

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Kristina Plešivčnik

**Primerjava kriznega okoljskega komuniciranja
podjetja Lek d. d. pred prevzemom s strani Novartisa
in po njem**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Kristina Plešivčnik
Mentor: izr. prof. dr. Dejan Verčič

**Primerjava kriznega okoljskega komuniciranja
podjetja Lek d. d. pred prevzemom s strani Novartisa
in po njem**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Najlepše se zahvaljujem svojemu mentorju, izr. prof. dr. Dejanu Verčiču, za svetovanje, pomoč in usmerjanje pri diplomski nalogi.

Zahvaljujem se tudi gospe Katarini Klemenc Dinjaški, direktorici Korporativnega komuniciranja v družbi Lek d .d., za pomoč pri iskanju odgovorov.

Prisrčna zahvala tudi moji družini, ki mi je ves čas stala ob strani, me spodbujala in dajala moč, da uresničim svoje sanje.

Primerjava kriznega okoljskega komuniciranja podjetja Lek d. d. pred prevzemom s strani Novartisa in po njem

Krize so se dogajale v preteklosti, so v sedanjosti in prepričana sem, da bodo tudi v prihodnosti. Danes skoraj ni podjetja, ki ga kriza ne bi doletela. Glavne značilnosti krize, kot so nenadnost, negotovost, časovna zgoščenost in intenzivnost, podjetju marsikdaj onemogočajo trezno, pravilno in hitro odločanje, če na krizo ni pripravljeno. Zategadelj je postalo predkrizno komuniciranje oziroma načrtovanje ključen dejavnik za premagovanje kriz. Pravilno in predčasno ukrepanje omogočata podjetju, da se učinkoviteje spopade s težavami.

V mojem diplomskem delu sem ugotovila, da je krizno načrtovanje v današnjem negotovem času izredno pomembno ter da je krizni načrt pri tem nujno potreben. Skrbno pripravljen komunikacijski načrt omogoča podjetju, da je dobro pripravljeno na krizo.

Primerjala sem krizno komuniciranje farmacevtske družbe Lek d. d. pred prevzemom s strani korporacije Novartis in po njem. Kljub podobnostim, sem opazila tudi razlike. Samostojno podjetje Lek je imelo že leta 2001 pripravljen krizni komunikacijski načrt, ki je bil pregleden in je vseboval vse osnovne napotke za premagovanje krize. S prevzemom korporacije Novartis, leta 2002, se je krizni komunikacijski načrt podjetja Lek prenehal uporabljati. Zamenjal ga je veliko bolj natančen in dodelan krizni komunikacijski načrt korporacije Novartis.

Ključne besede: kriza, krizno načrtovanje, krizni komunikacijski načrt, krizno okoljsko komuniciranje.

Comparison of environmental crisis communication of the company Lek d.d. before the takeover by Novartis and after it

Crisis had been present in the past, are present now and I am sure they will occur in the future too. There are almost no companies, which would not befall a crisis. The main features of the crisis, such as abruptness, uncertainty, lack of time and intensity make it impossible for companies to take sober, correct and fast decisions. Therefore became precrisis communication or planning a key factor to overcome a crisis. Early and proper action allows companies, to make the clashes with problems more efficient.

In my diploma I determined that crisis planning is in today's uncertain time extremely important, and that a crisis plan is necessary. A thoughtful prepared crisis communication plan enables the firm to be well prepared for the crisis.

I compared the crisis communication of the pharmaceutical company Lek before the takeover by Novartis corporation and after it. Despite the similarities I noticed some differences. The independent company Lek had already prepared a crisis communication plan in year 2001, which was transparent and contained all the basic instructions for overcoming a crisis. After the takeover of Novartis in 2002 the crisis communication plan of Lek had not been longer useful. It was replaced by the crisis communication plan of Novartis, which is much more precise and sophisticated.

Key word: crisis, crisis planning, crisis communications plan, environmental crisis communication.

1 UVOD	8
2 KRIZA	9
2. 1 OPREDELITEV KRIZE	9
2. 2 ZNAČILNOSTI KRIZE.....	10
2. 3 SIMPTOMI IN POVOD KRIZE	12
2. 4 RAZVOJ KRIZE	12
2. 5 POTEK KRIZE	13
2. 6 ŽIVLJENJSKI CIKEL KRIZE.....	13
2. 7 PERCEPCIJA KRIZE V JAVNOSTI.....	14
3 KRIZNO NAČRTOVANJE	16
3. 1 RAZLOGI ZA NAČRTOVANJE KRIZNEGA NAČRTA.....	17
3. 2 KRIZNO MANAGEMENTSKI NAČRT	19
3. 2. 1 <i>UVOD</i>	19
3. 2. 2 <i>UGLED</i>	20
3. 2. 3 <i>PREGLED MOREBITNIH KRIZNIH SITUACIJ</i>	21
3. 2. 4 <i>VERJETNOST NASTANKA KRIZE IN MOŽNOST NJENEGA VPLIVA</i>	23
3. 2. 5 <i>STOPNJA RANLJIVOSTI KRIZ</i>	24
3. 2. 6 <i>POKAZATELJI KRIZ</i>	24
3. 2. 7 <i>STRATEGIJE ODZIVA NA KRIZO</i>	26
3. 2. 8 <i>KRIZNA SKUPINA</i>	27
3. 2. 9 <i>KRIZNI CENTER</i>	27
3. 2. 10 <i>IMENIK KRIZNE SKUPINE</i>	28
3. 3 KOMUNIKACIJSKI NAČRTI	29
3. 4 KRIZNI KOMUNIKACIJSKI NAČRT	31
3. 4. 1 <i>NASLOVNICA</i>	32
3. 4. 2 <i>POVZETEK DOSEDANJIH KRIZ</i>	32
3. 4. 3 <i>PREDHODNE INFORMACIJE</i>	32
3. 4. 4 <i>POKAZATELJI KRIZ</i>	32
3. 4. 5 <i>KRIZNA KOMUNIKACIJSKA SKUPINA</i>	33
3. 4. 6 <i>GLAVNI GOVOREC</i>	35
3. 4. 7 <i>GOVOREC IZVEN PODJETJA</i>	35
3. 4. 8 <i>POSAMEZNIK ZA OBVEŠČANJE DRUŽIN ŽRTEV</i>	36
3. 4. 9 <i>PREDSTAVNIK ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI</i>	36

3. 4. 10	<i>MEDIJI</i>	37
3. 4. 11	<i>KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE</i>	38
3. 4. 12	<i>GRADIVA ZA NOVINARJE</i>	43
3. 4. 13	<i>SPLETNA STRAN</i>	43
3. 4. 14	<i>TESTIRANJE KRIZE S SIMULACIJO</i>	44
3. 4. 15	<i>DATUMI VAJ</i>	44
3. 4. 16	<i>ODZIV IN KONTROLNI MEHANIZEM</i>	44
3. 4. 17	<i>EVALVACIJA POSTOPKOV</i>	45
3. 4. 18	<i>OSTALI PODATKI</i>	45
3. 5	SKLEP	47
4	PRIMERJAVA KRIZNEGA OKOLJSKEGA KOMUNICIRANJA	
PODJETJA LEK D. D. PRED PREVZEMOM S STRANI NOVARTISA IN PO		
NJEM 48		
4. 1	PREDSTAVITEV PODJETJA LEK D. D.	49
4. 1. 1	<i>SKRB ZA OKOLJE PODJETJA LEK d. d.</i>	50
4. 2	PREDSTAVITEV KORPORACIJE NOVARTIS	51
4. 2. 1	<i>SKRB ZA OKOLJE KORPORACIJE NOVARTIS</i>	52
4. 3	KRIZNO OKOLJSKO KOMUNICIRANJE PODJETJA LEK D. D.	53
4. 3. 1	<i>CILJI</i>	53
4. 3. 2	<i>PREGLED KRIZNIH SITUACIJ</i>	53
4. 3. 3	<i>POTEK KOMUNICIRANJA V ČASU KRIZE</i>	54
4. 3. 4	<i>KRIZNA SKUPINA</i>	55
4. 3. 5	<i>NALOGE KRIZNE SKUPINE</i>	55
4. 3. 6	<i>IZOBRAŽEVANJE KRIZNE SKUPINE</i>	55
4. 3. 7	<i>GLAVNI GOVOREC</i>	55
4. 3. 8	<i>NAPOTKI ZA SODELOVANJE Z MEDIJI</i>	56
4. 3. 9	<i>ORODJA ODNOSOV Z MEDIJI</i>	56
4. 3. 10	<i>KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE</i>	57
4. 3. 11	<i>TELEFONSKE ŠTEVILKE</i>	59
4. 4	KRIZNO OKOLJSKO KOMUNICIRANJE KORPORACIJE	
NOVARTIS 60		
4. 4. 1	<i>PREGLED KRIZNIH SITUACIJ</i>	61
4. 4. 2	<i>SISTEM NEM</i>	61
4. 4. 3	<i>KRIZNA SKUPINA</i>	62

4. 4. 4 NALOGE KRIZNE SKUPINE.....	62
4. 4. 5 IZOBRAŽEVANJE KRIZNE SKUPINE.....	62
4. 4. 6 KRIZNI CENTER.....	63
4. 4. 7 ANALIZA DOGODKA.....	63
4. 4. 8 PREDHODNE INFORMACIJE.....	63
4. 4. 9 KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE.....	64
4. 4. 10 POTEK KOMUNICIRANJA Z JAVNOSTMI IN MEDIJI.....	64
4. 4. 11 PREDSTAVNIKI ZA MEDIJE.....	65
4. 4. 12 EVALVACIJA.....	65
4. 4. 13 SEZNAM KONTAKTNIH OSEB.....	65
4. 4. 14 TESTIRANJE KRIZE S SIMULACIJO.....	65
5 SKLEP	66
6 LITERATURA.....	68

1 UVOD

Kriza je nezaželeno stanje v podjetju, ki lahko nastopi kadarkoli. Za podjetje pomeni usodni preobrat, ki lahko ogrozi sam obstoj podjetja ali pa je prelomno dogajanje za nove priložnosti.

Danes skoraj ni podjetja, ki ga kriza ne bi doletela. Nekatera podjetja se še vedno ne zavedajo pomena krize. Tista, ki pa se, to sta tudi podjetji Lek in Novartis, so pa na krizo dobro pripravljena. Učinkovito predkrizno komuniciranje omogoči podjetju v času krize posredovati hitre in pravilne odgovore ciljnim javnostim.

Ključni del predkriznega komuniciranja predstavlja krizni načrt, ki je nujen za preživetje podjetja v času krize. Podjetje tako ve, kaj, kdaj in komu naj sporoča z načrtom. Podjetje se mora zavedati, da je krizni načrt v času krize izredno pomemben. Glavna funkcija kriznega načrta je vpeljati stanje »normalnosti« v času negotovosti in časovnega pritiska. Dobro pripravljeno podjetje bolje preživi krizo kot podjetje, ki na krizo ni bilo pripravljeno. Tako vodstvo kot tudi zaposleni se bolje in varneje počutijo v podjetju, ki ima krizni načrt izdelan.

Dobro pripravljeno podjetje ima več kriznih načrtov. Za vsako krizno situacijo je potrebno imeti več načrtov, saj so ukrepi ponavadi različni. V moji diplomski nalogi sem se predvsem osredotočila na krizni okoljski načrt, saj je okolje pereča in zmeraj aktualna tema, ki vzbuja pozornost. To velja predvsem za zdravstveno in kemično industrijo, ki sta s to problematiko seznanjeni. Tako tudi podjetji Lek in Novartis.

Zanimala me je predvsem razlika med Lekovim prejšnjim kriznim okoljskim načrtom in zdajšnjim Novartisovim, saj menim, da lahko na podlagi kriznega načrta ugotovimo ali je podjetje na krizo dobro oziroma slabo pripravljeno.

Moja diplomska naloga obsega dva dela: teoretični in empirični del. V teoretičnem delu sem se na začetku ustavila pri definiciji krize in njenih značilnostih. Osredotočila sem se na definicijo kriznega komuniciranja in kriznega načrtovanja. Predvsem pa sem pod drobnogled vzela krizni načrt ter natančno opisala vsebino le-tega .

V empiričnem delu pa sem primerjala dva krizna okoljska načrta. Želela sem ugotoviti, če obstaja razlika kriznega okoljskega načrta pred »združitvijo« podjetja Lek s korporacijo Novartis in po njej. Oba krizna načrta sem med seboj primerjala. Prav tako mi je bil v veliko pomoč tudi intervju s predstavnico Korporativnega komuniciranja Leka, člana skupine Sandoz, Katarino Klemenc Dinjaški ter podatki, ki sem jih prejela od nje.

2 KRIZA

2.1 OPREDELITEV KRIZE

Kriza lahko nastopi v različnih situacijah in oblikah, zato ni splošno sprejete in ene same definicije. Avtorji pojmujejo krizo različno, a hkrati podobno. Izbrala sem nekaj definicij kriz in jih podrobneje analizirala.

1. Božidar Novak s sodelavci (2000, 35) skupaj opredeljujejo krizo zgolj z naslednjo enačbo:

»KRIZA = NEVARNOST + PRILOŽNOST«.

2. Drago Dubrovski (2004, 18) pa je mnenja, da je » kriza kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.«

3. Marjan Malešič in drugi (2006, 33) trdijo, da je »kriza situacija, izhajajoča iz sprememb v skupnosti ali njenem okolju, ki jo označujejo dejanska in /ali zaznana grožnja osnovnim vrednotam, izgubljen nadzor nad razmerami, nujnost, negotovost in potreba po odločanju in ukrepanju.«

4. Kathleen Fearn-Banks (2002, 2) pa krizo opredeli kot »velik dogodek s potencialnim negativnim rezultatom, ki vpliva na organizacijo, prav tako pa tudi na javnosti, storitve, produkte in dobro ime same organizacije.«

Iz zgoraj naštetih definicij različnih avtorjev je razvidno, da je kriza neugodno in nezaželeno stanje, pri katerem podjetje ne more delovati normalno. Pojavi se hitro kot orkan, ki s seboj prinaša negotovost, hitro odločanje, intenziteto in ogromen pritisk. Dr. Anton Jereb (2005) pravi, da »kriza nastane kot neobvladovanje situacije in pomeni usodni preobrat.« Če podjetja niso sposobna obvladati ali nadzorovati krizne situacije, se ta lahko hitro razvije v velik dogodek, ki s seboj prinaša še več negotovosti in napetosti, kar lahko posledično privede do drastičnih sprememb ali celo do propada podjetja. Včasih pa se podjetje skozi krizo tudi okrepi in izboljša ter tako pridobi nove priložnosti za »kakovostni naskok« na trgu.

2. 2 ZNAČILNOSTI KRIZE

Za večino kriz je značilno: *NENADNOST, NEGOTOVOST IN ČASOVNA ZGOŠČENOST* (Lerbinger 1997, 7).

Podjetjem se velikokrat dozdeva, da krize nastopijo iznenada, a se večinoma pojavijo že mnogo prej opozorilni znaki, ki se zavedno ali nezavedno prezrejo. Zatiskanje oči pred potencialnimi nevarnostmi je morda še lažje zaradi negotovosti, ki se pojavi ob nastali krizi. Še posebej, če je okolje zapleteno in nestabilno, vodilni pridobijo premalo informacij in tako še težje nadzorujejo pretok informacij. Vpletejo se še drugi dejavniki, ki naredijo kaos še bolj popoln in z njim povezano negotovost. Nadzorovanje okolja in ocenjevanje tveganja sta prvi načeli v boju s presenečenji.

Nenadnost in negotovost že tako ali tako otežujeta odločanje. K tema dvema faktorjema se v času krize pridruži še čas. Vodilni se morajo v čim krajšem času pravilno odločiti in posredovati čim več informacij javnostim in medijem. Celotno dogajanje je tako pospešeno in dopustnost napačnih odločitev je minimalna ali pa je sploh ni.

Pedja Ašanin Gole (2009) je prepričan, da »hitrost in vseprisotnost organizacijskega komuniciranja nujno povzročata sindrom pospešitve. To lahko ponazorimo s stanjem stalne, vedno bolj hitre vožnje, pri čemer je treba sprejemati vedno več informacij, igrati vedno več vlog, vse je treba končati hitreje, nikoli pa ni dovolj časa, da bi vse to tudi zares naredili.«

Tudi stroški potrebnih sredstev se v času krize povečajo. Nenehno in nepričakovano se pojavljajo vedno novi znaki. K vsem naštetim omejitvam se zraven pojavijo še neprestane psihične obremenitve odločevalcev z malo priložnostmi za popuščanje in sprostitev. Vsi udeleženci so zaradi tega pod velikim stresom (Dubovski 2004).

Novak s sodelavci (2000, 201) je prepričan, da je »od nastanka krize najpomembnejših prvih 24 ur in od tega sta najbolj kritični prvi dve uri.«

Mediji predstavljajo pomemben faktor v času krize. Pomagajo ustvariti, oblikovati in končati krizo. Interes medijev za krizo vpliva na intenzivnost poročanja o njej. V kolikšni meri bodo mediji posamezni krizi namenili pozornost, je odvisno od velikosti krize, materialne škode ter števila žrtev. Pri nepričakovanih krizah podjetja nimajo možnosti za preventivo. Velikokrat so te krize povezane s škandali, zato je medijski interes zanje zelo velik. Michael Regester in Judy Larkin (2008) menita, »da so

javnosti danes vse bolj osveščene in kritične skupnosti pritiska, izurjene za vplivanje na čustva javnosti, mediji pa prežijo za kritičnimi, negativnimi zgodbami, kar od organizacij zahteva vse večjo senzibilnost in dvosmerno komunikacijo.« Zato je tudi Gole (2009) mnenja, da je dobro predhodno komuniciranje z mediji in javnostmi »odlična prednost v kriznem komuniciranju. Komunikatorjev uspeh v kriznih okoliščinah je namreč v marsičem potencirano odvisen od tistega, kar dela danes (oz. česar ne dela). Čim hitreje in čim bolj zgodaj se bo odzval, več časa bo imel za odločitve.«

Mediji imajo vedno večji vpliv na potek kriz, vendar menim, da ne bodo najpomembnejši. Mediji o krizah poročajo le takrat, ko so zanje zanimive. To večinoma traja kratek čas. Tudi, če se o krizi ne poroča oziroma kriza ne vzbuja medijske pozornosti, še ne pomeni, da kriza ne obstaja. Veliko kriz se razvije in dogaja brez medijske pozornosti.

Iz zgoraj naštetih značilnosti lahko razberemo, da sta delovanje in reagiranje v času krize drugačna kot v obdobju načrtovanja. Kriza je vsekakor naravnana na kratkoročno in hitro delovanje, ki s seboj prinaša predvsem negotovost, nenadnost ter časovni pritisk. Vse tri komponente zahtevajo hitre in pravilne odločitve. Celotno podjetje, predvsem vodstvo, je pod stalnim stresom in psihično obremenjeno. Kriza pa ne prinaša le negativnih posledic. Včasih lahko negativne posledice prinesejo s seboj tudi pozitivne, kot na primer urejanje zanemarjenih zadev, spreminjanje strategij in taktik, nastanek novih konkurenčnih prednosti... Toni Balažič, nekdanji predsednik uprave Fructal, je prepričan, »da prav v kriznih časih ne smemo pozabiti na inovacije. Zlasti bo pritisk pri inovacijah velik na področju komunikacij in tehnologij«, še zatrjuje in ugotavlja, »da bodo vodilni od komunikatorjev zahtevali nove pristope, ki bodo stroškovno učinkovitejši in uspešnejši.«

Tudi Sonja Šmuc (2009), izvršna direktorica Združenja Manager, se strinja, da ima »inovativnost v času krize še večji pomen. Iskanje inovativnosti in ustvarjalnosti dobiva samo še eno globljo dimenzijo in večji časovni pritisk.«

Kriza je tako hkrati priložnost za podjetje, ki predstavlja učenje in prenovu podjetja ter rojstvo inovacij in smrt rutini.

2. 3 SIMPTOMI IN POVOD KRIZE

Simptomi so kazalci, ki napovedujejo krizno stanje. Zelo pomembno je, da teh kazalcev podjetje ne zanemarija in potiska na stran, saj se lahko tako prihajajoča kriza celo omili. Če podjetje simptomov ne jemlje resno, je kriza neizbežna. Simptomi se lahko pojavijo v katerem koli sektorju podjetja.

Simptomi pa hkrati le govorijo, da nekaj ni v redu. Glavni problem se mora tako poiskati v vzrokih, saj so ti nedvomno krivci za nastali položaj.

Če kriza obstaja, lahko ima to dve posledici. Prvič, če bo podjetje še naprej poslovalo po starem, s tako šibkimi metodami kot sta poročilo ali vključevanje zainteresiranih udeležencev, krize ne bo mogoče odpraviti. In drugič, majhna kriza, če se jo ne odpravi pravočasno, lahko privede do večje, celo eksistencialne krize (Malešič in drugi 2006).

Včasih so se krize odvijale dosti počasneje. Danes pa se lahko kriza razvije z neverjetno hitrostjo, tudi čez noč. Malešič in drugi (2006,12) so prepričani, da na spremembe vplivajo predvsem »dolgoročni procesi, kot so globalizacija, vse bolj razširjeno in poglobljeno množično komuniciranje, razslojevanje sodobnih družb in usihanje državne oblasti.« Povod je vzrok, zaradi katerega se sproži kriza. To je lahko načeloma manjši, zanemarljiv dogodek, ki pa povzroči verižno reakcijo. Primeri povoda so npr. stečaj pomembnega kupca, nenaden odhod ali bolezen menedžerja, osebni spori, konflikti...

Reševanje krize se ne sme usmeriti zgolj na povod, ampak predvsem poiskati vir vsega hudega (Malešič 2006).

2. 4 RAZVOJ KRIZE

Guth in Marsh (2003) 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 upravljalci. Pomembno je, da opozorilni znaki, kot so npr. pritožbe in govorice, ne ostanejo neopaženi, ter da podjetje dobro oceni svoje delovanje pred in med krizo. To dvoje omogoči podjetju, da v prihodnosti ne bo ponovilo starih napak in ustvarilo pogoje za nastanek novih kriz.

2. 5 POTEK KRIZE

Odnosi z mediji v času krize razlikujejo predkrizno (preventivno), medkrizno (akutno) in pokrizno (kurativno) delo. Predkrizno obdobje zajema vse priprave oziroma nepriprave na možno prihajajočo krizo, medkrizno obdobje predstavlja pojav dejanske krize in pokrizno obdobje zajema izkušnje in analize po prenehanju kriznega dogodka (Verčič in drugi 2002, 119).

Kriza gre v svojem razvoju skozi več stopenj, ki zahtevajo zanje značilne ukrepe.

Potek kriz je podrobneje prikazala Fearn- Banksova (2002, 8–13) v svoji pet stopenjski členitvi:

- *odkrivanje* (odkrivanje opaznih znakov)
- *preprečevanje/priprava* (poskus preprečiti oziroma omiliti situacijo).

Taktike preprečevanja so: spodbujanje razvoja, opuščanje uporabe nevarnih snovi in procesov, vpeljava vaj iz varnosti in nagrade najboljšim, dvosmerna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi, pregled prejšnjih kriz, brošure za različne javnosti, štipendije, piknik z zaposlenimi, sponzoriranje lokalne javnosti...

- *Obvladovanje* (omejevanje trajanja ali širjenja krize).

Primarno orodje obvladovanja je krizni komunikacijski načrt, ki natančno določa naloge vsakega posameznika ter ponuja odgovore na krizna vprašanja.

- *Okrevanje* (pozabiti krizo in poskušati čim prej preiti nazaj na normalen potek dela).
- *Učenje* (iz vsake krize se lahko nekaj naučimo).

Tudi če je podjetje preživelo krizo, to še ne pomeni, da se kriza ne bo ponovila.

2. 6 ŽIVLJENJSKI CIKEL KRIZE

Michael Regester in Judy Larkin (2005) sta ugotovila, da je življenjski cikel krize sestavljen iz štirih stopenj in sicer:

- *izvor ali potencialna nevarnost*

lahko nastane zaradi zunanjih vplivov ali konfliktov med ljudmi v podjetju. Če se konflikti potiskajo v ozadje, kar jih tudi dejansko v večini podjetij, se lahko razvije krizna situacija ter zanimanje javnosti in medijev. Pomembno je, da tudi najmanjše dražljaje podjetje poskuša zaznati in urediti.

- *Okrepitev ali nastajajoča kriza.*

Pomembno je, da podjetje prevzame nadzor nad javnostmi kot tudi mediji in razvije načrte za reševanje krize. Ko enkrat o krizi zvedo mediji, se pritisk na podjetje le še poveča.

- *Dejanska ali kritična kriza.*

V tej fazi kriza prevladuje. Vse postane nepregledno in kaotično. Kriza prisili podjetje, da krizo brezkompromisno sprejme in jo nemudoma začne reševati. To pomeni, da uspešno komunicira z vpletenimi javnostmi in odpravi nastalo škodo.

- *Reševanje ali zaton krize.*

Po končani krizi se bodo mediji preusmerili na druge nevarnosti in pritiske javnosti. Počasi se bo vse ustalilo in delo bo potekalo po ustaljenih tirnicah. Potrebno pa je analizirati vse točke krize in razviti načrt, kako preprečiti ponoven izbruh krize.

2. 7 PERCEPCIJA KRIZE V JAVNOSTI

Kako se bodo ljudje obnašali v času krize je odvisno od tega, kakó krizo zaznavajo. Skozi zgodovino so ljudje postali bolj prestrašeni, kljub temu, da se stvari na splošno izboljšujejo. Za te razloge niso krivi zgolj mediji ampak tudi dejstva, da so ljudje v zadnjih nekaj desetletjih videli in občutili grozovite katastrofe (Černobil, Challenger, 11. september, Haiti, Pakistan, BP...).

Nepoznane tehnologije prinašajo nevednost in strah ter dvigujejo raven zaznavanja ogroženosti ter strah pred neznanim. Tako tudi nepoznane krize, ki prav tako prinašajo visoko stopnjo strahu, saj ni znan natančen čas izbruha. Kljub temu, da ljudje dandanes skrbijo za varnost, jih krize vseeno doletijo, zaradi česar so frustrirani in prestrašeni. Vsakodnevni pripomočki, kot so avto ali je za nekatere tobak, ljudem težje spodbudijo strah kot jedrska energija, kjer že sama lokacija jedrske elektrarne ter prepovedan dostop do nje vzbuja strah. Tudi krize, ki se odvijajo v neposredni bližini, ljudem povzročajo večji strah, kot tiste, ki so daleč stran (Lerbinger 1997, 274–279).

Ljudem je nevarnost, ki se ji prostovoljno izpostavijo, ne zdi tako zaskrbljujoča kot nevarnost, na katero ne morejo vplivati. Hkrati jih je tudi manj strah, če lahko krizo sami kontrolirajo, kot takrat ko nanjo nimajo nobenega vpliva. Če ljudem kriza včasih prinaša določene prednosti, jo tudi lažje tolerirajo. Čim tega ni več, stopnja strahu strmo narašča.

»Napovedi za prihodnost pravijo, da se bo obdobje kriz nadaljevalo in da bodo vedno bolj pogoste,« so prepričani Novak s sodelavci (2000, 161).

Za podjetje je zato izjemnega pomena, da prepozna krizo, njene značilnosti ter kakó jo zaznajo javnosti. Le tako lahko podjetje pripravi in izvede uspešno komunikacijo.

3 KRIZNO NAČRTOVANJE

Dandanes skoraj ni podjetja, ki ga ne doleti kriza. »Nobeno podjetje, ne glede na njegov ugled, finančno uspešnost in moč, ni imuno na krize,« sta prepričana Regester in Larkin (2008). Krize so bile in vedno bodo. A še vedno je veliko podjetij prepričanih, da kriznega načrta ne potrebujejo. Čas predstavlja v krizi pomemben faktor, saj podjetje nima časa za razmislek. V takem primeru je vnaprej pripravljen načrt zelo koristen. V nasprotnem primeru pa podjetju preostanejo zgolj površne odločitve, ki so lahko za podjetje nevarne.

Pri kriznem načrtovanju je potrebno (Lerbinger 1997):

- *vzpostaviti posebne stike z mediji in jih vključiti,*
- *oceniti zmožnost medija, da preživi nesrečo,*
- *ugotoviti občinstvo posameznih medijev in njihove preference, tako da bi v sili uporabili najučinkovitejše medije,*
- *se pripraviti na različne zahteve in interese lokalnih, pokrajinskih, nacionalnih in mednarodnih medijev.*

Marjan Malešič (2006, 24) prizna predkrizno komuniciranje kot »najbolj kritičen dejavnik, ki določa uspeh ukrepanja v krizi«. »Ni zgolj postopek, ki se razvije, če ima podjetje kvalificiranega zaposlenega s prostim časom,« poudarja Fearn-Banksova (2001, 479). Akterji kriznega komuniciranja bi se morali tega zavedati in se poskušati izboljšati na tem področju. Timothy W. Coombs (2010, 20) je prepričan, da se v »predkriznem komuniciranju vse vrti okoli zbiranja informacij, sprejemanja odločitev, reševanja potencialne krize ter treniranja ljudi, ki bodo takrat sodelovali.«

Uspešno komunikacijo v času krize določajo po mnenju Newsoma (2004) tri ključne stvari:

- *»obstoječ krizni komunikacijski načrt, kot del kriznega načrtovanja*
- *sposobnost zbrati krizni tim, ko kriza nastopi*
- *uporaba enega samega glavnega govorca v času krize.«*

Eden izmed problemov kriznega načrtovanja je po mnenju Petra Walker-ja (v White 1998, 205) to, da so podjetja preveč reaktivna. Rešujejo dogodke, krize in situacije namesto problemov. Podjetja poskušajo rešiti dele problema z malo znanjem o tem, kje je problem sploh nastal. Podjetja enačijo krizo s problemi in ne priložnostmi in

večini podjetij se ne ljubi vlagati v preventivo. »Načrtovanje zahteva sistematično ter informirano spremljanje in analizo na mednarodni podlagi,« je prepričan Walker (v White 1998, 205). Podjetje ne sme samó ukrepati, ampak tudi znati poslušati. Skrbno pripravljen načrt lahko naredi razliko med preživetjem in propadom podjetja v času krize.

Pri kriznem načrtovanju je potrebno upoštevati tudi organizacijsko kulturo podjetja. Tako imenovan DNK podjetja določa uspeh kriznega načrta, saj se prav v času krize pokažejo načela posameznega podjetja. Organizacijska kultura prispeva k učinkovitemu kriznemu komuniciranju, zato jo je potrebno vzdrževati in zanjo skrbeti (Zaremba 2010).

3. 1 RAZLOGI ZA NAČRTOVANJE KRIZNEGA NAČRTA

Gruban in ostali (1997, 76) kot tudi Fearn-Banksova (2001) so prepričani, da se »organizacija najbolj odzove, opomore ter sooči s krizo in njenimi posledicami, če je nanjo pripravljena.« Mediji v krizi nikoli niso obzirni. Vedno iščejo zgodbo. Hitrost, s katero postane kriza v javnosti vidna, je eden izmed razlogov, zakaj mora imeti podjetje krizni načrt. Zaradi nove tehnologije ter prenosov v živo 24 ur na dan, je skoraj nemogoče krizo zatajiti. Že v enem samem dnevu lahko mediji negativno vplivajo na ugled organizacije. Včasih lahko iz nepomembne krize, zaradi brskanja raziskovalnih novinarjev, nastane večja, še bolj škandalozna kriza. Mediji te lahko ustvarijo ali uničijo. A kljub temu sta bila Todd Hunt in James Grunig (1995) že pred petnajstimi leti prepričana, da so »mediji napeljava za odnose s strateškimi javnostmi organizacije.« Skozi medije se posredujejo informacije, ki bi drugače težje prišle do določenih javnosti. Mediji so posredniki med podjetjem in javnostmi, zato je potrebno to vezo stalno negovati »z rednimi kontakti, proaktivnim sporočanjem ključnih novic iz družbe in hitrim, resnicoljubim in transparentnim odgovarjanjem na njihova vprašanja,« je prepričana Katarina Klemenc Dinjaški, direktorica Korporativnega komuniciranja v družbi Lek d. d..

Razlog za pripravo kriznega načrta je po mnenju Briana Salisburyja (2009) ta,« da krizni komunikacijski načrt predstavlja zavarovalno polico, ki zavaruje organizacijo pred izgubo dobrega ugleda. Predvsem pa nudi skrb organizacije za zdravje in varnost zaposlenih ter ostalih udeležencev.« Zaposleni, ki so podučeni o možnih nevarnostih, ter imajo napotke in ustrezne informacije o ukrepih, se v podjetju bolje počutijo kot

tisti, ki tega nimajo. Fearn- Banksova (2007) še doda, da ob pojavu krize zaposleni dostikrat nimajo časa se seznaniti z načrtom, zategadelj mora biti načrt enostavno in razumljivo napisan, da se lahko takoj uporabi. Imeti shranjen načrt na računalniku je lahko včasih nevarno, saj so ob izbruhu požara ali ob potresu, dostopi do pisarn omejeni ali celo prepovedani. Avtorica tudi poudarja, da naj ima krizna skupina načrt v več izvodih (v pisarni, doma, v avtomobilu...).

Regina Lundgren and Andrea McMakin (2009) sta k zgoraj naštetim razlogom, zakaj je za podjetje pomembno imeti krizni načrt, dodala še naslednje:

- napisan in vezan načrt se težje izgubi kot posamezni listi z različnimi opombami,
- dobro pripravljen načrt predstavlja zelo dobro obrambo organizacije pred krizo,
- odobren načrt, je zelo priročen pri postavljanju prioritet in za pravočasno pridobitev odobritve za določene aktivnosti.
- Formalni načrti so veliko bolj organizirani in pregledni. Taki načrti tudi lažje dobijo finančno podporo.
- Rezultate formalnih načrtov je lažje oceniti, saj jih lahko organizacija primerja s prej zastavljenimi nameni, cilji, razporedi in javnostmi.

Priprava na krizo je organizacijska nujnost, dejavnost, ki ponavadi odloči, katero podjetje bo preživelo. Nesreče se zgodijo, napake se pojavijo ter krize nastopajo, ko se jih najmanj pričakujemo. Tega ne bo nihče spremenil. Podjetja pa lahko spremenijo svoje ravnanje. »Organizacije, ki so pripravljene na krizo si dva do tri krat hitreje opomorejo in imajo bistveno manj finančnih in drugih stroškov, kot nepripravljene organizacije,« je mnenja Robin Cohn (2000, 17). Po mnenju Whita (1998, 206) ni bistvo kriznega menedžmenta imeti zgolj pripravljen načrt za krizo, ampak imeti hkrati dovolj prednosti soočiti se z nevednostjo s hitrim in učinkovitim odgovorom. Če ima podjetje pomanjkljiv načrt, bi to bilo zanj še slabše. Zategadelj je krizni načrt nujen. Nekateri izvršni direktorji pa se s tem, ko kriznega načrta nimajo, zgolj izogibajo potencialni odgovornosti.

Kar podjetje naredi in reče v času krize, dolgoročno vpliva na njen ugled in poslovne načrte. Da pa lahko podjetje obdrži kontrolo in zaupanje javnosti ter se izogiba stopnjevanju krize, mora vodstvo razviti načrte. Taki načrti preprečijo izbruh panike

in strahu. Obsežnejši del kriznega načrtovanja predstavlja krizno managementski načrt, kjer so opredeljeni poslanstvo, dosedanji dosežki podjetja ter naloge vsakega posameznika v času krize. Znotraj kriznega managementskega načrta pa spada krizni komunikacijski načrt, ki se osredotoča na komunikacijo v času krize.

3. 2 KRIZNO MANAGEMENTSKI NAČRT

Krizno managementski načrt je načrt, ki podrobno opisuje potencialno krizo ter naloge odgovornih posameznikov, ki naj bi jih upoštevali, ko v podjetju nastane kriza. Načrtovan je tako, da prinese organiziranost v nastalo zmedo. Ko je kriza enkrat prepoznana, jo poskušajo posamezniki, ki so bili zato določeni, kontrolirati in čimbolj zmanjšati njen vpliv. Sherry Deveraux Ferguson (1999) je zapisala, da krizno managementski vsebuje elemente kot so:

- uvod,
- pregled morebitnih kriznih situacij,
- verjetnost nastanka krize,
- dosedanji dosežki,
- pokazatelji kriz,
- krizna skupina,
- podporni sistemi ter
- imenik krizne skupine.

Posamezne dele kriznega managementskega načrta sem podrobneje opisala, ter hkrati združila nekatere dele ostalih avtorjev.

Pisna izjava

Pisna izjava se pojavi na začetku kriznega načrta. Vsi člani krizne skupine podpišejo pisno izjavo, da so ga dobili in prebrali. S podpisom člani hkrati prisegajo, da so ga pripravljene uporabiti, če bi do krize dejansko prišlo.

3. 2. 1 UVOD

Krizni managementski načrt se začne s sporočilom glavnega izvršnega direktorja ali predsednika. Izjave o poslanstvu, mandatu in ciljih podjetja predstavljajo referenčno točko načrtovanja. Poslanstvo podjetja in filozofija skupaj določata kulturo podjetja. Poslanstvo opredeljuje kaj je podjetje, in kaj želi biti v bližnji in daljni prihodnosti.

Kriza po definiciji Fergusonove (1999) nastopi takrat, ko podjetje ne more več dosegati zastavljenih ciljev. Razkorak se dostikrat pojavi med pričakovanji in realnostjo. Krize vplivajo na ugled podjetja, na njegovo poslovanje ter tudi na sam propad.

V uvodu so določene tudi naloge krizne skupine. Določeno je kaj bodo morali posamezniki krizne skupine narediti, in predvsem kako se bodo morali odzvati, če bo do krize prišlo. Manj pomembna, a ne nezanemarljiva točka je ravnanje s kriznim načrtom. Vsak načrt je individualen in zaupen dokument, s katerim je potrebno primerno ravnati.

V uvodu je potrebno po mnenju Fearn-Banksove (2007) tudi zapisati odgovore na naslednja vprašanja:

Zakaj je ta načrt pomemben, kaj se lahko zgodi, če načrta ne upoštevamo, ali so že bili vidni znaki krize, ali se je kriza že pojavila, ter ali se je kriza že zgodila v drugih podjetjih. Odgovori naj bodo prepričljivi in spodbudni.

3. 2. 2 UGLED

Ugled podjetja je sloves ali neko ustaljeno mnenje, ki ga ima podjetje v javnosti. V času krize je pomembno, da se ugled podjetja ne zmanjšuje ali omadežuje.

Andreja Jernejčič (2007, 137) je menja, »da krize ni dobro podcenjevati, saj lahko podjetje zaradi slabega komuniciranja hitro izgubi ugled.« Robin Cohn (2000, 225) je celo prepričana, »da se ugled lahko uniči v manj kot 48 urah.« Zato je pomembno, da v načrtu podjetje izoblikuje strategije za ohranitev ugleda.

Strategije za ohranitev ugleda podjetja so (Novak s sodelavci 2000, 191):

- *Strategije priznanja*

Podjetje krivdo prizna in posredno oziroma neposredno »prosi« javnost za še eno možnost. Strategija priznanja se velikokrat obnese, saj vzbudi naklonjenost javnosti. Večja kot je kriza, tem bolj pomembno je priznanje nekoga na visokem položaju. Dostikrat ta oseba ponudi, da povrne škodo ter prevzame popolno odgovornost za nastalo krizo, tudi z odstopom.

- *Strategije pravne pomoči*

Pravniki velikokrat mislijo le na zmago pred sodiščem in ne toliko na ugled stranke, zato negativna publiciteta dostikrat ne odtehta zmage na sodišču. Poleg tega so lahko ti postopki dolgotrajni in dragi.

- *Strategije molka*

Nikakršen odziv na krizo oziroma izjava »brez komentarja« sta pogosta odziva podjetij, saj so posamezniki mnenja, da se bo potem manj govorilo o podjetju in bo hkrati ugled ostal nespremenjen. Ta strategija je le malokrat priporočljiva.

- *Strategije umika in napada*

Če gre za krizo velikih razsežnostih podjetje ponavadi izdelek umakne in kasneje mogoče ponovno vpelje. Podjetje pa lahko izbere tudi obratno pot, ter se ves čas pojavlja v medijih in tako poskuša predstaviti svojo plat zgodbe.

- *Strategije iskanja širših razlogov za krizo*

Te strategije se opirajo na višjo avtoriteto in prenos krivde na nekoga drugega. Podjetja si pridobijo podporo pri strokovnjakih, znanih osebah za določeno področje, od katerih vodstvo pričakuje, da jih bodo javno podprli. Pogosto se te strategije uporabljajo pri krizah, ki zajemajo celotno panogo določenega področja.

Fraser P. Seitel (2007) meni, da je skoraj nemogoče vzpostaviti dober odnos z javnostmi med krizo. Predhodna gradnja ugleda je zato ena najboljših in najcenejših metod kriznega komuniciranja. Podjetje s solidnim ugledom bo lažje preživela krizo, kot podjetje brez njega.

3. 2. 3 PREGLED MOREBITNIH KRIZNIH SITUACIJ

Načrtovanje komuniciranja se začne s prepoznavanjem potencialne krize.

Nobeno podjetje ne more predvideti vseh vrst kriz. Razvrščanje kriz v različne skupine pripomore k temu, da jih tako lažje razumejo ter zapišejo k temu primerne ukrepe. Podjetja doletijo različne krize. Krizno managementski načrt za letalsko družbo predpostavlja drugo vrsto krize kot krizno managementski načrt v kemični industriji. Nekatere vrste kriz pa nastopijo skoraj v vsakem kriznem managementskem načrtu in zahtevajo podobne ukrepe, kot na primer obveščanje družin žrtev ter imenik kontaktnih oseb.

Tipologija kriz

Krize težko razvrščamo v skupine, saj je nemogoče zajeti vseh. Zaradi boljše preglednosti in razumevanja so se različni avtorji tega dela vseeno lotili.

Irvine in Lerbinger (1997; prirejeno Novak s sodelavci 2000) so krize razvrstili glede na:

- *izvor okolja*
 - krize fizičnega okolja (naravne nesreče in tehnološke nesreče, kamor sodijo tudi žgoči okoljevarstveni problemi, kot so npr. učinek tople grede ali tanjšanje ozonske plasti),
 - krize javnega mnenja (krize soočenja /aktivisti/ in krize nasilja /terorizem, vohunjenje, govorice/),
 - krize upravljaljskih napak (napačne odločitve vodstva večinoma zaradi dobička, prevara, slabo vodenje vodstva /poneverba, goljufija, laganje/),
 - krize gospodarsko-političnega okolja,
- *opozorilni čas*
 - nenadne krize (izbruhnejo nepričakovano in ponavadi pritegnejo veliko medijsko pozornost, npr. nenameren izpust kemikalij v okolje, smrt ali hujša bolezen zaposlenega, kupca, partnerja),
 - prikrita krize (resni problemi, ki lahko povzročijo negativne odmeve, če postanejo »javni«),
- *zaznavanje*
 - nenavadne krize (krize, ki jih povzročijo bizarne stvari ali dogodki),
 - percepcijske krize (dejanski problem je relativno nepomemben, vendar zaradi medijske prenapihjenosti dobi veliko razsežnost).

Po končanem brainstormingu¹ pri pregledu morebitnih kriznih situacij krizna skupina razvije vse možne krizne scenarije, ki bi lahko nastali v podjetju. Poskuša določiti vse mogoče katastrofe, tako manjše, velike, ogromne ter tudi nepredstavljive, do katerih bi lahko prišlo. Sestavi listo vseh možnih scenarijev, ki vzpodbudijo domišljijo.

¹Brainstorming oz. »viharjenje možgan« je napredna metoda pri iskanju idej, ki spodbuja nastanek novih in nenavadnih idej v skupini. Metodo je populariziral Alex Faickney Osborn v poznih tridesetih letih dvajsetega stoletja v knjigi *Applied Imagination*.

Pomaga si s preteklimi klipingi² in krizami, ki so bile uspešno premagane. Potrebni so pogovori z vsemi oddelki podjetja, tudi z upravo in direktorjem.

Lerbinger (1997) priporoča hkrati pogovore izven podjetja, tako z lokalno skupnostjo, lokalno vlado, z gasilci, s policijo ter z drugimi organizacijami, ki so bili pomembni v preteklih krizah.

Posebno pozornost usmeri krizna skupina na najhujše scenarije, tako imenovane »worst case« scenarije, ki omogočijo podjetju, da je pripravljeno na najhujše. Pripravljenost nanje omogoči, da bodo postale manjše katastrofe lažje rešljive.

Ko podjetje identificira vse možne krizne scenarije, je potrebno določiti krizne situacije, ki se bodo najverjetneje pojavile v podjetju, saj so nekatere krize bolj verjetne kot druge. Potrebno je narediti selekcijo. Za podjetje je po mnenju Fergusonove (1999) zelo pomembno, da pravilno uvrsti krize, saj lahko z napačnim uvrščanjem ogrozi samo sebe.

Gruban in ostali (1997, 76) priporočajo, da vpiše organizacija za boljše prepoznavanje kriznih situacij krizne scenarije v posebej pripravljeno matriko. Tako loči bolj verjetne od manj verjetnih kriznih situacij in bolj pomembne od manj pomembnih glede na njihove posledice.

3. 2. 4 VERJETNOST NASTANKA KRIZE IN MOŽNOST NJENEGA VPLIVA

Fearn-Banksova (2002, 24) razvrsti potencialne krize glede verjetnosti njihovega nastanka in možnosti vpliva ter tako loči pomembnost ene krizne situacije od druge:

- *nemogoče, kriza nima nobene možnosti, da bi se pojavila*
- *skoraj mogoče*
- *dokaj mogoče*
- *mogoče*
- *verjetno, podobna kriza se je že zgodila drugim podjetjem*
- *zagotovo, znaki so že vidni.*

»Pomen načrtovanja kriznih situacij je hkrati tudi način izključevanje kriz, ki organizacijo ne bodo doletele«, je prepričan Newsom (2004, 320). Zelo pomembno je določiti krize, ki imajo veliko verjetnost, da bodo doletele podjetje ter krize, ki nimajo

² Kliping je spremljanje poročanja medijev, torej tega, kaj, kje in kdaj je bilo v medijih nekaj zapisano.

nobene možnosti za nastanek. To omogoči podjetju, da se popolnoma osredotoči na tiste krize, ki so zanje relevantne in pomembne.

Po pravilnem razvrščanju kriz glede verjetnosti nastanka in možnosti vpliva, je potrebno v managementskem načrtu določiti tudi stopnjo ranljivosti možnih kriz.

3. 2. 5 STOPNJA RANLJIVOSTI KRIZ

Po mnenju Lerbingerja (1997, 20–29) je potrebno identificirati vse potencialne nepredvidljivosti in območja ranljivosti, ki bodo najverjetneje doletele organizacijo. Splošna ranljivost podjetij temelji na javnem značaju. Kemična industrija je že vnaprej močno ranljiva, saj uporablja nevarne kemikalije. Bolj kot javnost zaznava podjetje, večja so njena pričakovanja in sodbe o njem. Največ želi javnost vedeti o državnih ustanovah, saj je njena zaznava o njih velika.

Fearn- Banks (2002) razvrsti scenarije po stopnji ranljivosti.

- *Manjši scenariji*

povzročajo podjetju zgolj manjšo škodo. Medije kriza malo oziroma sploh ne zanima.

- *Resni scenariji*

povzročajo znotraj kot tudi izven podjetja škodo, ki je hitro obvladljiva in nadzorovana. Zaradi zunanjih udeležencev v krizi, se mediji zanjo hitro zanimajo.

- *Ogromni scenariji*

vsebujejo več kot tri poškodbe, vključujejo višje organe organizacije in imajo velik potencialen medijski interes.

Zelo pomemben del krizno managementskega načrta je določitev pokazateljev kriz.

3. 2. 6 POKAZATELJI KRIZ

Pokazatelji kriz so indikatorji, da podjetje ne deluje po ustaljenih tirnicah. Hitra ugotovitev in rešitev le-teh, lahko prepreči širitev krize. V načrtu je pomembno določiti glavne pokazatelje kriz. Fearn-Banksova (2002) je zapisala, da podjetje pred krizo ne sme zanemarjati opozorilnih znakov, ker lahko pravočasno odkritje le-teh, omili celotno krizo. Zato je potrebno, da jih podjetje že vnaprej poskuša zapisati, da bo lahko ob krizi bolje in hitreje reagiralo.

Organizacija lahko po mnenju Fergusonove (1999) določi pokazatelje kriz na vsakem spodaj navedenem področju:

Področje	Pokazatelji krize
Izdelki in storitve	njihova varnost, njihov vpliv na okolje, uporaba redkih materialov, izbira podjetij za izdajo naročil
Postopek	ranljivost pri izdelavi, transportu ali finančah
Lokacija	potencialni problem, ki se nanaša na lokacijo dobaviteljev, kupcev, varnost delovnih mest, upravljanje z nevarnimi izdelki
Vodstvo	korporativno delovanje, zasebna ali podjetna združenja, dejavnosti, donatorstvo
Osebe	zaposlovanje in odpuščanje, ugodnosti, varnost zaposlitve, naloge zaposlenih

Organizacija mora biti pripravljena odzvati se na vse potencialne grožnje. Biti namreč pripravljen pomeni, da ima podjetje točne in veljavne informacije o vseh ranljivostih izdelkov, storitev, postopkov in operacij (Ferguson 1999, 96). To pa mu hkrati tudi omogoča, da krizo omili ali celo prepreči njen izbruh.

Doug Newsom pravi (2004, 320), da je »ključ do dobrega kriznega upravljanja predvidevanje.« Krizni menedžment je popolnoma podprt, če vodstvo sprejme integriran dvosmeren simetričen model. »Največja napaka v času krize, ki jo lahko naredi organizacija je, če se odloči, da zapre pretok točnih informacij.« (Newsom 2004) Če pa so kanali komunikacije odprti v obeh smereh, opozorila o potencialni krizi velikokrat pridejo prav od zaposlenih ali dobaviteljev. To lahko nastopi le takrat, ko organizacijska kultura dopušča dvosmerno komunikacijo. Če se ta model uporablja, podjetje dosti hitreje premaga krizo. Tudi govornice nastanejo veliko težje, če je pretok informacij odprt.

V zgoraj naštetih točkah podjetje prepozna in določi krizne situacije, ter možnost njihovega nastanka in vpliva. Dokončno razvrščanje kriz omogoči podjetju, da lahko določi svoje cilje ter načrtovanje.

Naslednja točka v kriznem managementskem načrtu je določitev strategij odziva na krizo. Potrebno je določiti, kako se bo podjetje nanjo odzvalo.

3. 2. 7 STRATEGIJE ODZIVA NA KRIZO

Chase & Jones-ov model (v Novak s sodelavci 2000, 190) ima tri strategije odziva na krizo. Te strategije so:

- *Strategija reakcijskega odziva na spremembe*

temelji na nepripravljenosti podjetja. Podjetje se ne zaveda, da so odnosi z javnostmi neizogibni in bistvenega pomena za dolgoročni obstoj in razvoj podjetja.

- *Strategija prilagoditve na spremembe*

temelji na odprtosti ter na pripravljenosti podjetja, da se prilagodi spremembam in prepriča javnost, da obvladuje dogajanje. Zaveda se, da so odnosi z javnostmi neizogibni.

- *Strategija dinamičnega odziva na spremembe*

temelji na predvidevanju odziva javnosti na krizo. Prevladuje prepričanje, da lahko podjetje samo usmerja potek krize v javnosti.

Ko podjetje sprejme odločitev o odzivu na krizo, je naslednji korak izdelava komunikacijskih strategij. Pri teh strategijah je pomembna določitev časovnega zaporedja in zaporedja aktivnosti za doseganje ciljev. Določiti je potrebno časovni načrt komuniciranja z mediji, vrsto informacij, ki jih bo podjetje posredovalo javnostim, ter metode komuniciranja. To bom podrobneje opisala pri strategijah kriznega komunikacijskega načrta.

Zelo pomemben del krizno managementskega načrta je določitev posameznikov, ki bodo v času krize prevzeli odgovornost in delovanje.

3. 2. 8 KRIZNA SKUPINA

Krizno managementski načrt določa članstvo v krizni skupini ter pravila in odgovornosti vsakega člana posebej. Skupina naj bi bila sestavljena iz največ 10 oseb. Člani naj bi bili kreativni pri iskanju rešitev, poznali naj bi delovanje podjetja, imeli moč in avtoriteto ter znanje o tem, kdaj in kako komunicirati z javnostjo (Ferguson 1999, 97).

Poleg krizne skupine je potrebno določiti, če ima podjetje to možnost, tudi krizni center. Tako lahko krizna skupina nemoteno opravlja svoje delo.

3. 2. 9 KRIZNI CENTER

Nekatera podjetja določijo neodvisni krizni komunikacijski center, v katerem so novinarjem na razpolago vse potrebne informacije o kriznem dogodku in ustrezna komunikacijska tehnologija. Krizni center omogoča nemoten potek delovanja kriznega štaba, kot na primer sestanke, novinarske in video konference.

»Določiti je treba primarno in sekundarno lokacijo. Slednjo takrat, če kriza onemogoči dostop do delov podjetja ali če so ti razglašeni za nevarne.« (Novak s sodelavci 2000, 199)

Prostor naj bo tudi primerno opremljen. Poleg miz in stolov naj bi prostor imel še:

- vir električne energije (pomožni generatorji)
- računalnike
- tiskalnike
- fotokopirne stroje
- pisalne pripomočke
- telefone
- internetno povezavo
- fax,
- satelitsko televizijo
- radio
- pijačo in hrano
- prenočitvene zmogljivosti
- WC-je.

Poleg zgoraj naštetih opreme naj bi podjetje v času krize imelo ves čas dostopne tudi osnovne podatke podjetja, letna poročila, podatke o varnosti, krizni komunikacijski načrt, kopije vseh dokumentov ter približno oceno stroškov.

Fergusonova (1999, 98–99) priporoča tudi, da naj bi podjetje imelo podporo služb kot so: administrator, tajnica, računalničar, električar, serviser... Ti posamezniki naj bi bili na voljo ves čas, dokler se kriza ne umiri.

Biti na voljo ves čas, je v času krize nekaj samoumevnega. Da pa je to mogoče, je potrebno, da ima podjetje v krizno managementskem načrtu zapisan imenik vseh članov krizne skupine.

3. 2. 10 IMENIK KRIZNE SKUPINE

Načrt naj vsebuje celotne informacije o tem, kako in kje lahko podjetje doseže člane krizne skupine in možnost njihovih zamenjav v vsakem trenutku. Podjetje naj bi imelo natipkan imenik vseh telefonskih števil (služba, dom, mobitel) članov krizne skupine. Imenik naj vključuje tudi fax in e-mail naslov. »Tudi telefonske številke sosedov, prijateljev, članov družine so lahko v času krize zelo koristne«, je prepričana Fergusonova (1999). V imeniku naj bodo zajete tudi telefonske številke gasilcev, policije, bolnišnic, storitvenih podjetij, združenj potrošnikov itd.

Podrobneje sem opisala točke krizno managementskega načrta, ki naj bi bil temelj vsakega podjetja pri premagovanju kriz. Sedaj pa se bom osredotočila na komunikacijski načrt, ki je del managementskega načrta. Naloge komunikacijskega načrta so, da ga podpirajo in dopolnjujejo. Poznamo več komunikacijskih načrtov in sicer: strateški, operativni, delovni, podporni in krizni komunikacijski načrt.

3. 3 KOMUNIKACIJSKI NAČRTI

Naloga komunikacijskih načrtov je, da podpirajo korporativne in poslovne cilje. Določeni načrti ne zahtevajo ljudi, ki so visoko v podjetju, medtem ko nekateri zahtevajo prav to. Krizni komunikacijski načrti predstavljajo najvišjo stopnjo zahtevnosti, zato so pri načrtovanju prisotni najvišji člani podjetja.

Fergusonova (1999, 14–17) je komunikacijske načrte razdelila v pet skupin.

Tipologija komunikacijskih načrtov

- strateški načrt (letni ali večletni, na korporativni ali poslovni ravni)
- operativni načrt (letni ali večletni, na korporativni ali poslovni ravni)
- delovni načrt (letni, na korporativni ali poslovni ravni)
- podporni načrt (programska raven)
- krizni komunikacijski načrt (korporativna raven)

1. Strateški načrt

Strateški načrt je pomemben načrt, ki se ponavadi načrtuje za eno leto, lahko tudi za več let ter dopolnjuje korporativni ali poslovni načrt, določa strateške cilje in pogoje podjetja. Načrt je relativno kratek, jedrnat, usmerjen in razumljiv.

2. Operativni načrt

Operativni načrt natančno določa, kako bo organizacija dosegla svoje strateške cilje in določila dodelitev sredstev za različna komunikacijska podjetja.

3. Delovni načrt

Delovni načrti so bolj specifični. Identificirajo izdelke in storitve, določijo odgovorne osebe za dostavo izdelkov in storitev, identificirajo kazalce uspešnosti, določijo mejnike, evalvacijsko metodologijo ter dodelijo sredstva za specifične izdelke, storitve in aktivnosti.

4. Podporni načrti

Podporni načrti so najbolj vsakdanji komunikacijski načrti. Predvidevajo prihajajoče dogodke, aktivnosti (napoved novega izdelka, storitev, izdaje novih publikacij), kampanje (kampanja za nov izdelek) ali probleme.

5. Krizni komunikacijski načrt

Krizo določajo elementi: presenečenje, nenadnost in časovna zgoščenost. Primanjkovalje časa omogoča možnost, da se iz problema razvije kriza. Veliko organizacij zato poskuša predvideti krizne situacije s pomočjo komunikacijskega načrta. Krizni komunikacijski načrt je lahko del kriznega managementskega načrta, lahko pa je tudi samostojen dokument. Načrt naj bi po Fearn-Banksovi (2001, 483) »določal krizno skupino, glavnega govorca, naloge krizne skupine, kako obvestiti ciljne javnosti ter glavne točke sporočil.« Komunikacijski načrt pa vsebuje po Fegusonovi naslednje elemente: pokazatelje kriz, komunikacijsko skupino, komunikacijske strategije, odziv in kontrolne mehanizme, evalvacijo in dodatke s smernicami ter obrazci za različne komunikacijske dejavnosti, kot je na primer priprava sporočil za javnost in vodenje evidenc dnevnih aktivnosti.

Za boljšo preglednost sem opisala vse komunikacijske načrte. Sama pa se bom osredotočila zgolj na krizni komunikacijski načrt.

3. 4 KRIZNI KOMUNIKACIJSKI NAČRT

Krizni komunikacijski načrt lahko predstavlja dodatek ali sestavni del večjega kriznega managementskega načrta. Je ključen za preživetje organizacije v času krize, če ta ve, kaj, kdaj ter komu naj sporoča (Ferguson 1999).

»Enotnega komunikacijskega procesa, ki bi deloval v vseh okoliščinah, ni. Zato je še toliko bolj potrebno načrtovanje, ki je hkrati ključ za preživetje podjetja« (Novak s sodelavci 2000, 170). Ob izbruhu krize, sta seznama nujnih dejavnosti in javnosti, s katerimi je treba komunicirati, neprecenljiva. Situacija je v času krize zelo napeta in kaotična. S pripravljenim načrtom je delitev dela enostavnejša in pregledna. Načrt mora biti kratek in jedrnat, da bo zagotavljal uspešno delovanje v času krize.

Avtorji različno pojmujejo vsebine kriznega komunikacijskega načrta.

Priporočena struktura kriznega komunikacijskega načrta je po mnenju Grubana in ostalih (1997, 77) naslednja:

- *poslanstvo organizacije*
- *zgodovina dosedanjih kriznih situacij*
- *pregled morebitnih kriznih situacij*
- *razlogi za nastanek kriznega načrta*
- *imenovanje kriznega štaba*
- *opredelitev nivojev kriz in nivojev odzivanja*
- *predkrizno delovanje*
- *določitev govorca ali govorcev*
- *izbor lokacij za krizni štab*
- *oprema za delo kriznega štaba*
- *seznam najnujnejših telefonskih števil*
- *seznam javnosti*
- *seznam medijev*
- *pokrizno delovanje.*

Različne predloge vsebin kriznega komunikacijskega načrta sem združila v enega in ga podrobneje opisala.

3. 4. 1 NASLOVNICA

Obstaja veliko načinov kako oblikovati prvo stran kriznega komunikacijskega načrta. Vsebuje naj datum, ko je bil načrt napisan, datume, ko je bil spremenjen ter ime osebe, ki je načrt izoblikovala in sestavila, je mnenja Fearn-Banksova (2002).

3. 4. 2 POVZETEK DOSEDANJIH KRIZ

Zelo pomembna točka kriznega načrta je kratek povzetek in zgodovina dosedanjih kriz, ki so doletele podjetje. Pomembno je, da podjetje vsako krizo natančno razišče. Tako poskuša ugotoviti napake, ki jih je v preteklosti storilo ter hkrati preprečiti, da bi se v prihodnosti ponovile.

3. 4. 3 PREDHODNE INFORMACIJE

Newsom (2004) je mnenja, da je »informacija nekoristna, če ljudje, ki jo potrebujejo, ne vedo, da jo lahko uporabijo oziroma ne vedo sploh kako.« Pod predhodne informacije spadajo katerikoli dokumenti, ki bi bili v času krize pomembni kot npr. letna poročila, fotografije podjetja, informacije o podjetju, postopki za nadzor varnosti, postopki izdelave izdelkov itd. Predhodne informacije so prav tako osnovni podatki o podjetju kot npr. izdelki ali storitve, zgodovina poslovanja, imena vodilnih itd.

Za podjetje je odločilnega pomena, da so prej našteje informacije stalno ažurirane in pripravljene, poudarja Newsom (2004). Postopno preverjanje teh podatkov je bistveno, zato je dobro, če podjetje zapiše zadnji datum nadgradnje podatkov.

Tako kot krizni marketinški načrt, je prepričana Fergusonova (1999), mora tudi krizni komunikacijski načrt vsebovati pokazatelje, ki bi lahko napovedali začetke krize (npr. ogroženost ciljev organizacije) ali ki bi pokazali, ko bi kriza postala resnejša.

3. 4. 4 POKAZATELJI KRIZ

Pokazatelji kriz so lahko: govornice, pogostejše pojavljanje podjetja v medijih, večje povpraševanje novinarjev o podjetju, porast nelagodnih vprašanj po telefonu, povečano nezaupanje v vlado ali državo itd. Ti pokazatelji nastopajo počasi in v stopnjah, le redko se zgodijo čez noč. Spremljanje pokazateljev preko interneta ali drugih medijev omogoči pravočasno identificiranje le-teh.

Določitev komunikacijske skupine je pomemben del kriznega komunikacijskega načrta. Naloga komunikacijske skupine je učinkovito komuniciranje z različnimi javnostmi v času krize.

3. 4. 5 KRIZNA KOMUNIKACIJSKA SKUPINA

Pedja Ašanin Gole (2009) je prepričan, da je »krizno vodenje vsebinsko kot tudi časovno izredno zahtevno in zaradi tega je nujno potrebno oblikovati tim, v okviru katerega so jasno razdeljene naloge, pristojnosti in odgovornosti njegovih članov.« »Vsi člani skupine so zbrani zaradi svojih osebnosti, kakovosti in talentov, kot so domišljija, sposobnost ohranitve mirne krvi, znanja o poslovanju podjetja in sposobnost oblikovanja hitrih, jasno izraženih odločitev« (Novak s sodelavci 2000, 197). Skupina bi po Regesterju (2005) »vključevala kreativnega člana, ki ustvarja nove ideje in predloge, komunikatorja, ki skrbi za pretok informacij v skupini in zunaj nje, trgovca, ki razkriva negativne vidike idej in rešitev, shranjevalca zapisov, ki vse povedano zapisuje ter humanista, člana, ki je obrnjen k ljudem.«

Znotraj komunikacijske skupine je potrebno določiti vodjo skupine.

Vodja

Vsaka skupina potrebuje vodjo, ki seznanja ostale člane, jim daje dodatne napotke in jih usmerja. Posamezne različne lastnosti in vrednote članov skupine poskuša uporabiti kot prednost. Pod njegovo odgovornost spadajo »brifingi«, svetovanja, priprava ali odobritev uradne izjave ter usklajevanje dela krizne skupine. Predstavniki za odnose z javnostmi ponavadi vodi krizno komunikacijsko skupino. Vodji je potrebno dodeliti tudi zamenjavo, kadar ni dosegljiv.

Prav tako je potrebno v načrtu upoštevati izobraževanje članov skupine.

Izobraževanje

Pomemben del priprav na krize je izobraževanje članov skupine. Pod izobraževanje spadajo: vaje za krizno zavedanje, vadba komuniciranja z različnimi javnostmi, nastop pred tv kamero itd. Izobraževanje omogoča posamezniku, da se bo dodatno okrepil in tako pravilno reagiral v času krize.

Bland (v Novak s sodelavci 2000) meni, da je »med krizo neprecenljiva prisotnost poklicnega stresnega svetovalca, ki pomaga članom skupine in prizadetim.

Profesionalno stresno svetovanje je neprecenljiva naložba, ne samo kot pomoč ljudem s stresom, temveč tudi kot prepoznavanje stresnih znamenj pri ljudeh.«

Zelo pomembno je, da so člani skupine ves čas dosegljivi, zato v načrtu ne smejo manjkati njihove telefonske številke.

Telefonske številke

Člani kriznega štaba, uradni govorci in člani vodstva morajo biti v času krize dosegljivi 24 ur na dan. Najbolje je, da se ustvari telefonska linija, ki je ves čas odprta in na katero se lahko obrnejo mediji in javnosti za dodatna vprašanja.

V načrtu je potrebno upoštevati redna srečanja skupine, ki pripomorejo k temu, da je krizna skupina ves čas v stanju pripravljenosti.

Redna srečanja

Redna srečanja skupine so izjemno pomembna, saj mora skupina vedeti vse o dogajanju znotraj in izven podjetja. Le tako lahko hitro in pravilno reagira.

V času krize je priporočljivo, da si podjetje poišče pravni nasvet.

Pravni nasvet

Podjetje dostikrat potrebuje zaradi razkritja določenih informacij tudi pravni nasvet. Odvetniki so v času krize nujen del komunikacijske skupine, predvsem pri problemih, ki zajemajo okolje in razvoj, pogajanja ter politične referendume.

Howard & Matthews (v Ferguson 1999, 107) sta ugotovila, da veliko strokovnjakov zagovarja odprtost, tako do medijev kot do podjetja, saj je dokazano, da slabše novice javnost lažje prenaša, če jih posreduje glavni govorec ali podjetje samo.

Včasih pa pravni nasvet povzroči dodaten problem, saj odvetniki velikokrat preferirajo molk namesto razprave. Cooper (v Ferguson 1999) hkrati pravi, »da naj tudi pravniki sodelujejo pri simulacijah kriz.«

Poleg določitve krizne skupine je v komunikacijskem načrtu potrebno določiti tudi glavnega govorca, ki ima v času krize zelo odgovorno in težko delo.

3. 4. 6 GLAVNI GOVOREC

Zelo pomembno funkcijo v času krize prevzame izkušen glavni govorec, saj predstavlja podjetje v času krize. Vloga in naloga upravljalca informacij je zelo zahtevno delo in mora biti zato jasno določeno in dodeljeno osebi, ki je zanesljiva in poučena. Tako imenovani uradni govorec mora biti na kriznem področju izkušena oseba. Če uživa hkrati še spoštovanje vpletenih javnosti, je še toliko boljše. Vešč mora biti nastopanja v javnosti ter poznati osnove retorike. Znati se mora artikulirati, imeti dovolj vpliva pri odločanju, biti ves čas dostopen in urejenega videza. »Biti mora tudi skrben, razumen in empatičen«, je prepričana Fearn-Banksova (2007, 302).

Koncept govora po Huntu in Grunigu (1995) lahko opišemo z naslednjo modrostjo: »Povej jim, kaj jim boš povedal; potem jim povej, kar jim imaš povedati; na koncu jim pa povej še, kaj si jim povedal!«

Nekateri so prepričani, da mora biti glavni govorec vedno izvršni direktor podjetja ali predsednik uprave. Spet drugi pa so mnenja, da izvršni direktor nima dovolj kredibilnosti, saj lahko med krizo največ izgubi. Nekateri trdijo, da večja kot je kriza, bolj pomembno je, da je govorec že dalj časa zaposlen v podjetju. Mnenja si zelo nasprotujejo. Bistvo pa je, da kdorkoli je izbran za govornika, da se posvetuje z ostalimi, saj bo drugače nedoslednost spodkopala napredke podjetja v času krize. (Ferguson 1999, 101–102). Uradnemu govorniku mora podjetje priskrbeti tudi kompatibilno zamenjavo, saj novinarji na informacije ne smejo čakati.

Poleg glavnega govornika znotraj podjetja je priporočljivo, da to določi tudi govornice izven podjetja, ki imajo bolj objektivni in drugačen pogled na krizo.

3. 4. 7 GOVOREC IZVEN PODJETJA

Ob večji krizi želijo mediji poleg podatkov od podjetja dobiti še druge dodatne informacije, zato velikokrat kontaktirajo tudi govornice izven podjetja. Fearn-Banksova (2007, 303) priporoča, da imajo podjetja na voljo spisek strokovnjakov, katere lahko kontaktirajo mediji, če potrebujejo strokovni nasvet. Dobro je tudi, da so ti seznanjeni s politiko in z aktivnostmi podjetja. Strokovnjaki imajo lahko informacije, ki jih podjetje še nima in so s tem lahko podjetju celo v korist. Fergusonova (1999) je mnenja, da imajo »strokovnjaki hkrati tudi boljši in nepristranski pogled na situacijo.«

V času krize je priporočljivo določiti posameznika, ki bo obveščal družine žrtev v času krize.

3. 4. 8 POSAMEZNIK ZA OBVEŠČANJE DRUŽIN ŽRTEV

To naj bi bila po mnenju Fergusonove (1999) oseba, ki je čustvena ter ima močne medosebne sposobnosti. Ta oseba mora zagotoviti udobje družinam žrtev. Urediti jim mora prevoz, prehrano ter prenočišče.

Zelo pomembno nalogo v komunikacijskem načrtu imajo predstavniki za odnose z javnostmi. Njihova naloga je učinkovito komuniciranje s ciljnim javnostmi.

3. 4. 9 PREDSTAVNIK ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI

»Spretnosti pravočasnega prepoznavanja tveganih tem in napovedovanje možnega razvoja krize ter seveda njenega preprečevanja s pomočjo spretnega upravljanja tveganih tem in odprtega komuniciranja z javnostmi, sta nujni prvini dobrega piarja,« sta prepričana Regester in Larkin (2008). Predstavniki za odnose z javnostmi ponavadi prevzame vlogo glavnega govornika. (Ferguson 1999, 102–103).

Njihovo delo sestavlja priprava sporočil za javnost, dokumentacija dnevnih aktivnosti komunikacijske skupine ter sodelovanje z mediji. Naloge nekaterih posameznikov so tudi odobriti dostop medijev do spletnih strani, priskrbeti določene storitve (npr. fotograf) ter podajati uporabne nasvete glavnim govornikom za nastop pred mediji.

Predstavniki za odnose z javnostmi uporabljajo pri sodelovanju z mediji različna komunikacijska orodja. Eno izmed teh orodij je priprava novinarske konference.

Novinarska konferenca

Novinarska konferenca je učinkovito komunikacijsko orodje. Ta omogoči, da se vsi mediji informirajo hkrati. Konferenca omogoči vodstvu, da spregovori v živo in tako popravi neustrezne informacije novinarjev ter hkrati prepreči nadaljnje nesporazume. Pomembno je, da so mediji obveščeni pravočasno. Novinarsko konferenco naj vodi in povezuje uradni govorec. Vodstvo podjetja se mora z vajami nanjo zelo dobro pripraviti, še posebej na neprijetna vprašanja. Pri novinarski konferenci je poleg izbire dneva, pomembna tudi opremljenost prostora. Ta omogoča nemoteno posredovanje informacij novinarjem njihovim medijskim hišam. Če ima podjetje pripravljen komunikacijski center, potem poteka novinarska konferenca kar tam, saj

so pripravljena vsa potrebna sredstva kot so telefonske linije, internet, faks, WC, varnost... Če kriza poteka dalj časa je dobro, če vodstvo vsako jutro posreduje novinarjem nove informacije, tako imenovane »brifinge«.

Dobro je tudi, da se po končani konferenci popišejo podatke vseh udeležencev, ki bodo koristni pri vabilih za naslednjo konferenco. Po končani konferenci se je potrebno tudi pogovoriti o vseh pohvalah in napakah, da se v prihodnje ne bodo več ponovile.

Sodelovanje z mediji je v času krize neizogibno, zato je za podjetje nujno, da že vnaprej vzpostavi dober odnos z njimi.

3. 4. 10 MEDIJI

Krize privlačijo medije, zato je pomembno, da podjetje z njimi sodeluje že od samega začetka. Seitel (2004, 500) priporoča, da se določijo pravila, s katerimi poskuša podjetje usmerjati delovanje medijev. Pravila omogočijo, da kriza ne bi ušla z vajeti.

»Mediji so namreč sredstvo, ki lahko organizaciji najhitreje povrnejo kredibilnost, je prepričan Seitel (2004, 498).« V kriznem komunikacijskem načrtu mora biti zapisan spisek medijev, ki je relevanten in pomemben za podjetje. Tako imenovana adrema je po Verčiču (2002) seznam naslovljencev, ki »omogoča hitro in ciljano posredovanje zelenih informacij.« Adrema poleg imena medijev vsebuje še njegov naslov, ime in priimek novinarja in/ali urednika, telefonske številke (raje dve kot nobeno), naslov elektronske pošte in številko faksa.

Pomemben del komunikacijskega načrta so komunikacijske strategije, kjer podjetje določi strategije, s pomočjo katerih bo rešila krizo. Pri določitvi strategij le-teh je pomembno upoštevati pretok informacij, ključno sporočilo, ki jo želi podjetje posredovati javnostim, ciljne javnosti in načini obveščanja le-teh, ter komunikacijske pripomočke. V strategijah je hkrati priporočljivo, da so zapisani napotki za sodelovanje z mediji, kot npr. napotki za intervju in napotki za izdelavo sporočila za javnost.

3. 4. 11 KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE

Pretok informacij

Krizni komunikacijski načrt lahko vsebuje pričakovane vzorce informacij. Ti vsebujejo tako formalna kot neformalna omrežja informacij (znotraj in zunaj podjetja), ki bi lahko bila aktivirana v krizi. To vključuje tudi prepoznavanje glavnih mnenjskih voditeljev. Študije so pokazale, da se največ informacij pridobi prvi dan³. Krizni načrt naj upošteva tudi ljudi, ki jih tok informacij ne doleti (npr. onemogli ljudje, brezdomci...).

Ključno sporočilo

Ključna sporočila podjetja naj bi bila posredovana javnostim v jasnem in enostavnem jeziku, brez žargona. »Najbolj uspešni intervjuji so tisti, kjer prevladujejo ključna sporočila in ne vprašanja,« je prepričan McLoughlin (v Ferguson 1999). Najbolj pomembno sporočilo, ki ga lahko podjetje posreduje v prvih urah krize je skrb. Podjetje poskuša preko dejanj in besed pokazati, da išče rešitev za problem. V času krize je po mnenju Fergusonove (1999) »neprimerno navajati dosedanje dosežke, omenjati nadpovprečne izdelke ali storitve ter izjemno politiko organizacije. Te podatke mora organizacija posredovati v nekriznem času.«

Ciljna javnost

»Krizni načrt mora določiti ciljne javnosti glede na njihove potrebe do prejemanja informacij in zmožnost prispevati k prizadevanju za krizno načrtovanje,« meni Fergusonova (1999). Zaradi samega pritiska in panike med krizo se lahko zgodi, da podjetje pozabi komunicirati s pomembno javnostjo, zato je izjemnega pomena, da se spisek pripravi vnaprej. V načrtu naj bo jasno zapisano kdo bo v času krize obveščen ter kdo bo obveščen prvi (npr. mediji, zaposleni, menedžerji, direktorji, delničarji, potrošniki...). Na to odločitev vplivata predvsem stopnja nevarnosti krize ter pretok informacij.

³ DeFleur&Dennis sta ugotovila, da 93% ljudi, ki so vedeli za sporočilo, so ga pridobili prvi dan.

Lerbinger (1997, 26) javnosti v procesu načrtovanja razdeli na

- javnosti, ki jih mora organizacija takoj obvestiti, ker bi s tem obvarovala življenja in lastnino ter
- javnosti, ki jih mora organizacija obvestiti takrat, ko to kriza dopušča (zaposleni, ki niso na kraju dogodka, dobavitelji, distributerji).

Seitel (1997) meni, da je skoraj nemogoče vzpostaviti dober odnos z javnostmi med krizo, zato je potrebno tudi v »nekriznem« času ohranjati in krepiti stike. Spisek ciljnih javnostih mora biti stalno ažuriran.

V kriznem načrtu je potrebno določiti tudi načine, s katerimi bo podjetje v času krize obveščalo javnosti. Najbolje vsako javnost posebej.

Obvestila javnostim

Podjetje najhitreje obvesti zaposlene preko e-maila ali telefona, medije pa s pomočjo sporočil za javnost, novinarskih konferenc ali preko e-maila. Drugi načini obveščanja javnosti so tudi osebno, preko faxes ali z oglasom (Fearn-Banks 2007).

Komunikacijski pripomočki

Dostikrat so vprašanja novinarjev rutinska in vnaprej predvidljiva, zato so nanje pripravljene odgovori nujni pripomoček v času krize. Z odgovori podjetje že vnaprej obvesti medije o izdelkih, storitvah ali dejanjih. Uporabi jih lahko tudi v sporočilih za javnost in tako zagotovi, da podjetje medijem posreduje točne podatke (Ferguson 1999).

V času krize pa se pojavijo tudi zahtevna vprašanja, na katera podjetja nimajo odgovorov. To lahko krizo le še stopnjuje. Fearn-Banksova (2002, 39) priporoča, da se podjetje, še posebej pa glavni govorec, izuri tudi v teh vprašanjih, da ga kasneje ob pojavu krize, vprašanja ne bodo vrgla iz tira.

Neprijetna vprašanja novinarjeva

Podjetje mora biti pripravljeno na neprijetna vprašanja novinarjev, še posebej govorce, saj morajo znati nanje pravilno reagirati. Zaradi tega so potrebne vaje, ki naj bi govorcem odvzele skrb in napetost (Fearn-Banks 2007).

Metzler (v Fearn-Banks 2007, 29–31) je identificiral različne vrste neprijetnih vprašanj.

- *špekulativna vprašanja* (vprašanja z začetno predpono »če«. Ta vprašanja so lahko nevarna ter včasih tudi sramotna za podjetje)
- *vodilna vprašanja* (pri teh vprašanjih spraševalec že pozna odgovor, želi ga le slišati iz ust govorca)
- *čustveno nabita vprašanja* (ta vprašanja so oblikovana tako, da sprožijo čustva)
- *naivna vprašanja* (novinar se ni pripravil in ne ve kaj naj vpraša govorca. Ti novinarji so hkrati tudi nevarni, saj nujno potrebujejo zgodbo. Potrebno jih je pravilno usmeriti.)
- *napačna vprašanja* (vprašanja, kjer so podatki namerno napačni)
- *nobena vprašanja* (novinar želi, da govorec sam začne govoriti. Veliko ljudi se zareče, ko govori brez pomisleka.)
- *žargonska vprašanja* (govorec poskuša odgovoriti s preprostim jezikom)
- *off the record vprašanja* (v času krize taka vprašanja ne obstajajo, saj lahko že manjša informacija, nepravemu novinarju prinese senzacijo)
- *good bye vprašanja* (kljub temu da novinarji trdijo, da ne snemajo več, se lahko vseeno zgodi, da to še vedno počnejo. Govorec mora ves čas paziti, kaj govori.)

Napake medijskega poročanja

V začetnem času krize je pojava napačnih informacij dokaj vsakdanja, zato je naloga komunikacijske skupine, da vse pojavljene napačne informacije popravi in poduči novinarje, je mnenja Fergusonova (1999).

Napotki za sodelovanje z mediji

Vsak komunikacijski načrt naj bi vključeval napotke, kako sodelovati z mediji. Najpogostejša vprašanja medijev so: kdo, kdaj, kako, kaj ter kje. Mediji želijo vedeti vse, predvsem pa čimprej. Komunikacijski načrt predpostavlja odprto in prijazno komunikacijo z mediji. Govorice in ostale napačne informacije krizo le še bolj širijo. Ljudje se lahko naučijo učinkovito komunicirati, vendar je le redko kdo več takega komuniciranja. Tudi če komunikator ve kaj govoriti, to še ne zagotavlja, da je hkrati

tudi dober v tem. Izredno pomembna je vaja, še posebej, če komunikator ni izurjen, saj lahko že kretnje same ali mimika obraza popačijo komunikacijo (Zaremba 2010). »Efektivno krizno komuniciranje zahteva spretnost, trening in simulacijo,« je prepričan Zaremba (2010, 12). Pomembno je, da so posamezniki čim bolj pripravljeni na krizo ter večji javnega nastopanja.

Napotke različnih avtorjev za glavnega govorca sem strnila v spodaj opisani stolpec.

Napotki za glavnega govorca

- govorec naj vnaprej pripravi najpomembnejša sporočila, ki jih želi posredovati, saj to omogoča govorcu suverenost ter kredibilnost
- izogiba naj se frazi »brez komentarja«
- zmeraj naj pove resnico, tudi če ni prijetna
- posreduje naj samo dejstva. Če kateri odgovor ne pozna, to pove in hkrati poudari, da ga bo v čim krajšem času tudi našel.
- informacije naj bodo kratke in razumljive, brez žargona
- z novinarji naj bo potrpežljiv
- naj se sprosti in ostane miren
- govorec naj vadi ter
- naj ignorira kamere in mikrofone ter se osredotoči le na novinarja.

Napotki za izdelavo sporočila za javnost

Ključno komunikacijsko orodje v času krize je sporočilo za javnost. Z njim vodstvo podjetja posreduje najpomembnejše informacije o dogodku, v njem pa lahko izrazi tudi svoja obžalovanja in občutke. Sporočilo za javnost mora po Huntu in Grunigu (1995, 98) vsebovati »naslov, ki bi moral biti preprost, neposreden in dejaven v svojem nagovoru, datum, zaporedno številko objave in čas objave.« To omogoča novinarjem pregled nad časovnim zaporedjem dogodkov. Vodstvo podjetja pa ima tako pregled nad tem, kaj novinarji že vedo.

Sporočila morajo biti jasna, kratka, zaokrožena in jezikovno korektna. Na začetku sporočila je potrebno odgovoriti na osnovna vprašanja, kot so: kdo, kaj, kdaj in kje. Verčič in drugi (2002, 85) so zapisali, da je »struktura sporočila za javnost podobna narobe obrnjeni piramidi. To pomeni, da v prvem odstavku orišemo zgodbe in ga v naslednjih pojasnimo.« V sporočilu ne smemo napihovati oziroma podcenjevati dogodek. Prav tako ne smemo pri sporočilu pozabiti na ime in telefonsko številko

kontaktne osebe, na katero se je mogoče obrniti po dodatne informacije. Pomembno je tudi, da so preverjeni viri in citati.

Večji del novinarjevega vedenja lahko po mnenju Hunta in Gruniga (1995, 60) opredelimo »kot pasivno predelavo informacij. Zato je pomembno, da so sporočila natančna in dobro pripravljena, saj lahko tako veliko bolj vplivamo na novinarjevo komunikacijsko vedenje, kakor bi lahko, če bi novinarji dejansko iskali informacije.«

Napotki za intervju

Ena izmed komunikacijskih orodij so tudi intervjuji z vodstvom podjetja ali uradnim govorcem. Intervju omogoči govorcu, da nazorno pojasni dogodek in prepreči morebitne nejasnosti.

Hunt in Grunig (1995, 227) menita, da mora biti »intervjuvanec na intervju zelo dobro pripravljen, saj lahko le tako prepreči, da ga novinarjeva vprašanja ne bodo presenetila in zmedla. Dobro je če pripravimo poskusni intervju, kjer intervjuvanec izkusi različne metode novinarjev, kot na primer neolikanost, seganje v besedo in neprijetna vprašanja (primer: Kdaj bo vaše podjetje nehalo onesnaževati okolje?).

Deset namigov⁴, kako preživeti intervju (Hunt in Grunig 1995, 51).

- *Oblikujte jedrnato izjavo.*
- *Identificirajte in poučite svojo govorno osebo in druge, ki bi jih utegnili klicati mediji.*
- *Nikoli se ne smete vzdržati odgovora.*
- *Nikoli se ne zlažite.*
- *Če na kako vprašanje ne veste odgovora, vprašajte novinarja, kdaj je zadnji rok, tako da mu boste ustrezno informacijo sporočili po telefonu.*
- *Nikoli ne ponavljajte negacij. Če vam zastavijo nikalno vprašanje in boste v odgovoru negacijo ponovili, bo negativen vtis pokopal dejstva.*
- *Uporabljajte tehniko navezovanja, tako da na vprašanje naravnost odgovorite in potem pogovor usmerite, kamor si želite.*
- *Govorite, kot da se pomenkujete.*
- *Pri televizijskih in radijskih intervjujih naj bodo vaši odgovori kratki in jedrnati.*
- *Ne glede na to kam meri novinar, ostanite mirni, prijazni in kooperativni.*

⁴ Nasveti, ki jih je za svojega klienta pripravila firma za odnose z javnostmi Coleman Pellet, Inc., Union, New Jersey. Objavljeno v knjigi Hunt & Grunig : Tehnike odnosov in javnosti (1994).

Najboljši način za pravilno pokrivanje medijev je, da podjetje razvije z njimi dober odnos Źe pred krizo. Odnos z mediji je odvisen od tega, kako menedŹment odobrava pomembnost komunikacije z mediji, kako upošteva končne roke novinarjev ter kako ravna z novinarji in medijskimi hišami nasploh (Ferguson 1999).

Ob stalnem časovnem pritisku v krizi se lahko podjetju kar hitro zgodi, da pozabi na malenkosti, ki pa so lahko v času krize odločilnega pomena. Ena izmed takšnih stvari so gradiva za novinarje.

3. 4. 12 GRADIVA ZA NOVINARJE

- akreditacija

Akreditacija za novinarje na različnih lokacijah je zelo pomembna, zato odgovorna oseba nanjo ne sme pozabiti. Novinarju dovoljuje, da se lahko giba na določeni lokaciji.

- osnovne informacije o podjetju

Osnovne informacije o podjetju so npr. izdelki ali storitve, zgodovina poslovanja, imena vodilnih, različni statistični podatki itd. Pomembno je, da so ti podatki stalno aŹurirani.

- fotografije

Poleg informacij je priporočljivo dodati tudi fotografsko gradivo podjetja.

Veliko kriz se odvija preko interneta. Pomembno je, da podjetje v komunikacijskem načrtu to upošteva in temu primerno določi ukrepe.

3. 4. 13 SPLETNA STRAN

Tako Fearn- Banksova (2002) kot tudi Cohnova (2000) sta mnenja, da naj bodo spletne strani del kriznega načrta. Fearn-Banksova (2002) je prepričana, da objava odgovorov na spletni strani na glavna vprašanja v času krize zmanjša pogostost telefonskih klicev javnosti ter čas, ki ga podjetje potrebuje za okrevanje. Prepričana je tudi, da spletna stran predstavlja moŹnost za informiranje različnih javnosti o delovanju podjetja, ter njegovih doseŹkih. Hkrati spodbuja tudi povratne informacije ter ponuja moŹnost za predloge. Za podjetje je pomembno, da ima seznam vseh spletnih strani podjetij, ki bi lahko imele dodatne informacije o podjetju ali bi pisale o podjetju, pozitivno ali negativno (Fearn-Banks 2002).

Zelo pomemben del kriznega načrta so priprave na krizo s pomočjo simulacij.

3. 4. 14 TESTIRANJE KRIZE S SIMULACIJO

Teorija še zdaleč ne odtehta praktičnega dela, zato so tako imenovane krizne simulacije izredno pomembne, saj pomagajo, da podjetje krizo čimprej prepozna in jo temu primerno tudi hitro reši. Lerbinger (1997) priporoča, da naj krizne vaje izpeljejo neodvisni strokovnjaki, ki so kritični do sedanjega sistema organizacije in poznajo možne druge alternative. Simulacije kriz pripravijo člani kriznega upravljanja.

V komunikacijski načrt je potrebno zapisati datume preteklih in prihodnjih kriznih vaj.

3. 4. 15 DATUMI VAJ

Fearn-Banks (2002) priporoča izvedbo kriznih simulacij vsaj enkrat letno. Še bolje pa je, če organizacija izvede vajo vsakih 6 mesecev.

V načrtu je potrebno določiti tudi opozorilne sisteme, ki aktivirajo ali dezaktivirajo krizno omrežje.

3. 4. 16 ODZIV IN KONTROLNI MEHANIZEM

Opozorilni sistemi za aktivacijo kriznega omrežja

Krizni komunikacijski načrt določa sisteme, ki naj bi opozorili podjetje ob nastanku krize ter aktivirali krizno omrežje s pomočjo telefonskih linij ali e-mailov. Veliko organizacij uporablja način telefonske ali e-mail verige, kjer vsak kontakt posreduje informacijo naprej naslednji osebi. Prvi, ki izve o krizi, kontaktira direktorja. Ta seznaní predstavnika za odnose z javnostmi, ta pa obvesti vodjo komunikacijske skupine.

Dnevni opravki

Te dejavnosti potekajo, ko kriza že nastopi. Dnevni opravki so na primer: pokrivanje medijev, sestanki z glavnimi javnostmi, pregled komunikacijskih strategij, intervjuji z mnenjskimi voditelji ali drugimi informacijskimi viri.

Ko se komunikacijska skupina aktivira, določi hkrati tudi čas in lokacijo sestankov. Snemanje vseh pogovorov z mediji in javnostmi prepreči, da bi krožile napačne informacije oziroma, da bi se informacije podvajale. Posnetki hkrati tudi ščitijo

organizacijo pred kritikami o delovanju organizacije v času krize ter tožbami (Ferguson 1999, 109).

Sistem za dezaktivacijo kriznega omrežja

Podjetje ima tako sistem za aktivirati krizo kot tudi sistem za dezaktivirati krizo. Ta del kriznega komunikacijskega načrta mora biti, da se lahko podjetje vrne nazaj v »normalnost«, je prepričana Fergusonova (1999). Mnenja je tudi, da nobeno podjetje ni več enako po krizi. Kriza lahko za vedno in nepreklicno spremeni karakter ter strukturo podjetja.

Evalvacija krize je pomemben korak komunikacijskega načrta. V tem delu načrta podjetje oceni, kako dobro je načrt deloval.

3. 4. 17 EVALVACIJA POSTOPKOV

Evalvacija postopkov pomaga razumeti kaj je v času krize delovalo in kaj ni, kaj je potrebno v načrtu popraviti ali dodati ter pripravi podjetje za naslednje krize. (Fearn-Banks 2002).

Fergusonova (1999) je mnenja, da vsi zbrani podatki (časopisni članki, televizijski in radijski prispevki, posnetki...) omogočijo evalvacijo. Objektivnost, ki je pri tem potrebna, pa omogočijo zunanji strokovnjaki, je prav tako prepričana Fergusonova.

Nekateri strokovnjaki priporočajo, da noben komunikacijski načrt ne sme ostati nespremenjen več kot dve leti. Ključno pravilo po mnenju Whita (1998) je stalno prestrukturiranje načrta. Organizacija se ves čas spreminja, zato se mora spreminjati tudi načrt. Vse spremenjene podatke je potrebno posredovati naprej.

Nekateri krizni komunikacijski načrti pa lahko vsebujejo še:

3. 4. 18 OSTALI PODATKI

»Pri krizi so dobrodošli tudi posodobljeni načrti lokacij nevarnih materialov, skladišč varnostne opreme, načrti sistemov za gašenje in alternativnih virov vode, opremljenih vhodnih in cestnih sistemov, načrt prizadetih ali nevarnih območij ter območij, kjer lahko nastanejo kasnejši problemi« (Novak s sodelavci 2000, 199).

Zelo pomembni so stalni stiki z javnostmi in mediji, zato je seznam telefonskih števil, ki jih podjetje potrebuje v času krize, nujno potreben. Seznam naj vključuje telefonske številke naslednjih oseb oziroma skupin:

- direktor podjetja
- člani vodstva
- člani krizne komunikacijske skupine
- vodja odnosov z javnostmi
- vodja kadrovske službe
- pravnik, odvetnik
- vodja drugih služb in oddelkov v podjetju
- glavni in odgovorni uredniki ter novinarji časopisov, televizij in radijskih postaj
- varnostna služba
- policija, gasilci, reševalci

Če je pri izvedbi kriznega načrta potrebna odobritev vladnih organov, je dobro, če podjetje priskrbi odobritev že prej. Če to ni mogoče, je dobro, če ima nujne podatke teh oseb vidno zapisane.

3. 5 SKLEP

Veliko težje se je prilagajati na nepredvidljivo kot na nekaj, kar se lahko vsaj približno predvidi. Tista podjetja, ki bodo znala presoditi spreminjajoči se utrip časa in odgovor preslikati v svojo situacijo, bodo še naprej poslovala uspešno. Tista podjetja, ki pa bodo zgrešila smer, se jim bo končala življenjska doba (Šmuc 2009). Tudi Cohnova (2000) je mnenja, «da če podjetje ne ukrepa, ne dela ničesar prav.» Zategadelj je vnaprej pripravljen krizni načrt nujen, saj omogoči podjetju, da se v času krize takoj posveti bistvu. Negotovost in nevednost o tem, kaj storiti najprej, odpadeta že na samem začetku. Izdelava kriznega načrta je dolgoročen in natančen proces. Salisbury (2009) pravi, da je »intervju z odločilnimi posamezniki organizacije, eden od primarnih načinov, kako ugotoviti, kaj bi lahko potekalo narobe in zakaj.« S temi informacijami lahko določimo stopnjo ranljivosti ter možne krizne scenarije kot tudi za to potrebna komunikacijska orodja. Po pregledu možnih scenarijev pripravi podjetje za vsako javnost posebej sporočila, ki jih bo uporabilo, ko kriza dejansko nastopi. Vsaka kriza naj bi imela svoj krizni načrt, saj so za vsako krizo sporočila za javnosti in medije različna (Fearn-Banks 2007).

Komunikacijski načrt je delovni dokument, na katerega se bo krizna skupina oprla v naslednjih situacijah: ob pojavu dejanske krize, ko bo podjetje pod drobnogledom, ob prvih klicih medijev ter ko bo ogrožen ugled podjetja. Načrt naj bi podjetje vodil skozi vsako uro krize in omogočil krizni skupini, da identificira krizo, informira javnosti, pravilno komunicira, zmanjša govorice, ter ohranja ugled. Pomembno je, da je vse vnaprej napisano, pripravljeno ter odobreno, da se lahko sporočila hitro in učinkovito posredujejo javnostim. Z dobro vnaprej pripravljenim kriznim načrtom poteka komunikacija z javnostmi hitreje in se v povprečju tudi hitreje konča. A le stalno ažuriran krizni načrt, je tudi uspešen načrt.

4 PRIMERJAVA KRIZNEGA OKOLJSKEGA KOMUNICIRANJA PODJETJA LEK d. d. PRED PREVZEMOM S STRANI NOVARTISA IN PO NJEM

Namen študije primera v diplomski nalogi je primerjati krizno načrtovanje podjetja Lek d. d. včasih in sedaj, po prevzemu Novartisa. Podatke za študijo sem zbirala prek sekundarnih virov ter iz pogovorov z zaposlenimi. Sekundarni viri so javna in interna gradiva podjetja Lek d. d. v Ljubljani ter njeni podružnici na Prevaljah.

Podjetje Lek je že pred prevzemom Novartisa leta 2002 poslovalo dobro in učinkovito. Že zelo hitro se je zavedalo pomena okolja in vpliva nanj. Eno prvih podjetij v Sloveniji je leta 2001 pridobilo ekološke standarde ISO 14001. Države, ki podpirajo te ekološke standarde, so povečale skrb za okolje ter omejile škodljive izpuste in nevarne delovne razmere. Prav tako je istega leta pripravil Lek d. d. krizni komunikacijski načrt, ki je še dodatno okrepil zavest podjetja za okolje. Katarina Klemenc Dinjaški, direktorica Korporativnega komuniciranja Lek d. d., je povedala, »da so že takrat prepoznali potrebo po ureditvi tega področja. Želeli so biti pripravljeni za komuniciranje, če bi prišlo do krize.« Tega so se tudi uspešno držali.

Po prevzemu leta 2002 je krizni načrt Leka d.d. zamenjal krizni načrt Novartisa. V študiju primera sem poskušala ugotoviti spremembe kriznega načrtovanja, ki so nastale s prevzemom Novartisa.

4. 1 PREDSTAVITEV PODJETJA LEK D. D.

Leta 1946 je bila uradno ustanovljena tovarna zdravil Lek. Nova tovarna je imela tri obrate: Ljubljana, Mengeš in Hrastnik. Podjetje se je začelo uspešno širiti in povečevati izbor izdelkov. Osemdeseta leta so zelo zaznamovala podjetje, saj je razvilo ter začelo proizvajati klavulansko kislino, ki je sestavina njihovega pomembnega izdelka Amoksiklava. Leta 1995 je podjetje Lek kot prva srednjeevropska farmacevtska družba vstopila na ameriški trg. Od takrat naprej se je podjetje le še širilo tako v Sloveniji, kot v Evropi in tudi v Ameriki (Premru 2002).

Leta 2002 je bilo za Lek prelomno leto, saj je postal član poslovne skupine Novartis. S tem »prijateljskim«
prevzemom si je Lek pridobil določena dovoljenja v Ameriki, predvsem dovoljenje za vstop na trg z amoksiklavom. Leta 2006 je Lek prodal stoddstotni lastniški delež Lek Kozmetika in se tako popolnoma osredotočili na trženje farmacevtskih izdelkov.

Danes je Lek, član skupine Sandoz, eden od stebrov vodilne globalne generične družbe Sandoz ter zaposluje v Sloveniji preko 2400 ljudi. Deluje kot globalni razvojni center za izdelke in tehnologije, kot globalni proizvodni center za učinkovine in zdravila, kot kompetenčni center za razvoj vertikalno integriranih izdelkov, kot kompetenčni center Sandoza pri razvoju in proizvodnji biofarmacevtskih izdelkov in kot center oskrbe za trge Srednje in Vzhodne Evrope, Jugovzhodne Evrope in SND ter trži in prodaja Sandozove izdelke v Sloveniji. Regionalne izkušnje Leka ter globalna izkušnost Sandoza sooblikujejo priložnosti za širjenje na rastočih trgih. Lek podpira delovanje Sandoza na njegovi poti postati prva generična farmacevtska družba na svetu (www.lek.si).

4. 1. 1 SKRB ZA OKOLJE PODJETJA LEK d. d.

Okoljska politika je sestavni del poslovnega vodenja in organizacijske kulture farmacevtske družbe Lek. »Uveljavlja se z načrtovanjem ravnanja z okoljem, vodenje okoljskih programov, spremljanje in merjenje okoljskih vidikov poslovanja ter takojšnjim ukrepanjem v primeru odstopanj od izvajanja okoljske politike« (Agnič 2004). Okoljsko poslovanje spremlja z okoljskimi kazalci za: porabo naravnih surovin, emisije v ozračje, porabo energije in ravnanje z odpadki. Letno delovanje na področju ravnanja z okoljem spremlja podjetje Lek v obliki preglednice Okoljski kazalci Leka d. d. Preglednica vključuje fizične in ekonomske kazalce za vsako lokacijo posebej in skupaj za družbo Lek. Lek zmanjšuje porabo vodnih virov s sistemom zaprtih krogov. Z uvedenim sistemom zaprtih krogov doseže večkratno uporabo. Tako zgolj deset odstotkov načrpane vode uporabi samo enkrat in jo nato izpusti v odtok. V proizvodnji družbe Lek ne nastajajo odpadki, ki bi bili zelo nevarni za okolje in zdravje ljudi, kot so pesticidi, težke kovine ali radioaktivni odpadki. Pri proizvodnji farmacevtskih učinkovin so vir odpadkov predvsem odpadna topila, preostanki in stranski proizvodi sinteze učinkovin ter drugi procesni odpadki. Njihovo najpomembnejše vodilo pri ravnanju z odpadki je, da se čimbolj izogibajo njihovem nastajanju. Odpadke, ki nastanejo v družbi Lek odstranjujejo sami ali pa jih skušajo ponovno uporabiti oziroma reciklirati. Imajo vzpostavljen neprestan in formaliziran ter natančen sistem zbiranja, evidentiranja in usmerjanja odpadkov. Ločeno zbirajo papir in kovine, uvedli pa so tudi kompostiranje. Vse nevarne odpadke odstranjujejo s termično obdelavo v lastni sodobni sežigalnici v Lendavi.

Podjetje Lek premišljeno izkorišča naravne vire ter zmanjšuje vpliv delovanja na okolje, saj je temeljni pristop preprečevanje vseh vrst onesnaževanj. Visoka okoljska zavest je eden osnovnih elementov kulture podjetja Lek, ne zgolj zaposlenih temveč tudi vseh njihovih deležnikov.

4. 2 PREDSTAVITEV KORPORACIJE NOVARTIS

Leta 1996 je gospodarski svet pretreslo sporočilo, da se bosta glavna švicarska farmacevtska giganta Sandoz in Ciba-Geigy združila. Nastala je družba Novartis (lat. novae artes- »nove umetnosti«). Ta združitev je bila največja do tedaj.

Novartis je vpeljal na trg veliko zdravil, ki so še danes najbolj prodajana in vodilna na svetovnem trgu. Leta 1998 je dobilo podjetje v Evropi dovoljenje za vstop prvega zdravila proti Alzheimerjevi bolezni na trg. Skupaj s svetovno zdravstveno organizacijo (WHO) je Novartis poskušal leta 1999 uničiti gobavost, tako da je bolnikom po celem svetu ponudil brezplačna zdravila. Dve leti kasneje je ponudil isti zdravstveni organizaciji zdravilo proti malariji po nabavni ceni, da bi tako preprečili razširitev te bolezni v Afriki. Projekt še danes deluje in je rešil že več kot 700.000 življenj.

Novartis je prevzel leta 2002 slovensko podjetje Lek d. d. za 900 milijonov dolarjev. Ta prevzem je tako v Sloveniji kot tudi drugod po svetu dvignil precej prahu.

V istem letu je podjetje uvedlo tudi eno najradodarnejših in najobsežnejših programov pomoči na svetu. V več kot 80 državah je Novartis ponudil brezplačno zdravniško pomoč bolnikom. Novartis ponuja rešitve za varovanje zdravja, ki izpolnjujejo vedno večje potrebe bolnikov in družbe. Usmerjen je samo na področja rasti pri varovanju zdravja in za čim boljše izpolnjevanje potreb ponuja zelo raznoliko paleto zdravil: inovativna zdravila, cenovno ugodna generična zdravila, preventivna cepiva, diagnostična sredstva in izdelke za zdravje potrošnikov. Novartis je edina družba, ki je na vodilnem mestu na teh področjih. V letu 2009 so družbe v skupini Novartis dosegle prihodek od prodaje v višini 44,3 milijarde ameriških dolarjev, približno 7,5 milijarde ameriških dolarjev je bilo vloženih v raziskave in razvoj. Skupina Novartis ima sedež v Baslu v Švici, v njenih družbah, ki poslujejo v več kot 140 državah po vsem svetu, je zaposlenih približno 102.000 ljudi. »Novartis želi biti znan kot globalno podjetje z odgovorno korporacijsko politiko, ki zagotavlja ekonomsko, socialno in okoljevarstveno trajnost v najboljšem interesu za dolgoročen uspeh lastnih iniciativ« (Agnič 2004).

4. 2. 1 SKRB ZA OKOLJE KORPORACIJE NOVARTIS

V korporacijski družbeni odgovornosti poleg ekonomskih in socialnih pravic opisuje tudi osnovno ekološko problematiko, ki se glasi: »Želimo biti vodilni na področju zdravja, varnosti in okoljske zaščite« (www.novartis.com). To pomeni, da sta tako zdravje in varnost javnostih kot tudi zaščita okolja, primarni v vseh aktivnostih.

Leta 2005 se je Novartis prostovoljno zadal, da bo zmanjšal svetovni izpust toplogrednih plinov do leta 2012 na tako vrednost, kot ga predpisuje kjotski protokol⁵. K zmanjšanju izpusta toplogrednih plinov je Novartis pripomogel tako, da je leta 2007 v Argentini kupil zemljo, ki jo postopoma ponovno pogozduje. Tako je bilo do sedaj posajenih že tri milijone sadik. Naslednji projekt, ki ga Novartis izvaja za zmanjševanje toplogrednih plinov v ozračju je plantaža v Afriki. Posebna drevesa, ki rastejo na plantaži, se uporabijo za pridobitev biogoriv.

Novartis je leta 2009 usmeril težišče varstva okolja na zmanjšanje emisij CO₂ ter povečanje energijske učinkovitosti. Poleg že obstoječih solarnih naprav je, istega leta, zgradil do sedaj največjo solarno napravo v Vacavillu, ki prispeva 20 odstotkov energije na tem omenjenem območju.

Novartis je prejel že veliko nagrad za prizadevno delo pri varstvu okolja. Pred kratkim je zasedel šesto mesto na lestvici sto najbolj »zelenih« korporacij na svetu⁶. Poleg tega pa tudi Novartis sam zadnjih šest let podeljuje nagrade zaposlenim, ki se zavzemajo za povečanje energijske učinkovitosti ali uporabljajo nove, okolju prijazne tehnologije.

⁵ Kjotski protkol je mednarodni protokol, ki poskuša zmanjšati emisije ogljikovega dioksida in ostalih toplogrednih plinov. Začel je veljati leta 2005. Zavzema se, da bo v letih 2008-2012 zmanjšal emisijo toplogrednih plinov za 5% v primerjavi z letom 1990.

⁶ 18. oktobra 2010 je Newsweek objavil 100 najbolj okoljevarstvenih korporacij na svetu. <http://www.newsweek.com/2010/10/18/green-rankings-global-companies.html>

4. 3 KRIZNO OKOLJSKO KOMUNICIRANJE PODJETJA LEK d. d.

S pojavom okoljske problematike je podjetje Lek že leta 2001 imelo zapisan krizni okoljski komunikacijski načrt. Že takrat je podjetje prepoznalo potrebo po ureditvi tega področja. »Želeli smo biti pripravljeni za komuniciranje, če bi prišlo do kriz«, je povedala Katarina Klemenc Dinjaški, direktorica Korporativnega komuniciranja v družbi Lek d. d. Danes se krizni okoljski načrt Leka ne uporablja več.

Krizni okoljski komunikacijski načrt Leka je pregleden, kratek ter natančno določa cilje, naloge posameznikov ter strategije v času krize. Celotni krizni načrt je sestavil oddelek Odnosi z javnostmi ter oddelek Varstvo okolja.

4. 3. 1 CILJI

Na začetku kriznega načrta so zapisani cilji komunikacije. Lek natančno določa cilje okoljskega komuniciranja.

Cilji okoljskega komuniciranja so :

- izgradnja in povečanje ugleda družbe Lek kot okoljsko zavednega podjetja (upravljanje z ugledom) na nacionalni ravni
- izgradnja, utrjevanje in povečanje ugleda družbe Lek kot okoljsko zavednega podjetja na lokalnih ravneh
- vzpostavitev razumevanja za uresničevanje politike varstva okolja in aktivno vključevanje poslovnih partnerjev v uresničevanje nalog s področja varstva okolja.

4. 3. 2 PREGLED KRIZNIH SITUACIJ

V kriznem načrtu so opisane značilnosti kriznih situacij. Največji problem kriznih situacij je, da presenetijo. S seboj prinašajo veliko stopnjo negotovosti in stres. Ne ponujajo veliko časa za razmislek ali sprejemanja odločitev. V kriznih situacijah je možen tudi pojav netočnih, nepopolnih in nasprotujočih si informacij. Krizne situacije so še posebej težko obvladljive, če mediji napačno povzamejo dejstva, če prevladujejo čustva nad razumom ter če podjetje javnosti posreduje vtis neorganiziranosti ali nepripravljenosti. Zato je izjemnega pomena, da podjetje poskuša zapisati vse možne krizne situacije, ki bi lahko doletele podjetje.

V primeru podjetja Lek je predstavnica odnosov z javnostmi skupaj s krizno skupino določila te krizne situacije. Krizne okoljske situacije so razdeljene v tri kategorije.

Te kategorije so :

- okoljske nesreče s hudimi posledicami za notranje in zunanje okolje,
- okoljske krizne situacije z vidnimi učinki na okolje ter
- druge možne krizne situacije.

V prvo kategorijo spadajo okoljske situacije, ki prinašajo hude posledice za notranje kot zunanje okolje. Te krizne situacije so npr.: kontaminacija zraka (uhajanje klora iz jeklenke), kontaminacija vode (izliv kisline ali topila) ter nesreče pri delu (požar ali eksplozija pri skladiščenju, nesreče pri delu v laboratoriju, prometne nesreče zaposlenih).

V drugo kategorijo spadajo krizne situacije, ki imajo viden učinek na okolje. Takšne situacije so: izliv nevarnih snovi v kanalizacijo, razširjanje hrupa ali neprijetnih vonjav v okolico ter izliv tehnološke odpadne vode v reko.

V tretjo kategorijo pa spadajo še druge možne situacije kot so na primer vlom v skladišče ter nesreče na okoljsko bolj občutljivih lokacijah.

Določitev kriznih okoljskih situacij omogoča krizni skupini in vodstvu, da ob pojavu krize z njo ravna trezno in ne sprejema nepremišljenih odločitev.

4. 3. 3 POTEK KOMUNICIRANJA V ČASU KRIZE

V komunikacijskem načrtu Leka je zapisana tabela komuniciranja. Ta deluje kot pomoč pri pravilni časovni izvedbi v času krize. Prvih 24 ur je najodločilnejših (glej Novak s sodelavci), a prvi dve uri krize sta najpomembnejši. Zelo pomembni aktivnosti v tem kratkem času sta zagotovitev varnosti zaposlenih ter okoliškega prebivalstva in vzpostavitev krizne skupine ter kriznega komuniciranja. Pod slednje spadajo naslednje dejavnosti: določitev strateških javnosti, določitev govorcev, priprava vsebin komuniciranja in pisnih gradiv za notranje ter zunanje javnosti, osebno komuniciranje z zaposlenimi, osebno komuniciranje z lokalno skupnostjo, priprava in izvedba novinarske konference ter poglobljene informacije za sekundarne javnosti. Zelo pomembna tretja aktivnost pa je tudi vzpostavitev informacijskega centra. Potrebno je ustvariti medijsko središče, kjer se zbirajo vse potrebne informacije o krizni situaciji.

4. 3. 4 KRIZNA SKUPINA

V kriznem komunikacijskem načrtu je podjetje Lek določilo krizno skupino, ki deluje le v kriznih okoliščinah. Krizno skupino tvorijo direktor enote, kjer je prišlo do kriznega dogodka, vodja oddelka Odnosi z javnostmi in vodja oddelka Varstvo okolja. Krizna skupina je nosilka celotne komunikacije v času krize.

4. 3. 5 NALOGE KRIZNE SKUPINE

Temeljna naloga krizne skupine je posredovati zunanji in notranji javnosti hitre, natančne in zanesljive informacije o krizi. Krizna skupina poskuša zbrati vse mogoče informacije, ki bi lahko bile za organizacijo relevantne (kaj, kdo, kje, kako ter kdaj). Nato pa nemudoma obvesti zaposlene in druge javnosti, ter uporablja preprosta in razumljiva sporočila.

Krizna skupina se mora v času krize izogibati naslednjim napakam:

- prepočasnemu reagiranju
- reagiranju brez usklajenosti z oddelkoma Odnosi z javnostmi in Varstvo okolja
- odklanjanju odgovornosti
- arogantnosti
- izgubljanju nadzora.

Krizna skupina se skliče takoj, ko nastopi kriza in preneha šele takrat, ko je krizna situacija popolnoma odpravljena.

4. 3. 6 IZOBRAŽEVANJE KRIZNE SKUPINE

Krizna skupina je pridobivala potrebno izobraževanje na različnih srečanjih, ki so jih vodili zunanji in notranji strokovnjaki za okoljska vprašanja.

Krizna skupina mora biti v času krize pozorna, da ne daje izjav novinarjem, če za to ni pooblaščen, ter da nikoli ne daje neuradnih izjav. Zaradi tega so imeli ključni govorci tudi medijski trening za nastopanje v kriznih situacijah.

4. 3. 7 GLAVNI GOVOREC

V času krize predstavlja vodja za odnose z javnostmi glavnega govorca.

4. 3. 8 NAPOTKI ZA SODELOVANJE Z MEDIJI

Podjetje mora biti stalno pripravljeno, saj lahko kriza izbruhne kadarkoli. Ves čas mora biti pripravljeno za sprejem novinarskih klicev.

Tudi za Lek je izjemnega pomena dobra priprava na odnose z mediji. Za njih je ena izmed učinkovitejših metod za pripravo na reševanje kriznih razmer tako imenovana tehnika vprašanj in odgovorov. Optimalen izbor možnih vprašanj novinarjev in odgovorov nanje omogoča pripravljenost na vprašanja in enotno nastopanje krizne skupine. Ta interni obrazec je priložen kriznemu načrtu kot priloga.

V Lekovem komunikacijskem načrtu je zapisanih nekaj pravil ter napotkov za sodelovanje z mediji, ki se jih je potrebno držati.

Jezik, ki ga uporabljamo pri komuniciranju z javnostmi, je bistvenega pomena pri doseganju ciljev in upravljanju percepcij o krizni situaciji. Ob dajanju izjav je zelo pomembno, da odgovorna oseba govori kratko, jedrnato in razumljivo ter da se izogiba besedam in terminom, ki so nerazumljivi. Pretirana uporaba števil in ekonomskih dejavnikov ni priporočljiva.

Lek je v svojem kriznem komunikacijskem načrtu navedel ključne besede, ki naj bi jih glavni govorec uporabil v kriznih situacijah. Ključne besede naj bi pripomogle k doseganju komunikacijskih ciljev ter pri upravljanju percepcij o krizni situaciji.

Načrt opredeli, da je potrebno biti pri uporabi teh besed jasen, natančen in pozitiven. Potrebno je govoriti usmerjeno proti skupnosti ter govoriti le o tem, kar se ve in počne.

4. 3. 9 ORODJA ODNOSOV Z MEDIJI

V načrtu so tudi zapisana orodja odnosov z mediji, ki jih Lek uporablja. Ta orodja so sporočilo za javnost, intervju ter novinarska konferenca. Za katero od teh treh orodij se bo v času krize odločila krizna skupina, je odvisno od resnosti in razsežnosti krize.

V načrtu je nazorno zapisano, kako mora biti napisano sporočilo za javnost.

Napotki za zapis sporočila za javnost so enaki, kot sem jih že omenila v teoretičnem delu moje diplomske naloge (glej stran 41).

V načrtu so tudi natančno določena navodila za intervju ter novinarsko konferenco.

Pomembno komunikacijsko orodje v času krize je intervju. Intervju omogoči govorniku, da nazorno pojasni dogodek in prepreči morebitne nejasnosti. Tudi Lek se tega zaveda in je v kriznem načrtu zapisal napotke za intervju.

Kot priloga komunikacijskemu načrtu je priložen obrazec za novinarska povpraševanja po informacijah. Obrazec vsebuje na začetku splošne informacije o novinarju, vsebino pogovora, dodatna vprašanja novinarjev in rok za oddajo odgovorov ter predviden rok objave. Obrazci omogočijo v času krize hitre in natančne odgovore.

4. 3. 10 KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE

Podjetje Lek je v svojem kriznem komunikacijskem načrtu zapisalo šest korakov, ki jih je potrebno upoštevati v krizni okoljski situaciji.

Ti koraki so:

1. takojšnje opravičilo prizadetim
2. pojasnilo notranji javnosti
3. v reševanje problemov je potrebno vključiti ključne javnosti, ki so neposredno prizadete
4. poslati na kraj dogajanja govorca
5. komunicirati odprto in kredibilno, predvidevati medijske probleme
6. iskreno izkazovanje zaskrbljenosti zaradi nastale situacije.

Načrt opisuje, da so najpogostejša vprašanja ob izbruhu krizne situacije kaj narediti in kaj reči. Načrt, ki ga sestavi krizna enota, se mora upoštevati.

Upoštevati se mora:

- strategija najslabšega scenarija
- pripravljeno je potrebno imeti tudi scenarij za primere, ko kriza traja dlje kot nekaj dni ali tednov
- opredeliti strateške in kritične javnosti
- komunicirati odprto in predvidevati probleme
- izbrati prave govorce.

Kakršnokoli komuniciranje mora biti odobreno od oddelka Odnosi z javnostmi in oddelka Varstvo okolja. Ta dva oddelka natančno določita, kaj se bo povedalo, s kom ter kdaj se bo govorilo.

Osnovna pravila komuniciranja so:

- hitri odgovori
- nemudoma obvestiti zaposlene
- se opravičiti

- prositi za pomoč in razumevanje skupnosti
- pokazati zaskrbljenost
- biti odprt za sprejemanje predlogov
- potrebno je izpopolnjevati izjave
- čimprej razložiti situacijo
- povabiti na razgovor predstavnike krajevne, politične in odločevalske javnosti,
- pokazati stroške in učinke sanacije krizne situacije
- izraziti skrbnost
- povedati je treba, kako se bo preprečilo morebitne nadaljnje zaplete
- uporabljati preprosta, direktna in pozitivna sporočila
- vedno morajo biti pred očmi dejstva in poslanstvo podjetja Lek.

V načrtu pa so poleg pozitivnih komunikacijskih akcij zapisane tudi napake, ki se jih je v času krize potrebno izogibati.

V času krize se ne sme:

- prepočasi odzivati
- reagirati brez uskladitve z oddelkoma Odnosi z javnostmi in Varstvo okolja
- odklanjati odgovornosti
- nepravilno voditi probleme
- biti aroganten
- pripustiti nemarnosti
- izgubiti nadzor nad informacijskim procesom
- zanemariti priložnosti za graditev javne podpore
- napačno preračunavati tveganje ali ga pomanjševati.

4. 3. 11 TELEFONSKE ŠTEVILKE

Ob izbruhu krize je izjemnega pomena pravočasno obveščanje odgovornih oseb. V kriznem komunikacijskem načrtu podjetja Lek so zato zapisane telefonske številke vseh odgovornih oseb v času krize. To so direktor odgovorne enote, kjer se je dogodek zgodil, vodja oddelka za Odnose z javnostmi, vodja oddelka Varstvo okolja ter uprava. Če se kriza zgodi izven rednega delovnega dneva, je potrebno imeti številko, ki je dosegljiva 24 ur na dan. V primeru podjetja Lek sta oddelek Odnosi z javnostmi in oddelek Varstvo okolja stalno dosegljiva. V načrtu pa so zapisane tudi telefonske številke izvršnih direktorjev ostalih enot (Mengeš, Prevalje, Lipovci in Lendava), v primeru da ni znano, kje je kriza izbruhnila.

4. 4 KRIZNO OKOLJSKO KOMUNICIRANJE KORPORACIJE NOVARTIS

Novartis je razpršen po petih celinah na 200 lokacijah in v veliko časovnih conah, zato je zelo težko vzpostaviti hitro, jasno in dosledno komunikacijo v izrednih razmerah. Novartisu je kljub vsem oviram uspelo vzpostaviti odlično krizno komuniciranje.

V vsaki izredni situaciji je bistveno, da se reagira hitro in odločno in da je odziv dobro koordiniran. Novartis je prepričan, da če se želi zagotoviti koordinacija med posameznimi skupinami, je potrebno, da imajo vse skupine enako organizacijsko strukturo ter morajo delovati na enak način ter po istem postopku. Novartis to poskuša dosegati s svojim dodelanim kriznim komunikacijskim načrtom, ki vse to združuje.

Prve ure so v času krize najpomembnejše in najodločilnejše, zato je odločilnega pomena, kako se podjetje na krizo pripravi. Tudi pri Novartisu so izkušnje pokazale, da so prve ure krize odločile o uspehu zaščite ugleda.

Novartis ima zapisane različne krizne komunikacijske načrte za različne izredne razmere. V moji diplomski nalogi se bom osredotočila zgolj na krizno okoljsko komuniciranje.

Glavni načrt NEM (*Novartis Emergency Management*) je temelj za pripravo in rešitev vsake krize pri Novartisu. Glavni načrt dopolnjujejo načrti NEM za incidente, ki so prirejeni paketi informacij, ki jih morajo krizne skupine uporabljati pri reševanju izrednih dogodkov skupaj z glavnim načrtom.

Glavni komunikacijski načrt je sestavljen iz različnih korakov, ki se med seboj dopolnjujejo. Vsak korak je vnaprej načrtovan in strogo nadzorovan.

Pri kriznem načrtu je pomemben natančen pregled kriznih situacij, hitro obveščanje krizne skupine in opredelitev njenih nalog, določitev javnosti in medijev, vzpostavitev kriznega centra, določitev komunikacijskih strategij ter posledično ustreznih ukrepov. Takšen potek reševanja kriznih situacij uporablja tudi Novartis s pomočjo sistema NEM.

4. 4. 1 PREGLED KRIZNIH SITUACIJ

Krizni načrt določa krizne situacije, ki bi lahko doletele Novartis. Razdeli jih v različne kategorije. Med njimi je tudi kategorija, kamor spadajo žgoči okoljski problemi, kot so razlitje ali puščanje nevarnih snovi ter onesnaževanje okolja. Mene bo zanimala zgolj ta kategorija.

Ti izredni dogodki so možni v vsakem obratu zaradi nepredvidljivih zunanjih okoliščin. Dogodki lahko povzročijo materialno škodo, smrtne žrtve ali pa vplivajo na onesnaženost okolice (zraka, vode, zemlje). Za korporacijo Novartis je zelo pomembno, da se izredni dogodki hitro prepoznajo, saj lahko tako sledijo naslednji ukrepi.

4. 4. 2 SISTEM NEM

Novartis uporablja v izrednih kriznih razmerah tako imenovani sistem NEM (*Novartis Emergency System*). NEM je za vse Novartisove/Sandozove organizacijske lokacije obvezen sistem pripravljenosti za učinkovito obvladovanje izrednih dogodkov, ki bi lahko imeli negativne posledice za ljudi, okolje, lastnino ali ugled družbe. V izrednih primerih se s pomočjo sistema NEM vzpostavi interna organizacijska struktura odgovornih oseb, da proučujejo in spremljajo dogodke ter sprejemajo odločitve po vnaprej zastavljenih pravilih.

Naloge NEM sistema so jasno določene v kriznem načrtu. Sistem v prvi vrsti ponuja pomoč ter omogoči hitre in jasne odgovore na vprašanja, ki se pojavijo v času krize. Hkrati določa tudi posameznike krizne skupine ter njihove naloge znotraj le te. Sistem NEM omogoča Novartisu »normalno« delovanje v času krize.

V okviru NEM sistema ima Novartis na voljo v času krize še sistem, ki se uporablja za takojšnje obveščanje o hujših ali izrednih dogodkih. Ob nastali krizi se prizadeto območje poveže direktno z Novartisovim alarmnim centrom. Alarmni center ima sedež v Baslu in deluje 24 ur na dan. Njegova naloga je, da ves čas sprejema obvestila o morebitnih dogodkih. Klici se zabeležijo in posredujejo naprej.

Da se lahko ta sistem aktivira, morajo biti doseženi določeni kriteriji. Zelo kritične in težko obvladljive krizne situacije, kot sta znatna gmotna škoda v okolju in emisije snovi v okolje, zelo dobro izpolnjujejo kriterije in zahtevajo aktiviranje tega sistema.

Sistem se aktivira z vnaprej določenim načinom. Sporočilo, ki se posreduje, mora vsebovati vnaprej določene podatke. O vseh dogodkih, ki so bili posredovani preko tega sistema, je potrebno obvestiti krizno skupino.

Če zaradi tehničnih ali drugih zvez sistema ni mogoče uporabiti, je odgovorni dolžan uporabiti drugačen način kontaktiranja. Nujno je le, da je glavna centrala v Baslu stalno in o vsem obveščena.

4. 4. 3 KRIZNA SKUPINA

Določitev krizne skupine je pomemben del kriznega komunikacijskega načrta. Določitev le-te, ter njenih posameznikov in nalog je izredno pomembno.

Krizna skupina, ki jo Novartis skliče v času krize, se imenuje NEM skupina.

V tej skupini je tudi komunikator, ki ima pomembno vlogo v NEM sistemu.

Vse potrebne informacije o krizni skupini (kontakti), varnostna navodila ter splošne informacije so objavljene na intranetu podjetja.

Vsak član NEM sistema ima dostop do baze podatkov. Ob vsaki spremembi organizacije ali podatkov se spremembe takoj posodobijo, saj to zagotavlja učinkovito obveščanje v času krize.

4. 4. 4 NALOGE KRIZNE SKUPINE

Vsak posameznik ima določeno nalogo, ki jo mora upoštevati. Ključne naloge posameznih članov skupine so: vzpostavitev ter vzdrževanje organizacije v času krize, vzpostavitev in upravljanje komunikacijskega centra ter zagotavljanje potrebnih materialov in storitev, beleženje, analiziranje, zbiranje vse informacije o krizi ter zagotavljanje dokumentacije.

Komunikator je zadolžen za pripravo komunikacijske strategije ter vodenje in izvajanje vseh komunikacijskih aktivnosti z notranjimi in zunanjimi javnostmi.

4. 4. 5 IZOBRAŽEVANJE KRIZNE SKUPINE

Osnovno šolanje pridobi krizna skupina preko cd-ja, na katerem so zapisane vse informacije. Prav tako se skupina uri za načrt s pomočjo skupinskih vaj. Izobraževanja potekajo vsako leto. Komunikacija se redno testira po najhujšem scenariju, kjer se določijo predstavniki za odnose z mediji ter usposobijo za vse načine sodelovanja z njimi (intervju, novinarska konferenca).

4. 4. 6 KRIZNI CENTER

V času krize je potrebno za krizno skupino določiti zbirno mesto. Tako imenovan komunikacijski center, kjer so na razpolago vsi pripomočki, ki se takrat potrebujejo. Podrobneje sem to že opisala v teoretičnem delu moje diplomske naloge (glej stran 27). Poleg osnovnih potreb mora biti zagotovljena določena oprema za komunikacijo, požarna zaščita, prva pomoč, električna oprema za izredne razmere in oprema za ugotavljanje onesnaženosti. Vzpostavljeni morajo biti tudi komunikacijski in informacijski sistemi: centri za brezžično komunikacijo, sezname kontaktnih oseb ter informacijska in računalniška podpora v izrednih razmerah.

Poleg kriznega centra morajo biti pripravljene še druge zmogljivosti, kot sta center za obveščanje medijev in zatočišče (z dovolj hrane in vode za dva dni).

4. 4. 7 ANALIZA DOGODKA

V kriznem komunikacijskem načrtu je analiza dogodka izredno pomembna. Potrebno je ugotoviti, kaj se je zgodilo ter kakšna škoda je bila narejena. Krizna skupina Novartisa (NEM skupina) si pri reševanju prej omenjenih problemov pomaga z različnimi vprašanji. Vprašanja, ki pomagajo pri teh ugotovitvah, bi lahko bila naslednja: Kateri objekti so v kritičnem stanju, ali obstaja možnost puščanja kemikalij, ali imajo reševalne ekipe dostop do lokacije...

V nadaljnjem poteku analize dogodka je potrebno ugotoviti, če potekajo že katere aktivnosti, ter analizirati ali ima nastali dogodek potencial se stopnjevati, postati resnejši ali imeti možnost ulti izpod nadzora.

Potrebno je tudi ugotoviti, ali ima lahko krizna situacija vpliv na družbeno, politično ali finančno raven. Pri tem lahko pomaga pozornost medijev in različnih javnosti, glede nastale krize.

4. 4. 8 PREDHODNE INFORMACIJE

V kriznem načrtu pa je potrebno upoštevati tudi predhodne informacije in analize prejšnjih kriz. Novartis ima vnaprej pripravljene dokumentacije, ki bi lahko bile koristne v času krize. Te dokumentacije so na primer letna poročila, informacije na internetu in opis izdelkov. Na voljo pa morajo biti tudi natipkana gradiva, kot so seznam telefonov, postopki komuniciranja ter seznam kontaktnih medijev.

4. 4. 9 KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE

Naslednji korak v kriznem načrtu je določitev strategij ter ciljev. Krizna skupina si zastavi cilje, ki jih želi s strategijami doseči. Najvišja prioriteta Novartisa je zagotovitev varnosti vseh udeležencev v krizni situaciji.

Krizna skupina mora razmisliti o prioritetah pri kriznem dogodku. Razmisliti mora o tem ali ima dogodek pod kontrolo, o zunanji pomoči kot tudi o ukrepih ter stroških. Razmisliti mora tudi o prioritetah pri komunikaciji. Poiskati odgovore na vprašanja kot so: s kom komunicirati, kaj sporočiti, kdaj je pravi čas za prvo komunikacijo, kakšne tehnike se bodo uporabile itd. Analizirati je potrebno, ali je še prisotna informacijska infrastruktura. Krizna skupina mora tudi premisliti, kako bo poskrbela za morebitne žrtve v primeru hujših nesreč.

O vseh zgoraj naštetih vprašanjih mora krizna skupina razmisliti in hkrati nanje poiskati odgovore.

Nato ta skupina začne načrtovati odziv na krizo. Napiše seznam aktivnosti z vsemi odgovornostmi in roki. Določi tudi kako bo potekala interna ter eksterna komunikacija ter poskuša preprečiti, da bi se incident v prihodnosti ne ponovil.

4. 4. 10 POTEK KOMUNICIRANJA Z JAVNOSTMI IN MEDIJI

V kriznem komunikacijskem načrtu Novartisa je zapisano, kako krizna skupina sodeluje s posameznimi javnostmi ter mediji.

- Sodelovanje z javnostmi

NEM skupina sodeluje z (zunanji) službami, kot so gasilci, nujne zdravstvene storitve, bolnišnice, policija, ter jih po potrebi v krizni situaciji aktivira. Novartis je v načrtu tudi zapisal, da lahko za pomoč prosijo druga podjetja, ki so se ali se ukvarjajo s podobnimi težavami, saj dostikrat kriznih situacij ni možno predvideti.

NEM skupina po potrebi sodeluje tudi z notranjimi javnostmi, kot npr. enota Zdravje, varnost in okolje, varnostna služba, tehniki za električno napajanje.

- Sodelovanje z mediji

V času krize je sodelovanje z mediji nujno. Krizna skupina pripravi potrebne podatke, vnaprej pripravljene informacije in izjave za medije.

Zelo važno je, da so notranje skupine o dogodku in njegovih posledicah izčrpno obveščene, da ne pride do napačnih informacij oziroma govoric. Vse odločitve se zapisujejo v zapisnik.

4. 4. 11 PREDSTAVNIKI ZA MEDIJE

Naloga predstavnika za medije je priprava sporočil. Poznati mora družbo. Predvsem pa se mora dobro spoznati na eksterne in interne procese znotraj podjetja. Poznati mora politiko podjetja, imeti najnovejše, do minute natančne, informacije, znati komunicirati ter biti dober govorec. Vsa ta načela upošteva tudi Novartis. Zategadelj ima predstavnik za medije redna usposabljanja, kjer izpopolnjuje svoje veščine.

4. 4. 12 EVALVACIJA

Krizni načrti se končajo z evalvacijo, kjer se natančno pregleda in oceni kriza.

Za nadaljnje krizne dogodke velja, da se jih da preprečiti in temu primerno ustrezno tudi ukrepati, če je to mogoče.

V tem delu pa Novartis hkrati določi probleme, ki bi lahko postali pomembnejši ali se celo razvili v resnejše krizne situacije.

4. 4. 13 SEZNAM KONTAKTNIH OSEB

Korporacija Novartis ima zapisan seznam kontaktnih oseb, ter njihovih telefonskih števil, ki morajo biti ves čas dostopne. To so osebe organov oblasti, medijev ter krizne skupine.

4. 4. 14 TESTIRANJE KRIZE S SIMULACIJO

Novartis redno testira krizne situacije s pomočjo treningov. Simulacije se izvedejo enkrat letno.

5 SKLEP

Farmacevtska podjetja so že od nekdaj bila uvrščena visoko na lestvicah podjetij, ki jih krize zelo hitro doletijo. Krizno načrtovanje je zato za takšna podjetja izredno pomembno. Pomemben del tega procesa predstavlja krizni načrt. Natančen, premišljen in razumljiv načrt lahko v neizogibnih in hitro se razvijajočih kriznih situacijah omogoči stanje »normalnosti«. S kriznim načrtom in z rednimi simulacijami le-tega, podjetje pridobi samozavest, ki mu v času krize koristi. Izdelava kriznega načrta je dolgoročen in natančen proces. Podjetje mora premišljeno in s trezno glavo sestaviti krizni načrt, saj bo predstavljal temelj za vsako krizo, s katero se bo podjetje soočilo.

V diplomski nalogi sem poskušala odgovoriti na vprašanje, ali obstaja razlika med kriznim okoljskim komuniciranjem podjetja Lek d. d. pred prevzemom s korporacijo Novartis in po njem. Po temeljitem pregledu obeh kriznih komunikacijskih načrtov sem izoblikovala zaključek, ki ga bom podrobneje obrazložila.

Podjetje Lek d. d. je že leta 2001 razumelo pomen kriznega načrta. Želelo je biti pripravljeno na komuniciranje, če bi do krize prišlo. Načrt je kratek, pregleden in zajema osnovne korake za premagovanje različnih kriz. V načrtu je zapisan pregled možnih kriznih situacij, imena in naloge krizne skupine ter izobraževanje le-te, določeni so glavni govorec in komunikacijske strategije. Podrobneje so zapisani tudi napotki za glavnega govorca oziroma za vodstvo pri sodelovanju z mediji. Načrt je dober, vendar premalo kompleksen. Določene točke načrta niso dovolj izpopolnjene, izpiljene ter opredeljene.

S prevzemom korporacije Novartis, leta 2002, pa se je Lekov krizni okoljski komunikacijski načrt opustil in prevzel novi, izboljšani krizni komunikacijski načrt Novartisa. Krizni načrt Novartisa je razdeljen na več delov, saj vsaka kriza zahteva drugačen krizni načrt. Skupen vsem načrtom pa je glavni načrt, ki predstavlja temelj vsakega načrta. Imenuje se glavni NEM načrt, ki je sestavljen iz nekaj korakov. Zelo pomembno je zaporedje teh korakov. Vsak korak mora biti izveden po postopku, ki je zapisan v kriznem načrtu. Kakršnokoli odstopanje ali izpuščanje korakov, bi onemogočilo pravilno reševanje kriz. Znotraj kriznega načrta je opredeljena krizna skupina in njene naloge, kot tudi izobraževanje le-te. Prav tako je podrobno opisan postopek za analizo krizne situacije, potek komunikacije v času krize ter opredelitev komunikacijskih strategij.

Ugotovila sem, da je Novartisov krizni komunikacijski načrt veliko bolj dodelan, daljši in natančen. Vključuje vse vidike odziva na krizo in ponuja zelo dobro pomoč sodelavcem iz drugih držav ter iz centrale v Baslu. Hkrati ponuja tudi dosti bolj kompleksne odgovore na različna vprašanja. Sistem NEM omogoča izredno hiter odziv po celem svetu na vseh Novartisovih lokacijah. Direktorica Korporativnega komuniciranja podjetja Lek d. d., Katarina Klemenc Dinjaški je mnenja, da predstavlja NEM sistem zelo učinkovit način za premagovanje kriz.

Prepričana sem, da je izredno pomembno za vsako podjetje, da ima vnaprej pripravljen krizni načrt, še posebej v teh negotovih časih, kar sem v moji diplomski nalogi večkrat poudarila.

V diplomski nalogi sem opisala področje kriznega načrtovanja, namen le-tega ter primerjala krizna načrta manjšega samostojnega podjetja ter večjega, globalnega podjetja. Izvedela sem, v kolikšni meri se spremeni krizno načrtovanje manjšega podjetja (Lek), če ga prevzame večja korporacija (Novartis). Namen moje diplomske naloge ni bil dokazati, da se slovenska podjetja bolj zavedajo pomena kriznega načrtovanja, ampak prikazati pomembnost le-tega v današnjem »kriznem« svetu ter predstaviti dober vzgled kriznega komunikacijskega načrta. Tudi če bi primerjala krizna načrta iz popolnoma različnih podjetij, sem prepričana, da bi tudi takrat dokazala, da je krizni načrt neizogibno potreben, tako za manjše lokalno, kot tudi za večje, globalno podjetje. Verjetno pa bi bilo izjemno težko ponovno najti podjetje, ki bi mi zaupalo te pomembne informacije.

Krizni načrt je tajen in zaupen dokument posameznega podjetja in vsebina le-tega je skrbno varovana poslovna skrivnost, ki ne sodi v javnost. Zategadelj sem morala določene podatke v diplomski nalogi posplošiti oziroma izpustiti. Kljub temu sem zelo hvaležna, da sem dobila možnost za vpogled v tak načrt, saj gre za izredno strokovno pripravljeno sistem, ki omogoča, da se organizacija v primeru krizne situacije odzove hitro in na ustrezen način.

Ker je tema moje diplomske naloge v današnjem negotovem času še kako aktualna, sem se naloge lotila z zavzetostjo in zanimanjem, marsikaj izvedela ob pregledu kriznih in si s tem širila obzorje.

6 LITERATURA

- Agnič, Robert. 2004. *Uporaba »benchmarkinga« v globalni korporaciji za odločitev o investiciji za zagotavljanje trajnostnega ekološkega razvoja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Cohn, Robin. 2000. *The PR crisis bible: how to take charges of the media, when all hell breaks loose*. New York: St. Martin's Press.
- Coombs, Timothy W. 1999. *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. London: Sage Publications.
- --- 2010. Parameters for crisis communication. V *Handbook of crisis communication*, ur. Timothy W. Coombs in Sherry J. Holladay, 17–53. Chichester UK, Malden: Wiley-Blackwell.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
- Fearn-Banks, Kathleen. 2001. Crisis Communication: A Review of Some Best Practices. V *Handbook of public relation*, ur. Robert Heath, 479–485. London: Sage publications.
- --- 2002. *Crisis communications: a case book approach*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- --- 2007. *Crisis communications: a case book approach*. 3rd edition. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ferguson, Sherry Devereaux. 1999. *Communication planning: an integrated approach*. London: Sage publications.
- Gole, Pedja Ašanin. 2009. Abeceda kriznega komuniciranja: naj prevlada moč komunikacije. *Piar na kvadrat. Logaritmi odnosov z javnostmi* (9): 34–35.

- Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Guth, David W. in Charles Marsh. 2003. *Public Relations: a values-driven approach*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Hunt, Todd in James E. Grunig. 1995. *Tehnike odnosov z javnostmi*. Prevedel Branko Gradišnik. Ljubljana: DZS.
- Jakomin, Alenka. 2009. Ne bomo se odpovedali razvoju! Pogovor s Tonijem Balažičem. *Piar na kvadrat. Logaritmi odnosov z javnostmi* (09): 10.
- Jereb, Anton. 2005. *Krizno komuniciranje (v IT)*. Dostopno prek: <http://www.isaca.si/datoteke/Jereb-051108.pdf> (27. avgust 2010).
- Jernejčič, Andreja. 2007. *Kako uspešno sodelovati z mediji*. Ljubljana: Planet GV.
- *Lek d. d.* Dostopno prek: <http://www.lek.si> (23. junij 2010).
- --- 2001a. *Krizno okoljsko komuniciranje podjetja Lek*. Ljubljana: Interno gradivo.
- --- 2001b. *Program okoljskega komuniciranja podjetja Lek*. Ljubljana: Interno gradivo.
- Lerbinger, Otto. 1997. *The crisis Manager: Facing risk and responsibility*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lundgren, Regina E. in Andrea H. McMakin. 2009. *Risk communication: A handbook for communicating enviromental, safety and health risks*. 4th edition. Hoboken, New Jersey: Wiley & Sons.

- Malešič, Marjan, Sandra Bašič Hrvatini in Marko Polič. 2006. *Komuniciranje v krizi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Newsom, Doug, Judy VanSlyke Turk in Dean Kruckeberg. 2004. *This is PR: The realities of public relation*. 8th edition. Belmont: Wadsworth/Thomas Learning.
- Newsweek. 2010. *Green rankings 2010*. Dostopno prek: <http://www.newsweek.com/feature/2010/green-rankings.html> (27. oktober 2010).
- Novak, Božidar s sodelavci. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- *Novartis*. Dostopno prek <http://www.novartis.ch> (23. junij 2010).
- --- 2007. *Novartis emergency management*. Ljubljana. Interno gradivo.
- Petkovšek, Vesna in Polona Pibernik. 2009. Diagnozo poznamo, na terapijo pa bo treba še malo počakati. Pogovor s Sonjo Šmuc. *Piar na kvadrat. Logaritmi odnosov z javnostmi* (09): 10.
- Premru, Lev. 2002. *Pričevanja o Leku*. Ljubljana: Lek d. d.
- Register, Michael and Judy Larkin. 2005. *Risk issue and crisis management: A casebook of best practise*. London: Kogan Page Limited.
- --- 2008. *Risk issue and crisis management: A casebook of best practise*. London: Kogan Page Limited.
- Verčič, Dejan, Franci Zavrl in Petja Rijavec. 2002. *Odnosi z mediji*. Ljubljana: GV Založba.

- Salisbury, Brian. 2009. Communication key in a crisis. *Business source premier* (2): 17.

- Seitel, P. Fraser. 2007. *The practice of public relations*. 10th edition. Harlow: Pearson Prentice Hall.

- White, Jon in Laura Mazur. 1995. *Strategic communication management: making public relations work*. Harlow: Addison- Wesley.

- Zaremba, Alan Jay. 2009. *Crisis communication: theory and practice*. New York: M. E. Sharpe.