik je od leta 2004, ko je tudi nastal, redno v uporabi, saj se managerji skoraj vsakodnevno srečujejo z manjšimi ali večjimi kriznimi situacijami.

Menim, da sem skozi svoje diplomsko delo tako s teorijo kot s primerom dobro raziskala in pokazala kaj je kriza, kako se na krizo pripravimo in ukrepamo, ko do nje pride, ter predvsem poudarila pomen upravljanja odnosov z javnostmi. Za pravilno je dokazana tudi uvodna teza, da vnaprejšnja priprava na krizo lahko ublaži ali prepreči njen udarec. Če bi podjetje AMZS d.d. pred krizo imelo sestavljen krizni komunikacijski načrt ali pa vsaj smernice komuniciranja z zunanjimi javnostmi, bi se le-tej krizni situaciji najverjetneje izognilo. Vodja finančne službe bi napotila novinarja na službo trženja oziroma službo za odnose z javnostmi, tam pa bi pristojni sestavil izjavo za novinarja, ki bi morala biti jasna, brez dvoumnih informacij.

Vsekakor pa je obravnavani primer dober zgled hitrega in pravilnega ukrepanja vodstva podjetja. Sestavili so krizni tim, da bi uspešno zaustavili posledice, ki bi

lahko vplivale na ugled podjetja samega, kot tudi omenjene vladne organizacije. Iz krizne situacije so se uspeli izvleči le z eno objavo v medijih, burnimi reakcijami večinskih delničarjev in vladne organizacije ter rahlega preplaha med zaposlenimi. Pridobili pa so zaupanje v sposobnosti hitrega ukrepanja managerjev ter predvsem spoznanje po potrebi priročnika za upravljanje odnosov z mediji. Vodstvo podjetja je izkoristilo priložnost ter postavilo temelje za nadaljnjo krizno upravljanje.

Kot zaključno misel bi dodala le še besede Whitea in Mazura (glej White in Mazur v Novak, 2000:37): »krize so normalen pojav v življenju organizacije, zato jih je potrebno samo spremeniti v priložnost za izboljšavo, oblikovanje nove strategije, nov tekmovalni zagon in pospešeno reševanje odlaganih težav.«

## 7. LITERATURA

1. Belak, Janko (1999): Politika podjetja in strateški management. MER Evrocenter, Gubno
2. Bernstein, Alan B. (1987): The Emergenca Public Relation Manual (Third Edition). PASE Incorporated: New Jersey
3. Bland, Michael (1998): Communicatint Out of a Crisis. Mcmillan Press LTD: London
4. Brennan Ross, Baines Paul in Garneau Paul (2003): Contemporary Strategic Marketing. Palgrave Macmillan
5. Booth Simon A (1993): Crisis Management Strategy, Competition and Change in Modern Enterprises. London str. 313
6. Coombs, W. Timothy in Holladay, Sherry J. (2001): An extended examination of the crisis situations: a fusion of the relational management and symbolic approaches. Jurnal of Public Relations Research
7. Coombs, W. Timothy (2001):. Ongoing crisis communication: Planing, managin, and responding. Sage Publications, California
8. Cutlip, Scott M. (2000): Effective public relation, Upper Saddle River. Prentice Hall
9. Cutlip, Scott M., Allen H. Center in Glen M. Broom (1994) Effective Public Relations, 7. izdaja. Englewood Cliffs: Prentice – Hall International.
10. Dubrovski, Drago (1998): Krizni management in prestrukturiranje podjetja: Visoka šola za management v Kopru
11. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1998): Preskok v odnose z javnostmi. Zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi. Pristop, Ljubljana
12. Gruban, Brane, Dejan Verčič, Franci Zavrl (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana
13. Grunig, James E. in Tod Hunt (1984): Managing Public Relations. Forth Worth: Holt, Rinehart and Winston
14. Grunig, James E. (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates

15. Grunig, James E. in Tod Hunt (1994): Public Relations Techniques, Forth Worth: Holt, Rinehart and Winston
16. Habermas, Juergen (1992): Strukturne spremembe javnosti. V Obča komunikologija, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana str. 325-482
17. Hearle G. Douglas (1993): Planing for Crisis. Crisis Response (ur. Jack Gottschalk). Visible Ink Press, Detroit
18. Hunt, Tod in James E. Grunig (1995): Tehnika odnosov z javnostmi. DZS, Ljubljana
19. Irvine, R. B. (1997): What is a crisis anyway. Communication World, volume 14.
20. Jefkins, Frank (2000): Public relations for your Business. Gloucestershire: Management Books 2000 Ltd.
21. Kitchen, Philip J. (1997): Public Relations: Principles and Pracice. International Thomson Bussines Press, London
22. Kline, Mihael, Marko Polič in Vlasta Zabukovec (1998): Javnost in nesreče: obveščanje, opozarjanje in vplivanje: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, Ljubljana
23. Končina, dr. Miroslav, Ksenija Mirtič (1999): Kako rešiti podjetje iz krize?. Gospodarski vestnik, Ljubljana
24. Lake, David (2000): Avoiding tehe crisis: How Careful Planing and Issues Monitoring will Avoid the Real Crisi Communication Scenario. V Slovenska konferenca o donosih z javnostmi. Zbornik referatov (1997-2000). PR Slovensko društvo za odnose z javnostmi. Str. 34-42
25. Lerbinger, Otto (1997): The Crisis Manager. Facing Risk and Responsibility. Lawrence Erlbaum associates, Publishers. Mahwah, New Yersy
26. Lukaszewski, James E. (1992): Crisis Management Workbook. The Lukaszewski Group: New York
27. Lukaszewski, James E. (1992a): Emergency Media Relations Guide, The Lukaszewski Group. New York

28. Mitroff Ian I. in Anagnos Gus (2001): Managin crises before they happen: what every executive and manager needs to know about criss management, AMACOM, New York
29. Moss Danny, Verčič Dejan, Harris Phil in White Jon (2000): Inovation in public relations, public affairs and corporate reputation. Journal of communication management (str. 7-13)
30. Moss Danny, Verčič Dejan in Warnaby Gary (2000): Perspectives on Public Realtions Reserch, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York
31. Novak, Božidar s sodelavci (2000): Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti. Priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi. Gospodarski vestnik, Zbirka Manager, Ljubljana
32. Regester, Michael (1995): Crisis Management. The Practice of Public Relations. Oxford: Butterworth-Heinemann
33. Regester, Michael and Larkin Judy (2002): Risk issues and crisis management: A casebook of best practise, London, Kogan Page Limited
34. Rogers, Ron (1993): Anatomy of a Crisis. Crisis Response. Visible Ink Press: Detroit
35. Seymour Mike in Simon Moore (2000): Effective Crisis Management – Worldwide Principles and Practice. London and New York. Cassell
36. Silva Michael, McGann Terry (1995): Managing in Criosis-Filled Times. John Wiley & Sons Ltd. Kanada, str. 250
37. Škerlep, Andrej (2001): Retorične razsežnosti institucionalnega diskurza. Teorija in praksa. Ljubljana, FDV
38. Theaker, Alison (2001): The Public Relation Handbook. Goldsmith College, University of London
39. Ule, Mirjana in Miro Kline (1996): Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana, FDV
40. Vrečko, Igor (2002): Projektni pristop k reševanju kriz v podjetjih. Projektna mreža Slovenije

41. Warnaby, Gary in Moss, Danny (1997): The Role of Public Relations in Organisations. V: Kitchen, Philip J.: Public Relations: Principles and Practice. International Thomson Business Press, London
42. White, Jon in Laura Mazur (1998): Strategic Communications Management: Making Public Relations Work. Harlow: Addison-Wesley Public Company
43. Wilcox Dennis L., Nolte Lawrence W. in Jackson Patrick (1997): Public relations writing and media techniques. Longman, New York
44. Zbornik gradiv 5. slovenske konference o odnosih z javnostmi. Portorož 2001
45. Zbornik prispevkov 6. marketinške konference Portorož 2001. Finance v Ljubljani, maj 2001
46. Zbornik prispevkov 7. marketinške konference Portorož 2002. Ljubljana, maj 2002
47. Zidar Gale, Tatjana in Boris Gale (2002): Dialog, gibalno sprememb. Medosebno komuniciranje v podjetju, Ljubljana, Založba GV

## 8. SEKUNDARNI VIRI

1. Avto – moto zveza Slovenije (informativna brošura)
2. Hemigway, John: Govorice v podjetju (vzorčna študija oz. učni program, Video Arts)
3. <http://edis.ifas.ufl.edu/WC020>
4. <http://edis.ifas.ufl.edu/WC034>
5. <http://edis.ifas.ufl.edu/WC035>
6. <http://www.amzs.si>
7. <http://www.bernsteincrisismanagement.com/docs/10steps.html>
8. <http://www.bernsteincrisismanagement.com/docs/gemplers020927.html>
9. <http://www.bernsteincrisismanagement.com/docs/respond.html>
10. [http://www.crisisexperts.com/crisisdef\\_main.htm](http://www.crisisexperts.com/crisisdef_main.htm)
11. <http://www.disasterplan.com/crisis1.htm>

12. Janežič, Matija in drugi (1999): Devetdeset let Avto – moto zveze Slovenije, Ljubljana
13. Kadunc, Tatjana: Komunikacija vodilnih in vodstvenih delavcev v času hitrih sprememb v podjetju (delovni zvezek)
14. Kajzer, Štefan (1998): Krizni management. Naše gospodarstvo
15. Kavčič, Bogdan (1996): Spretnost pogajanj. Moderna organizacija, Kranj
16. Petrov, Sabina (2005): V komunikacijski krizi bodite proaktivni, Časnik Finance; 4.3.2005, str. 18
17. Intervju z Milanom Brečkom, namestnikom predsednika uprave v podjetju AMZS d.d. (2005)
18. Intervju z Damjanom Skitkom, vodjo oddelka trženje oziroma odnosi z javnostmi v podjetju AMZS d.d. (2005)
19. Intervju z Marijano Plešnar, vodjo oddelka financ v podjetju AMZS d.d. (2005)
20. Poslovno poročilo družbe AMZS d.d. za leto 2003
21. Priročnik AMZS d.d. za upravljanje odnosov z mediji
22. Tavzes, Miloš (2002): Veliki slovar tujk. Ljubljana, Cankarjeva založba
23. Zapiski s predavanj iz predmeta Komunikacijski menedžment
24. Zapiski s predavanj iz predmeta Odnosi z javnostmi
25. Zapiski s predavanj iz predmeta Oglaševanje



## 9. PRILOGE

Priloga A: Naslovnica v Financah

**"FUL DOBR BIZNIS"**

# AMZS: Mi vlečemo njega, on vleče nas

Str. 6

**Kupec Dolenjskega je najverjetneje Sel**  
Iz različnih virov smo slišali, Dolenjskega lista kupila ve

**Zavod za blagovne o naročilih po svoje**  
Zatika se že pri oddaji del z tev rezervoarskega prostora tov Ortnek. str. 6

**Slovenski gradbino v tekmi za gradnjo**  
Svet Evrope je objavil razpis venska podjetja razmišljaja

**Mercur bo letos pr**  
Skupina Merkur je v prvem tolarjev prihodi tino več k



B  
S  
M  
inf  
Syn  
podjetj

# "Neprofitna" AMZS deli dividende

Republiška direkcija za ceste je lani sofinancirala AMZS kot neprofitno ustanovo, ta pa bo letos med svoje lastnike razdelila dividende



Foto: Barbara Pleša

Za pomoč na cestah je delniška družba AMZS lani iz proračuna dobila 145 milijonov tolarjev transferjev neprofitnim ustanovam. Lastniki AMZS pa si bodo iz lanskega dobička razdelili skupno 162 milijonov tolarjev dividend.

## NOVICA MIHAJLOVIČ

novica.mihajlovic@finance-on.net

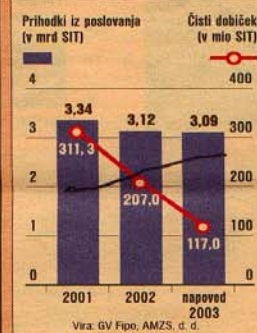
Delniška družba AMZS bo letos prvič izplačala dividendo, potem ko je lani še zadnjič dobila 145 milijonov tolarjev iz proračunske postavke transferjev neprofitnim organizacijam in ustanovam. Na Direkciji RS za ceste molčijo, lastniki AMZS, predvsem avto-moto društva, pa si bodo razdelili 162 milijonov tolarjev ali 145 tolarjev bruto na delnico.

Lastniki delniške družbe AMZS bodo kljub zelo težavnim razmeram na trgu letos dobili 145 tolarjev bruto dividende na delnico. AMZS je v 72-odstotni lasti Avto-moto zveze Slovenije, ki združuje vsa slovenska avto-moto društva in bo letos prvič izplačala dividendo iz lanskega dobička.

### Je AMZS neprofitna ustanova?

Čisti dobiček družbe AMZS se je lani zmanjšal za več kot tretjino, na 207 milijonov tolarjev, letos pa načrtujejo, da bo padel na 117 milijonov tolarjev. Med prihodki AMZS, ki so se lani zmanjšali za 6,6 odstotka, na 3,12 milijarde tolarjev, so se znašli

### AMZS BREZ PRORAČUNA IZGUBLJA TLA POD NOGAMI



tudi transferji neprofitnim organizacijam in ustanovam iz proračuna republiške direkcije za ceste. "Direkcija za ceste nas je lani še zadnjič sofinancirala kot izključnega izvajalca pomoči na cesti. Izpad prihodka se nam bo letos precej poznal na prihodkih in dobičku," je dejala vodja finančne službe pri AMZS Marijana Plešnar. Na direkciji za ceste včeraj nismo dobili nikogar, ki bi nam znal pojasniti, zakaj proračunski porabnik sofinancira delniško družbo iz transferjev neprofitnim ustanovam.

**ODMEV**

Finance, št. 146, 31. julija 2003, str. 6  
www.finance-on.net/show.php?id=53944

## "Neprofitna" AMZS deli dividende

Časnik Finance je 31. julija 2003 objavil članek novinarka Novice Mihajloviča z naslovom "Neprofitna AMZS deli dividende" v zvezi s sofinanciranjem Republiške direkcije za ceste AMZS kot neprofitne ustanove, ki pa bo letos med svoje delničarje razdelila dividende. Članek zahteva v zvezi z navedbami vsaj še pojasnilo družbe AMZS, d. d.

Že samo ime "delniška družba" da vedeti, da gre za ustanovo, ki združuje delničarje in kapital. Dejstvo pa je, da v okviru delniške družbe AMZS deluje tudi služba SPI ali Služba pomoč - informacije, kamor ne sodi samo klasična pomoč na cesti v obliki vleke ali popravila avtomobilov na cesti, temveč tudi "dispečerski center", to je center,

ki sprejema klice vseh pomoči potrebnih voznikov, in to 24 ur na dan, vse leto, ter "informacijski center", ki zbira podatke o stanju na cestah in prometu na njih in jih v primerno obdelani obliki sporoča medijem in posameznim zainteresiranim udeležencem v prometu. Poleg navedenega sodijo v to kategorijo tudi odvozi zapuščenih vozil in reševanje vozil v prometnih nesrečah, kjer je pogosto upravljalno plačilo in plačila storitev v veliko primerih ni mogoče izterjati. Organizacija in vzdrževanje teh služb, ob zagotavljanju potrebnih dejstev in pripravljenosti ljudi in opreme ter opravljanje storitev, za katere ni neposrednega plačila, ni mogoče postaviti na ekonomske temelje. Ker je izvajanje teh storitev širšega, lahko rečemo nacionalnega pomena, saj o tem govori tudi tako imenovani "transportni" sporazum z EU, in kot tako neprofitno, je država podpirala delovanje te službe s proračunskim denarjem za neprofitne organizacije. Ker država ne namenja več denarja za te dejavnosti, je AMZS, d. d., že delno reorganizirala večino teh služb, opustila pa je tudi izvajanje nekaterih storitev (na primer odstranjevanje zapuščenih vozil ob cestah), tako da bo v prihodnje storitve pomoči na cesti izvaja-

## "Neprofitna" AMZS deli dividende

Republiška direkcija za ceste je lani sofinancirala AMZS kot neprofitno ustanovo, ta pa bo letos med svoje lastnike razdelila dividende

la predvsem za člane AMZS in pogodbene partnerje.

Dobiček za dividende, ki se bodo, na predlog večinskega delničarja Auto-moto zveze - zveze društev, letos prvič delile lastnikom delnic, pa izhaja iz dobička, ki je bil ustvarjen v letih pred letom 1997 in nikakor ne iz lanskega dobička, zato ne moremo posploševati, da je pač država dala denar za dividende.

Na koncu naj še poudarim, da poslovni rezultat za prvo polovico letošnjega leta kaže na rast dobička, ki je že v prvi polovici leta presegal načrtovanega za leto 2003, kar je lepo razvidno v grafu levo. To vsekakor ne pomeni, da AMZS "izgublja tla pod nogami", kot je bilo zapisano v članku 31. julija 2003, ampak da AMZS tudi brez proračuna, z določenimi reorganizacijskimi ukrepi, posluje zelo uspešno!

**Damjan Skitek, vodja službe za stike z javnostjo**

### AMZS NE IZGUBLJA TAL POD NOGAMI

PRIHODKI IN DOBIČEK IZ POSLOVANJA AMZS, D. D. V LETIH 2001-2003

