

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

NINA PADER

**KRIZNO KOMUNICIRANJE ŽIVILSKE INDUSTRIJE.  
PRIMER: PTIČJA GRIPA**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

NINA PADER

MENTORICA: DOC. DR. BLANKA TIVADAR

SOMENTORICA: ASIST. MAG. ALENKA JELEN

**KRIZNO KOMUNICIRANJE ŽIVILSKE INDUSTRIJE.  
PRIMER: PTIČJA GRIPA**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2008

*Non scholae, sed vitae discimus*

*Seneca ml.*

## KRIZNO KOMUNICIRANJE ŽIVILSKE INDUSTRIJE. PRIMER: PTIČJA GRIPA

Modernega potrošnika danes pesti vse več skrbi, povezanih s prehrano. V kombinaciji z vse bolj tehnološko zapleteno pridelavo in predelavo hrane ter globalizacijo, vse pogosteje prihaja do prehranskih preplahov, ki imajo številne in velike posledice tako za potrošnika kot tudi za industrijo. Prehranski preplah kot je ptičja gripa, je za živilsko industrijo kot tudi za slovenski perutninarski sektor predstavljal velik izziv in krizo, na katero je bilo treba ustrezno odgovoriti. Sodobno okolje namreč zaznamujejo številne krize, ki so nepredvidljive in nikoli druga drugi enake. Podjetja, ki se dinamičnega in hitro spremenljivega okolja, v katerem delujejo, zavedajo, poudarjajo pomen uspešnega kriznega komuniciranja. Če zna organizacija, ki se znajde v krizi, nanjo primerno in hitro odgovoriti, lahko na ta način utrdi svoj položaj na tržišču in poveča stopnjo ugleda med potrošniki. Perutnina Ptuj je ptičja gripa predstavljal velik izziv, na katerega so bili pripravljene in so nanj odgovorili hitro in učinkovito. S svojo proaktivno komunikacijsko strategijo, ki je zajemala komuniciranje z vsemi najpomembnejšimi deležniškimi skupinami je uspela obdržati zaupanje potrošnikov v svoje prehranske izdelke.

Ključne besede: prehranske skrbi, prehranski preplah, ptičja gripa, krizno komuniciranje

## RISK COMMUNICATION IN THE FOOD INDUSTRY. THE CASE OF AVIAN FLU

The modern consumer is nowadays more than ever concerned about food. In traditional societies food-related concerns were neutralised with a vast number of methods, that ensured eating order. These methods used to convince the consumer, that the consumed food wouldn't endanger his health. In modern societies however this doesn't function anymore. One of the characteristics of the modern society is nutritional normlessness. Combined with the technologically complicated production of food and globalisation food scarcities are becoming more and more common in our society. Food scarcity represents a phenomenon, that has many consequences for the consumer as well as for the industry. The bird flu was a food scarcity that represented a huge challenge and crisis for the world food market, including the Slovenian poultry sector. Modern dynamic environment is marked with crises, that are unexpected and vary in different forms and shapes. If a company tends to function in a dynamic environment, it has to evaluate the role and the meaning of crisis communication. A company that is struggling with a crisis and uses an appropriate crisis communication strategy and tactics can make the best use of crisis. A crisis can help an organization to strengthen the position on the market and increase the reputation level and the level of confidence among consumers. The bird flu represented a great challenge to Perutnina Ptuj organization. Perutnina Ptuj managed to respond to the bird flu crisis in a quick and appropriate way. Their communication strategy was proactive and intensive, they successfully communicated with all of their relevant publics. The level of consumer's confidence after the food scarcity has risen and we can say with certainty, that the bird flu crisis represented an opportunity for the Perutnina Ptuj organization.

Key words: food scare, food-related concern, bird flu, crisis communication

## KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>2 SKRBI, POVEZANE S PREHRANO</b> .....	<b>9</b>
2.1 PREHRANSKA VARNOST .....	9
2.2 PREHRANSKI PREPLAH .....	11
2.2.1 »VSEJEDČEV PARADOKS« .....	12
2.2.2 UPRAVLJANJE PREHRANSKIH TVEGANJ V TRADICIONALNI DRUŽBI .....	14
2.2.3 UPRAVLJANJE PREHRANSKIH TVEGANJ V MODERNI DRUŽBI .....	15
2.2.4 POTEK PREHRANSKEGA PREPLAHA .....	20
2.2.5 POSLEDICE PREHRANSKEGA PREPLAHA .....	23
2.2.6 KAKO POVRNITI ZAUPANJE V HRANO? .....	25
2.3 AVIARNA INFLUENZA .....	26
<b>3 KRIZNO KOMUNICIRANJE</b> .....	<b>27</b>
3.1 DEFINICIJA KRIZE .....	28
3.2 RAZVOJ KRIZE .....	32
3.3 TEORIJA ODLIČNOSTI O KRIZNEM KOMUNICIRANJU .....	33
3.4 KRIZNO UPRAVLJANJE IN VODENJE .....	35
3.4.1 LASTNOSTI DOBREGA KRIZNEGA KOMUNICIRANJA .....	38
3.4.2 KRIZNO KOMUNICIRANJE IN MNOŽIČNI MEDIJI .....	40
3.4.3 STRATEGIJE IN TAKTIKE KRIZNEGA KOMUNICIRANJA .....	45
<b>4 KRIZNO KOMUNICIRANJE PERUTNINE PTUJ, d. d.</b> .....	<b>51</b>
4.1 PERUTNINA PTUJ – PODJETJE, ZAVEZANO TRADICIJI IN KAKOVOSTI .....	51
4.2 KRIZNO KOMUNICIRANJE OB POJAVU PTIČJE GRIPE V SLOVENIJI .....	53
4.2.1 PREDHODNE PRIPRAVE IN TRENINGI .....	54
4.2.2 STRATEŠKE CILJNE JAVNOSTI .....	55
4.2.3 ORODJA KRIZNEGA KOMUNICIRANJA PERUTNINE PTUJ, UPORABLJENA OB POJAVU PTIČJE GRIPE V SLOVENIJI .....	55
4.2.3.1 RAZISKAVA O PERCEPCIJI PTIČJE GRIPE .....	56
4.2.3.2 NOVINARSKI KONFERENCI IN NOVINARSKA VPRAŠANJA .....	57
4.2.3.3 SPOROČILA ZA JAVNOST .....	58
4.2.3.4 OGLASNA SPOROČILA IN RADIJSKE KONTAKTNE ODDAJE .....	59
4.2.3.5 DOGODKI .....	59
4.2.3.6 PERUTNINAR .....	60
4.2.3.7 DODATNA KOMUNIKACIJSKA ORODJA .....	61
4.2.3.8 USPEŠNOST KRIZNEGA KOMUNICIRANJA .....	62
.....	63
<b>5 SKLEP</b> .....	<b>64</b>
<b>6 LITERATURA</b> .....	<b>67</b>
<b>7 PRILOGE</b> .....	<b>70</b>
Priloga A: Sporočilo za javnost iz spletne strani Perutnine Ptuj .....	70
Priloga B: Oglas .....	71
Priloga C: Oglas .....	72
Priloga Č: Interno glasilo Perutnine Ptuj .....	73
Priloga D: Izjava poslovnim partnerjem o varnosti živil .....	74

## SHEME

Shema 2.1.: Spirala novice .....	22
----------------------------------	----

Shema 2.2: Dinamika krize.....	47
--------------------------------	----

## 1 UVOD

Tveganja zaznamujejo vsa področja našega življenja in delovanja. Postala so celo en osrednjih preučevanih fenomenov sodobnih zahodnih družb. Skolbekken (v Kamin 2006: 56) trdi, da smo v obdobju, ko se tem posvečamo že v epidemičnih razsežnostih. Ta epidemičnost naj bi izhajala iz znanstvenega in tehnološkega napredka moderne družbe. Glassner (v Kamin 2006: 56) pravi, da je sestavni del sodobne družbe kultura strahu, kamor prišteva tudi strah pred številnimi nevarnostmi, ki grozijo zdravju. O "družbi tveganj", v kateri naj bi živeli, je pisal tudi nemški sociolog Ulrich Beck in sprožil številne razprave o tem, ali je sodobno življenje res bolj tvegano, kot je bilo življenje nekoč, ali pa imamo zgolj takšen občutek. (Pek Drapal in drugi 2004: 156). Značilnost "družbe tveganja" naj bi bila izguba varnosti in nezaupanje v zmožnost nadziranja kriz. Beck (v Wandel 1994: 36) meni, da prehajamo v dobo, kjer diskurz o tveganjih in krizah postaja osrednja tema; v dobo, kjer si prizadevamo za odstranitev vsakršnih tveganj (Beck in Giddens v Kamin 2006: 56). Preprečevanje tveganj oziroma potencialnih nevarnosti naj bi po mnenju mnogih avtorjev postalo celo osrednje načelo sodobnih družb (Kamin 2006: 61). Krize, pravi Beck, nastajajo nepričakovano in jih je težko nadzorovati, predvsem pa je nemogoče predvideti posledice, ki jih bodo zapustile (Malešič, Bašič Hrvatini in Polič 2006: 140). V družbi tveganj so po Beckovem mnenju zlasti zdravje, varnost in kolektivna varnost visoko na lestvici družbenih in političnih vrednot. Napredek znanosti, razvoj sodobnih tehnologij, globalizacija in številni drugi pojavi so res omogočili višjo kvaliteto življenja, hkrati pa v nas prebudili tesnobo in strah. Strah pred novim in nepoznanim. Temu se ni izognilo niti prehransko področje. Povečana medijska pozornost, usmerjena v probleme s prehransko varnostjo, raziskave potrošnikov in ustanavljanje regulatornih teles, ki se ukvarjajo s prehransko varnostjo, nakazujejo, da je prehrana in njena varnost izjemno pomembna tematika sodobne družbe (Janneke de Jonge 2004: 839). Fischler (v Tivadar 2001: 84) celo ugotavlja, da se Zahod nahaja v prehranski krizi, ki se izraža v vse manjšem zaupanju v živilsko industrijo in njene izdelke. Prehranskim preplahom se tako v prihodnosti ne bomo mogli izogniti.

Danes so s hrano povezane tudi številne skrbi. Ena izmed teh je, da se bojimo, da bo zaužita hrana povzročila povišanje naše telesne teže. Povišana telesna teža v današnjem svetu predstavlja odmik od prevladujočega ideala lepote. Prevevajo nas tudi skrbi o izvoru hrane, o učinkih, ki jih ima hrana na telo in zdravje, ipd., zato množično narašča popularnost prehranskih praks, kot so vegetarijanstvo, makrobiotika, vračanje k naravnemu (Mennell in drugi 1992: 73). Skrbi, povezane s hrano, se morebiti najbolj drastično odražajo pri prehranskih preplahih, za katere bi v grobem lahko rekli, da so posledica odmika proizvodnje hrane izpred oči potrošnikov; v preteklosti smo namreč poznali izvor hrane, ki smo jo užili. Vedeli smo, od kod prihaja, kje je bile vzgojena oziroma vzrejena. Sodobni načini pridelave hrane potrošnikom ne omogočajo več vpogleda v izvor. Posledice tega so prehranski preplahi, med katerimi najbolj odmeva BSE, katere stroški so v Evropski uniji presegle pet milijard dolarjev. Tolikšen strošek strokovnjaki v odnosih z javnostmi pripisujejo tudi povsem neuspešnemu načinu kriznega komuniciranja bolezni (Powell in Leiss 1997: 213). V zadnjem obdobju med prehranskimi preplahi velja izpostaviti predvsem virus H5N1, ki je povzročitelj aviarne influence oziroma ptičje gripe.

Virusu ptičje gripe se Slovenija in njen slovenski perutninski sektor nista mogla izogniti. Virus ptičje gripe je Slovenijo prizadel februarja 2006 in povzročil preplah med potrošniki in finančno izgubo ter izgubo ugleda v perutninski dejavnosti, med drugim tudi podjetju Perutnina Ptuj, d. d. Slednja je v času prehranskega preplaha sledila svojemu načrtu kriznega komuniciranja in z njim poskusila ublažiti škodo.

Ker se današnje organizacije v svojem okolju vse bolj srečujejo s tveganji in krizami, postaja v odnosih z javnostmi vse pomembnejše področje kriznega komuniciranja. Krize so neizogibne in lahko prizadenejo sleherno organizacijo. Slovic (2007) trdi, da tveganje dojemamo glede na socialne in kulturne dejavnike, ki variirajo od države do države in od organizacije do organizacije. Dejstvo pa je, da sedanost definirajo številne krize in da moramo nanje biti pripravljeni. Če organizacija na krizo zna odgovoriti na ustrezen in primeren način, to je v skladu z načeli kriznega komuniciranja, potem je pripravljena na pasti in težave, s katerimi se dandanes v razmerah nestabilnega okolja soočajo organizacije.

V svoji diplomski nalogi želim preučiti fenomen prehranskih preplahov, ki jih bom obravnavala v *prvem poglavju* – kaj sploh prehranski preplahi so, čemu lahko pripišemo takšno množičnost prehranskih preplahov v zadnjem času, kako se izoblikujejo ter kakšen je potek procesa prehranskega preplaha. Nato bom podrobneje preučila konkreten prehranski preplah v letu 2006, ki je bil posledica pandemije ptičje gripe. V *drugem poglavju* se bom osredotočila na krizno komuniciranje in predstavila sodoben čas kot čas številnih kriz, opredelila, kaj kriza sploh je, navedla, kako krizo definirajo številni avtorji in kako se na krizo najbolje pripraviti s strateškim kriznim načrtom. V *tretjem delu* bom teorijo s področja prehranskih preplahov in kriznega komuniciranja združila in aplicirala na praktičnem primeru. Predstavila bom namreč, kako se je na pojav ptičje gripe odzvala Perutnina Ptuj, d. d., ki ji je tovrsten prehranski preplah predstavljal grožnjo oziroma krizo. Zanima me, kako je Perutnina Ptuj, d. d., pripravljena na krize, kakšnemu načrtu kriznega komuniciranja sledi v primerih krize, na kakšen način v tovrstnem obdobju komunicira s svojimi déležniškimi skupinami in kako je svoje zaupanje in ugled upravičila v primeru ptičje gripe.



## **2 SKRBI, POVEZANE S PREHRANO**

V prvem poglavju diplomske naloge bom definirala, kaj prehranski preplah sploh je, kakšen je pogled sodobnega potrošnika na hrano, kakšne skrbi se sodobnemu potrošniku porajajo v povezavi s prehrano, kako prehranski preplah nastane, kakšni so vzroki, da je dandanes ta pojav vse bolj pogost, in kako poteka proces prehranskega preplaha. Poglavje bom zaključila s predstavitvijo konkretnega prehranskega preplaha – virusa ptičje gripe.

### **2.1 PREHRANSKA VARNOST**

Hrana je občutljiv proizvod, ki ne vključuje le prijetnih občutij ob uživanju, temveč v posamezniku vzbuja tudi številne skrbi, povezane z zdravjem in varnostjo. Prehranska tveganja so neizogibna, saj so inherentna proizvodnji prehrane. Proces proizvodnje je sicer pod vedno večjim nadzorom, vendar tudi to ne more povsem preprečiti možnosti prehranskih tveganj. Hrana je kritičen proizvod, vendar pa ne sme biti nič manj kot 100-odstotno varna, saj je od njene varnosti lahko odvisno naše življenje (van Woerkum in van Lieshout 2007: 355). Je bistvenega pomena za preživetje, toda okužena lahko predstavlja nevarnost bolezni ali celo smrti. Nekatere vrste hrane so naravno strupene ali toksične, druge vrste gredo skozi dolg in vse bolj mednarodni proces predelave. Prehranska veriga obsega veliko stopenj in členov, vendar pa je hrana v njej varna le toliko, kot je varen njen najšibkejši člen. Pri vsakem členu obstaja možnost okužbe bodisi s kemičnimi, fizičnimi ali z mikrobiološkimi tveganji, za prehransko varnost pa niso odgovorni le proizvajalci in ostali, prisotni v procesu proizvodnje hrane, temveč tudi državne oblasti in potrošniki (Griffith 2006: 6). Medtem ko na kvaliteto hrane gledamo kot na komercialni atribut, ki ga nosi živilo, varnost hrane razumemo kot znanstveni atribut. Manning opozarja, da sta pojma "kvaliteta" in "varnost" v kontekstu prehrane povsem različna in zato nezamenljiva (Manning 2007: 496).

Zgodovina prehranske varnosti je najverjetneje stara toliko kot človeštvo in se je po vsej verjetnosti začela s prepoznavanjem in z izogibanjem hrani, ki je bila naravno toksična. Zgodnje človeštvo je poznalo načine konzerviranja hrane, ki je hrano naredilo varnejšo (npr. sušenje, soljenje, fermentacija ...). Tako kot so se čez stoletja in tisočletja spreminjali vzorci prehranjevanja, tako je tudi zagotavljanje prehranske varnosti postajalo

vse bolj formalizirano. Zakoni antičnega Izraela so na primer vključevali priporočila o tem, kateri hrani se je potrebno izogibati, navajali so nasvete, kako določeno vrsto hrane najbolje pripraviti, poudarjali so tudi pomembnost higiene pri ravnanju s hrano. Kasneje so z namenom, da bi zaščitili svoje prebivalce, državne oblasti izdajale zakone, ki so bili povezani s prehransko varnostjo. Sledila je zlata doba prehranske mikrobiologije in kasneje molekularne biologije, ki sta doprinesli k izrednemu napredku na področju prehranske varnosti. Logično bi bilo, da bi bilo skrbi, povezanih s prehransko varnostjo, vse manj. Dogaja pa se prav nasprotno – problemi s prehransko varnostjo so vse pogostejši tako v razvitih kot v razvijajočih se državah (Griffith 2006: 10). Prehransko varnost sicer Henson in Traill (1998) definirata kot nasprotje prehranskega tveganja – kot verjetnost, da potrošnik zaradi uživanja hrane ne bo imel zdravstvenih težav (Ritson in Wei Mai 1998: 253). Izjemnega pomena je torej o prehranski varnosti komunicirati z vsemi členi prehranske verige, še najbolj pa s potrošniki, ki bodo na podlagi razpoložljivih informacij o prehranski varnosti sprejemali nakupne odločitve o živilih (Manning in Baines 2004: 604).

Problemi s prehransko varnostjo nikakor niso zanemarljivi. Raziskava Jackie Goode in drugih (1995: 8) je pokazala, da so anketiranci prehranski preplah uvrstili na peto mesto razlogov, zakaj so se odločili za spremembo prehranjevalnih navad. 31 odstotkov je svoj način prehranjevanja spremenilo zaradi prehranskega preplaha. Od tega je 22,3 odstotka anketiranih zaradi občutka ogroženosti, ki ga je predstavljal prehranski preplah, trajno spremenilo prehranjevalne navade<sup>1</sup>. V ekonomiji Evropske unije prehrabeni sektor predstavlja drugi največji sektor. Težave s prehransko varnostjo lahko tako na evropskem kmetijsko-živilskem trgu pustijo ogromne negativne posledice (Janneke de Jonge in drugi 2004: 838). Prehranski preplahi močno načenjajo ugled posameznih sektorjev živilske industrije in predstavljajo ogromen finančni strošek. BSE-kriza je v ZDA na primer povzročila za 132 milijonov evrov stroškov, stroški bolezni slinavke in parkljevke pa so v Veliki Britaniji v javnem sektorju znašali 5 milijard evrov in v zasebnem sektorju predvidoma 8 milijard evrov. Krize, povezane s prehrano, bodo postajale vse pogostejše, kolikor daljše, bolj zapletene in mednarodne bodo postajale prehranske verige. Potrošniki

---

<sup>1</sup> Raziskava je sicer pokazala, da prehranski preplahi v primerjavi z drugimi zdravstvenimi tveganji ne predstavljajo visokega nivoja anksioznosti. Anketirane so bolj skrbeli aditivi, dodani hrani, najbolj pa so bili zaskrbljeni zaradi onesnaževanja okolja, ki je kar za 73,6 odstotka anketiranih predstavljal največjo zdravstveno grožnjo (Goode in drugi 1995: 9).

bodo vse teže prepoznali izvor hrane in njenih sestavin, kar jih bo navdajalo z vse večjo stopnjo zaskrbljenosti (Janneke de Jonge in drugi 2004: 838).

Jackie Goode in drugi (1995: 3) menijo, da se dogajajo drastične spremembe v tem, kaj jemo, kje jemo in s kom. Spremembe so očitne tudi v tem, kako se odločamo za živila, ki jih nameravamo zaužiti. Te spremembe so posledica socialnih, ekonomskih in prehranskih vidikov, ki jih podrobneje predstavljam v nadaljnjih poglavjih diplomskega dela.

## **2.2 PREHRANSKI PREPLAH**

Prehranska varnost ni bila pomembno vprašanje vse do sredine 80. let 20. stoletja. Šele takrat je to vprašanje počasi začelo pridobivati pozornost politikov, znanstvenikov in družbe kot celote. Prvi, s prehransko varnostjo povezan incident, se je zgodil v južni Franciji v 12. stoletju, kjer je 40.000 ljudi umrlo zaradi žitne božjasti (angl. ergotism). Gre za zajedavsko glivo rženega rožička, ki zajeda trave, največkrat rž. Uživanje moke iz neočiščene rži lahko povzroči t. i. žitno božjast, ki se kaže v mišičnih krčih. Po daljšem uživanju okužene moke se pojavijo psihične motnje, gangrena in smrt. Bolezen prizadene tako ljudi kot tudi živali (*Naše škodljive rastline/škodljive človeku in živini 15. 9. 2008*).

Tega pojava takrat nihče ni opredelil kot "prehransko tveganje" ali "prehranski preplah". Sam izraz "prehranski preplah" se je v tiskanih medijih prvič pojavil v sredini 90. let 20. stoletja in je označeval dejanje, ki bi ga danes povezali s področjem bioterorizma – povezan je bil s tabletami Tylenol, na katerih so našli plast cianida (Knowles in Moody 2007: 43). Kriza s tylenolom se je leta 1982 dogajala v Chicagu. Skupno je zaradi zastrupitve s cianidom umrlo 7 ljudi. Krivca nikoli niso našli, je pa afera povzročila mnoge reforme pri pakiranju zdravil. Podjetje Johnson in Johnson se je na krizo odzvalo hitro in agresivno. Mediji so hvalili njihovo krizno komuniciranje; iz krize so se vrnil kot zmagovalci (Bell, Rachael: *The tylenol terrorist 15. 9. 2008*).

**Prehranski preplah** danes pomeni vse večjo anksioznost javnosti glede incidentov, povezanih s prehransko varnostjo, in vse večjo medijsko pozornostjo, ki te incidente obravnava. O tem, ali se bo vprašanje prehranske varnosti razvilo v prehranski preplah,

odločajo predvsem potrošniki in obseg medijske pozornosti, ki bo temu vprašanju namenjen. Mediji problemu posvetijo še več pozornosti, če državni organi javnosti ne želijo sporočati pomembnih informacij, povezanih s tem prehranskim tveganjem. Ker zaupanje javnosti v medije, znanstvenike in državne organe, niha, so pri razvoju prehranskega preplaha odločilnega pomena tudi značilnosti lokalnega okolja, v katerem se je neko tveganje pojavilo (Knowles in Moody 2007: 43).

*Prehranski preplah je izbruh kolektivne prehranske zaskrbljenosti, ki pritegne pozornost javnosti in ima lahko pomembne kratkoročne ali dolgoročne družbene posledice* (Beardsworth in Keil 1997: 163).

Tveganja, povezana s prehranjevanjem v moderni zahodni družbi, je potrebno vpeti v ekonomski in zgodovinski kontekst. V sodobnem svetu veliko ljudi tare skrb, da bo v prihodnosti hrane vse manj in da zaradi primanjkljaja hrane človek ne bo mogel ostati zdrav oziroma preživeti. V zgodovinskem pogledu so se tovrstna obdobja primanjkovanja hrane, ki so prizadela več milijonov posameznikov, že vrstila. Takšen čas je bil na primer čas druge svetovne vojne.

Primanjkovanje hrane je le eno od prehranskih tveganj, ki danes prizadene le malo posameznikov v modernih družbah. Tudi okužba hrane z naravnimi mikroorganizmi in s strupi je vedno predstavljala grožnjo človeškemu zdravju, vendar je posledično zaradi vse večjega razvoja medicine in bioloških znanosti danes ta problem postal veliko manj pereč (Beardsworth in Keil 1997: 151). Razvila so se prehranska tveganja drugačnih vrst. Potrebno je dodati, da so nekatere raziskave (Janneke de Jonge in drugi 2004: 845) pokazale, da je stopnja zaupanja v varnost hrane razmeroma visoka in takšna tudi ostane, vse dokler se ne pojavi prehranski incident. Prehranska varnost je tako za potrošnika razmeroma samoumevna do trenutka, ko zaradi prehranskega tveganja v njeno varnost začne dvomiti.

### **2.2.1 »VSEJEDČEV PARADOKS«**

Prehranjevanje naj bi bilo nenehno razreševanje "*vsejedčevega paradoksa*". Ta paradoks naj bi se, kot trdi Fischler (Tivadar 2001: 84), v moderni družbi celo krepil, namesto da bi ga obvladovali. Vsejedčev paradoks izvira iz dejstva, da se vsi vsejedci (to vključuje tudi

pripadnike človeške vrste) pri prehranjevanju srečujejo z napetostjo. Človek se z razlogom, da dobi vse potrebne življenjske snovi, prehranjuje s številnimi prehranskimi viri; možnost izbire hrane mu omogoča svobodo in samostojnost. V njem je potreba po nenehnem preizkušanju novih vrst hrane; to potrebo imenujemo *neofilija*. Po drugi strani se človek sooča tudi z *neofobijo*, ki predstavlja strah pred novostmi. Rad se prehranjuje z že preizkušenimi vrstami hrane, ne mara pa sprememb v prehranjevanju. Izbiro hrane tako spremlja občutek konzervativnosti, saj je človek mnenja, da mu lahko nove, še nepreizkušene vrste hrane, škodijo. Vsejedci se torej srečujejo s paradoksom, ko si po eni strani želijo sprememb, želijo poizkušanja nečesa novega, po drugi pa se okušanja novih vrst hrane bojijo. Nagnjeni so k izbiranju in prehranskim spremembam, pa vendar mora biti pri izbiri novih jedi previden, saj mu lahko nova vrsta hrane škodi (Fischler v Tivadar 2001: 84). Ker človeški vsejdec ne jé le z usti, temveč tudi z glavo, ima ta ambivalentnost veliko večji pomen (Beardsworth in Keil 1997: 152).

Alen Beardsworth in Teresa Keil (1997: 152) sta razvila še tri dodatne paradokse, ki pri potrošniku hrane vzbujajo napetost. *Nasprotje ugodje/neugodje* se nanaša na dejstvo, da hrana ob uživanju (žvečenje, občutek sitosti, zadovoljitev potrebe ...) povzroča občutek ugodja. A uživanje hrane je lahko tudi neprijetno, povzroča gnus ali je izjemno stresno (strah pred uživanjem določenih vrst hrane, strah pred morebitnimi želodčnimi težavami, ki bi se pojavile zaradi uživanja določenih vrst hrane ...). Tovrstno nasprotje se pogosto pojavi takrat, ko želi posameznik preizkusiti prehransko novost, a se v njem pojavi neofobija, ki se izraža v obliki gnusa. Ta je lahko v določenih okoliščinah celo pomemben varnostni dejavnik, ki varuje pred biološkimi tveganji, četudi ta izvirajo iz kulturnega ozadja.

*Nasprotje zdravje/bolezen* temelji na dejstvu, da je hrana naš izvor fizične moči. Omogoča nam življenje, daje energijo, je temelj našega zdravja. Po drugi strani lahko hrana v sebi nosi potencial, da vsebuje sestavine in organizme, ki našemu telesu škodijo, povzročajo bolezen.

*Nasprotje življenje/smrt* izhaja iz dejstva, da je uživanje hrane absolutno potrebno za ohranitev življenja, vendar je za nastanek naše prehrane, ki nam omogoča življenje, potrebna smrt drugih organizmov. Seveda so nekatere vrste hrane iz tega paradoksa

izvzete, kot na primer sadje, ki ga lahko uživamo, ne da bi ob tem uničili drevo, žitarice, ki nastanejo iz rastlin z zgolj enoletnim življenjskim ciklom, ali na primer mleko in med. Uživanje rastlin in rastlinskih proizvodov navadno ne vzbuja skrbi, uživanje živali pa lahko poraja celo vrsto etičnih skrbi o trpljenju in smrti živali. Ravno ob uživanju teh vrst hrane se nasprotje življenje/smrt najbolj izraža. Z reševanjem naštetih nasprotij, ki ne potekajo na individualni ravni, temveč na ravni celotne družbe, se posameznikom zagotavlja občutek varnosti pri prehranjevanju.

## 2.2.2 UPRAVLJANJE PREHRANSKIH TVEGANJ V TRADICIONALNI DRUŽBI

Tradicionalne družbe so razvile svoj način soočanja s prehranskimi tveganji in uspešno nevtralizirale tovrstne anksioznosti. Najpomembnejši element pri nevtralizaciji nasprotja ugodje/neugodje in zagotavljanju prehranske varnosti je v tradicionalnih družbah predstavljala dolgotrajna stabilnost živil oziroma *prehranska totalnost*. Obstajalo je končno število živil, primernih za prehranjevanje, definiranih kot užitna živila, spremembe v tej prehranski totalnosti pa so bile redke in postopne. Pomembna so bila tudi *dolgotrajna in jasna kulinarična pravila*. Rozin in Rozin sta ugotovila, da imajo številne tradicionalne kuhinje svoja »načela okusov« (ang. flavour principles), ki služijo kot temelj kuhinje. Gre za specifične in točno določene kombinacije okusov, ki kuhinji dajejo identiteto. To so arome in okusi, ki so za določeno kuhinjo značilni in specifični. Kombinacija olivnega olja, paradižnika in bazilike je značilna na primer za italijansko kuhinjo, medtem ko tortilje, pikantne začimbe in fižol istovetimo z mehiško kuhinjo. V tradicionalnih kuhinjah poznamo *nespremenljive načine kuhanja, kombiniranja živil in začinjavanja*. Rozin je ugotovil, da omenjena nespremenljivost celo zmanjšuje efekt neofobije. Nepoznano ali novo živilo je za posameznike v družbi manj nevarno, če je pripravljeno po kulinaričnih načelih in pravilih, ki sicer veljajo v tradicionalni kuhinji in na katere je posameznik navajen. Pri nevtralizaciji nasprotij pomembno vlogo odigrajo tudi *pravila, ki zadevajo rigidno strukturo in čas uživanja obroka, uživanje hrane, primerne glede na starost, spol in stan, delitev dela znotraj področja priprave hrane* ipd. Vsa naštetna pravila služijo istemu namenu, to je vzpostavljanju varnosti. Na ta način se namreč zameji območje preizkušanja in sprememb v prehrani. Posledično je stopnja zaskrbljenosti s hrano majhna (Beardsworth in Keil 1997: 154).

### 2.2.3 UPRAVLJANJE PREHRANSKIH TVEGANJ V MODERNI DRUŽBI

Stopnja prehranske zaskrbljenosti je danes vse prej kot majhna. Številni prehranski preplahi področje prehrane postavljajo vse bolj v ospredje. Kaj se je spremenilo, da tradicionalni načini upravljanja s prehranskimi skrbmi ne delujejo več?

Procesi industrializacije, vse bolj intenzivne pridelave hrane in globalizacija, s katero se je spremenil tudi prehranski sistem, so posledično ustvarili izjemno pestrost živil. Izbira živil je danes večja kot kdaj koli prej. V kombinaciji z vse večjo močjo potrošnikov v zahodnih družbah je to povzročilo spremembo v vzorcih prehranjevanja. Tradicionalni vzorci prehranjevanja so upoštevali lokalnost in sezonsko dostopnost živil. Če je bil prej postopek pridelave hrane viden potrošnikovim očem, je proces industrializacije povzročil obratno spremembo. Sodobna proizvodnja hrane je nevidna končnemu porabniku in polna tehnoloških procesov, ki so potrošniku neznani. Potrošnikom je postopek pridelave hrane neviden; hkrati ne vedo, kakšne so sestavine tovrstne hrane. Posledično potrošniki izgubljajo zaupanje v prehrano. To postaja vse manjše tudi na račun tega, da se pri sodobnih postopkih pridelave hrane uporablja velika količina umetnih snovi – umetnih barvil, konzervansov ipd., ki živilom dajejo »naravno« teksturo in okus. Potrošniki, zavedajoč se uporabe tovrstnih umetnih sestavin, senzorjem okusa, ki potrošniku sporočajo »naravnost« prehranskega izdelka, tako ne morejo več zaupati (Fischler v Beardsworth in Keil 1997: 158). Zaradi industrializacije kmetijstva in proizvodnje hrane ta postaja neprepoznavna. Hrana se tudi vse bolj dematerializira. Predelava, zavijanje, pakiranje v embalaže – vse to hrani jemlje senzorične lastnosti in jo spreminja v videz in znak (Fischler v Tivadar 2001: 85)

Nestle trdi, da so prehranski problemi globalne narave in da so potrebne mednarodne strategije, če želimo zagotoviti varnost hrane v prehrambeni verigi. Dodaja še, da je globalizacija glavni krivec za povečanje možnosti vdora patogenih bakterij v hrano in s tem povzročitelj prehranskih preplahov. Zaradi globalizacije postaja hrana vse cenejša, a hkrati tudi nevarnejša. Proizvodnja hrane se zaradi okoljevarstvenih skrbi seli na okoljsko cenejša območja (v Goldsmith in drugi 2007: 335). S tem, ko se zaradi nižjih stroškov proizvodnja hrane seli v manj razvite države, se še bolj odmika potrošnikovim očem, kar potrošnike navdaja z dodatno zaskrbljenostjo (Manning in Baines 2004: 598). Potrošniki

izgubljajo nadzor nad hrano in nad procesi proizvodnje, distribucije in pripravljanja hrane, zato nikoli ne vedo, kakšno hrano pravzaprav sploh uživajo (Mennell in drugi 1992: 73).

Tradicionalne načine upravljanja s prehranskimi skrbmi rušijo tudi nekatere značilnosti kapitalističnega sistema. Celotna ideologija potrošništva, ki jo poganja potrošnja vedno novih in drugačnih izdelkov z namenom, da potrošnik pridobi nove in drugačne potrošniške izkušnje, ruši sistem stabilnosti in dolgoročnosti v vzorcih prehranjevanja, ki so ga zagovarjale tradicionalne družbe. Potrošnje izdelkov v veliki meri spodbuja tudi oglaševanje, ki s svojimi oglaševalskimi sporočili v potrošnikih vzbuja željo po potrošnji. Tudi "načela okusov", ki so v tradicionalnih družbah služila vzpostavljanju identitete posamezne kuhinje in na tak način družbi zagotavljala občutek varnosti in domačnosti, so v sodobnih družbah izgubila svoj pomen. Okusi so danes postali možnost izbire. Obstaja nekakšen »meta-jedilnik«, s katerega posamezniki izbirajo živila in okuse po svoji volji; pri tem ne veljajo nobene omejitve. Tovrstna možnost neomejenih izborov in kombinacij je seveda diametralno nasprotje tradicionalnim nespremenljivim načinom kuhanja, kombiniranja živil in začinjania, odraža pa se v rušenju občutka varnosti pri prehranskih praksah. Pri prehranjevanju niso le tradicionalni okusi posameznih kuhinj tisti, ki izgubljajo svojo vlogo, temveč se spreminjajo tudi pravila, ki zadevajo rigidno strukturo in čas uživanja obroka, uživanje hrane, primerne glede na starost, spol in stan, delitev dela znotraj področja priprave hrane. Spremenjena vloga žensk na trgu delovne sile je v pretežni meri pomembno vplivala na sodobno gospodinjstvo. Spreminja se struktura obrokov, delitev dela med spoloma pri pripravi hrane, ni več jasnih pravil, katera hrana je primerna za kateri spol, starost, stan ipd. Veliko število prehranskih strokovnjakov, ki svetujejo, katera živila je primerno uživati, prav tako prispeva svoj delež k rušenju varnosti pri prehranskih praksah (Fischler v Beardsworth in Keil 1997: 160).

Znanstveni diskurzi o hrani in prehrani prav tako ne delujejo v smislu nevtraliziranja zgoraj naštetih paradoksov, ki v potrošniku vzbuja stanje napetosti. Znanstvena spoznanja so vedno zgolj začasna, večkrat zanikana, nadomeščajo jih nova spoznanja. Tovrstni diskurzi lahko v družbi povzročijo občutek anksioznosti in strahu. Veliko prehranskih vprašanj ima namreč trans-znanstveno naravo. Trans-znanstvena vprašanja Weinberg (Weinberg v Beardsworth in Keil 1997: 159) definira kot tista, na katera



znanstveniki lahko odgovorijo v smislu zdravega razuma, znanstvenih dokazov, ki bi določene pojave razjasnili tudi s pomočjo znanstvenih metod, pa ni oziroma so nezadovoljivi. Znanost na zastavljeno vprašanje morebiti ne zmore odgovoriti zaradi etičnih ovir, ki preprečujejo znanstveno delo; zaradi številnih spremenljivk, ki so pri določenem vprašanju prisotne, je izjemno težko ugotoviti vzročno-posledične zveze; učinki nekaterih znanstvenih vprašanj so vidni šele čez veliko let, spet druga znanstvena vprašanja zaradi svoje kompleksnosti za raziskovanje potrebujejo izjemno velike kadrovske, finančne in podobne vire. Znanstveniki na določena, za javnost pomembna vprašanja, ne znajo jasno in nedvoumno odgovoriti, kar posameznike navda s strahom. Narava znanstvenih vprašanj je spreminjajoča se in kontradiktorna. Pri posameznikih nedorečenost znanstvenih vprašanj povzroča občutke zaskrbljenosti in negotovosti. Hkrati se podobni občutki pri posameznikih porajajo pri nestrinjanjih in sporih med strokovnjaki, ko različno interpretirajo znanstvene rezultate. Spori in nestrinjanja so v znanstveni sferi nekaj povsem običajnega, če pa o njih poročajo mediji, lahko vidno vplivajo na občutek strahu med posamezniki in posledično tudi na nastanek prehranskih preplahov. Pretežni del družbe ne zna realno oceniti tveganj, ki jim jih v statističnih in kvantitativnih rezultatih predstavijo strokovnjaki. Rezultat je pretiran strah, ki se odraža v družbi. Nekateri avtorji so mnenja, da se pomen besede *tveganje* (angl. risk) pri javnosti in znanstvenikih razlikuje. Večina znanstvenikov tveganje opredeljuje v kvantitativnih razsežnostih. Zanima jih tip tveganja, obstoječe možnosti za pojav tveganja in število ljudi, ki jih bo tveganje prizadelo. Za razliko od strokovnjakov pa široka javnost tveganje razume v bolj kvalitativnem smislu. Zanima jih, ali posamezniki lahko nadzorujejo tveganje, ali je tveganje neizogibno, ali je izvor tveganja naraven, tehnološki, ali kakšen drug dejavnik ipd. Sandman je iskal vzroke, zakaj se javnost zelo vznemiri pri prehranskih tveganjih, ki jih strokovna javnost ne obravnava kot nevarna in resna (npr. virus BSE), in zakaj javnost ne obravnava resno tveganj, za katere strokovna javnost meni, da so resna in nevarna (npr. mikrobiološko oporečna hrana). Odkril je, da se javnost bolj boji nepoznanih tveganj in tveganj, nad katerimi nima nadzora in o katerih nima zadostnih informacij. Tveganja, ki so bolj znana, javnost ne povezuje z nevarnostjo in velikimi ter resnimi posledicami, ki jih lahko to tveganje pusti za sabo. Z navedenim se strinja tudi Margareta Wandel (1994: 35), ki je potrošnike opisala kot homogeno skupino, ki odnos med prehrano in zdravjem dojema povsem drugače kot strokovnjaki. Slovic in drugi menijo, da posamezniki tveganje, ki jim preti, ocenijo glede na tri dejavnike, in

sicer glede na strah, nepoznanost in število ljudi, ki jih bo tveganje prizadelo. Ti trije dejavniki določajo, kako resno bodo posamezniki obravnavali tveganje (McCarthy in drugi 2006: 875—877). Douglas in Wildavsky (1994: 36) pa zagovarjata tezo, da so tveganja socialno determinirana. Vsaka socialna skupina ima svoje vrednote in način življenja, v skladu s tem pa tudi portfolio tveganj, ki lahko doletijo posamezno socialno skupino. Tudi Powell in Leiss (1997: 26) sta mnenja, da obstajata dva jezika – znanstveni jezik in jezik javnosti, ki sta medsebojno pogosto narobe razumljena.

Pek Drapalova in drugi so mnenja, da se v družbi vse bolj kaže trend naraščanja pravic in zahtevnosti porabnikov. Ti so pri sprejemanju nakupnih odločitev vse bolj osveščeni in nakupne odločitve sprejemajo na podlagi konkretnih podatkov in dokazov. Organizacije bodo zato vse bolj odgovorne za kakovost in varnost izdelkov in storitev. Z večanjem senzibiliziranosti družbe za različna tveganja narašča tudi stopnja nezaupanja. Stopnja zaupanja v odločevalce, politično in strokovno javnost strmo upada (Pek Drapal in drugi 2004: 159).

Nekaterim avtorjem se zdi rahlo ironično dejstvo, da lahko znanstvena spoznanja in opozorila odločilno vplivajo na začetek prehranskega preplaha, četudi je prav razvoj znanosti v zadnjih letih botroval izjemnemu napredku na področjih prehranske higiene in prehranske varnosti (Beardsworth in Keil 1997: 160). Zdi se, kot da je prav ta izjemen znanstveni napredek pri proizvodnji hrane v tehnološkem, logističnem in transportnem smislu zvišal pričakovanje javnosti glede varnosti hrane. Javnost pričakuje, da bo hrana varna. Prav tovrstno pričakovanje pa lahko le še poveča razsežnosti prehranskega preplaha (Beardsworth in Keil 1997: 167).

Sodobni prehranski sistemi s svojimi karakteristikami niso učinkoviti pri nevtraliziranju prehranskih paradoksov in skrbi. Fischler (Beardsworth in Keil 1997: 160) je mnenja, da se moderne družbe srečujejo s krizo v gastronomiji. Gre za rušenje obstoječih pravil, ki so prej zagotavljala varnost. Trdi, da se ustvarja stanje *gastro-anomije*. Fischler nadaljuje, da so moderni posamezniki manj kot kdaj koli prej integrirani v družinske skupnosti in da se morajo zato glede prehranskih vprašanj odločati v nekakšnem kulturnem vakuumu, kjer ne obstajajo nobena pravila ali navodila, kakšno hrano uživati. Hkrati pri izboru hrane nimajo nobenih pravil, kot so na primer lokalna ali sezonska dostopnost hrane. Ta

*prehranska breznormnost* (angl. nutritional normlessness), kot jo je poimenoval Fischler, je tista, ki v sodobnih družbah, skupaj s prej omenjenimi lastnostmi te družbe, ustvarja stanje napetosti in anksioznosti (Beardsworth in Keil 1997: 161).

Warde (Beardsworth in Keil 1997: 162) problematiko prehranske anksioznosti povzema s tremi, k različnemu cilju usmerjenimi silnicami, ki naj bi delovale v sistemu modernega prehranjevanja. Prva silnica naj bi bila silnica profesionalnega diskurza o prehrani, druga silnica naj bi vsebovala posamezne navade in prepričanja tradicionalnih kuhinj, tretjo silnico pa Warde opredeli kot manifestacijo prehranske neofilije, ki nenehno deluje v smeri poizkušanja novih živil in s tem ohranjanja prehranske svobode posameznika. Vsaka od teh silnic naj bi poskušala vplivati na prepričanja in navade posameznikov; Warde to stanje, v kateri se silnice borijo za prevlado, opredeljuje kot "*stanje negotovosti*" (ang. mire of uncertainty). Vsi ti učinki gastro-anomije in nasprotujočih si silnic v prehranskem sistemu ter izguba veljave tradicionalnih načel vzpostavljanja prehranske varnosti so glavni krivci za vse večje prehranske skrbi in strahove sodobnih družb. Pri tem ne gre le za problem evropske družbe, saj je medkulturna študija Jussaume in Judsona, izpeljana tako v ZDA kot na Japonskem (Beardsworth in Keil 1997: 162), nakazala trend globalizacije prehranskih skrbi in strahu.

Griffith navaja dodatne razloge, zakaj se je problem prehranskih preplahov v razvitih državah povečal. Po njegovem mnenju so za to krivi naslednji vzroki: spreminjanje vzorcev prehranjevanja, nepravilna raba novih kuharskih pripomočkov, bolj raznolika kuhinja – pripravljanje tudi etničnih jedi, spremembe v kuhanju in nakupovanju hrane – nakupi živil se ne odvijajo več dnevno, temveč živila kupujemo tedensko ali celo mesečno, zmanjšana uporaba konzervansov v postopku pridelovanja hrane, večji poudarek na prehranjevanju zunaj doma, zmanjšana odpornost potrošnikov, vse večji časovni presledek med proizvodnjo in potrošnjo hrane, večja osveščenost potrošnikov glede prehranskih tveganj, spremembe v načinu pridelovanja hrane, razvoj obstoječih in novih prehranskih bolezni, neustrezen odziv državne oblasti in živilske industrije na prehranske preplaha, ignoriranje varnostnih ukrepov pri prehranjevanju s strani potrošnikov ... Možno je, da prav vsi izmed naštetih razlogov prispevajo k trenutno visoki stopnji prehranskih bolezni (Griffith 2006: 10).

Tudi Jackie Goode in drugi (1995: 3) zagovarjajo tezo, da je prišlo do erozije tradicionalnih prehranskih navad, zaradi katerih prihaja do prehranske zmede, negotovosti in anksioznosti. Kot trdijo, se lahko negotovost in anksioznost pojavljata v več oblikah, med katerimi je najbolj dramatična oblika oblika prehranskega preplaha.

Nekateri avtorji menijo, da so za zagotovitev prehranske varnosti potrebne interakcije med potrošniki hrane, živilsko industrijo, ki proizvaja hrano, in državno oblastjo, ki proizvodnjo hrane v živilski industriji regulira. Davey meni, da so globalizacija, deregulacija, javno mnenje, pri nastajanju katerega imajo pomembno vlogo mediji, spremenjena narava prehranske verige, trgovanje in vse pomembnejša prehranska varnost vplivali na te interakcije in na ta način posledično odločilno vplivali tudi na stopnjo prehranske varnosti (Manning 2007: 505).

## **2.2.4 POTEK PREHRANSKEGA PREPLAHA**

Tipični prehranski preplahi imajo razpoznavne vzorce delovanja. Njihov potek lahko razčlenimo na več faz:

1. prva faza je *faza ravnovesja* (angl. equilibrium state), v kateri se javnost ne zaveda potencialnega prehranskega tveganja in glede tega ni zaskrbljena;
2. sledi *faza zavedanja*, v kateri javnost prepozna novo obliko prehranskega tveganja in nanj postane občutljiva;
3. v tretji fazi postane zaskrbljenost javnosti tako velika, da prehransko tveganje postane *središče javne pozornosti in skrbi*, hkrati pa se v vseh sferah javnosti vzpostavi razprava o prehranskem tveganju;
4. javnost se na prehransko tveganje odzove na način, da se začne *izogibati oziroma preneha uživati živilo*, okrog katerega je prehransko tveganje nastalo; ta odziv je lahko glede na realne razsežnosti prehranskega tveganja tudi pretiran;

5. *pozornost javnosti se preusmeri* na drugo vprašanje, zato javna zaskrbljenost prične upadati; vzpostavi se novo stanje ravnovesja, vendar pa lahko vseeno v družbi ostane prisotna kronična anksioznost nizke intenzitete, ki lahko spodbudi pojav prehranskega tveganja v kasnejšem času (Beardsworth in Keil 1997: 163).

S tem vzorcem delovanja prehranskega preplaha se strinja tudi Mazzocchi (Knowles in Moody 2007: 44) in dodaja, da se zaskrbljenost javnosti glede prehranskega preplaha močno zniža takrat, ko mediji temu vprašanju ne posvečajo več pozornosti. Takrat naj bi se po Mazzochijevem mnenju ustvarilo novo stanje ravnovesja.

Gofton in Beardsworth (Beardsworth in Keil 1997: 163) sta opozorila tudi na pojem *moralne panike*, ki bi ga po njunem mnenju prav tako lahko uporabili pri opisu ustvarjanja in poteka prehranskega preplaha. Sintagma moralna panika se uporablja za opis družbenega stanja, v katerem veliko ljudi pretirano reagira na neko domnevno grožnjo ustaljenemu redu. To pretirano reakcijo spodbudijo družbeni devianti, četudi so lahko dejanske razsežnosti grožnje zanemarljive (Bulc 2003: 246). Miller in Reilly (Beardsworth in Keil 1997: 162) sta sicer tovrstni uporabi pojma moralne panike nasprotovala ravno zaradi prvotnega pomena pojma, ki je, kot rečeno, označeval zaskrbljenost javnosti glede marginalnih in deviantnih skupin, ki so ogrožale družbeni red in stabilnost. Sam izraz je ustvaril Cohen, ki je pojem moralne panike opredelil kot senzacionalistično poročanje medijev o tovrstni problematiki, ki naj bi imelo dva učinka:

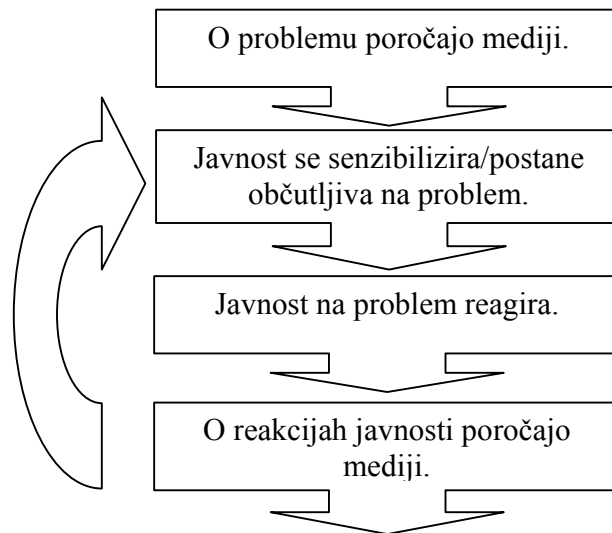
- 1) javnost naj bi se ob tovrstnem poročanju senzibilizirala in postala občutljiva na nove oblike deviantnosti;
- 2) tovrstno poročanje medijev naj bi v javnosti povzročilo tudi utrditev kolektivnih identitet.

Cohen je z izrazom moralna panika želel opisati nenaden dvig javne zaskrbljenosti, ki ga najpogosteje spremlja tudi intenzivno poročanje množičnih medijev o vzroku zaskrbljenosti (Beardsworth in Keil 1997: 164).

Intenzivni in kratkotrajni preplahi nastajajo po principu *spirale novice*<sup>2</sup> (angl. news spiral), ki je sestavljena iz štirih faz (glej shemo 2.1):

- 1) prvo fazo označujejo množični mediji, ki poročajo o novem vprašanju, problemu; zaradi tega poročanja problem postane deležen pozornosti javnosti;
- 2) javnost se na poročanje o problemu odzove in lahko rečemo, da se senzibilizira oziroma postane občutljiva za ta problem;
- 3) nato se javnost na problem odzove tudi s konkretnimi reakcijami;
- 4) sledi poročanje množičnih medijev o reakcijah javnosti, zaradi česar pride do povratne zveze – pozornost javnosti se le še poveča, občinstvo se še bolj senzibilizira.

Shema 2.1.: *Spirala novice*



Vir: Beardsworth in Keil (1997: 162)

Pomembno vlogo pri razvoju prehranskega vprašanja imajo torej tudi mediji. Ali se bo prehranski problem razvil v prehranski preplah, je v največji meri odvisno od stopnje zaskrbljenosti potrošnikov in od stopnje medijske pozornosti, ki bo tej problematiki namenjena (Knowles in Moody 2007: 44).

<sup>2</sup> Besedna zveza *news spiral* oziroma spirala novice se zdi avtorjema primernejša kot pojem moralna panika. Slednji se vedno navezuje na deviantne skupine, ki rušijo družbeni red, zato je v primeru prehranskega preplaha bolj smiselno uporabiti termin *spirala novice* (Beardsworth in Keil 1997: 166).

## 2.2.5 POSLEDICE PREHRANSKEGA PREPLAHA

Ne glede na to, kakšen je časovni razpon prehranskega preplaha, ima lahko slednji velike posledice. Prehranski preplah je lahko vzrok za spremembe zakonodaje, ki ureja prehransko področje, povzroči lahko tudi (dolgoročno) spremenjeno vedenje potrošnikov. V akutni fazi prehranskega preplaha potrošniki pogosto zavrnejo nakup izdelkov, ki jih je prehranski preplah prizadel. Če na tržišču obstaja veliko substitutov, torej izdelkov, ki zadovoljujejo isto potrebo kot problematično živilo, se bodo potrošniki zlahka odločili za nakup substituta. Zamenjava izdelka bo lahka in v potrošniku ne bo vzbudila stanja deprivacije in napetosti. Ko je akutna faza prehranskega preplaha končana, je možnih več smeri razvoja posledic. Potrošniki lahko trajno ali zgolj začasno prenehajo uživati problematično živilo; odvisno od tega, kakšnega obsega in dolžine je prehranski preplah ter koliko substitutov problematičnega živila obstaja na tržišču. Več kot je substitutov in dlje kot prehranski preplah traja, več možnosti obstaja za trajno prenehanje uživanja problematičnega živila in obratno. Kratkotrajnejši kot je preplah in manj kot je substitutov, več je možnosti, da se bo po končanem prehranskem preplahu povpraševanje po problematičnem živilu vrnilo na predkrizno raven. Povpraševanje po problematičnem živilu se lahko torej vrne na raven pred prehranskim preplahom, lahko se ustali na nižji stopnji, lahko pa drastično pade. To je, kot že rečeno, odvisno od števila substitutov na tržišču in od intenzitete ter dolžine prehranskega preplaha (Beardsworth in Keil 1997: 166).

Spremembe pri vedenju potrošnikov so lahko tudi partikularne narave, kar pomeni, da se potrošniki izogibajo samo določenim proizvodom, ki vsebujejo problematično živilo (na primer, izogibajo se uživanju svežega mesa, ne izogibajo pa se izdelkom, narejenih iz mesa, npr. suhim klobasam). Potrošniki se lahko odzovejo tudi tako, da začnejo problematično živilo kupovati pri »zanesljivih« rejcih. Največkrat so to lokalni trgovci ali lokalni kmetje; ker so potrošniki mnenja, da poznajo kakovost in vir izdelkov konkretnega trgovca/kmeta, se jim zdi nakup živil varnejši in zanesljivejši. Potrošniki se lahko ob konkretnem prehranskem preplahu tudi vdajo v usodo in še naprej nemoteno uživajo problematično živilo, lahko popolnoma ignorirajo informacije o nevarnosti uživanja problematičnih izdelkov oziroma se nanje ne odzivajo. Potrošniki so lahko tudi mnenja, da je nadzor nad problematičnim živilom prav v času prehranskega preplaha

največji, zato je uživanje problematičnega izdelka ravno takrat najbolj varno. Če so prehranski preplahi pogosti in se v določenem okolju ustvari kulturna klima kronične anksioznosti, obstaja nevarnost za desenzibiliziranost družbe. Ta postane neobčutljiva na prehranske preplaha, varnostne ukrepe in pomembne informacije s prehrano, ki naj bi razsežnosti preplaha omejevali (Beardsworth in Keil 1997).

Podobne odzive potrošnikov pri prehranskih preplahih je navedel tudi Roselius (Yeung in drugi 2001: 179). Poleg tega, da je predvidel trajno ali začasno prenehanje uživanja problematičnega živila, uporabo substitutov, navkljub obstoječemu tveganju nadaljnje nemoteno uživanje problematičnega živila; zmanjšan nakup tega živila je identificiral tudi enajst t. i. »blažilcev tveganja« (angl. risk relievers). Napetost, ki jo povzroča tveganje, ki lahko nastane pri uporabi izdelka, naj bi potrošnik poskušal odpraviti na več načinov: z zvestobo določenim blagovnim znamkam, zaupanjem v ugled blagovne znamke ... Izbiro živil naj bi olajšali izsledki državnih ali zasebnih raziskav, izvedenih na problematičnem izdelku, ugled trgovine, v kateri smo izdelek kupili, brezplačen vzorec živila ali možnost vračila denarja, če z živilom ne bi bili zadovoljni. Roselius je med blažilce tveganja dodal tudi nakupovanje v različnih trgovinah (z namenom medsebojne primerjave živil), višjo ceno živila, ki naj bi potrošniku signalizirala višjo kvaliteto izdelka, pričanje znanih osebnosti, ki zagovarjajo uporabo izdelka, in priporočila prijateljev in družine o uporabi izdelka. Pri soočanju s tveganjem potrošniku ogromno pomenijo tudi informacije o izdelku. Če niso prepričani, da bo nakupna odločitev pravilna, jim pri tem pomagajo informacije o izvoru izdelka. Slednje se je potrdilo pri BSE-krizi, ko so potrošniki na problematičnih živilih iskali podatke o tem, kakšnega izvora je živilo (Yeung in drugi 2001: 180—181).

Prehranski preplah ne prizadene zgolj potrošnikov. Posledice prehranskih preplahov močno občuti celotna živilska industrija in vsi člani v prehrabeni verigi – vsi, ki sodelujejo pri proizvodnji hrane<sup>3</sup>. Seveda pa učinkov prehranskih preplahov ne moremo predvideti vnaprej, saj variirajo od sektorja do sektorja. Vsak prehranski preplah je specifičen po svojih značilnostih in tudi po svojih posledicah. Od vseh členov v prehrabeni verigi so morebiti trgovci tisti, ki so najmanj prizadeti. Na prehranski

---

<sup>3</sup> Prodaja govedine in teletine je po objavi novice, da je BSE povezana s Creutzfeldt-Jacobovo boleznijo, ki prizadene človeka, močno padla. Leta 1988 so prodali 617.000 ton, po javnem oznanilu informacije leta 1996 je prodaja padla na 390.000 ton.



preplah se lahko najhitreje odzovejo ter prilagodijo tako, da spremenijo ponudbo na trgovskih policah. Problematično živilo enostavno zamenjajo s substituti, ki obstajajo na tržišču. Proizvajalci hrane imajo na drugi strani precej težavnejše opravilo, saj se posledicam spremembe vedenja potrošnikov ne morejo tako hitro prilagoditi. Modifikacije pri samem procesu proizvodnje hrane včasih zahtevajo več let, če ne desetletij, da se implementirajo. Proizvajalce hrane in rejce tako doleti gospodarska škoda kot posledica izpada dohodka. Posledice prehranskih preplahov občuti tudi državna zakonodaja, saj lahko prehranski preplahi povzročijo vrsto na novo sprejetih ukrepov in spremembe obstoječih zakonov (Beardsworth in Keil 1997: 167).

## 2.2.6 KAKO POVRNITI ZAUPANJE V HRANO?

Hrana danes ne pozna meja, zato je izredno pomembno, da obstajajo meddržavni sporazumi, ki zagotavljajo varnost prehranske verige. Potrošniki so izgubili zaupanje v kvaliteto in varnost hrane, ki jo uživajo (Shears in drugi 2004: 336), vendar Sellerbergova trdi, da ljudje *moramo* zaupati hrani, ki jo jemo. Podobni smo ostalim živalskim vrstam, saj moramo jesti, da preživimo, a se po drugi strani od živalskih vrst močno razlikujemo, saj hrana za nas nosi mnogo simbolnih pomenov, hkrati pa se večkrat soočamo s tveganji, ki jih uživanje določene hrane prinaša s sabo. Sellerbergova je v svoji študiji o zaupanju v hrano ugotovila, da se ljudje med prehranjevanjem po večini ne srečujejo z občutki strahu in napetosti glede zaupanja v hrano. Ta pojav poskuša razložiti s tako imenovanimi *strategijami zaupanja* (ang. *strategies of confidence*). Po njenem mnenju naj bi strategije zaupanja potrošnike pomirjale in vračale njihovo zaupanje v hrano. Med tovrstne strategije sodi poudarek potrošnikov na živila, označena kot "naravna" in izogibanje živilom, ki jih javnost definira kot »nenaravna«. Potrošniki ustvarijo nekakšen navidezni seznam živil, ki jim lahko zaupajo, in pri prehranjevanju izbirajo zgolj živila s tega meta-seznama (Beardsworth in Keil 1997: 168).

Fischler (Beardsworth in Keil 1997: 168—169) izpostavlja pojem *reidentifikacije*. Reidentifikacija se po njegovem mnenju kaže v izrazito natančnem označevanju živil, kamor sodi navajanje sestavin in zagotovil o varnosti ter kvaliteti živilskega izdelka. Kot sem že omenila, Fischler zagovarja pojem gastro-anomije, ki naj bi po njegovem mnenju bila zgolj prehodnega značaja in naj bi predstavljala enega od elementov, ki rušijo

tradicionalne načine upravljanja prehranskih skrbi, medtem ko se vzpostavlja nov, bolj pluralistični prehranski red. Pluralnost jedilnika je ena najpomembnejših značilnosti modernega prehranskega sistema in prav raznolikost kuhinj, menjava okusov glede na trenutno razpoloženje in številne variacije ter kombinacije živil lahko predstavljajo bodoči prehranski red.

Danes je eden od načinov vračanja zaupanja v hrano tudi izjemen razvoj trga »zdravih živil«. Oglaševanje tovrstnih izdelkov izpostavlja attribute, kot so "tradicija" in "naravnost". Tovrstni atributi izdelkov služijo temu, da ponovno vzpostavljajo zaupanje v hrano. Tudi pripadnost blagovni znamki lahko služi namenu vračanja zaupanja v hrano. Priznane in ugledne blagovne znamke živil v potrošniku prav tako budijo občutek domačnosti in zaupanja v varnost ter kvaliteto njihovih izdelkov. Zanimiv je tudi pojem "McDonaldizacije", ki ga uvaja Ritzer (Beardsworth in Keil 1997: 169). Način, na katerega je hrana pripravljena in servirana v prehrambeni verigi McDonald's, izpostavlja eno ključnih značilnosti, ki jo potrošniki danes izjemno cenijo – predvidljivost. Predvidljivost v smislu teksture, okusa, sestavin izdelka in v končni fazi tudi predvidljivost v smislu postrežbe. Ne glede na kulturne in geografske meje potrošnikom v danes izjemno globaliziranem svetu vedno po vseh karakteristikah enako živilo (npr. McDonaldsov hamburger) daje občutek zaupanja (Beardsworth in Keil 1997: 170).

### **2.3 AVIARNA INFLUENZA**

Eden zadnjih prehranskih preplahov, ki je prizadel svetovno perutninsko dejavnost, je izbruh virusa H5N1 oziroma aviarne influence ali ptičje gripe (v nadaljevanju ptičja gripa). Epidemija ptičje gripe se je začela v Hong Kongu leta 1997; tam je zaradi preskoka virusa s ptic na človeka terjala prvih šest smrtnih žrtev, se čez dve leti pojavila v Južni Koreji in se od tam razširila v osem vzhodnoazijskih držav. Iz severozahodnega dela Kitajske je ptice selivke njihova migracijska pot vodila čez Sibirijo in posledično je jeseni leta 2005 virus ptičje gripe dosegel meje Romunije, Turčije in Hrvaške. Zaradi vse večje širitve virusa je Evropska unija izdala ukrepe, s katerimi je leta 2005 prepovedala uvoz živih ptic, perutninskega mesa in jajc iz sosednjih držav Evropske unije. Evropska komisija je izdala prepoved zadrževanja perutnine na zunanjih površinah (zaradi nevarnosti, da bi prišle v stik z okuženimi pticami selivkami) in ukrep o usmrčitvi

okuženih živali, farme z okuženimi živalmi pa so morale v karanteno. Navkljub sprejetim zaščitnim ukrepom je virus ptičje gripe prodril v še dodatnih 13 držav članic Evropske unije, med drugim tudi v Slovenijo (Knowles in Moody 2007: 55—56).

V Koblerjevem zalivu pri Mariboru so 9. februarja 2006 našli poginulega laboda. Vzorec laboda je bil 11. februarja pozitiven na virus H5. Evropska komisija je 12. februarja sporočila sum ptičje gripe v Sloveniji in vest so kasneje slovenske veterinarske oblasti potrdile. Uvedli so preventivne ukrepe, pojavili pa sta se še dve novi žarišči: Maribor in Muta. 14. februarja so vzorec poginulega laboda poslali v laboratorij v Padovi. Poleg žarišč v Mariboru in na Muti se je pojavilo še žarišče na Legnu. 16. februarja je laboratorij v Padovi potrdil prisotnost virusa H5N1 v Sloveniji. Isti dan so v bolnišnico sprejeli gasilca, ki je bil v stiku z okuženimi pticami. Zdravilo Tamiflu je takrat prejelo 26 oseb, ki so bili v stiku z okuženo perjadjo. Dan kasneje, 17. februarja, je Velika Britanija potrdila virus H5N1 v Sloveniji, raziskave pa so pokazale, da gasilec z virusom ni bil okužen. Celotna Slovenija je bila razglašena za območje z visokim tveganjem za okužbo s ptičjo gripo.

### **3 KRIZNO KOMUNICIRANJE**

Krizam se v sodobnem svetu ne moremo izogniti, saj število kriz narašča premosorazmerno z zapletenostjo tehnologije in družbe, v kateri živimo. S stališča organizacije krize predstavljajo grožnje, ki jih je potrebno vzeti resno. Kriza organizaciji ne povzroči le materialne škode, nepopravljivo lahko uniči ugled organizacije in v končni fazi vpliva na to, ali bo organizacija krizo preživela in se postavila nazaj na noge, ali pa bo prav kriza tista, ki bo organizacijo dokončno pokončala. Če na krizo gledamo s tega vidika, znamo ceniti krizno komuniciranje ter krizno upravljanje, saj gre za način upravljanja, ki lahko organizacijo v času krize reši. Kot trdita Guth in Marsh (2003: 387), je krizno vodenje in upravljanje postalo imperativ 21. stoletja tako za majhne kot velike organizacije. Z njima se strinja tudi David Lake (2000: 34): sodoben način komuniciranja označuje krize, incidente in katastrofe. Kot dodajata Jeffkins in Jadin (1997), nobena organizacija ni »risk free« organizacija. Toda, kaj je sploh kriza? Preden se osredotočimo na krizno komuniciranje in na to, kakšno bi le to moralo biti, definirajmo pojav.

### **3.1 DEFINICIJA KRIZE**

Različni avtorji (Malešič, Bašič Hrvat in Polič 2006: 11) krizo opredeljujejo kot *"/s/ituacijo, v kateri so ogrožene temeljne vrednote, čas za ukrepanje je omejen, razmere pa so negotove in stresne."* Rosenthal in drugi bi krizo označili kot *"/o/bdobje preloma in kolektivnega stresa, ki moti vzorce vsakdanjega življenja in ogroža temeljne vrednote in strukture družbenega sistema na nepričakovan, pogosto tudi nedojemljiv način"* (Malešič, Bašič Hrvat in Polič 2006: 11). Stern krizo pojmuje kot situacijo, ki izhaja iz spremembe notranjega ali zunanjega okolja določene kolektivitete, označujejo pa jo ogroženost temeljnih vrednot, nujnost in negotovost (Malešič 2004: 12). V vsakem primeru se strokovnjaki strinjajo s tem, da kriza ruši obstoječe temeljne vrednote organizacije in da krizo spremlja obdobje hude negotovosti in stresa.

Vendar krize niso enake. Po mnenju avtorjev (Guth in Marsh 2003: 391) se krize pojavljajo v vseh velikostih in v vseh možnih oblikah. Sodobne krize so kot procesi, ki so nepredvidljivi, označimo pa jih lahko kot motečo interakcijo številnih silnic. Če sodobne krize označujejo zapletenost, soodvisnost in politizacijo, bodo prihodnje krize drugačne od sedanjih in preteklih kriz. Boin in Lagadec (Malešič, Bašič Hrvat in Polič 2006: 11) menita, da krize spreminjajo svoje oblike, postajajo vse zapletenejše, hkrati pa se povezujejo v celoto. Kriza naj bi tako sčasoma postala notranja značilnost sodobnih družb.

Newsom in drugi (2004: 320) menijo, da sta pri vseh krizah vedno prisotni zgolj dve lastnosti: da krize vključujejo človeške vire in da krize motijo ustaljeno delovanje organizacije. Vse ostalo so variacije, saj obstaja neskončno število možnih kriz. Tudi Seeger in drugi (2005: 79) krize opisujejo kot specifične, nepričakovane in nerutinizirane dogodke, ki v organizaciji ustvarjajo visoko stopnjo negotovosti in ogrožajo delovanje organizacije ter doseganje njenih ciljev.

Ko iščemo vzroke, zakaj so krize danes tako pogoste in kakšni so razlogi, da se je prisotnost kriz v sodobnem okolju povečala, lahko razloge iščemo v dolgoročnih procesih, kot so globalizacija, vse bolj razširjenem in poglobljenem množičnem komuniciranju, razslojevanju sodobnih družb in usihanju državne oblasti. Boin in

Lagadec (Malešič, Bašič Hrvat in Polič 2006: 12) trdita, da imajo sodobne krize nekaj ključnih značilnosti:

- imajo velik vpliv na velik delež prebivalstva določene države;
- prinašajo visoke ekonomske stroške, ki presegajo običajne zavarovalniške zmogljivosti;
- značilnost sodobnih kriz je učinek "snežne kepe";
- sistemi kriznega upravljanja in vodenja sprejemajo napačne in nepotrebne ukrepe;
- povzročajo izjemno visoko stopnjo negotovosti;
- trajajo daljše obdobje, pri čemer se viri ogrožanja spreminjajo;
- povzročijo pojav velikega števila akterjev na kraju dogodka krize;
- prinašajo raznovrstna tveganja;
- razkrijejo probleme komuniciranja, in sicer med odgovornimi akterji, z množičnimi mediji, javnostmi, žrtvami in celo z javnostmi, ki so prostorsko in časovno oddaljene od kraja dogajanja.

Med naštetimi značilnostmi dve izstopata, saj opisujeta neustrezen način kriznega upravljanja. Značilnost sodobnih kriz je torej tudi ta, da *sistemi kriznega upravljanja sprejemajo napačne in nepotrebne ukrepe* in da se ravno v času kriz razkrijejo *težave s komuniciranjem* med glavnimi akterji in najpomembnejšimi deležniškimi skupinami. Časopis *Public Relations Journal* je leta 1984 opravil raziskavo o pripravljenosti podjetij na krizne razmere. Raziskava je pokazala, da je načrt kriznega komuniciranja imelo pripravljeno le 53 odstotkov podjetij, vključenih v raziskavo. Leta 1992 je univerza iz Kansasa ponovila raziskavo in ugotovila, da ima le 56,9 odstotka podjetij, vključenih v raziskavo, dejansko napisan načrt kriznega komuniciranja, le dobrih 36 odstotkov pa ima krizni načrt ne le napisan temveč tudi redno preizkušen v hipotetičnih razmerah (Guth in Marsh 2003: 390). Veliko podjetij se pomena kriznega upravljanja in vodenja začne zavedati šele potem, ko krizo izkusijo na lastni koži, v lastni organizaciji. Kar večja zaskrbljenost je tudi podatek, da je zgolj 14 odstotkov kriz nenadnih, nepričakovanih –

takšnih, ki jih je nemogoče napovedati. Študija iz leta 1996 je torej pokazala, da je preostalih 86 odstotkov kriz bolj ali manj predvidljivih. Gre za krize, ki nastanejo kot posledica operativnih ali organizacijskih napak. Newsom in drugi tako svetujejo, da je v organizacijo potrebno vključiti čim več posameznikov, saj je tako večja možnost, da kdo izmed njih zazna potencialni problem, ki se sčasoma, brez pravočasnega ukrepanja, lahko sprevrže v krizo (2004: 322).

Guth in Marsh (2003: 390) opozarjata na pomensko razliko med besedama *problem* in *kriza*. Problemi so bolj pogoste in predvidljive narave, običajno ne pritegnejo pozornosti javnosti in organizaciji ne povzročijo velikih finančnih stroškov. Krize se po teh karakteristikah od problemov povsem diferencirajo. Krize so nepredvidljive, v njihovo reševanje je potrebno vložiti veliko časa in finančnih virov, pritegnejo tudi nezaželeno pozornost javnosti. Hkrati z naštetim lahko krize močno zamajejo temeljne vrednote prizadete organizacije.

Steven Fink krizo opredeli kot dogodek močne intenzitete, ki pritegne veliko pozornost medijev in državne oblasti, ovira normalen potek in delovanje organizacije, ogroža pozitiven ugled, ki ga ima organizacija, in v vseh pogledih škoduje organizaciji. Laurence Barton je krizo opisal kot dogodek, ki ima lahko potencialno negativne rezultate in lahko pusti hude posledice v organizaciji, njenih zaposlenih, izdelkih, storitvah, finančnemu stanju in stopnji ugleda, ki ga organizacija uživa v družbi. Vendar je potrebno priznati, da lahko kriza predstavlja tudi izjemno priložnost za organizacijo, ki se lahko razvije v sedem smeri. Gerald C. Meyers (Guth in Marsh 2003: 396) je menil, da lahko kriza organizaciji prinese tudi pozitivne posledice:

- rodijo se junaki; krize pritegnejo veliko pozornosti javnosti; člani kriznega upravljanja, ki svojo vlogo dobro opravijo, so lahko nagrajeni z odobravanjem javnosti;
- kriza povzroči spremembe; ljudje in organizacije so odporni na spremembe; krize tako ljudi kot organizacijske sisteme prisilijo v spremenjeni način razmišljanja in delovanja;

- organizacije se soočijo z latentnimi problemi: preden se organizacija sooči s krizo, se malokatera zaveda prikritih težav, ki jih ima; v času krize ti problemi postanejo povsem očitni, organizacija pa stremi k razrešitvi;
- ljudje se spremenijo/zamenjajo; kriza povzroči spremembe v mnenjih in obnašanju zaposlenih, hkrati pa lahko kriza povzroči tudi zamenjavo človeških virov, zaradi česar organizacija pridobi sveže ideje in pristope k reševanju problemov;
- razvijejo se nove strategije; krize lahko organizacijo naučijo novih in boljših poti ter načinov, ki jo pripeljejo do cilja;
- razvije se zgodnji opozorilni sistem; zaradi krizne izkušnje organizacija postane pozornejša na opozorilne znake, ki napovedujejo prihod krize; ker opozorilne znake zaradi prejšnje izkušnje hitreje prepoznajo, se tako lahko povsem izognejo prihodnjim kriznim razmeram;
- krize lahko povečajo konkurenčno prednost podjetij; zaradi nenadnih in drastičnih sprememb, ki jim je bila organizacija podvržena, je ta bolj pripravljena na nove izzive, ki jih prinaša organizacijsko okolje.

Tudi David Lake na krizo gleda s stališča priložnosti. Medije, ki o krizi poročajo, lahko organizacija izkoristi in prek njih v javnosti krepí vrednote, ki jih zagovarja. Vendar skrivnost uspeha, kot pravi Lake (2000: 34), tiči v predhodnem kriznem načrtovanju. Krize lahko torej predstavljajo vzvod organizacijskih sprememb in izboljšav v delovanju organizacije. Predstavljajo lahko način obnove organizacije, izpostavijo napačne načine upravljanja, osvetlijo prej nevidene grožnje. Stopnja spremembe v delovanju organizacije je odvisna od tega, kako kvalitetno deležniki opravijo pokrizno evalvacijo in kako usposobljeni so, da v krizi uspejo najti nove priložnosti (Seeger in drugi 2005: 79).

Newsom, Turk in Kruckeberg (2004: 321) so naredili tipologijo kriz. Krize so razvrstili glede na *fizično nasilne ali nenasilne krize*, odvisno od tega, ali ima takojšnje in strahotne učinke ter se kaže v izgubi človeških življenj ali materialnega premoženja ali pa se posledice krize v družbi pojavijo z zamikom in ne v tako nenadni obliki. Vsaka od teh ima ogromno variacij. Med nasilne krize na primer štejemo *dejanja narave* (potresi, požari). Tudi nekatere nenasilne krize so lahko izvor narave, kot na primer epidemije

bolezni, vendar te nimajo tako nenadnih ogromnih razsežnosti. Nekatere krize so *namerne* in jih povzročijo posamezniki ali skupine posameznikov. Nasilne namerne krize so na primer teroristični napadi, med nenasilne namerne krize pa lahko uvrstimo prevzeme talcev, trgovanja z notranjimi informacijami, računalniške viruse, govornice in podobno. Poznamo tudi *nenamerne krize*, ki niso ne dejanja narave niti namerna dejanja posameznikov oziroma skupin ljudi. Med nasilne nenamerne krize lahko na primer štejemo eksplozije, razlitje nafte, med nenasilne nenamerne krize pa lahko uvrstimo napake pri proizvodnem procesu izdelka, ki se kasneje kažejo kot težave pri prodaji izdelka na tržišču, lahko tudi kot zlom delnic podjetja na borzi, finančna izguba podjetja.

Rosenthal, Boin in Comfort tipologijo kriz ponudijo glede na način njihovega pojemanja. Tako ločijo hitro pojemajoče, katarzične, počasi pojemajoče krize ter krize s kompleksnimi dolgoročnimi posledicami. *Hitro pojemajoče krize* se končajo tako hitro, kot se pojavijo – hitro, ostro in odločno (npr. ugrabitev letala). *Za katarzično krizo* je značilno relativno hitro pojemanje, ki je posledica dolgega in postopnega pojavljanja krize. Napetost ali ranljivost se počasi stopnjujeta, dokler ne dosežeta kritične točke, na kateri kriza izbruhne (npr. konflikti med oblastjo in ekstremističnimi skupinami). *Počasi pojemajoče krize* se pojavijo počasi in počasi tudi pojemajo, *kriza s kompleksnimi dolgoročnimi posledicami* pa se pojavi nenadoma in izpostavi kritična vprašanja, ki imajo širši obseg in pomen (Malešič 2004: 13—14).

### **3.2 RAZVOJ KRIZE**

Razvoj krize naj bi obsegal štiri faze. Prva faza se imenuje "*opozorilna faza*" in naznanja dejstvo, da marsikatera kriza nase opozarja z opozorilnimi signali. Od kriznih upravljavcev je odvisno, ali bodo opozorilne signale znali prepoznati, preden povzročijo krizo. Guth in Marsh menita, da je sposobnost prepoznati potencialne nevarnosti in jih znati odpraviti, preden se razvijejo v krizo, ena najbolj ključnih karakteristik, ki jih lahko imajo krizni upravljavci. Lake trdi, da se veliko organizacij sooča s problemom, da ne znajo gledati iz drugačnega zornega kota. Na problem vedno gledajo le iz svoje perspektive, zaradi česar včasih spregledajo opozorilne znake (2000: 35). Sledi druga faza, imenovana "*točka brez povratka*". V tej fazi kriza postane neizogibna. Organizacija je prisiljena v proaktivno delovanje; od tega, kako uspešna bo pri upravljanju krize, pa je



odvisna tudi škoda, ki jo bo organizacija utrpela zaradi krize. V drugi fazi razvoja kriza navadno postane javna in od te faze dalje krizo spremlja nenehna pozornost javnosti. Tretja faza je *faza čiščenja*. Gre za obdobje, ko poskušamo odpraviti nastale posledice, ki jih je organizaciji povzročila kriza, in minimizirati škodo. V tej fazi organizacija okreva, hkrati pa izvaja tako interno kot eksterno analizo krize ter kriznega upravljanja in vodenja. Zadnja, četrta faza je *“faza normaliziranosti”*. Razmere v organizaciji spet postanejo “normalne”, a Guth in Marsh opozarjata, da postkrizne razmere, v katerih deluje organizacija, nikoli ne morejo biti povsem enake, kot so bile, preden je organizacijo prizadela kriza. Po krizi se lahko delovanje organizacije in postopki znotraj nje drastično spremenijo. Oцени se uspešnost organizacije v kriznem upravljanju in vodenju, organizacija pa se že pripravlja na soočenje z naslednjimi krizami. Pričujoči model cikličnosti kriz predstavlja krizo kot sosledje štirih faz, ki si avtomatično in ciklično sledijo, vendar ni nujno tako. Organizacije se lahko bodočim krizam izognejo na dva načina – z identificiranjem opozorilnih znakov, ki naznanjajo prihod krize, in z natančno analizo delovanja organizacije pred in med krizo. Na ta način organizacije ne ponavljajo starih napak in ne ustvarjajo pogojev za nastanek novih kriz.

### **3.3 TEORIJA ODLIČNOSTI O KRIZNEM KOMUNICIRANJU**

Nekatere teorije kriznega komuniciranja trdijo, da se organizacije s specifičnimi načini vodenja lahko uspešneje izognejo krizam oziroma da ob nastopu kriz utrpijo manjšo finančno škodo in manjšo izgubo ugleda ter si hitreje opomorejo. Priprave, ki naj bi imele tovrstne učinke, se začnejo že v sami fazi pripravljanja na krizo. Velik prispevek je k temu doprinesla teorija odličnosti odnosov z javnostmi, na kateri je pretežno delal Grúnig (Heath 2001: 480—485). Načela teorije odličnosti, ki se nanašajo na krizno komuniciranje, so:

- oddelek odnosov z javnostmi mora biti pomemben del vodstva organizacije ali t. i. »top managementa« (oddelek odnosov z javnostmi mora biti udeležen pri vseh ključnih organizacijskih odločitvah in mora vedeti, kateri problemi se lahko razvijejo v krize);
- program odnosov z javnostmi mora graditi odnose s ključnimi déležniškimi skupinami;

- odnosi z javnostmi morajo s pomočjo raziskovanja identificirati ključne déležniške skupine, njihove segmente in déležniške skupine razvrstiti glede na njihovo pomembnost;
- organizacija ima razvit program odnosov z javnostmi za vsako déležniško skupino; med organizacijo in déležniki mora potekati kontinuiran dialog, s pomočjo katerega se zgradi trdno razmerje, déležniki pa se počutijo kot integralen del organizacije;
- odnosi z javnostmi morajo razviti tesno razmerje z mediji;
- krizno komuniciranje poteka na način dvosmernega simetričnega programa, ki ga vodi in upravlja oddelek za odnose z javnostmi;
- odziv na krizo predpostavlja dvosmerni simetrični načrt kriznega komuniciranja (načrt predvideva krizno skupino, krizne govorce, zadolžitve krizne skupine in načine komuniciranja z déležniškimi skupinami);
- razvite so naloge in dejavnosti kriznega komuniciranja,
- organizacija s svojimi vrednotami in z načinom delovanja podpira krizno komuniciranje;
- organizacija predvideva možne krize, ki jo lahko prizadenejo;
- organizacija v družbi uživa ugled, saj ima v vseh obdobjih odkrit in pošten način komuniciranja.

Novak (Malešič, Bašič Hrvat in Polič 2006: 17) krizno komuniciranje opredeli kot *"/p/osebno področje odnosov z javnostmi, ki zajema predvidevanje potencialnih kriznih dogodkov, pripravo nanje, reševanje kriz in komuniciranje s prizadetimi in drugimi ključnimi javnostmi organizacije ter pokrizno ocenjevanje ukrepov".* Opozarja tudi na nujnost načrtovanja kriznega komuniciranja, saj je subjekt v krizi postavljen v središče pozornosti tako množičnih medijev kot javnosti. Proces načrtovanja kriznega komuniciranja mora vsebovati predvidevanje in prepoznavanje potencialnih kriznih razmer, oblikovanje krizne komunikacijske skupine, prepoznavanje vpletenih javnosti v kriznem položaju, oblikovanje komunikacijske strategije in taktike, določitev in usposabljanje uradnega govornika ter pripravo kriznega komunikacijskega centra. Tudi Fearn-Banks (Malešič, Bašič Hrvat in Polič 2006: 17) krizno komuniciranje razume kot pomemben del procesa kriznega upravljanja in vodenja in ga definira kot *"/v/verbalno,*

*vizualno in /ali pisno interakcijo med organizacijo in njenimi javnostmi (običajno prek množičnih medijev) pred negativnim dogodkom (krizo), med njim in po njem”.*

Namen kriznega komuniciranja naj bi po Bernsteinovem mnenju bila sprememba zavesti javnosti, večja učinkovitost upravljalvskega napora, informiranje in izobraževanje, vzpostavitev verodostojnosti in ugleda organizacije, oblikovanje sočutne in solidarne javnosti ter zmanjševanje negotovosti. V krizi je lahko krizno komuniciranje namenjeno tudi poskusu nevtraliziranja sovražnosti nasprotnikov in krepitvi strani zaveznikov organizacije.

### **3.4 KRIZNO UPRAVLJANJE IN VODENJE**

*Krizno upravljanje in vodenje sta tesno povezani s krizo. Definiramo ju lahko kot "/o/blikovanje postopkov, dogovorov in odločitev, ki vplivajo na potek krize, in obsega organizacijo, priprave, ukrepe in razporeditev virov za njeno obvladovanje". (Malešič, Bašič Hrvatin in Polič 2006: 12). Mortensen krizno upravljanje in vodenje opredeli kot "/s/kupek sistematičnih operativnih sredstev, namenjenih (1) preprečevanju pojava in razvoja kriz, (2) zmanjševanju vpliva kriz na človeška bitja in družbene strukture in (3) optimiziranju naporov za vnovično vzpostavitev normalnosti v človekovem organizmu, medčloveških odnosih in v družbi" (Malešič, Bašič Hrvatin in Polič 2006: 12). Podobnega mnenja je tudi Fearn-Banks, ki krizno vodenje in upravljanje definira kot strateško načrtovanje preprečevanja krize oziroma negativnih dogodkov in ukrepanja v krizi. Meni, da gre za proces, ki zmanjšuje stopnjo negotovosti in groženj ter na ta način omogoča organizaciji, da ima večji nadzor nad svojo usodo.*

Tako kot kriza tudi krizno upravljanje in vodenje običajno delujeta v organizacijskem kaosu, razmere pa še poslabšujejo pritiski množičnih medijev, stresne razmere, pomanjkanje natančnih informacij in ostale okoliščine, ki spremljajo pojav krize. Časovni pritisk je ob pojavu krize izjemno velik, zato predhodno načrtovano krizno upravljanje in vodenje organizaciji pomaga, da se na krizo čim prej odzove, da se odzove na primeren način in da čim hitreje omeji gospodarsko škodo, ki jo kriza lahko povzroči organizaciji (Lake 2000: 38). Kot sem že omenila, so sodobne krize izjemno zapletene, mnogokrat imajo mednarodne razsežnosti, širijo se z enega družbenega področja na drugega in se

velikokrat povezujejo z drugimi družbenimi problemi, hkrati pa so sodobne krize procesi dolgotrajne narave. Narava sodobnih kriz s svojimi značilnostmi krizno vodenje in upravljanje le še otežuje. Vendar pa je krizno upravljanje in vodenje potrebno, saj poskuša organizacijo ščititi pred negativnimi izidi, to je pred škodo, ki jo bo kriza povzročila tako organizaciji kot industriji in deležniškim skupinam organizacije (Malešič, Bašič Hrvatin in Polič 2006: 12—13).

Krizno upravljanje in vodenje zajema več obdobij delovanja proti krizi. Schramm je identificiral pet faz odgovora družbe na krizo: prvo obdobje je *obdobje pred krizo*, nato sledi *obdobje odkrivanja in komuniciranja specifičnih virov ogrožanja*, *obdobje takojšnjega relativno neorganiziranega odgovora*, ki ga nadaljuje *obdobje organiziranega družbenega odgovora*. Zadnje obdobje je *dolgoročno obdobje po krizi*, v katerem družba znova vzpostavi ravnovesje. Combs navaja štiri temeljne faze kriznega upravljanja in vodenja:

- preprečevanje (oblikovanje osnovnih korakov za preprečitev krize);
- priprave (oblikovanje načrta kriznega upravljanja in vodenja, hkrati pa ugotavljanje ranljivosti organizacije na krizo, izbira in urjenje krizne skupine in govorcev, ustvarjanje kriznega portfelja in prečiščevanje kriznega komunikacijskega sistema);
- izvedba (ta faza predstavlja aktivno pripravo na krizo);
- učenje (gre za zadnjo fazo kriznega upravljanja in vodenja, skozi katero organizacija ocenjuje svoj nastop v bodisi simulirani bodisi realni krizi).

Combs poudarja, da morajo biti vse sestavine priprav na krizo redno preizkušene. Preizkušanje je del izvedbene faze, v katero so vključene simuliranje krize, testiranje vzdržljivosti načrta kriznega upravljanja in vodenja, testiranje članov krizne skupine, govorcev in komunikacijskega načrta. Realna kriza vključuje izvedbo povsem enakih postopkov kriznega upravljanja in vodenja, razlika je le v tem, da gre za realen in ne zgolj hipotetičen rezultat. Med realno krizo naj bi bila izvedbena faza zelo javna in pregledna, saj je krizno upravljanje in vodenje pogosto predmet kritike v medijih (Malešič, Bašič Hrvatin in Polič 2006: 13).

Guth in Marsh sta mnenja, da je učinkovito krizno komuniciranje sestavljeno iz štirih elementov: ocenitve tveganj, načrta kriznega komuniciranja, odgovora na krizo in okrevanja po krizi. **Ocenitev tveganj** je značilnost proaktivnega kriznega komuniciranja. Gre za identifikacijo številnih groženj, ki grozijo delovanju organizacije. Nekaterim tveganjem so izpostavljene vse organizacije (npr. požari, finančne težave ipd.), nekatera tveganja so pogojena s specifično naravo ali z dejavnostjo podjetja. Tveganje je lahko inherentno proizvodu ali storitvi, ki jo ponuja organizacija, ali pa se pojavi med samim proizvodnim postopkom. Tveganje je lahko pogojeno tudi z okoljem, v katerem deluje organizacija. Prva faza ne zajema zgolj identificiranja groženj, ki lahko prizadenejo organizacijo, temveč tudi eliminiranje teh groženj. Pri reševanju krize morajo sodelovati vsi zaposleni v organizaciji, zato je priporočljivo, da zaposleni sodelujejo tudi pri identifikaciji groženj organizaciji. Več zaposlenih pri tem sodeluje, bolj bo organizacija na problematiko groženj gledala celovito in odkrila več groženj, ki lahko organizaciji škodijo v procesu delovanja. **Razvoj načrta kriznega komuniciranja** obsega razvoj komunikacijskih strategij, ki bi jih uporabili v boju proti prej identificiranim grožnjam, ki pretijo organizaciji. Pomembno je poudariti, da se krize razlikujejo po velikosti, naravi, intenziteti ipd., zato je primerneje pripraviti načrt kriznega komuniciranja, ki bo dovolj prilagodljiv, da ga bomo lahko prilagajali karakteristikam posamezne krize. Načrt kriznega komuniciranja naj bi obsegal *definicijo krize* (definirati moramo, kaj je za našo organizacijo kriza in kaj zgolj problem), *spisek kriznih menedžerjev* (dnevne organizacijske operacije med krizo naj ne bi trpele, zato je potrebno oblikovati skupino posameznikov, ki bo skrbela za opazovanje in reagiranje na krizo), *komunikacijske strategije, ki jih bomo uporabili pri komuniciranju s posameznimi déležniškimi skupinami* (pomembno je vedeti, katere so naše déležniške skupine, na kakšen način bomo z njimi komunicirali in prek katerih komunikacijskih kanalov jih bomo dosegli), *načrtovano koordinacijo informacij* (potrebno je ustanoviti krizni informacijski štab, ki bo postal glavni vir informacij za medije in ostale déležniške skupine) in *program treninga za zaposlene* (zaposleni morajo ob nastanku krize natančno vedeti, kakšno funkcijo opravljajo v procesu kriznega upravljanja in vodenja, zato je priporočljiv občasen trening zaposlenih, ki naj bi potekal v hipotetičnih kriznih razmerah). Tretja faza je faza **odgovora na krizo**, ki dejansko predstavlja izvedbo kriznih komunikacijskih strategij. Če je načrt kriznega komuniciranja dobro dodelan, bodo vsi člani kriznega komuniciranja delovali skladno s svojimi zadolžitvami, napake pri kriznem komuniciranju se ne bodo

pojavnjale. Avtorja vnovič opozarjata, da mora biti načrt kriznega komuniciranja prilagodljiv in da nikakor ne sme diktirati kriznega komuniciranja in organizacijskega odziva. Načrt kriznega komuniciranja mora delovati kot vodnik in temeljni kamen, ki se ga nato prilagaja karakteristikam posameznih kriz. Zadnji pomemben korak je **stopnja okrevanja**. Organizacija v tej fazi oceni kvaliteto kriznega komuniciranja organizacije in prouči možne izboljšave kriznega komunikacijskega načrta. Potrebno se je vprašati, če je krizno komuniciranje bilo v skladu z organizacijskimi vrednotami, če so se v krizi pojavili elementi, ki jih nismo predvideli, če smo delovali v skladu z našim kriznim načrtom, če so se zaposleni odzvali v skladu s svojimi zadolžitvami in so bili zadostno pripravljeni na krizo, kako déležniki gledajo na organizacijo po krizi in kako bomo krizo izrabili kot priložnost za našo organizacijo. Pri odgovorih na ta vprašanja je potrebno biti kritičen, saj bo organizacija le tako lahko na prihodnjo krizo odgovorila bolje ali pa se krizam celo v celoti izognila. Jeffkins in Yadin (1998: 222) predlagata, da so krizne organizacijske skupine majhne, da lahko komunikacija med njimi poteka nemoteno. Inicijativo se postavljata na stran organizacije, saj mora biti tista, ki o krizi obvesti medije in ostale deležnike in ne obratno.

### **3.4.1 LASTNOSTI DOBREGA KRIZNEGA KOMUNICIRANJA**

Powers in drugi govorijo o štirih prvinah kriznega komuniciranja (Malešič, Bašič Hrvatin in Polič 2006: 17):

1. sposobnost vzpostavitve empatičnega odnosa do javnosti,
2. kompetentnost in verodostojnost komunikatorja sporočil,
3. odkritost, odprtost in poštenost podajanja informacij,
4. predanost in dostopnost komunikatorja sporočil.

Seitel izpostavlja, da je pri kriznem komuniciranju ključno, da smo pripravljeni komunicirati. Kot nakazuje raziskava agencije Porter Novelli (Seitel 2004: 498), večina

ljudi (celo do 65 odstotkov), ko iz ust organizacijskega predstavnika v času krize sliši besedno zvezo »no comment«, organizacijo dojema kot krivo. Nepripravljenost komuniciranja jezi tudi medije, kar posledično organizaciji predstavlja dodatne težave pri kriznem komuniciranju.

Verodostojnost kot pomembna prvina kriznega komuniciranja se nanaša zlasti na odnos med razpoložljivimi informacijami, njihovim ustreznim in pravočasnim razširjanjem ter zaznavami krize in akcijami za njeno rešitev. Če govorimo o informacijah, je ravno njihova pretočnost v času krize lahko zelo problematična. Pretok informacije med krizo je na splošno dober, a zaradi tega obstaja nevarnost, da bodo ključni odločevalci preobloženi z informacijami (angl. "information overload"). To nakazuje potrebo po strokovnjakih, ki bodo ključnim odločevalcem priskočili na pomoč pri razvrščanju in filtriranju informacij. Po drugi strani pa lahko prevelika količina strokovnjakov privede do nepretočnosti informacij oziroma do tako imenovanega "sindroma vratarjev". Učinkovito krizno upravljanje in vodenje torej zahteva pravilno ravnotežje med uporabnim upravljanjem z informacijami na eni strani in omejenim poseganjem vanje na drugi strani (Stern in Nohrstedt v Malešič, Bašič Hrvatini in Polič 2006: 17).

Combs meni, da morajo biti akterji kriznega upravljanja in vodenja sposobni presoditi potrebo po informacijah. Pojav krize v javnosti ustvari informacijsko praznino. To morajo akterji kriznega upravljanja in vodenja zapolniti hitro in z natančnimi informacijami, zato je izjemno pomembno znanje o tem, kako izbrati prave informacije in kako informacije razvrstiti po pomenu. Tudi Vertzberger poudarja pomembnost časovne dimenzije, saj lahko v primeru pomanjkanja informacij ali premočnega informacijskega toka, ko težko ločimo, katera informacija je pomembna, izgubimo dragocen čas. Strinja se, da morajo v takih primerih akterji kriznega upravljanja in vodenja znati procesirati informacije. Učinkovito krizno vodenje in upravljanje temelji torej na tem, da so ustrezne informacije pravočasno dostopne odločevalcem, kriznim delavcem, javnosti in množičnim medijem. Sundelius, Stern in Bynander so ugotovili, da lahko v krizi pride do "situacijske preobremenjenosti z informacijami", ko se nenadoma pojavi velika količina informacij, ki jih je potrebno obdelati v relativno kratkem času. Pojavi se informacijski pritisk, kjer so informacije in odločanje o njih centralizirane s strani odločevalcev v procesu kriznega upravljanja in vodenja, kar lahko povzroči stres. Pomembno je, da

zaradi pritiska tovrstnega stresa ne pademo v "past verodostojnosti", v katero lahko padejo akterji kriznega upravljanja in vodenja, ko na neustrezen način, s poskusom manipuliranja informacij, poskušajo odgovarjati zahtevam množičnih medijev. »Informacijski vakuum« prav tako predstavlja problem, ki se mu moramo v kriznem komuniciranju izogibati. Gre za to, da se javnosti posredujejo samo delne informacije, zaradi česar je lahko kriza narobe razumljena in predstavljena. Informacijski vakuum otežuje uspešno reševanje krize, poleg tega pa javnosti, udeležene v krizi, navdaja s strahom. Če organizacija ne uspe uspešno komunicirati o problemu, se torej pojavi informacijska praznina, ki jo javnost napolni z drugimi viri in informacijami, za katere ni nujno, da so resnične. Stroški reševanja krize se tako povečujejo (Powell in Leiss 1997: 31).

Verodostojnost in legitimnost akterjev kriznega upravljanja in vodenja v očeh javnosti in množičnih medijev Porfiriev in Svedin razumeta kot ključni nalogi uspešnega vodenja in upravljanja v krizi, zato je s strani akterjev kriznega upravljanja in vodenja izjemno pomembno, da ohranjajo pobudo, da ostanejo proaktivni in odprti pri zagotavljanju informacij javnosti prek množičnih medijev, hkrati pa se nemudoma odzovejo na informacijo, ki pride iz okolja (Malešič, Bašič Hrvatini in Polič 2006: 18).

Seitel (2004: 494) je mnenja, da krizno komuniciranje običajno spremlja tudi visoka stopnja čustev. Pri krizah se pogosto pojavljajo čustva, kot so strah, zmedenost, frustracije, jeza. Močan čustveni tok je v družbi, ki jo je prizadela kriza, navadno odraz pomanjkanja znanja in nerazumevanja znanstvenih informacij. Tako je s strani organizacije v krizi potrebna nenehna komunikacija, ki informira in izobražuje.

### **3.4.2 KRIZNO KOMUNICIRANJE IN MNOŽIČNI MEDIJI**

Ena temeljnih funkcij množičnih medijev, kot jih definira Wright, je nadzor nad okoljem. Gre za vlogo posredovanja svaril pred neposrednimi grožnjami in nevarnostmi v svetu. Krizam se ne moremo izogniti, saj število kriz narašča z zapletenostjo okolja, v katerem živimo. Narašča tudi število "opazovalcev", ki pozorno sledijo dogajanju v svojem okolju; s tem se tudi zmanjšuje število medijsko nepokritih kriz (Malešič, Bašič Hrvatini in Polič 2006: 141).



Te "opazovalce" predstavljajo množični mediji, ki pri poročanju o kriznih dogodkih ne le poročajo o tem, kaj se je zgodilo, temveč predvsem ponujajo svoje interpretacije o tem, zakaj in kako so se dogodki zgodili. Mediji definirajo krize, občinstvu ponujajo razlage dogodkov, zagotavljajo javno razpravo in predstavljajo enega najvplivnejših kanalov komuniciranja med ustanovami, ki upravljajo in nadzorujejo krizo, in javnostjo. Resnično okolje je danes preveliko in preveč zapleteno, da bi ga lahko resnično razumeli, zato uporabljamo zemljevide. Walter Lippman meni, da vlogo zemljevidov igrajo množični mediji, ki razlagajo in nam pomagajo razumeti dogodke v svetu, v katerem živimo. Mediji odbirajo dogodke in razlagajo informacije o dogodkih, ki jih sami ne bomo osebno izkusili in o katerih nimamo izoblikovanih mnenj oziroma stališč. V času krize mediji postanejo večinoma najpomembnejši in najbolj verodostojen vir informacij. Takrat se na medije obračamo s predpostavko, da je tisto, kar nam sporočajo, resnično, da so napotki, ki jih ponujajo v času krize najboljši način, kako zavarovati sebe, svoje okolje in se učinkovito spoprijeti s krizo. Mediji so za ljudi, prizadete v krizi, primarni vir informacij, katerih verodostojnost le redko kdo presoja. Zato je potrebno pri kriznem komuniciranju medije obravnavati kot eno izmed izjemno pomembnih javnosti, s katero je potrebno učinkovito komunicirati. Vloga množičnih medijev je v procesu kriznega komuniciranja zelo pomembna predvsem pri doseganju ustreznega vedenja ogroženih ljudi, informiranju splošne javnosti in tudi pri odkrivanju pomanjkljivosti kriznega upravljanja in vodenja organizacije, ki se sooča s krizo. Komuniciranje z množičnimi mediji pa ne sme potekati le v času trajanja krize, temveč tudi v nekriznih obdobjih (Malešič, Bašič Hrvatini in Polič 2006: 65, 140). Seitel dodaja, da se bo organizacija agonije, ki nastane ob krizi, najlažje in najhitreje rešila s pomočjo medijev. Mediji so namreč sredstvo, ki lahko organizaciji najhitreje povrne kredibilnost (2004: 498).

Krize medijem predstavljajo veliko novičarsko vrednost. To pomeni, da bo večina kriz postala medijski dogodek. V kolikšni meri bodo mediji posamezni krizi namenili pozornost, je odvisno od velikosti krize (ali gre za krizo lokalnih ali globalnih razsežnosti), njene bližine, pričakovanih posledic, števila žrtev, materialne škode, odgovornosti. Medije zanimajo tako imenovani dogodki "5 k-jev": katastrofe, krize, kriminala, konfliktov in korupcije. Včasih kriza nastane tudi kot mašilo za zapolnitev medijskega časa – to se navadno dogaja v obdobjih brez dogodkov, zgodi se tudi, da

mediji začnejo nekrizne dogodke obravnavati kot krizo (Malešič, Bašič Hrvat in Polič 2006: 141).

Mediji se pravzaprav v procesu kriznega komuniciranja soočajo z ambivalentno vlogo – na eni strani je vsaka kriza za medije priložnost, da si povečajo svoje občinstvo in pozornost javnosti, vendar so na drugi strani množični mediji v Sloveniji po *Zakonu o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami* in *Zakonu o medijih* del kriznega upravljanja in vodenja. Od njih se pričakuje, da bodo po svojih zmogljivostih poskušali zmanjšati hude posledice, ki jih lahko kriza prinese. Kot trdi Malešič, je torej zaželeno, da bi množični mediji našli ustrezno ravnovesje med svojimi poslovnimi interesi (torej čim večjim dobičkom) in vlogo, ki jo imajo v procesu kriznega upravljanja in vodenja (Malešič, Bašič Hrvat in Polič 2006: 135).

V povezavi s kriznim komuniciranjem nekateri avtorji uporabljajo izraz "mediazacija", s katerim želijo poudariti pomen zaznave krizne situacije in vlogo množičnih medijev pri oblikovanju te zaznave. Kot trdijo (Malešič, Bašič Hrvat in Polič 2006: 15), bo mediazacija ena od gibalnih sil razvoja prihodnjih kriz, saj v domove (še zlasti prek televizijskega sprejemnika) prinaša subjektivno obliko krize. Ključno pri tem je tisto, kar se med krizo dejansko dogaja, in tisto, kar mediji s svojo podobo krize prinašajo odločevalcem, kriznim delavcem in prizadetim javnostim. Tudi Quaranteli se strinja s povečanim pomenom, ki jih imajo množični mediji v procesu krize, vendar opozarja pred napačnim sklepom. Če je situacija dejanska (npr. epidemija, lakota), še ne pomeni, da ne obstaja, če nima medijske pozornosti. Množični mediji v krizi res postajajo vse pomembnejši, ne bodo pa postali vsepomembni. Drži, da mediji igrajo vse pomembnejšo vlogo v kriznem upravljanju in vodenju, saj vplivajo na javno podobo dogodkov in tudi na način, na katerega se oblasti ukvarjajo s krizo. Tudi Newlove, Stern in Svedin se strinjajo z naraščajočo vlogo množičnih medijev v krizni situaciji. Množični mediji pomagajo ustvarjati, oblikovati in tudi končati krizo. Medijska pozornost v veliki meri vpliva na to, kaj razumemo kot krizo; zato je ključnega pomena, da akterji kriznega upravljanja in vodenja razvijejo produktiven odnos z množičnimi mediji, ki nikakor ne sme temeljiti na manipulaciji in prisili. Kot dodaja Lake, je ključnega pomena tudi to, da se s pozicije odgovornega in krivega za krizo v očeh medijev pozicioniramo kot

odgovorna, poštena in kredibilna organizacija, ki prizna svoje napake in jih na najboljši in najkrajši način poskuša tudi odpraviti (2000: 37).

Družbene vsebine, ki ostanejo onstran mediatiziranega, so obsojene na marginalizacijo. Teme, obravnavane v medijih, sestavljajo družbeno realnost. Mediatizirane vsebine so vsebine, ki so pomembne za družbo. Vse večja mediatizacija zdravja in tveganj tako določa in organizira družbeno realnost zdravja, bolezni in tveganj. Verbek je s sodelavci ugotovil statistično značilno povezanost med posameznikovo stopnjo posvečanja pozornosti informativnim medijskim vsebinam in njegovo zaskrbljenostjo za tista zdravstvena tveganja, ki so bila v tistem obdobju pogosto na medijski agendi (Kamin 2006: 115). Kaminova in Tivadarjeva (Kamin 2006) sta v raziskavi ugotovili, da so udeleženci raziskave medije obravnavali kot nadzornike industrije. Poročanje medijev o nevarnostih je po njihovem mnenju predstavljalo vpliv na poostren nadzor industrije s strani državnih organov in institucij. Udeleženci zaradi opozoril niso spremenili svojega ravnanja. Sklepali so, da bodo opozorila spremenila delovanje industrije, seveda pod pritiski medijev in državnega aparata. Na ta način so se posamezniki distancirali od tveganja in opravičevali potrošnjo potencialno nevarnih živil. Če dodamo, da mediatizirane teme konstruirajo probleme zdravja v državi in da raziskovalci že dlje časa ugotavljajo veliko privlačnost, ki jih imajo tveganja in zdravstvene teme za medijsko industrijo, je povsem očitno, da množični mediji pri kriznem komuniciranju prehranskih tveganj igrajo pomembno vlogo (Kamin 2006: 116).

Johansson in Skoglund menita, da imajo množični mediji v procesu kriznega upravljanja in vodenja različne vloge. Po njunem mnenju je potrebno na vlogo množičnih medijev v krizi gledati s funkcionalnega in političnega zornega kota. Če na medije gledamo v funkcionalnem smislu, igrajo vlogo zgodnjega in pravočasnega opozarjanja javnosti in oblasti na krizo, iskanja in predstavljanja informacij javnosti ter iskanja odgovornosti in vzrokov za nastanek krize. V političnem smislu so mediji dejavnik odkrivanja. Postavljajo vprašanja na dnevni red javne razprave, tekmujejo za informacije in iščejo krivce za krizo (Malešič, Bašič Hrvatini in Polič 2006: 20—21).

Ustrezno krizno komuniciranje ni mogoče brez vključevanja množičnih medijev. Mediji morajo predstavljati sestavni del načrtovanja in reševanja kriznih operacij, saj ponujajo

mrežo za predkrizno izobraževanje, so del osnovnega opozorilnega sestava in lahko aktivirajo lokalni odziv na nesrečo. Med samim kriznim dogodkom in po njem dajejo obvestila in nasvete ter spodbujajo tolažbo. Vse to je potrebno imeti v mislih, ko razmišljamo o vlogi množičnih medijev v kriznem komuniciranju in pri kriznem načrtovanju.

Ker mediji pokrivajo veliko število kriz, se tudi ljudje kriz bolj zavedajo in so jim tudi izpostavljeni, zato se je potrebno zavedati moči, ki jo imajo množični mediji v procesu obveščanja javnosti v kriznem času, in z njimi komunicirati na učinkovit in primeren način. V nadaljevanju obravnavam način, ki je v času krize najprimernejši za komuniciranje z množičnimi mediji.

V upravljanju s krizo imata odnos in komunikacija odgovornih organizacij do medijev pomembno vlogo. Če je komunikacija uspešna, mediji sodelujejo pri definiranju problema in ustvarjajo optimalne razmere za hitro in učinkovito razrešitev krize. Pomembno je, da organizacija sledi načelom hitre, razumljive in iskrene komunikacije. Tovrsten način komuniciranja kaže, da organizacija ničesar ne prikriva, hkrati pa povečuje verodostojnost njenih informacij. Če so informacije nepotrjene, nepopolne, nejasne ali zakasnele, to odpira možnosti za različne interpretacije in postavlja verodostojnost organizacije pod velik vprašaj. Izmikanje odgovorom, posredovanje nepreverjenih informacij ali zavajanje javnosti, je prvi korak k nenadzorovani konstrukciji krize. Če organizacija v času krize ni odzivna, skrbna, če ni konsistentna v svojih izjavah in deluje zmedeno oziroma je nepripravljena posredovati relevantne informacije, bo to škodilo njenemu ugledu, kar se bo posledično odražalo tudi v finančnem smislu (Kitchen 1997: 215).

Prvih nekaj ur po izbruhu krize predstavlja idealno možnost, da mediji izoblikujejo predstavo o organizaciji, ki jo je prizadela kriza, vplivajo na medijsko poročanje in na razumevanje javnosti. Pogosto se zgodi, da se prizadeta ustanova v primeru, ko mora sporočiti slabe novice, odloča za njihovo postopno posredovanje javnosti. Kot pravijo Malešič in drugi, se na ta način namesto dneva slabih novic, ki ga je mogoče usmerjati, izpostavijo mesecu medijskega poročanja o slabih novicah, ki ga je nemogoče nadzorovati (Malešič, Bašič Hrvat in Polič 2006: 141).

### 3.4.3 STRATEGIJE IN TAKTIKE KRIZNEGA KOMUNICIRANJA

Bacot, McCabe in Fitzgerald (Malešič, Bašič Hrvatini in Polič 2006: 21) menijo, da je učinkovita strategija komuniciranja sestavljena iz štirih elementov:

*1. razširjanja informacij:*

če so informacije nerazpoložljive ali pa prihaja do velikih zamud pri njihovi distribuciji, to izredno spodbuja zaupanje javnosti v organizacijo; zato morajo biti informacije dobro organizirane, pripravljene za uporabo in pravočasno razširjene;

*2. identificiranja zainteresiranih strank v zvezi z določenim potencialnim dogodkom in navezavo neposredne komunikacije z njimi:*

pomembno je, da ugotovimo, kakšni so pogledi in značilnosti zainteresiranih strank, da lahko potem temu prilagodimo strategijo komuniciranja;

*3. vzpostavljanja stika s skupnostjo:*

upravljalci javnih zadev se ne smejo zanašati zgolj na množične medije, ki poročajo o takšnih in drugačnih mnenjih ter reakcijah javnosti; pomembno je, da organizacija neposredno naveže stik s skupnostjo in da ima organizacija njeno direktno povratno informacijo, zato je potrebno oblikovati, vzdrževati in uporabljati komunikacijsko mrežo, ki vključuje znanstvene, tehnične in strokovne skupine, ki najbolj poznajo določeno področje;

*4. vzpostavljanja odnosov z množičnimi mediji:*

upravljalci javnih zadev v odnosu do množičnih medijev ne smejo delovati reaktivno in obrambno; v odnosu z množičnimi mediji je pomembna proaktivna drža; razviti je potrebno načrte komuniciranja, se pripraviti na protislovnost dela z množičnimi mediji, vodilne pripraviti na način delovanja množičnih medijev in razviti skupino, ki bo poskušala predvideti razmere, ki lahko spodbudijo veliko medijsko pozornost.

Zlato pravilo kriznega komuniciranja naj bi bilo "povej vse in povej hitro". Na omejeno rabo tega pravila opozarjata Arpan in Pompper (Malešič, Bašič Hrvatini in Polič 2006: 21), ki navajata tri razloge: tveganje, koordiniranje informacijskega toka in nadzor nad oblikovanjem informacij. Tveganje ponazarja posledice, katere lahko odkrito govorjenje o krizi, njenih vzrokih in posledicah v organizaciji, prinese v pravnem smislu.

Koordinacija informacijskega toka se nanaša na dejstvo, da če množični mediji sami odkrivajo krizo in njene razsežnosti, subjekt ali organizacija izgubi možnost usmerjanja tega informacijskega toka. Mediji subjekt preHITEVajo, sami odpirajo nova vprašanja in zahtevajo odgovor nanje, na ta vprašanja pa subjekt ne želi odgovoriti in nanje ni pripravljen. Zato je potrebna do javnosti odprta in do množičnih medijev proaktivna komunikacijska strategija. Nadzor nad oblikovanjem informacij je za subjekta v času krize lahko velika prednost. Subjekt sicer ne more neposredno vplivati na odziv množičnih medijev in javnosti, lahko pa ponuja informacije in vrednostne sodbe, s čimer pokaže sposobnost nadziranja krize in na ta način vpliva na oblikovanje javne podobe v času krize.

Mortensen govori prav tako o strategijah, taktikah in politikah kriznega komuniciranja. Razlikuje pasivno in aktivno politiko. Pasivna politika pomeni, da subjekt ne stori ničesar več kot to, da prek predstavnika za odnose z javnostmi odgovarja na novinarska vprašanja in sprejema obiske novinarjev. Aktivno politiko pa lahko definiramo kot tisto, kjer subjekt poskuša realizirati kampanjo, sestavljeno iz vrste načrtovanih projektov, z namenom, da prek množičnih medijev in ostalih razpoložljivih kanalov komuniciranja čimbolj učinkovito informira (in posledično vpliva na javnost).

Coombs navaja pet strategij kriznega komuniciranja, za katere pa Malešič in drugi (Malešič, Bašič Hrvat in Polič 2006: 20—23) trdijo, da bi jim bolj ustrezal naziv taktike kriznega komuniciranja:

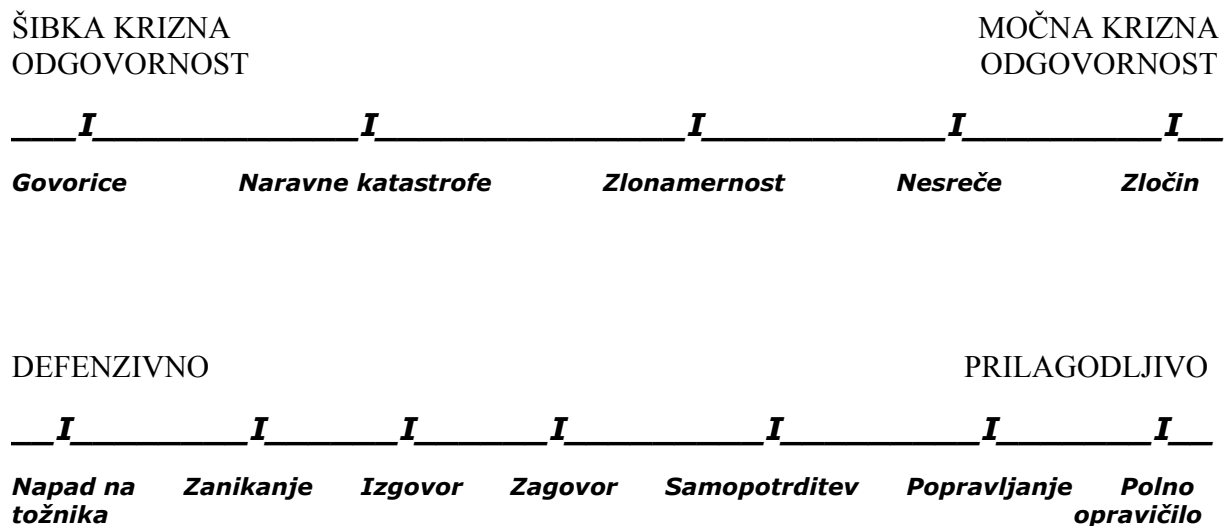
1. zanikanje (kriza za organizacijo ne obstaja, četudi so znaki krize jasno vidni);
2. izogibanje (poskuša se zmanjševati povezave med krizo in subjektom, ki je predmet krize);
3. lastno povečevanje (poskus pridobivanja naklonjenosti javnosti prek poudarjanja vloge subjekta v skupnosti ter preteklih dejanj in zaslug);
4. iskanje odpuščanja (skrb za žrtve krize, obžalovanje dogodka, popravljanje napak);
5. zbujanje sočutja (subjekt je sam prikazan kot žrtev nenaklonjenih okoliščin).

Coombs nekaj let kasneje strategije kriznega komuniciranja dopolni:

1. napad na tožnika (napad na posameznika ali skupino, ki odkrije krizo – smiselno v primerih sabotáže, ko ni vidnih nobenih objektivnih dejstev o krizi);
2. zanikanje (krize ni);
3. izgovor (kriza se pojavi neodvisno od subjekta, ki za krizo ni odgovoren);
4. zagovor (poskus prikazovanja neškodljivosti krize);
5. samopotrđitev (poudarjanje prejšnjih zaslug in dobrih dejanj subjekta);
6. popravljanje (odpravljanje posledic krize in preventivni ukrepi proti ponovitvi krize);
7. opravičilo (priznavanje odgovornosti za krizo in nadomestilo škode).

Naštete komunikacijske taktike povezuje kontinuum, ki se kaže kot lestvica dejanj od defenzivnih do prilagodljivih taktik. Medtem ko defenzivne taktike temeljijo na tem, da organizacija zanika vsakršno vpletenost v krizo oziroma trdi, da kriza sploh ne obstaja, prilagodljive taktike sprejemajo odgovornost za nastalo krizo in poskušajo čim hitreje odpraviti krizne posledice ter subjekt vrniti v stanje ravnovesja (Malešič, Bašič Hrvat in Polič 2006: 23).

*Shema 2.2: Dinamika krize*



*Vir: Guth in Marsh (2003: 395)*

Tudi Lerbinger se je ukvarjal s kriznim komuniciranjem in navajal svoja navodila, kako naj bi to komuniciranje potekalo. Po njegovem mnenju je potrebno krizo priznati in se z

njo tudi soočiti; določiti in aktivirati je potrebno krizni komunikacijski center; opreti se je potrebno na dejstva in zbrati čim več točnih informacij, ki jih javnosti posredujemo prek množičnih medijev; subjekt, ki ga je prizadela kriza, mora govoriti z "enim glasom"; uporabljati je treba najrazličnejše oblike komuniciranja in posredovati vse informacije, brez prikrievanja; potrebno je sodelovati tudi z lokalnimi skupnostmi in drugimi akterji kriznega upravljanja in vodenja. Mortensen je izpostavil pomembnost vzpostavitve neformalnih kontaktov, izjav za javnost, organiziranja strokovnih "briefingov" za množične medije, novinarske konference in novinarske ekskurzije na mesto dogajanja (Malešič, Bašič Hrvatin in Polič 2006: 24). Newsom in drugi v kriznem času opozarjajo na nujnost komuniciranja organizacije zgolj z enim glasom. Dodajajo, da je najpomembnejši element kriznega komuniciranja krizni načrt, po pomembnosti pa temu sledi izbira govorca. Izbrati je potrebno najbolj kredibilnega govorca, ki bo zastopal organizacijo v času krize, pri tem pa mnogi menijo, da je ravno govorec tisti, ki bo določal, v katero smer se bo kriza razvijala. Govorec mora poznati vse vidike krize, biti mora odgovoren in dovolj avtoritativen, da govori v imenu organizacije. Potrebno je še dodati, da govorec, ki bi lahko organizacijo zastopal v vseh kriznih razmerah, ne obstaja. Najbolj kredibilnega govorca se tako določi na podlagi karakteristik posamezne krize, ki preti organizaciji. V nekaterih situacijah organizacija uporablja več govorcev, več predstavnikov. Zgodi se lahko, da z mediji komunicira en govorec, z zaposlenimi pa drugi. Izjemnega pomena je, da oba svojim javnostim distribuirata popolnoma identične informacije. Priporočajo še, da se za predstavnika organizacije v času krize določi osebo, ki tudi sicer deluje v tej organizaciji. »Insider« namreč uživa večjo stopnjo kredibilnosti kot tisti, ki sicer v krizi zastopa organizacijo, a se nato izven kriznih razmer s to organizacijo ne identificira (2004: 328). Nudel in Antokol sta mnenja, da mora biti del kriznega komuniciranja komunikacijski strokovnjak. Tudi Littlejohn opozarja na vlogo, ki jo ima dober komunikator v času kriznega upravljanja in vodenja. Dodaja še, da morajo biti odlične komunikacijske sposobnosti cilj vsakega vodje krizne komunikacijske skupine (Guth in Marsh 2003: 396).

Kot zatrjujejo Malešič in drugi (Malešič, Bašič Hrvatin in Polič 2006: 25), je potrebno komuniciranje prepoznati kot najbolj kritičen dejavnik, ki določa uspeh ukrepanja v krizi. Akterji kriznega upravljanja in vodenja bi se tako morali zavedati svojih komunikacijskih problemov in se potruditi, da jih odpravijo. Za uspeh komuniciranja v krizi pa je



pomembno tudi predkrizno informiranje in obveščanje javnosti, ki ima dva ključna cilja: posredovati ustrezno informacijo in vzpostaviti stike ter izboljšati odnose med subjektom in njegovimi déležniškimi skupinami. Dobri odnosi s svojimi déležniki so namreč prav tako lahko ključnega pomena v kriznem komuniciranju.

Eden ključnih problemov, s katerimi se sooča krizno upravljanje in vodenje in o katerem sem že govorila, je šibek, nepopoln in neučinkovit pretok informacij. Akterji kriznega upravljanja in vodenja bi v času krize morali zagotoviti pretok informacij v petih smereh (Malešič in sodelavci 2006): znotrajorganizacijski pretok informacij (V organizaciji že v normalnih razmerah poteka komuniciranje med deli organizacije in njenimi člani. Med krizo se število uporabnikov informacijskega sistema močno poveča, med krizo postane pretok informacij po organizaciji bolj zapleten in manj jasno določen kot v normalnih razmerah in normalni komunikacijski kanali ne delujejo več. Načrtovanje komuniciranja in vaje v kriznih razmerah so zato lahko izjemno pomembne.), medorganizacijski pretok informacij (Med krizo je pogosto potrebno vzpostaviti formalne stike z različnimi organizacijami, s katerimi prej nismo sodelovali. Zato je priporočljivo, da se v fazi načrtovanja predvidi najverjetnejše ključne informacije, ki bodo vključene v odzivanje na nesrečo in se na način komuniciranja z njimi prej ustrezno pripravi.), informacijski pretok od organizacij k javnosti (V času krize morajo organizacije različne informacije posredovati različnim javnostim, pri tem pa se ne zavedajo, da so informacijske potrebe različnih javnosti različne. Posredujejo na primer le informacije pomembne osebju organizacije, izpuščajo pa informacije, ki so pomembne za lokalno skupnost. Načrtovanje načina komunikacije z različnimi javnostmi lahko odpravi ta problem.), informacijski pretok od javnosti k različnim organizacijam (V krizi prebivalci pogosto iščejo pomoč in napotke pri različnih organizacijah, kar lahko za organizacijo predstavlja preveliko komunikacijsko preobremenjenost, ki lahko zmoti tudi ostale tokove komuniciranja. V predkriznem načrtovanju se lahko predvidi najverjetnejše potrebe po informacijah v določenih krizah, organizacija pa mora na to vsekakor biti pripravljena.), informacijski pretok med različnimi sistemi organizacij (Organizacije ne delujejo neodvisno druga od druge, ampak kot sistem medsebojno povezanih specializiranih subjektov, kjer vsak opravlja določene naloge. V času krize obstaja več dvosmernih in verižnih komunikacij med različnimi skupinami akterjev kriznega upravljanja, na kar je prav tako potrebno biti pripravljen.).

V procesu kriznega komuniciranja se je potrebno izogibati pastem (Malešič in sodelavci 2006: 190):

- ne smemo odlašati s priznanjem, da je prišlo do krize, saj ustanova ne bo mogla pravočasno zapolniti informacijskih potreb, ki se pojavijo ob nastanku krize;
- ne smemo se izmikati množičnim medijem ali javnosti, ker bo to poglobilo negotovosti in izgubo zaupanja v organizacijo;
- verodostojnost izgubimo, če nismo zmožni zagotavljati potrebne količine ali kakovosti informacij, posredujemo pomanjkljive, netočne ali zapoznele informacije, zadržujemo informacije ter nismo dosledni pri njihovem posredovanju javnosti;
- ne smemo na neustrezen način sodelovati z množičnimi mediji, saj lahko posledično javnosti dajejo nepopolno podobo dogodka;
- zbiranje, izbiranje, obdelava in razširjanje informacij ne sme biti pomanjkljivo;
- oblikovanje mehanizmov in instrumentov kriznega komuniciranja ne sme biti pomanjkljivo;
- v času krize moramo biti sočutni, solidarni in skrbeti za žrtve krize;
- ne smemo zanikati odgovornosti za nastale razmere in pristojnosti za reševanje krize prelagati na druge;
- ne smemo posredovati pomirjujočih, protislovnih ali pretirano strokovnih sporočil, ko je nevarnost velika, saj lahko ima to še hujše posledice;
- zavedati se moramo, da niso vsi množični mediji primerni za posredovanje različnih sporočil; glede na namen komuniciranja in glede na tehnične značilnosti medija izberemo ustrezen medij; včasih namesto medija raje izberimo neposredno obliko komuniciranja z različnimi javnostmi;
- upoštevati moramo kontekst nedoločenih problemov in večorganizacijske razsežnosti kriz, v katerih je komunikacija izjemno zapletena;
- vpletenim akterjem kriznega upravljanja in vodenja je potrebno omogočiti, da presodijo dejanske učinke reševanja določenega komunikacijskega problema z namerami in cilji, ki so komuniciranje usmerjali.

## **4 KRIZNO KOMUNICIRANJE PERUTNINE PTUJ, d. d.**

Ptičja gripa je svoje posledice pustila tudi na slovenskem perutninskem sektorju. Ta se je moral na krizo hitro in ustrezno odzvati, da je v čim večji meri preprečil nadaljnje škodljive posledice. Fokus diplomske naloge je Perutnina Ptuj – slovensko podjetje, ki se ukvarja s perutninsko dejavnostjo in ki predstavlja enega izmed stebrov tovrstne dejavnosti v Sloveniji. Perutnina Ptuj, d. d., ni le eno največjih in najbolj priznanih perutninarskih podjetij, temveč tudi podjetje, katerega razvoj in napredek odločilno pripomoreta k blagostanju in napredku lokalne skupnosti, v katerem podjetje deluje. Tako kot podjetje omogoča razvoj lokalne skupnosti, morebitna kriza posledic ne pusti zgolj na ravni podjetja, temveč na ravni celotne lokalne skupnosti.

Pričujoče poglavje je namenjeno komuniciranju podjetja Perutnina Ptuj, d. d., predvsem z namenom predstaviti, kako se je Perutnina Ptuj odzvala na eno največjih nevarnosti, ki je globalno gledano za perutninarski sektor predstavljalo velik problem – pojav bolezni ptičje gripe. V poglavju bom, glede na podatke, ki mi jih je posredovala služba za odnose z javnostmi Perutnine Ptuj, predstavila, kako so se s to nevarnostjo spoprijeli in kakšne taktike in metode so uporabili znotraj načrta kriznega komuniciranja, da bi minimizirali poslovno škodo in stopnjo izgube ugleda Perutnine Ptuj.

### **4.1 PERUTNINA PTUJ – PODJETJE, ZAVEZANO TRADICIJI IN KAKOVOSTI**

Začetki Perutnine Ptuj sodijo v leto 1905, ko je Valentin Reinhard odprl odkupno perutninsko postajo. Leta 1930 Reinhardovo podjetje začne na veliko trgovati s perutnino, z jajci in divjadjo po celotni Kraljevini Jugoslaviji. Istočasno blago začnejo neposredno izvažati s Ptuja, začne se tudi izvoz v Veliko Britanijo. Gre za čas, ko se pojavijo prve hladilnice, kar močno vpliva na potek perutninarske dejavnosti. Leta 1947 je bilo z odločbo vlade LRS ustanovljeno podjetje Perutnina Ptuj in že nekaj let kasneje (leta 1950) je Perutnina Ptuj vzpostavila svoje podružnice in farme, leta 1960 pa začela z izgradnjo lastnih perutninskih farm. Kmalu je začela obratovati tudi tovarna krmil in lastna valilnica. Perutnina Ptuj, ki se je leta 1966 preimenovala v Meso kombinat

Perutnina Ptuj, je leta 1972 prvič organizirala Dan perutninarjev, namenjen delavcem in kooperantom, ki je postal tradicionalen. Dan perutninarjev za vzdrževanje in izgrajevanje dobrih delovnih odnosov v Perutnini Ptuj organizirajo še danes. 1974 je Perutnina Ptuj na trg prvič poslala obarjeno piščančjo klobaso z imenom Poli, ki danes predstavlja eno najbolj uveljavljenih blagovnih znamk Perutnine Ptuj, tri leta kasneje pa je izšla prva številka ptujskega *Perutninarja* – internega glasila Perutnine Ptuj. Leta 1980 je bil dokončno zgrajen poslovni center Perutnine Ptuj, leta 1990 pa namenu uradno predana tudi nova sodobna perutninarska klavnica z vsemi potrebnimi spremljajočimi objekti.

Leta 1992 so za predsednika družbenega podjetja Perutnine Ptuj imenovali dr. Romana Glaserja in se pod njegovim vodstvom leta 1997 preoblikovali v delniško družbo. Leta 2005 je Perutnina Ptuj slavnostno obeležila 100-letnico svojega delovanja. Nekaj mesecev kasneje se je soočila s problemom ptičje gripe.

Skupina Perutnina Ptuj se danes ne ukvarja zgolj s perutninarsko dejavnostjo. V skupino Perutnine Ptuj sodijo tudi podjetja, ki se ukvarjajo s poljedelstvom in prašičerejo, vinarstvom in storitvami (veterinarska ambulanta, gradbeni remont, gostinstvo, nepremičnine). Perutninarska dejavnost je še vedno najobsežnejša dejavnost Perutnine Ptuj. Pod okrilje Skupine Perutnine Ptuj na področju perutninarstva sodijo podjetja Perutnina Ptuj, d. d., Perutnina Ptuj Mesna industrija Zalog, d. o. o., Perutnina Ptuj – Pipo, d. o. o., Čakovec, Perutnina Ptuj, d. o. o., Beograd, Klaonica PP S, d. o. o., Srbac, Perutnina Ptuj, d. o. o., BiH in Perutnina Romania.

Skupina Perutnina Ptuj je februarja 2007 zaposlovala 2328 ljudi, od tega jih je bilo 1258 zaposlenih v Perutnini Ptuj, d. d. Iz tega sledi, da gre za podjetje, katerega delovanje je izjemno pomembno za ugoden razvoj in rast lokalne skupnosti. Perutnina Ptuj se označuje za družbeno odgovorno podjetje, ki z donacijami športnih in kulturnih prireditev omogoča razvoj lokalne skupnosti. Posebno pozornost in skrb namenjajo odnosu do okolja.

Na njihovi spletni strani [www.perutnina.si](http://www.perutnina.si) je mogoče prebrati tudi komparativne prednosti in priložnosti, ki jih ima Skupina Perutnina Ptuj pri pridelavi in predelavi zdrave, varne in kakovostne hrane. Gre za popoln nadzor nad tehnološkimi procesi

pridelave in predelave hrane, ki ga dosejajo z lastnimi farmami, valilnicami, lastno pridelavo poljščin za pridelavo hrane in pripravo krmnih mešanic za piščance, lastno vzrejo piščancev in puranov v naravnem okolju. Med svoje komparativne prednosti štejejo tudi lastno obdelavo in predelavo perutninskega mesa na vrhunski tehnološki liniji, lastno tovarno pripravljenih jedi, lastne bakteriološke in kemijske analize proizvodov. Imajo lastno distribucijo in dobavo izdelkov v neprekinjeni hladilni verigi, vestno in skrbno izpolnjujejo tudi vse standarde kakovosti, varnosti in sledljivosti ter spoštujejo veterinarske, sanitarne in zdravstveno varstvene predpise tako na državni kot mednarodni ravni.

## **4.2 KRIZNO KOMUNICIRANJE OB POJAVU PTIČJE GRIPE V SLOVENIJI**

Glede na gradivo, posredovano iz Perutnine Ptuj, pojav ptičje gripe zanje ni predstavljal presenečenja. Na pojav te bolezni so se pripravljali že leto dni pred dejanskim vdorom bolezni na slovensko ozemlje. Krize seveda niso mogli preprečiti, so se pa nanjo pripravili tako, da so določili načine upravljanja s konkretno krizno situacijo pojava ptičje gripe. V imenu Perutnine Ptuj je nalogo komuniciranja, izobraževanja in kriznega svetovanja prevzelo podjetje Dialog Company, ki si je na podlagi dolgotrajnega sodelovanja in vzpostavljenega zaupanja naročnika – Perutnine Ptuj pridobilo vsa pooblastila za izbiro komunikacijskih orodij.

Dialog Company je za strategijo reševanja krizne situacije, kot zatrjujejo, izbral proaktivno komuniciranje. Njihovo mnenje je, da Perutnina Ptuj že vseskozi v svojem delovanju zagovarja strateške, načrtovane, profesionalne in proaktivne odnose z javnostmi. Prav tako menijo, da se dobro zavedajo pomena ustreznega kriznega komuniciranja, saj to pomembno vpliva na ugled družbe v javnosti, hkrati pa omogoča večjo uspešnost pri reševanju kriznih situacij. Krizni načrt komuniciranja Perutnine Ptuj, kot trdijo v Dialog Company, je temeljil na dejstvih, da se v krizni situaciji ustvari velika potreba po informiranju, običajni kanali komuniciranja so porušeni, ljudje izražajo močno potrebo po varnosti, razlaga situacije pri posamezniku pa je pod vplivom medijskega poročanja. Nastajanje kriznega komunikacijskega načrta so spremljali velik pritisk tako medijev kot tudi splošne potrošniške javnosti.

Glavni izzivi pri pripravi komunikacijskega projekta, kot jih je videl Dialog Company, so bili: umiriti paniko med ljudmi, medijem zagotoviti informacije, ki so omogočile objektivna poročanja, javnost prepričati o visoki kakovosti in popolni varnosti uživanja perutninskega mesa in izdelkov blagovnih znamk Perutnine Ptuj ter predstaviti že predhodno sprejete ukrepe, ki to zagotavljajo, doseči zaupanje med potrošniki, da je uživanje perutninskega mesa in izdelkov Perutnine Ptuj varno in da zaradi restriktivnih ukrepov virus ne more vdreti v proizvodnjo Perutnine Ptuj. Hkrati so želeli minimizirati izpad na prodajnem segmentu in obdržati ugled in pozicijo Perutnine Ptuj.

#### **4.2.1 PREDHODNE PRIPRAVE IN TRENINGI**

Dialog Company zatrjuje, da jih kriza ptičje gripe ni ujela nepripravljene. Leta 2002 so v Perutnini Ptuj pripravili več delavnic in treningov, namenjenih vrhovnemu in srednjemu vodstvu organizacije. Na podlagi več izmišljenih kriznih situacij si je vodstvo organizacije nabiralo izkušnje o tem, kako reagirati v krizni situaciji. V praksi je znanje o kriznem komuniciranju Perutnina Ptuj prvič preizkusila marca 2004, ko je zlasti hrvaško javnost razburila vest o pozitivnem rezultatu analize prisotnosti gensko spremenjenega organizma v salami Mini Poli.<sup>4</sup> Analize so namreč pokazale preveliko vrednost gensko spremenjenih organizmov v izdelkih iz soje. Sporno salamo Mini Poli je proizvedlo hčerinsko podjetje Perutnine Ptuj – Pipo Čakovec. Vodstvo Perutnine Ptuj je dogodek obžalovalo in se zanj opravičilo, zaradi krize pa je odstopil generalni direktor podjetja Pipo Čakovec Krešimir Lovrenčič.

Ko se je na Hrvaškem oktobra 2005 pojavil prvi primer ptičje gripe, so trening kriznega komuniciranja v Sloveniji ponovili. Udeleženci delavnic so se pripravljali na konkreten primer kriznega komuniciranja – primer obvladovanja ptičje gripe. Vaje kriznega komuniciranja so usmerili na ciljne skupine in javnosti, ki so, kot zatrjujejo v Dialog Company, zanje najpomembnejši:

1. mediji oz. splošna javnost,
2. zaposleni v PP,
3. rejci in kooperanti PP,

---

<sup>4</sup> S problemom gensko spremenjenega organizma v salami Perutnine Ptuj se je v svojem diplomskem delu podrobneje ukvarjala Barbara Stopinšek (<http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Stopinsek-Barbara.PDF>).

4. lokalna skupnost,
5. strokovna javnost,
6. različne interesne skupine.

Na Hrvaškem se je že leta 2005 PP tudi praktično soočila s kriznim upravljanjem primera ptičje gripe. Ptičja gripa je prizadela največje hčerinsko podjetje Perutnine Ptuj – podjetje Pipo Čakovec.

#### **4.2.2 STRATEŠKE CILJNE JAVNOSTI**

Kot eno najpomembnejših ciljnih javnosti kriznega komuniciranja so izpostavili medije, saj so po njihovem mnenju prav mediji ob pojavu ptičje gripe imeli največji vpliv na potrošnike. Mediji so diktirali tempo objav in tudi postopno prehajanje iz teme na temo znotraj iste vsebine (npr. virus se je najprej pojavil v Aziji, nato se je preselil v Evropo, Slovenijo ...). Med pomembne strateške ciljne javnosti so spadali tudi zaposleni, rejci in kooperanti ter lokalna skupnost, ki sicer niso bili vir panike ali negotovosti, jih je pa bilo vseeno treba dobro informirati in dosledno seznanjati s situacijo. Za Perutnino Ptuj so bile izjemno pomembne tudi strokovne javnosti in interesne skupine (šole, vrtci, poslovni partnerji ...), ki so jim v komunikaciji prav tako posvečali veliko pozornosti.

#### **4.2.3 ORODJA KRIZNEGA KOMUNICIRANJA PERUTNINE PTUJ, UPORABLJENA OB POJAVU PTIČJE GRIPE V SLOVENIJI**

Perutnina Ptuj je, kot pravijo v Dialog Company, o nastali situaciji razmišljala kot o priložnosti in ne kot o brezizhodni situaciji. Skozi različna komunikacijska orodja so posredovali sporočila, katerih glavni poudarki so bili:

- 1 ptičja gripa je bolezen divjih ptic;
- 2 Perutnina Ptuj je že avgusta 2005 uvedla restriktivne ukrepe, karantensko zaprla svoje živali, omejila tako gibanje živali kot tudi ljudi in sredstev; ob tovrstnih dosledno izvajanih ukrepih virus ne more vdreti v proizvodnjo;
- 3 uživanje perutninskega mesa in izdelkov je popolnoma varno, zato ni razloga, da bi perutnino umaknili iz jedilnikov;

- 4 perutninsko meso in izdelki blagovnih znamk Perutnine Ptuj so varni, zdravstveno neoporečni in še vedno odličnega okusa.

#### **4.2.3.1 RAZISKAVA O PERCEPCIJI PTIČJE GRIPE**

Dialog.si-net je v imenu treh slovenskih perutninarskih podjetij, tudi Perutnine Ptuj, med slovensko javnostjo opravila raziskavo z naslovom *Percepcija ptičje gripe pri potrošnikih in njen vpliv na potrošnjo perutninskega mesa*. Raziskava je bila izvedena med 26. in 31. oktobrom 2005. Uporabili so telefonsko anketiranje, ki je potekalo s pomočjo standardiziranega vprašalnika. Ciljno populacijo so sestavljali polnoletni člani in članice gospodinjstev na območju Republike Slovenije. Sistematični slučajni vozrec so sestavljale naključno izbrane telefonske številke telefonskih naročnikov. Opravili so 850 telefonskih pogovorov.

Raziskava je izmerila intenzivnost spremljanja informacij o ptičji gripi v medijih in samooceno seznanjenosti potrošnikov s to tematiko. Zanimala jih je percepcija možnosti izbruha ptičje gripe v Sloveniji, vpliv ptičje gripe na spremembo prehranjevalnih navad in stopnja zaupanja potrošnikov perutninskemu mesu in izdelkom slovenskega porekla. Podatke povzemam glede na informacije, ki so mi bili posredovane z njihove strani. Natančnejših podatkov nisem prejela.

Na podlagi raziskave so ugotovili, da so potrošniki zelo pozorno spremljali informacije in poročila o ptičji gripi, anketirane pa je najbolj skrbelo, da bi ptičja gripa izbruhnila tudi v Sloveniji. Da bi zaradi ptičje gripe zboleli tudi sami, se je bala 17,8 odstotka anketiranih. Dobra polovica anketiranih je menila, da je verjetnost izbruha ptičje gripe v Sloveniji pri živalih velika, v izbruh te bolezni pri ljudeh pa je bilo prepričanih manj kot 10 odstotkov anketiranih. Da bi v Sloveniji prišlo do okužbe s ptičjo gripo, se je zdelo malo verjetno kar 61,5 odstotka anketiranim. Kar se tiče prehranjevalnih navad, je le majhen delež anketiranih zaradi ptičje gripe spremenil svoje prehranjevalne navade. Svoje prehranjevalne navade je spremenil večji odstotek žensk kot moških, ptičja gripa je tudi bolj spremenila prehranjevalne navade starejših in ne toliko mlajših anketirancev. Raziskava je tudi pokazala, da so perutninsko meso in izdelki slovenskega porekla pri



slovenskih potrošnikih uživali velik ugled in zaupanje – kar 78,8 odstotka anketiranim se je zdelo meso in izdelki slovenskega porekla varnejše kot meso in izdelki neslovenskega porekla oziroma neslovenskih proizvajalcev. Že pred pojavom ptičje gripe je velik del anketiranih kupoval izključno perutninsko meso in izdelke slovenskega porekla, 17,5 odstotka anketiranih pa je po pojavu ptičje gripe bolj pozorno izbiralo meso in izdelke slovenskih proizvajalcev. Izredno majhno zaupanje so anketirani izkazovali mesu in izdelkom tujih proizvajalcev – skoraj 44 odstotkov ni zaupalo tujim proizvajalcem, 25,7 odstotka anketiranih pa je izkazovalo zelo majhno stopnjo zaupanja v tuje proizvajalce.

Potrošniki so se torej v zelo majhni meri bali okužbe in bolezni ptičje gripe in so zaupali varnosti slovenskih prehranskih izdelkov, tudi izdelkom Perutnine Ptuj. Izdelki PP so glede na raziskavo Dialog.si-net postali izdelki, ki med potrošniki, ki izbirajo med izdelki iz perutninskega mesa, uživajo največ zaupanja.

#### **4.2.3.2 NOVINARSKI KONFERENCI IN NOVINARSKA VPRAŠANJA**

Prvo novinarsko konferenco na temo ptičje gripe so v Perutnini Ptuj organizirali 8. novembra 2005. Ptičja gripa je bila takrat na pohodu po številnih državah. Perutnina Ptuj bi po mojem mnenju novinarsko konferenco lahko organizirala že nekaj dni prej, na primer 22. novembra, ko so bolezen odkrili na Hrvaškem in je novica močno prestrašila slovenske potrošnike perutnine.

16. februarja 2006 je prvi pooblaščen laboratorij v Padovi potrdil virus H5N1 v Sloveniji. Istega dne je Perutnina Ptuj sklicala svojo drugo novinarsko konferenco na temo ptičje gripe, na kateri je informatorja predstavljala dr. Roman Glaser, predsednik uprave in generalni direktor PP. Na novinarski konferenci so ponovili lastnosti bolezni ptičje gripe in okoliščine, v katerih se ta pojavlja. Pojasnili so, ob kakšnih pogojih virus ptičje gripe preskoči s ptice na človeka in zakaj ta preskok ni mogoč v naši družbi. Našteli so argumente, zaradi katerih se v Sloveniji ne more pojaviti pandemija ptičje gripe in navedli dejstvo, da Perutnina Ptuj v 100 letih delovanja s ptičjo gripo še ni imela opravka. Predstavili so način predelave perutnine v Perutnini Ptuj in standarde ter postopke, ki jih pri tem upoštevajo. Predstavili so rezultate raziskave, ki jih je za

Perutnino Ptuj izvajal Dialog company. Ob koncu novinarske konference je uprava PP z namenom, da bi pomirila javnost in jih prepričala v varnost izdelkov PP, javno uživala pečene piščanca Perutnine Ptuj.

Novinarska vprašanja so se pojavila že nekaj dni prej. 12. februarja 2006 je Evropska komisija sporočila sum ptičje gripe v Sloveniji. Istega dne (ob 14.30) so v PP prejeli prva vprašanja novinarjev, na katera so odgovorili v 30 minutah. Novinarjem, ki so to želeli, so nemudoma omogočili stik s kooperanti PP. Prvi dan krize se je nanje obrnilo 20 novinarjev, ki so odgovore na svoja vprašanja dobili v eni uri, s čimer so sledili načelu hitrega in jasnega kriznega komuniciranja. V prihodnjih dneh je svoja vprašanja PP zastavilo povprečno 50 novinarjev na dan.

#### **4.2.3.3 SPOROČILA ZA JAVNOST**

Med uporabljenimi komunikacijskimi sredstvi so bila tudi sporočila za javnost (glej prilogo A). Njihov cilj je bil ozaveščati o visoki kakovosti in popolni varnosti uživanja perutninskega mesa in izdelkov blagovnih znamk PP. Hkrati so predstavili predhodno sprejete ukrepe, ki so zagotavljali popolno varnost ter umirjali nepotrebno paniko med ljudmi.

Sporočila za javnost, ki jih je PP pošiljala medijem, istočasno pa so jih objavljali tudi na spletnih straneh Perutnine Ptuj, so vsebovala enake poudarke. Poudarjali so, da je ptičja gripa bolezen divjih ptic in da je bolezen ptičje gripe znana že vrsto let, nikdar v zgodovini obratovanja pa se z njo niso srečali v Perutnini Ptuj. Nenehno so poudarjali visoke standarde kakovosti, varnosti in sledljivosti, ki so temelj delovanja PP že vrsto let in jih ne upoštevajo zgolj v matičnem podjetju Perutnine Ptuj, temveč v celotni Skupini Perutnine Ptuj. Vseskozi so izpostavljali visoke standarde varnosti in nadzora, ki ga ima PP na vseh področjih vzreje in predelave tako naravnega kot tudi tehnološkega procesa – »od njive do vilic«. Svoja živila so vedno označevali kot varna in zdravstveno neoporečna, obenem pa navajali konkretne primere, ki pripomorejo k večji varnosti živil (npr. klavzula o prepovedi domače vzreje perjadi ali pernatih hišnih ljubljencev, ki velja za zaposlene; hlajena veriga oskrbe do trgovin; karantenski režim vzreje perjadi; popolnoma varna in sledljiva tehnološka predelava ...).

Pri številnih sporočilih za javnost so navajali argumente o primernosti in celo potrebnosti uživanja perutninskega mesa, ki pripomore k zdravju in boljšemu počutju. Navajali so izsledke raziskav (in vedno tudi njihov vir) o perutninskem mesu kot primeru uravnotežene in zdrave prehrane. Navajali so tudi izsledke raziskave, ki jih je izvajal Dialog.si-net (ki sem jih že predstavila).

Sporočila za javnost je PP v času krize objavljala redno in dosledno. Krizno komuniciranje prek sporočil za javnost je bilo v pretežni meri sestavljeno iz navedenih vsebin, PP pa je tudi med krizo ptičje gripe objavljala sporočila za javnost drugačnih vsebin – npr. o lansiranju novih prehrabnenih izdelkov, vključevanju PP v delovanje lokalne skupnosti, podpiranju športnih, kulturnih prireditev, večanju prodaje, izvoza PP ...

#### **4.2.3.4 OGLASNA SPOROČILA IN RADIJSKE KONTAKTNE ODDAJE**

Perutnina Ptuj je javnost nagovarjala in poskušala pomiriti z različnimi komunikacijskimi orodji. K uživanju *popolnoma varnega* perutninskega mesa in izdelkov PP je nagovarjala tudi prek oglasnih sporočil, ki so bila objavljena v osrednjih slovenskih tiskanih medijih in prek televizijskih oglasov (glej prilogi B in C).

Pri svojem kriznem komuniciranju so uporabili tudi radijski medij. Tako so na lokalnih radijskih postajah pripravili 15-minutne kontaktne oddaje, kjer so zagotavljali popolno varnost svojih prehranskih izdelkov, hkrati pa dali možnost tudi poslušalcem, ki so se v oddajo lahko javno vključili in zastavili svoja vprašanja.

#### **4.2.3.5 DOGODKI**

Vladna delegacija je 22. februarja 2006 obiskala Spodnjo podravsko regijo. Le nekaj dni prej, 16. februarja, je virus ptičje gripe v Sloveniji potrdil laboratorij v Padovi, 17. februarja tudi laboratorij v Veliki Britaniji. Takratna kmetijska ministrica Marija Lukačič

je na delovni obisk prišla tudi v Perutnino Ptuj. Po končanem delovnem obisku sta predsednik uprave dr. Roman Glaser in Marija Lukačič javno, pred mediji, uživala piščančje krače Perutnine Ptuj in na ta način izkazala zaupanje v izdelke PP. Tudi podravski ravnatelj šol in šolski minister Milan Zver so delovno srečanje na Šolskem centru Ptuj sklenili z uživanjem piščancev PP.

Javno uživanje izdelkov Perutnine Ptuj pred mediji spominja na dogodek iz leta 1990, ko je na višku BSE-križe v Veliki Britaniji takratni kmetijski minister John Gummer skupaj s svojo štiriletno hčerjo Cordelio jedel hamburger. Na ta način je javnost želel prepričati o tem, da je angleška govedina neokužena in varna za uživanje (John Gummer: beef eater. Dostopno na: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/uk/369625.stm>. 15. 9. 2008)

Na pobudo Perutnine Ptuj so v Državnem svetu Republike Slovenije organizirali javno razpravo z naslovom *Ptičja gripa v Sloveniji*. Strokovne vidike so predstavili dr. Vida Čadonič Špelič, dr. Olga Zorman Rojs, mag. Franci But, mag. Bety Breznik, dr. Marko Volk, dr. Alenka Kraigher, dr. Dražigost Pokorn, dr. Božidar Žlender, dr. Roman Glaser, Boris Jež in GZS GIZ Meso izdelki. Na posvetu so izpostavili nujnost jasnega in doslednega označevanja slovenskih perutninskih prehrambenih izdelkov z namenom, da bi slovenski potrošniki nemudoma prepoznali zanesljive in preverjene slovenske proizvajalce. O virusu ptičje gripe so govorili kot o virusu divjih ptic, za katerega obstaja minimalno tveganje, da se prenese na človeka. Jasno sporočilo javne razprave je bilo, da je uživanje perutnine in perutninskih izdelkov popolnoma varno, celo zelo priporočljivo. Izogibanje perutninskemu mesu je bilo na posvetu označeno kot psihološka reakcija, ki v stroki nima argumentov.

Za rejce, ki sodelujejo s Perutnino Ptuj so pripravili poseben strokoven seminar na temo ptičje gripe.

#### **4.2.3.6 PERUTNINAR**

*Perutninar* je interno glasilo Perutnine Ptuj, objavljeno tudi na spletnih straneh Perutnine Ptuj. Gre za način komuniciranja z interno javnostjo, z zaposlenimi. Glasilo izhaja štirikrat letno oziroma ob vseh večjih prelomnicah PP. Interni javnosti in tudi ostalim

deležniškimi skupinami omogoča spremljanje vseh aktivnosti in rast Skupine Perutnine Ptuj.

Perutnina Ptuj je ob nevarnosti ptičje gripe izdala interno glasilo, posvečeno zgolj tej problematiki (glej prilogo Č). V glasilu so ptičjo gripo opredelili kot bolezen ptic, navedli so dejstva, kako se je virus širil in opozorili na načine, kako se virus širi in prenaša in kakšni so znaki okuženosti z virusom. Objavili so nacionalni načrt pripravljenosti na pandemijo, ki ga ima Slovenija, in navedli priporočila ter ukrepe rejcem slovenske perutnine. V glasilu so zagotovili, da je slovenska perutnina varna in da se Perutnina Ptuj v vsej svoji stoletni tradiciji s to boleznijo še ni srečala. Navedli so standarde in ukrepe Perutnine Ptuj in predstavili tehnološko najbolj dosleden sistem varovanja zdravja perutnine. Objavili so priporočila, da naj potrošniki kupujejo pri preverjenih proizvajalcih, predstavili pa tudi rezultate raziskave, ki jih je izvajalo podjetje Dialogsi.net. V glasilu so predstavili tudi najpogostejša vprašanja in odgovore v povezavi s ptičjo gripo. Tudi v kasnejših izdajah glasila *Perutninar* so dosledno navajali potek in razvoj bolezni in redno predstavljali Perutnino Ptuj kot podjetje, ki nadzoruje svoj sistem predelave „od njive do vilic“ ter se na trgu predstavlja z varnimi in visoko kakovostnimi izdelki. Za zaposlene so v Perutnini Ptuj pripravili tudi posebno zloženko.

#### **4.2.3.7 DODATNA KOMUNIKACIJSKA ORODJA**

Poleg navedenih komunikacijskih orodij je Perutnina Ptuj ob soočenju s krizo ptičje gripe v Sloveniji vzpostavila tudi brezplačno telefonsko številko, na kateri so odgovarjali na vprašanja o varnosti uživanja perutninskega mesa in izdelkov PP. Podatka o tem, koliko klicev so prejeli na brezplačno telefonsko številko, nisem prejela.

Redno so ažurirali vsebino spletnega portala PP [www.perutnina.com](http://www.perutnina.com) in odgovarjali na vprašanja, ki so bila poslana prek elektronske pošte [info@perutnina.si](mailto:info@perutnina.si). Stalno so vzdrževali kontakte s poslovnimi partnerji, izobraževali in sproti informirali zaposlene v PP in njihove zunanje sodelavce ter uporabljali B2B-komuniciranje.

Svojim poslovnim partnerjem so posredovali izjavo o varnosti živil, v kateri so predstavili način predelave perutninskega mesa v Perutnini Ptuj, ki zagotavlja popolnoma

varno in neoporečno perutninsko meso. Zagotovili so, da Perutnina Ptuj ustreza nacionalnim in evropskim standardom varnosti (glej prilogo D).

#### **4.2.3.8 USPEŠNOST KRIZNEGA KOMUNICIRANJA**

Potek kriznega komuniciranja so označili kot uspešen. K učinkovitosti kriznega komuniciranja je, kot pravijo v Perutnini Ptuj, prispevalo dejstvo, da so ciljnim javnostim vedno posredovali informacije, ki so bile 100-odstotno zanesljive, sklicevali so se na aktualna znana dejstva, uporabljali razlago kronologije situacije, odgovarjali pa so tudi na vsa novinarska vprašanja.

Uspešnost komunikacijskega programa so v Perutnini Ptuj merili na podlagi opravljene raziskave javnega mnenja, glede na neposreden odziv potrošnikov oziroma prodajo perutninskega mesa in izdelkov blagovnih znamk Perutnine Ptuj ter glede na dnevno spremljanje objav v medijih in njihovo analizo sporočil. Raziskava je (kot sem predhodno že navedla) pokazala, da so potrošniki sicer pozorno spremljali informacije o ptičji gripi, zdelo pa se jim je malo verjetno, da bi se izbruh ptičje gripe pojavil pri ljudeh. Prehranske navade so se po navedbah Dialog Company in Perutnine Ptuj spremenile zgolj v minimalni meri, anketirani pa so izkazovali izjemno veliko zaupanje prehranskim izdelkom slovenskega porekla in slovenskim proizvajalcem. Glede prodaje perutninskega mesa in izdelkov Perutnine Ptuj je Perutnina Ptuj ob pojavu ptičje gripe v Sloveniji (februarja 2006) beležila za 10 odstotkov manjši odjem. Glede na italijansko tržišče, kjer so ob pojavu ptičje gripe beležili 70-odstotni padec prodaje, je Perutnina Ptuj z zbranimi komunikacijskimi orodji minimizirala upad na prodajnem segmentu.

Perutnina Ptuj se po uradnih podatkih ni soočala z radikalnim zmanjšanjem obsega proizvodnje in števila zaposlenih. Našteto ima Perutnina Ptuj za dokaz, da so bili potrošniki o izvajanju zaščitnih ukrepov pred ptičjo gripo v Perutnini Ptuj dobro obveščeni in da izkazujejo zaupanje v kakovost, varnost in zdravstveno neoporečnost njihovih živil. Po februarju 2006 je Perutnina Ptuj že beležila rast prodaje.

Pozorno so spremljali tudi objave v medijih in sporočila analizirali. V povprečju so mesečno beležili prek 700 objav na temo Perutnine Ptuj oziroma ptičje gripe v povezavi s

Perutnino Ptuj. Perutnina Ptuj in Dialog Company ocenjujeta, da je bilo poročanje v medijih objektivno, v sama medijska poročanja pa so novinarji vključevali tudi izjave dr. Romana Glaserja, predsednika uprave in generalnega direktorja PP. Tudi v pogovornih oddajah so bila v večinski meri vedno navedena tudi stališča oziroma informacije iz Perutnine Ptuj kot največjega slovenskega mesno predelovalnega perutninarskega podjetja.

Kot pravijo v Perutnini Ptuj, so s predstavljenim kriznim komuniciranjem minimizirali izpad na prodajnem segmentu perutninskega mesa in izdelkov blagovnih znamk PP. Z uporabo navedenih komunikacijskih orodij so uspeli obdržati ugled in pozicijo PP kot proizvajalca, čigar meso in izdelki so popolnoma varni, visoke kakovosti in še vedno odličnega okusa. Zatrjujejo, da je danes prodaja mesa in izdelkov PP višja kot pred pojavom ptičje gripe.

Krizno komuniciranje zanje še ni končano. Še vedno redno spremljajo dogajanja v povezavi s pojavi ptičje gripe. Nenehno so pripravljeni na morebitni vnovični izbruh krize in še vedno stalno vzdržujejo stike s predstavniki medijev ter nadgrajujejo krizni komunikacijski načrt.

Perutnina Ptuj meni, da je krizno situacijo, katere povod ali vzrok ni bila sama, izkoristila kot priložnost. Okrepila je zaupanje potrošnikov v svoje blagovne znamke, hkrati pa okrepila tudi poslovni ugled. Potrošniki so bili prek različnih komunikacijskih kanalov dobro seznanjeni o visoki kakovosti izdelkov in popolni sledljivosti proizvodno distribucijskih procesov, ki veljata za temelja najvišje stopnje varnosti živil Perutnine Ptuj.

## 5 SKLEP

Brezskrbno uživanje hrane postaja privilegij preteklosti. Vse bolj nas ob prehranjevanju navdajajo skrbi o izvoru hrane in posledicah njenega uživanja. Sodobna družba je družba tveganj, ki se pojavljajo tudi na izjemno občutljivem prehranskem področju. Prehranske skrbi v modernih družbah ne uspemo reševati na tako uspešen način kot so to počele tradicionalne družbe. Slednje so s kopico metod potrošnike prepričale v varnost in neoporečnost zaužite hrane. S tem, da so tradicionalne družbe zamejile območje poizkušanja in eksperimentiranja na področju priprave in uživanja hrane, so jedcem pri prehranjevanju dajale občutek varnosti. Red in norme, ki so veljali pri prehranjevanju v tradicionalnih družbah, so pri potrošnikih nevtralizirali skrbi o prehranski oporečnosti. V modernih družbah prehranski red in norme počasi nadomešča prehranska breznormnost. Na področju prehranjevanja postaja edino pravilo to, da ni pravil. Območje poizkušanja živil, medsebojnega kombiniranja živil, začinjania ipd. postaja brezmejno. Vse bolj se uveljavlja meta-jedilnik, ki dopušča neskončne variacije na področju prehranjevanja. Če smo nekoč poznali izvor zaužite hrane, danes izjemno dovršena tehnologija na področju pridelave in predelave hrane tega ne dopušča več. Proizvodnja hrane se je umaknila potrošnikovim očem in potrošniki ne vemo več, kaj jemo. Vsi naštetih razlogi predstavljajo vzrok za vse pogostejše prehranske preplaha, ki prevevajo našo moderno družbo.

Moderna družba se ne sooča samo s tveganji in preplahi na prehranskem področju, temveč moderno okolje tudi z vidika organizacij postaja vse bolj dinamično in hitro spremenljivo. Razmere na tržišču se sunkovito spreminjajo, vse pogostejše so krize, ki so vedno drugačne, variirajo v velikosti in obsegu posledic, ki jih pustijo za sabo. Kriza lahko organizaciji predstavlja tudi vzvod pozitivnih sprememb in priložnost, da okrepi položaj na tržišču ter okrepi ugled in stopnjo zaupanja v očeh potrošnikov. Če želi organizacija s krizo pridobiti, se mora znati nanjo odzvati na primeren način. V svetu, kjer se organizacije soočajo s tako velikim številom kriz, ni nenavadno, da se vse bolj poudarja pomen kriznega komuniciranja. Uspešno krizno komuniciranje je zastavljeno strateško, premišljeno in proaktivno. Odziv na krizo mora biti hiter in dosleden. Uspešno krizno komuniciranje je sestavljeno iz več faz kriznega komuniciranja, pri kateri ni pomemben zgolj odziv na krizo, temveč tudi predkrizno načrtovanje in postkrizna



evalvacija. Le z upoštevanjem strategij in taktik uspešnega kriznega komuniciranja lahko organizacija zaradi krize dejansko pridobi in ne izgubi. Pridobi v smislu zaupanja potrošnikov, večje stopnje ugleda v družbi, kredibilnosti ...

Prehranski preplah, ki je na preizkušnjo dodobra postavil svetovni živilski trg in tudi slovenski perutninski sektor, je bila ptičja gripa. Perutnina Ptuj – vodilnemu slovenskemu podjetju na področju perutninske dejavnosti je ptičja gripa predstavljala velik izziv in krizo. Nanjo se je Perutnina Ptuj, glede na dostopne podatke, odzvala na primeren način. Na krizo so bili pripravljeni in z njo so se soočili z upoštevanjem natančno določenega načrta kriznega komuniciranja, ki je vseboval elemente teoretsko najprimernejšega strateškega kriznega komuniciranja, ki sem jih navajala v svojem diplomskem delu. Kot zatrjujejo v Perutnini Ptuj, je ptičja gripa zanje predstavljala priložnost. Z njeno pomočjo so na živilskem trgu postali konkurenčnejši, saj so se uspeli prilagoditi nenadnim spremembam, ki jih je povzročila kriza ptičje gripe.

Številni teoretiki ob opisovanju uspešnega kriznega komuniciranja navajajo proaktivnost in odprtost v komuniciranju. Uspeh Perutnine Ptuj v soočanju s ptičjo gripo lahko pripišemo tudi temu, da se ni zaprla vase, temveč je redno in dosledno komunicirala z vsemi deležniškimi skupinami. Njihova sporočila, ki so jih posredovali medijem in ciljnim javnostim so bila enovita, konstantna, sestavljena iz enakih poudarkov, racionalna, temeljila so na tehtnih argumentih. S krizo so se poskušali soočiti tudi na drugačne načine – z organiziranjem posveta, na katerem so strokovnjaki razblinili dvome o možnosti vdora ptičje gripe v sistem proizvodnje Perutnine Ptuj, z odprtjem telefonske linije, kamor so zlasti lokalne javnosti lahko naslavliale svoje strahove in vprašanja ipd. Na primeren način so uporabili številna komunikacijska orodja, ki so Perutnino Ptuj uspešno predstavila kot zaupanja vredno organizacijo. Perutnina Ptuj je v primeru ptičje gripe uspešno sodelovala tudi s predstavniki medijev. Njihove izjave so bile citirane v medijih, novinarji so na svoja vprašanja pravočasno prejeli odgovor. Perutnina Ptuj se je uspela izogniti šibkemu, nepopolnemu in neučinkovitemu pretoku informacij, ki sicer predstavlja eno od karakteristik neuspešnega kriznega komuniciranja. Perutnina Ptuj je v boj s ptičjo gripo stopila pripravljena. Na tem mestu je treba nujno dodati, da je moje pozitivno videnje njihovega kriznega komuniciranja rezultat podatkov, ki so mi jih posredovali s strani Dialog company. Glede na informacije, ki sem jih prejela iz njihove

strani, ustreznosti uporabljenega kriznega komuniciranja ne morem oporekati, saj se skladajo s teoretičnimi izhodišči pravnega kriznega komuniciranja.

S svojo diplomsko nalogo sem na aplikativnem primeru odziva Perutnine Ptuj na grožnjo ptičje gripe želela povezati področji, ki dandanes postajata vse pomembnejši in vse bolj prisotni. Na konkretnem primeru Perutnine Ptuj sem želela povezati grožnjo prehranskih preplahov, ki bodo tudi v prihodnosti vse večkrat na preizkušnjo postavljali živilski trg. Živilski trg se bo moral na grozečo krizo, ki se bo pojavljala v vedno različnih oblikah ustrezno odzvati in pri tem upoštevati pravila strateškega kriznega komuniciranja. Le na tak način bo živilski trg prehranske krize lahko izkoristil v svoj prid.

## 6 LITERATURA

Beardsworth, Alan in Teresa Keil (1997): *Sociology on the menu*. London in New York: Routledge.

Bell, Rachael (2008): *The tylenol terrorist*. Dostopno na [http://www.trutv.com/library/crime/terrorists\\_spies/terrorists/tylenol\\_murders/index.html](http://www.trutv.com/library/crime/terrorists_spies/terrorists/tylenol_murders/index.html). (15. september 2008).

Bulc, Gregor (2003): Serijski morilci – mačk: Moralna panika in mladinsko prestopništvo. *Teorija in praksa* 40 (2), 245–266.

Cutlip, Scott M., Allen H. Center in Glen M. Broom (2006): *Effective Public Relations (9th edition)*. New Jersey: Upper Saddle River.

Griffith, Christopher J. (2006): *Food safety: where from and where to?* Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0701080101.pdf> (11. oktober 2007).

Goode, Jackie, Alan Beardsworth, Cheryl Haslam, Teresa Keil in Emma Sherratt (1995): Dietary dilemmas: nutritional concerns of the 1990s. *British food journal*, 97(11), 3-12.

Guth, David W. in Charles Marsh (2003): *Public Relations: a values-driven approach*. Boston: Pearson Education, Inc.

De Jonge, Janneke, Lynn Frewer, Hans van Trijp, Reint Jan Renes, Willem de Wit in Joke Timmers (2004): Monitoring consumer confidence in food safety: an exploratory study. *British Food Journal*, 106(10-11), 837-849.

Heath, Robert L. (2001): *Handbook of Public Relations*. California: Sage Publications, Inc.

Jefkins, Frank in Daniel Yadin (1998): *Public relations*. London: Pitman Publishing.

Perutnina Ptuj in Dialog company (2008): Gradivo o kriznem komuniciranju ptičje gripe (interno gradivo podjetja).

John Gummer (2008): *The beef eater*. Dostopno na <http://news.bbc.co.uk/1/hi/uk/369625.stm> (15. september 2008)

Kamin, Tanja (2006): *Zdravje na barikadah. Dileme promocije zdravja*. Ljubljana: FDV.

Kitchen, Philip J. (1997): *Public Relations: Principles and Practice*. Oxford: International Thompson Business Press.

Knowles, Tim in Richard Moody (2007): *European food scares and their impact on EU food policy*. Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0701090104.pdf> (11. oktober 2007).

Lake, David (1997–2000): Avoiding the crisis. V Nada Serajnik Sraka in Klement Podnar (ur.) *Slovenska konferenca o odnosih z javnostmi*, 34-43. Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi.

McCarthy, Mary, Mary Brennan, Christopher Ritson in Martine de Boer (2006): *Food hazard characteristics and risk reduction behaviour*. Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0701081006.pdf> (11. oktober 2007).

Malešič, Marjan (2004): *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji. Izzivi in priložnosti*. Ljubljana: FDV.

Malešič, Marjan, Sandra B. Hrvatin in Marko Polič (2006): *Komuniciranje v krizi*. Ljubljana: FDV.

Manning, L., R. N. Baines (2004): *Effective management of food safety and quality*. Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0701060802.pdf> (11. oktober 2007).

Manning, L., R. N. Baines in S. A. Chadd (2007): *Trends in the global poultry meat supply chain*. Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0701060802.pdf> (11. oktober 2007).

Mennell, Stephen, Anne Murcott in Anneke H. van Otterloo (1992): *The sociology of food: eating, diet and culture*. London: Sage Publications.

*Naše škodljive rastline/škodljive človeku in živini* (2008). Dostopno na [http://sl.wikisource.org/wiki/Na%C5%A1e\\_%C5%A1kodljive\\_rastline/%C5%A0kodljiv\\_e\\_%C4%8Dloveku\\_in\\_%C5%BEivini#R.C5.BEeni\\_ro.C5.BE.C3.AD.C4.8Dek](http://sl.wikisource.org/wiki/Na%C5%A1e_%C5%A1kodljive_rastline/%C5%A0kodljiv_e_%C4%8Dloveku_in_%C5%BEivini#R.C5.BEeni_ro.C5.BE.C3.AD.C4.8Dek)

(15. september 2008)

Newsom, Doug, Judy VanSlyke Turk in Dean Kruckberg (2004): *This Is PR: The Realities of Public Relations*. Canada: Wardsworth.

Pek Drupal, Darinka, Mojca Drevenšek in Andrej Drupal (2004): *Odnosi z lokalnimi skupnostmi*. Ljubljana: GV Založba.

Powell, Douglas in William Leiss (1997): *Mad cows and mother's milk. The perils of poor risk communication*. Quebec: McGill-Queen's university press.

Ritson, Christopher in Li Wei Mai (1998): *The economics of food safety*. Dostopno na [www.emeraldinsight.com/.../ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0170980501.pdf](http://www.emeraldinsight.com/.../ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0170980501.pdf) (30. november 2007)

Seeger, Matthew W., Robert R. Ulmer, Julie M. Novak in Timothy Sellnow (2005): Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of organizational change management*, 18(1), 78-95.

Shears, Peter, Frances E. Zollers in Sandra N. Hurd (2004): *The European Food Safety Authority: Towards coherence in food safety policy and practice*. Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0701060407.pdf> (4. oktober 2007)

*Perutnina Ptuj*. Dostopno na [www.perutnina.si](http://www.perutnina.si) (15. september 2008).

Stopinšek, Barbara (2005): *Krizno komuniciranje v Perutnini Ptuj d. d. – Gensko spremenjena Poli na hrvaških prodajnih policah*. Diplomsko delo. Ljubljana.

Van Woerkum, C.M.J. in Ir. M. van Lieshout (2007): *Reputation management in agro-food industries: safety first*. Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0701090503.pdf> (11. oktober 2007).

Yeung, Ruth M.V. in Joe Morris (2001): Food safety risk. Consumer perception and purchase behaviour. *British Food Journal*, 103 (3), 170-186.

Wandel, Margareta (1994): Understanding consumer concern about food-related health risks. *British food journal*, 96 (7), 35-40.

## 7 PRILOGE

### **Priloga A: Sporočilo za javnost iz spletne strani Perutnine Ptuj**

#### Sporočila za javnost

Perutnina Ptuj – ime za kakovost, varnost in sledljivost

#### **Kmetijska ministrica zaupa v izdelke iz Perutnine Ptuj**

Ptuj, 22. februar 2006 - **Varni, zdravi in okusni piščanci gredo v tek tudi šolskemu ministru in slovenskim olimpijcem v torinu**

Svoje zaupanje v popolno varnost, zdravstveno neoporečnost in odličnost izdelkov Perutnine Ptuj je izkazala tudi Marija Lukačič, ministrica za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, ki se je danes v sklopu vladnega obiska v Podravju mudila na delovnem obisku v Perutnini Ptuj. Delavno srečanje v Šolskem centru Ptuj so z okusnimi pečenimi piščanci iz Perutnine Ptuj zaokrožili tudi šolski minister Milan Zver in podravski ravnatelj šol. Piščanci iz ptujске Perutnine pa ne gredo v slast le doma v Sloveniji, uživajo jo tudi naši olimpijci v Torinu.

V Perutnini Ptuj so že zdavnaj na prvo mesto postavili zdravje, v celotnem vzrejnem in predelovalnem procesu s svojo stoletno tradicijo dela in s specializacijo v perutninski dejavnosti. Zato tudi v obdobju pojava ptičje gripe prepričljivo obvladujejo vse postopke vzreje in priprave perutninskega mesa in mesnih izdelkov. Že avgusta lani so v Perutnini Ptuj vzpostavili popolnoma karantenski režim vzreje in predelave perutninskega mesa. To pomeni, da so pred vsemi objekti vzpostavljene dezinfekcijske bariere, v objekte imajo vstop samo tam zaposleni, sodelavci na vseh ravneh ne vzrejajo perjadi na svojih domovih, niti nimajo pernatih ljubljencev, tehnološka obdelava in predelava pa sta že pred tem bili vzpostavljeni na način, ki zagotavlja popolno varnost in sledljivost. Vključno s hlajeno sklenjeno verigo oskrbe do trgovin.

Proizvodni proces od valjnih jajc do krmil in vzreje piščancev je povsem nadzorovan in že dolgo povsem zaščiten pred vsemi zunanjimi vplivi. Niti vodne ptice niti druge živali ne morejo v stik z njihovimi jatami, prav tako pa ljudje pri naših bivalnih navadah tudi ne živijo skupaj s pernatimi živalmi. Zato je Perutnina Ptuj sinonim zdrave, varne in okusne hrane za sodobni življenjski stil. Vsi postopki so nadzorovani s pomočjo in znanjem številnih strokovnjakov ter institucij, ki delujejo po strogih slovenskih in mednarodnih prehranskih standardih. Tudi zaradi dejstva, da pri nas perutninskega mesa ne jemo surovega, ampak temperaturno obdelanega na več kot 70 °C, ko se uničijo vsi virusi, ostane spoznanje: meso in izdelki Perutnine Ptuj so popolnoma varni in vredni potrošnikovega zaupanja!



FOTOGRAFIJA: Kmetijska ministrica Marija Lukačič in dr. Roman Glaser, predsednik uprave in generalni direktor Perutnine Ptuj, sta prepričana v varnost in odličnost piščancev iz Perutnine Ptuj.

## Perutnina Ptuj zagotavlja!



**Nobene nevarnosti ni, da bi se ptičje gripe nalezli z uživanjem perutninskega mesa!**

### Pa še to:

V naši prehrani ne jemo surovega perutninskega mesa, ampak ga pečemo, kuhamo ali cvremo, torej termično obdelamo vsaj na temperaturi 70° C, ko se uničijo vsi virusi. Dodaten argument torej, da perutninsko meso še nadalje brezskrbno uživamo!

080 28 30

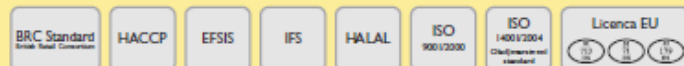
www.perutnina.com

KER JE PERUTNININO ZDRAVO, VARNO IN OKUSNO

### Perutninsko meso in izdelki Perutnine Ptuj so popolnoma varni, zdravi in visoke kakovosti!

V Perutnini Ptuj smo že zdavnaj na prvo mesto postavili zdravje, v celotnem vzrejnem in predelovalnem procesu. S stoletno tradicijo dela in specializacije v perutninski dejavnosti tudi v obdobju pojava ptičje gripe pri divjih vodnih pticah še bolj strogo upravljamo vse postopke vzreje in priprave perutninskega mesa in mesnih izdelkov. Zato z gotovostjo in polno odgovornostjo zatrjujemo: meso in izdelke Perutnine Ptuj uživamo zato, ker **vemo, kaj jemo!**

Naš proizvodni proces, od valilnih jajc, krmil in vzreje piščancev do pakiranja in distribucije perutninskega mesa, je v celoti sledljiv in nadzorovan ter povsem zaščiten pred kakršnimkoli zunanjimi vplivi. Niti vodne ptice ali druge živali niti nepooblaščen osebe nimajo stika z našimi jatami. Vse postopke nadzorujemo s številnimi svojimi strokovnjaki ter strokovnjaki uradnih institucij, ki delujejo po strogih slovenskih in mednarodnih prehranskih standardih.



Kljub temu pa smo v Perutnini Ptuj sistem varovanja in preprečevanja stikov z rejo perutnine še dodatno nadgradili do te stopnje, da nihče od naših 2500 sodelavcev na svojih domovih nima perjadi niti kot hišne ljubljence.

Zato Vam še enkrat zagotavljamo:

**Meso in izdelki Perutnine Ptuj so popolnoma varni, zdravi in okusni! Zanesljivo vredni Vašega zaupanja!**



**Zdravje vedno postavljamo na prvo mesto!**

Perutnina Ptuj

## Perutnina Ptuj zagotavlja!



**Nobene nevarnosti ni, da bi se ptičje gripe nalezli z uživanjem perutninskega mesa!**

### Pa še to:

V naši prehrani ne jemo surovega perutninskega mesa, ampak ga pečemo, kuhamo ali cvremo, torej termično obdelamo vsaj na temperaturi 70° C, ko se uničijo vsi virusi. Dodaten argument torej, da perutninsko meso še nadalje brezskrbno uživamo!

080 28 30

www.perutnina.com

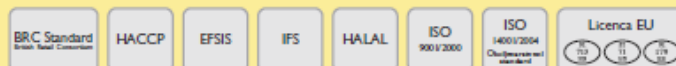
Perutnina Ptuj d.o.o., Razlova c. 16, 3310 Ptuj, SLO. www.perutnina.com

KER JE PERUTNININO ZDRAVO, VARNO IN OKUSNO

### Perutninsko meso in izdelki Perutnine Ptuj so popolnoma varni, zdravi in visoke kakovosti!

V Perutnini Ptuj smo že zdavnaj na prvo mesto postavili zdravje, v celotnem vzrejnem in predelovalnem procesu. S stoletno tradicijo dela in specializacije v perutninski dejavnosti tudi v obdobju pojava ptičje gripe pri divjih vodnih pticah še bolj strogo upravljamo vse postopke vzreje in priprave perutninskega mesa in mesnih izdelkov. Zato z gotovostjo in polno odgovornostjo zatrjujemo: meso in izdelke Perutnine Ptuj uživamo zato, ker **vemo, kaj jemo!**

Naš proizvodni proces, od valilnih jajc, krmil in vzreje piščancev do pakiranja in distribucije perutninskega mesa, je v celoti sledljiv in nadzorovan ter povsem zaščiten pred kakršnimkoli zunanjimi vplivi. Niti vodne ptice ali druge živali niti nepooblaščen osebe nimajo stika z našimi jatami. Vse postopke nadzorujemo s številnimi svojimi strokovnjaki ter strokovnjaki uradnih institucij, ki delujejo po strogih slovenskih in mednarodnih prehranskih standardih.



Kljub temu pa smo v Perutnini Ptuj sistem varovanja in preprečevanja stikov z rejo perutnine še dodatno nadgradili do te stopnje, da nihče od naših 2500 sodelavcev na svojih domovih nima perjadi niti kot hišne ljubljence.

Zato Vam še enkrat zagotavljamo:

**Meso in izdelki Perutnine Ptuj so popolnoma varni, zdravi in okusni! Zanesljivo vredni Vašega zaupanja!**

**Zdravje vedno postavljamo na prvo mesto!**



Perutnina Ptuj



# Perutninar

www.perutnina.com

ČASOPIS SKUPINE PERUTNINA PTUJ, LETO XXXX, NOVEMBER 2005, številka 4



UVODNIK

## Spoštovani sodelavci in partnerji, ljubitelji živil Perutnine Ptuj, cenjeni potrošniki!

**Verjamemo, da ste se v skrbi za zdravo, varno in kvalitetno hrano že velikokrat prepričali, da je Perutnina Ptuj vzpostavila najvišje standarde kakovosti in nadzora nad vsemi fazami pridelave, vzreje, obdelave perutninskega mesa in predelave v številne popularne izdelke.**

e-mail: drglaser@perutnina.si

Tudi v času, ko se je ptičja gripa pojavila pri domačih kurah v oddaljeni Aziji v Vietnamu, na Tajskem in še v nekaterih državah, pri divjih pticah pa tudi bližje v Evropi, v Perutnini Ptuj zagotavljamo, popolno varnost pred možnimi zunanjimi vplivi na katerokoli fazo naših vzrejnih in predelovalnih postopkov.

Vsi naši postopki se odvijajo v sistemu popolne sledljivosti vseh surovin, živali, mesa in izdelkov. V vseh fazah je vzpostavljen nadzor po mednarodnem sistemu HACCP, ter vseh drugih standardih kakovosti. Perutnina Ptuj je znana tudi po tem, da ima vzpostavljene sisteme kontrole kakovosti, ki so še strožji od večine predpisov, veljavnih na območju EU.

Že letos poleti smo vzpostavili režim, ki preprečuje vpliv nenadzorovanih pojavov na celotni proces vzreje, predelave in transporta v Perutnini Ptuj, vključno z virusi. Poleg tega pa živimo v okolju s prehranskimi navadami, ki perutninsko meso in izdelke vedno pripeljejo do krožnikov šele po ustrezni toplotni obdelavi; pečenje ali kuhanje se odvija na temperaturi bistveno večji od 70°C, ki uničuje vse viruse.

Pri tem smo upoštevali stoletne izkušnje Perutnine Ptuj pri vzreji in predelavi perutninskega mesa in vzpostavili režim popolne fizične in bakteriološke zaščite proizvodnih in predelovalnih obratov.

Ponovno smo opozorili na najstrožje spoštovanje določil, ki preprečujejo tudi kakršnekoli vplive nenadzorovanih domačih rej perutnine, na sistem vzreje in predelave v Perutnini Ptuj.

V lastnih laboratorijih, kjer vsako leto opravimo skoraj sto tisoč različnih analiz, spremljamo vse faze priprave kme, vzreje in predelave s kemijskimi in bakteriološkimi analizami; veterinarska ambulanta pa skrbi za zdravje jat in izvajanje varnostnih ukrepov na farmah pri kooperantih po vsej državi.



Sprejete aktivnosti zagotavljajo varnost in kakovost, ter brezskrbnost pri uživanju mesa in izdelkov Perutnine Ptuj, mesa in izdelkov najvišje kakovosti in slovenskega porekla.

Smo največje mesnopredelovalno podjetje v državi, pa tudi poslovni sistem z najbolj izpopolnjenimi režimi zagotavljanja standardov varne in okusne hrane za vse priložnosti.

Dr. Roman Glaser, dr. vet. med.,  
predsednik uprave in generalni direktor  
Perutnina Ptuj d.d.

## **Priloga D: Izjava poslovnim partnerjem o varnosti živil**

### SPOŠTOVANI POSLOVNI PARTNERJI

#### IZJAVA O VARNOSTI ŽIVIL

Glede na aktualne informacije, vezane na selitev divjih ptic, potencialnih prenašalk virusa H5N1 preko Slovenije, lahko ponovno izpostavimo, da v sistemu Perutnine Ptuj d.d. Skupine Perutnina Ptuj, že od sredine lanskega leta intenzivno izvajamo dosledne zaščitne ukrepe, ki preprečujejo kakršnekoli stike divjih ptic in druge perjadi z našo vzrejo in predelavo v našem sistemu.

Zato z gotovostjo in polno odgovornostjo zagotavljamo popolno neoporečnost, varnost in prehransko kakovost vseh naših živil, od svežega mesa do pripravljenih jedi, proizvedenih v Perutnini Ptuj.

V Perutnini Ptuj namreč poleg strogih nacionalnih in evropskih veterinarskih in drugih sanitarnih normativov, ki zagotavljajo varnost prehranjevanja potrošnikov, že ves čas izvajamo tudi druge zaščitne standarde, ki garantirajo stalno izvajanje varnosti, kakovosti in sledljivosti.

Perutnina Ptuj je izrazito vertikalno integrirano podjetje, kjer v lastnih objektih pripravljamo valilna jajca, dan stare piščance, brojlersko vzrejo, mešalnice krmil ter celoten predelovalni proces, vključno z obvladovanjem logističnega kroga in hladilno krmiljenimi verigami do trgovin. Tako se vsi naši postopki odvijajo v sistemu popolne sledljivosti vseh surovin, živali, mesa in izdelkov. V vseh fazah je vzpostavljen nadzor po mednarodnem sistemu HACCP ter vseh drugih standardih kakovosti: ISO 9001/2000, okoljevarstveni standard ISO 14001/1996, EFSIS, BRC ter IFS. Perutnina Ptuj je znana tudi po tem, da ima vzpostavljene sisteme kontrole kakovosti, ki so še strožji od večine predpisov, veljavnih na območju EU. Poleg tega pa smo vzpostavili še sistem desetih komparativnih prednosti, ki poudarjajo naše prednosti pri pripravi zdrave, varne in kakovostne hrane.

V lastnih kemijskih in mikrobioloških laboratorijih realiziramo vsako leto več kot 100 tisoč različnih analiz, z lastnimi veterinarskimi strokovnjaki pa spremljamo vse faze žive proizvodnje in ostalih procesov znotraj celotne Skupine Perutnina Ptuj.