

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Golob

Raba novih medijev v kriznem komuniciranju
študija primera Merkur

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Golob

Mentor: doc. dr. Andrej Škerlep

Raba novih medijev v kriznem komuniciranju
študija primera Merkur

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Raba novih medijev v kriznem komuniciranju – študija primera Merkur

V sodobnem času je razvoj medijev močno napredoval. Pojavili so se številni novi kanali komuniciranja. Internet je postal tako priljubljen, da je spremenil načine medosebnega in korporacijskega komuniciranja. Vplival pa je tudi na komuniciranje oddelkov za odnose z javnostmi in s tem na (korporacijsko) krizno komuniciranje. Podjetja usmerjena v prihodnost so že integrirala internet v krizni menedžment in krizno komuniciranje. Internet lahko na krizo vpliva kot sprožilec, pospeševalec ali orodje reševanja krize. Če podjetje ve kako, lahko internet pomaga v vseh fazah krize – tako v času pred krizo, kakor tudi med in po njej. Podjetje mora znati v svoj krizni odziv vključiti za internet prilagojene klasične taktike odziva, kakor tudi povsem nove taktike. Za komuniciranje o krizi mora uporabiti čim več novih internetnih medijev – korporativno spletno stran, e-pošto, blog, temno/skrito stran in družabne medije. Vendar pa internet ni prinesel tako pomembnih sprememb v kriznem komuniciranju, da bi popolnoma spremenil teorijo in prakso reševanja krize, ampak ju je le prilagodil in posodobil. Tako ima krizni tim, zaradi integracije interneta v krizni načrt, dodatne aktivnosti pred, med in po krizi.

Ključne besede: krizno komuniciranje, novi mediji, internet, kriza, trifazni model.

The use of new media in crisis communication - case study Merkur

In modern times, the development of new media has progressed drastically. As a result numerous new channels of communication have appeared. Internet grew in popularity and it consequently became one of the main communication tools. It has heavily modified interpersonal as well as corporate communications. Internet also affected (corporate) crisis communication. Future oriented companies have already integrated Internet into their crisis management and crisis communication. Internet can impact crisis as a trigger, facilitator or as a crisis tool. If the company knows how, the Internet can help on all stages of the crisis – before, during and after the crisis. The company must integrate response classic response tactics, as well as new Internet tactics into their crisis. To communicate about the crisis, company must use as many new media as possible – a corporate web site, e-mail, blog, shadow web site and social media. But the Internet has not brought such significant changes into crisis communications, to reverse the theory and practice of the crisis, but it has only adapted and updated it. Due to integration of the Internet in the crisis communication plan, the crisis team has extra activities before, during and after the crisis.

Key words: crisis communication, new media, Internet, crisis, three-phase model.

Kazalo vsebine

1 UVOD	6
2 (KLASIČNO) KRIZNO KOMUNICIRANJE	7
2. 1 Definicija krize	7
2. 2 Karakteristike in kategorije krize	8
2. 3 Simptomi, vzroki in povodi kriz	8
3 RAZVOJ KRIZE – modeli krize	9
3. 1 Cikel krize	9
3. 2 Finkov model	9
3. 3 Mitroffov model	10
3. 4 Trifazni model	10
4 TRIFAZNI MODEL KRIZE	11
4. 1 Predkrizna faza	11
4. 2 Faza krize	11
4. 3 Pokrizna faza	12
5 KOMUNICIRANJE IN NOVI MEDIJI	13
5. 1 Vpliv novih medijev na komuniciranje	13
5. 2 Novi mediji in odnosi z javnostmi	14
5. 3 Vpliv novih medijev na krizno komuniciranje	14
6 NALOGE NOVIH MEDIJEV V KRIZI - pospeševalci, sprožilci ali pomočniki v krizi	15
7 ICP MODEL - model kriznega potenciala na internetu	16
8 TRIFAZNI MODEL KRIZNEGA KOMUNICIRANJA NA INTERNETU	18
8. 1 Krizno komuniciranje na internetu v predkrizni fazi	18
8. 2 Krizno komuniciranje na internetu v času krize	21
8. 3 Krizno komuniciranje na internetu v pokrizni fazi	22
9 UPORABA NOVIH MEDIJEV V KRIZNEM KOMUNICIRANJU	23
9. 1 Korporativna spletna stran	23
9. 2 E- pošta	24
9. 3 Blog	24
9. 4 Spletna stran hitrega odziva in temna/skrita spletna stran	24
9. 5 Socialni mediji/družabna omrežja	25
9. 6 Krizni načrt na intranetu	25
10 UPORABA NOVIH MEDIJEV V KRIZNEM KOMUNICIRANJU	25
11 ŠTUDIJA PRIMERA – kriza v Merkurju	26
11. 1 Metodologija	26
11. 2 Analiza vsebine	27
11. 3 Novi mediji in njihova uporaba v času krize	29
11. 4 Druge ugotovitve	32
12 SKLEP	33
13 LITERATURA	35
PRILOGE	39
Priloga A: PREDSTAVITEV MERKURJA	39
Priloga B: POTEK KRIZE	39
Priloga C: TABELE ANALIZE VSEBINE	43
Priloga Č: ANALIZA SPLETNIH STRANI MERKURJA – opisi spletnih strani in njihova uporaba v času krize	52

Kazalo slik

Slika 5.1: Model »eden mnogim« in model »mnogi mnogim«	13
Slika 7.2: ICP model upravljanja krize	17

Kazalo tabel

Tabela 11.1: Odključnica spletnih strani Merkurja in njihova vsebina.....	29
Tabela 14.2: Analiza vsebine sporočil za javnost	43
Tabela 14.3: Analiza vsebine člankov objavljenih na rtvslo.si	44
Tabela 14.4: Analiza vsebine člankov objavljenih na 24ur.com	47
Tabela 14.5: Analiza vsebine člankov objavljenih na zurnal24.si	48
Tabela 14.6: Primerjava sporočil za javnost in člankov s spletnih strani rtvslo.si, 24ur.com in zurnal24.si	50

1 UVOD

V zadnjih desetih letih se je že veliko podjetij zaradi sprememb na trgu, razvoja tehnologije, ekonomske krize, gospodarske stagnacije, množičnih odpuščanj in drugih vzrokov znašlo v krizi. Po nekaterih raziskavah naj bi danes bila že kar vsaka četrta kriza povezana z novimi mediji (Herbst v Conway in drugi 2007, 214). Internet lahko na krizo deluje kot njen pospeševalec ali sprožilec. Če pa podjetje ve, kako izkoristiti internet v svoj prid, je lahko tudi pomočnik reševanja krize. Internet je lahko popoln pripomoček v kriznem komuniciranju, ker omogoča, da je posodabljanje informacij med krizo hitreje in lažje, informacije pa so vedno na voljo in vsem dostopne (Hawkins 2000, 1).

Zanimalo me je torej kako lahko novi mediji vplivajo na nastanek, razvoj in zaton krize ter kako lahko podjetje uporabi internet za krizno komuniciranje. Da bi podrobneje raziskala to tematiko sem si zastavila nekaj raziskovalnih vprašanj: najprej me je zanimalo *v kolikšni meri je razvoj novih medijev vplival na krizno komuniciranje. Ali se je zaradi vpeljave interneta v krizno komuniciranje, spremenila tudi teorija (predvsem trifazni model)? Ali se v praksi za komuniciranje med krizo že uporabljajo novi mediji in na kakšne načine?* Ter, *kako slovenska podjetja komunicirajo o krizi preko novih medijev* (kar bom poskušala raziskati preko primera Merkurja)?

Da bi lahko odgovorila na ta raziskovalna vprašanja, sem najprej pregledala vso literaturo na temo kriznega komuniciranja ter poiskala novejše raziskave in članke na temo kriznega komuniciranja preko novih medijev. V študiji primera sem naredila dve kvalitativni analizi - najprej analizo vsebine in sicer sporočil za javnost podanih s strani Merkurja na njihovih spletnih straneh in člankov objavljenih na straneh rvtvsi.si, 24ur.com in zurnal24.si; nato pa še deskriptivno analizo spletnih strani Merkurja.

Diplomska naloga je sestavljena iz kratkega uvoda, ki mu sledijo poglavja o krizi in (klasičnem) kriznem komuniciranju. Sledijo poglavja o razvoju in modelih krize s poudarkom na trifaznem modelu. Nato preidem na najpomembnejši del naloge, to je na krizno komuniciranje preko novih medijev, kjer je opisano, kako je razvoj interneta vplival na komuniciranje, odnose z javnostmi in na samo krizno komuniciranje, v kakšnih vlogah se lahko pojavi internet ter kako lahko uporabljamo internetu v času pred, med in po krizi. Sledi poglavje o uporabi novih medijev kot orodij za krizno komuniciranje v praksi. Kako se kriznega komuniciranja preko novih medijev lotevajo podjetja v Sloveniji, sem skušala ugotoviti s študijo primera kriznega komuniciranja preko spletnih strani Merkurja. Diplomsko delo se zaključi s sklepom.

2 (KLASIČNO) KRIZNO KOMUNICIRANJE

2.1 Definicija krize

Zelo pomembno je imeti definicijo elementa o katerem pišeš, saj ta narekuje stil in vsebino pisanja. Veliko avtorjev se je trudilo postaviti popolno definicijo pojma kriza¹ in krizno komuniciranje, vendar je bila to zelo zahtevna in kompleksna naloga.

Lerbinger (1997, 4) definira **krizo** kot dogodek, ki lahko postavi organizacijo na slab glas ter ogrozi njeno dobičkonosnost, rast, možnost preživetja in njene vrednote. Podobno definira krizo Coombs (1999, 2), ki pravi, da je kriza nepredvidljiv dogodek, ki grozi z negativnimi učinki organizaciji, industriji ali deležnikom, če z njo ne ravnamo pravilno. Fink (v Coombs 1999, 2) opredeli krizo, kot dogodek močne intenzitete, ki pritegne veliko pozornost medijev in državnih institucij, ovira normalno delovanje organizacije, ogroža ugled organizacije in s tem na sploh škoduje organizaciji.

Tudi slovenski avtorji podobno razumejo krizo: Dubrovski (2000, 2) definira krizo kot kratkotrajno, neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, ki nastane zaradi zunanjih ali notranjih vzrokov in s tem ogroža obstoj in razvoj podjetja. Novak (2000, 34) opredeli krizo kot »resen incident, ki vpliva na človekovo varnost, okolje, izdelke in ugled organizacije. Za tak incident je po navadi značilno, da ga mediji obravnavajo sovražno.« Malešič (in drugi 2006, 11) pa opredeli krizo kot situacijo, v kateri so ogrožene temeljne vrednote, čas za ukrepanje je omejen, razmere pa so negotove in stresne. Tako vsi temeljni avtorji kriznega komuniciranja razumejo krizo kot nek negativen dogodek. Vendar pa lahko gledamo na krizo tudi s stališča novih priložnosti. Iz krize lahko izidemo boljši kot smo bili. Meyers (v Guth in Marsh 2003, 396) meni, da lahko kriza prinese organizaciji tudi pozitivne posledice.

Kljub številnim različnim definicijam lahko najdemo neke skupne točke oz. značilnosti krize. Moja delovna definicija krize je, da je *kriza nepričakovan, negotov in stresen dogodek, ki je velikokrat tudi nenačrtovan in podjetju nevaren. Je časovno omejen proces, ki ima lahko trajne tako negativne kot pozitivne posledice, če se reševanja krize (ne) lotimo pravočasno in na pravi način.*

Upravljanje s krizo je definirano kot aktivnosti, ki poskušajo preprečiti ali zmanjšati negativne izide iz krize in tako zaščititi organizacijo, deležnike in/ali industrijo pred morebitno škodo (Coombs 1999, 4). Novak (2000, 254) opredeli **krizno komuniciranje** kot pomemben del odnosov z javnostmi, ki zajema predvidevanje potencialnih kriznih dogodkov, pripravo nanje, reševanje kriz, komuniciranje s ključnimi javnostmi in pokrizno ocenjevanje ukrepov.

¹ Guth in Marsh (2003, 390) definirata razliko med pojmom problem in kriza. Problemi so bolj pogosti, ne pritegnejo pozornosti javnosti in ne povzročijo velike finančne škode. Krize pa so nepredvidljive, njihovo reševanje je potrebno načrtovati, vložiti veliko denarja in časa ter pritegnejo pozornost različnih javnosti.

2.2 Karakteristike in kategorije krize

Millar (2004, 19) je definiral več karakteristik krize: nenadnost, negotovost, časovni pritisk, posega v organizacijsko uspešnost, povzročča negotovost in stres, grozi ugledu in virom organizacije, stopnjuje intenzivnost, povzroči pregled organizacije in za zmeraj spremeni organizacijo.

Čeprav so krize zelo različne, imajo veliko skupnih točk: imajo velik vpliv na velik delež prebivalstva, prinašajo visoke stroške, značilen je učinek »snežne kepe«, povzročajo negotovost, trajajo daljše obdobje, zadevajo veliko akterjev, prinašajo tveganja in razkrijejo probleme komuniciranja (Boin in Lagadec v Malešič in drugi 2006, 12).

Različni avtorji in organizacije razdeljujejo krize na različne načine in po različnih kriterijih. Tako Inštitut za krizni menedžment (v Millar 2004, 20–21) opredeli 16 kategorij krize:

- poslovna katastrofa,
- nezgode/nesreče,
- skupinske tožbe,
- ukrepanje potrošnikov,
- odpoklic izdelkov,
- diskriminacija,
- okoljska škoda,
- nepričakovana zamenjava menedžmenta,
- finančna škoda,
- sovražni prevzem,
- spori med zaposlenimi,
- slabo upravljanje,
- spolno nadlegovanje,
- žvižgači,
- kriminal belega ovratnika,
- nasilje na delovnem mestu.

Lerbinger (1997, 10–14) pa deli krize na 7 glavnih kategorij:

- naravne krize,
- krize slabih menedžerskih vrednot,
- tehnološke krize,
- krize prevar,
- konfrontacijske krize,
- krize zlonamernih menedžerskih odločitev.
- krize zlonamernosti,

Izbrani praktični primer krize v podjetju Merkur je zelo kompleksen, zato ga je težko uvrstiti v le eno kategorijo. Po razdelitvi Inštituta za krizni menedžment spada v kategorijo slabega upravljanja. Po Lerbingerjevi razdelitvi pa bi ga lahko uvrstili med krizo slabih menedžerskih vrednot, menedžerske prevare in/ali krizo zlonamernih menedžerskih odločitev², saj je za krizo v podjetju Merkur odgovorno predvsem neuspešno upravljanje podjetja s strani menedžmenta.

² Težko je razločiti ali je v primeru Merkurja šlo za slabe ali zlonamerne odločitve menedžmenta in ali so bile prevare namerne in načrtovane ali ne.

2.3 Simptomi, vzroki in povodi kriz

Simptomi so znaki, ki v podjetju napovedujejo krizo. Če jih podjetje pravočasno zazna in ukrepa s pravnimi akcijami, lahko omili posledice že začete krize ali pa celo prepreči njen nastanek. Zato je zelo pomembno, da simptomi niso prezrti, zanemarjeni ali podcenjeni. Značilen je časovni razmik med simptomi in začetkom krize, zato je ključnega pomena hitro odkrivanje simptomov, njihova analiza in interpretacija, da bi ugotovili vzroke krize že pred njenim nastankom (Dubrovski 2000, 5–9). Simptomi torej le napovedujejo krizo, **vzroki** pa so dejanski »krivci« za nastali položaj. Če hočemo razrešiti krizo, moramo analizirati njene vzroke in jih poskušati čim hitreje odpraviti, ne pa se osredotočati na njene simptome. Vzroke za nastanek krize delimo na zunanje in notranje. Zunanji vzroki kriz so nastali v okolju podjetja in na njih podjetje nima pomembnejšega vpliva. Notranji vzroki pa so tisti, ki so nastali v podjetju (Dubrovski 2000, 9–13). **Povod** za krizo pa je neposredno delujoči vzrok, na osnovi katerega se dejansko sproži kriza. Povod je lahko že manjši nepomemben dogodek, ki povzroči verižno reakcijo vseh drugih vplivov, katerih vzroki so že dolgo prisotni (Dubrovski 2000, 13).

3 RAZVOJ KRIZE – modeli krize

3.1 Cikel krize

Večina literature o kriznem menedžmentu obravnava krize skozi idejo o cikličnosti krize. Menedžerji kriznega komuniciranja morajo biti s tem konceptom seznanjeni, saj je potrebno v vsaki fazi krize drugače ravnati. Zato je bil koncept spremenjen iz cikličnega v fazni pristop h krizi. Fazni pristop h krizi pomeni, da je upravljanje s krizo razdeljeno na več segmentov, ki so izvršeni v določenem vrstnem redu, kjer prva faza prehaja v drugo, druga v tretjo, vse dokler iz zadnje faze ne preidemo spet v prvo. Gre za nenehen proces. Tako so se v literaturi o kriznem menedžmentu najbolj uveljavili trije ciklični, stopenjski modeli upravljanja s krizo: Finkov štiri fazni model, Mitroffov pet fazni model in osnovni tri fazni model neznanega avtorja (Coombs 1999, 9–11).

3.2 Finkov model

Fink (v Coombs 1999, 10–11) je za opis krize in upravljanja z njo uporabil medicinsko analogijo razvoja bolezni. Tako je življenjski cikel krize sestavljen iz štirih faz:

1. prodomalna faza – sledi in namigi, da kriza res obstaja,
2. akutna faza ali izbruh krize – dogodek, ki sproži krizo (in spremljajočo škodo),

3. kronična faza – učinek krize ostaja, a si prizadevamo za njeno razrešitev,
4. faza razrešitve – obstajajo znaki, da krize ni več.

3.3 Mitroffov model

Mitroff (v Coombs 1999, 12–14) je razdelil krizni menedžment na pet ključnih faz:

1. zaznavanje signalov – nove opozorilne znake je potrebno identificirati in poskušati preprečiti, da se spremenijo v krizo;
2. preprečevanje – zaposleni v organizaciji iščejo znane faktorje tveganja in skušajo zmanjšati njihov potencial za škodovanje organizaciji;
3. zadrževanje škode – ko se kriza zgodi, se zaposleni morajo truditi, da se nastala škoda ne razširi na še neprizadete dele organizacije;
4. okrevanje – zaposleni se trudijo vzpostaviti takšno delovanje organizacije kot je bilo pred krizo, kolikor hitro je mogoče;
5. učenje – zaposleni pregledajo in ocenijo svoje delovanje med krizo ter izkušnje in nova znanja dodajo v organizacijski arhiv.

3.4 Trifazni model

Kljub temu, da avtor trifaznega modela ni znan, je ta model največkrat uporabljen za opisovanje krize, njenega življenjskega cikla in reševanja. Sestavljen je iz treh faz, kjer ima vsaka izmed faz več podfaz:

1. predkrizna faza:
 - zaznavanje signalov
 - preprečevanje krize
 - priprava na krizo
2. faza krize:
 - prepoznavanje krize
 - obvladovanje krize in ponovno poslovanje
3. pokrizna faza (Coombs 1999, 14–16).

Vsi trije modeli so si precej podobni, vsi pravijo, da je mogoče vsaj nekatere krize napovedati, da podjetja lahko krize preprečijo ali se na njih vsaj pripravijo, podajajo navodila kako se lotiti kriznega komuniciranja in upravljanja ter kaj se mora podjetje iz krize naučiti. Diplomsko delo bo temeljilo na trifaznem modelu kriznega komuniciranja. Gre namreč za najosnovnejši model, ki zajema vse korake razvoja krize. Zajema tako najosnovnejša in splošna dejanja, ki jih mora podjetje

izvajati pred, v in po času krize, pa vse do zelo podrobnih in kompleksnih navodil komuniciranja.

4 TRIFAZNI MODEL KRIZE

Trifazni model razlaga, da je podjetje v vsaki fazi krize v različnem stanju in okolju, zanimajo ga različni deležniki in problemi. Zato je potrebno v vsaki fazi drugače reagirati in drugače komunicirati. Če hoče podjetje preprečiti nastanek krize, se mora na krizo dobro pripraviti. Zato je po mnenju večine avtorjev, izmed treh faz krize, najpomembnejša prav prva, predkrizna faza.

4.1 Predkrizna faza

Najboljši način upravljanja krize je njena preprečitev. Prvi korak predkrizne faze je **zaznavanje in nadziranje opozorilnih znakov**. Najpomembnejše za zaznavanje je pregledovanje ter aktivno iskanje informacij in problemov, ki bi lahko vsebovale opozorilne znake krize. Pregledovati je potrebno številne vire, tako notranje kot zunanje. Sledi analiza in ocena informacij o potencialu za razvoj krize. Informacije o problemih, ocenjene z največjim tveganjem za razvoj krize, je potrebno podrobneje nadzirati in opazovati njihov razvoj (Coombs 1999, 17–37).

Organizacija se izogne krizi z aktivnostmi **preprečevanja krize**. Cilj tega koraka je, da zaradi zaznanih opozorilnih znakov, do dejanske krize ne pride. To stori preko dveh komponent: spremembe in nadziranja. Sprememba pomeni, da organizacija skuša odpraviti vzroke potencialne krize, nadzor pa pomeni, da organizacija nadzoruje, ali je bila sprememba učinkovita – ali je zmanjšala oz. odpravila vzroke potencialne krize (Coombs 1999, 39–58).

Krizni tim se mora zavedati, da včasih preprečevanje ni dovolj in do krize vseeno lahko pride. Zato je potrebno, da se v naprej pripravi. **Priprava na krizo** vsebuje šest korakov, ki jih je potrebno redno posodabljanje in vzdrževati, da ostanemo pripravljeni na krizo:

1. diagnosticiranje šibkih točk podjetja,
2. ocenitev kriznega tipa,
3. izbiranje in usposabljanje kriznega tima,
4. izbiranje in usposabljanje govorca,
5. razvoj kriznega načrta,
6. pregled komunikacijskega sistema (Coombs 1999, 59–87; Borda in Mackey-Kallis 2004, 121–125).

4.2 Faza krize

Nastanek krize testira, ali so bile priprave na krizo primerne in uspešne. Vse krize ne nastanejo nenadoma, ampak se lahko razvijajo počasi, zato vseh kriz ni lahko prepoznati. Coombs (1999, 89) pravi, da je podjetje v krizi, ko se deležniki strinjajo, da gre za krizo. Velikokrat pa se zgodi, da si menedžment noče priznati, da je podjetje v krizi, zato jih mora krizni tim prepričati v to. Upravljanje s krizo namreč ne more biti učinkovito, če si menedžment noče priznati krize. **Prepoznavanje krize** je tako prva aktivnost kriznega tima v času krize. Krizni tim mora zbrati in analizirati natančne in posodobljene informacije o razvoju krize. Iz njih nato naredi vodnik za vse krizne odločitve in krizno komuniciranje (Coombs 1999, 89–111).

Potem ko pride do krize, se mora krizni tim truditi, da se kriza ne razširi in da se časovno čim bolj omeji (Mitroff v Coombs 1999, 113). Najpomembnejše v fazi **obvladovanja krize** je komuniciranje z deležniki in zagotavljanje točnih in posodobljenih informacij. Krizni tim si mora zagotoviti čim večji nadzor nad informacijami, ki krožijo o krizi in vzbuditi sočutje oz. sočustvovati z žrtvami krize. Deležnikom morajo dokazati, da nadzirajo krizno dogajanje in razrešujejo krizo. Da si podjetje hitreje **opomore** je potrebno: takojšnje reagiranje na krizo, skrbeti za ugled podjetja, izbrati primeren krizni načrt in odobriti nov poslovni načrt in nadaljevati s komuniciranjem (Coombs 1999, 113–133).

Podobno kot Coombs, tudi Borda in Mackey-Kallis (2004, 125–129) opredelita tri najpomembnejše aktivnosti v času krize. Prva je zbiranje relevantnih informacij, kjer podjetje zbira informacije o ozadju krize, imenuje govornika ter definira kratkoročne in dolgoročne cilje. Druga aktivnost v času krize je podajanje informacij medijem in ostalim deležnikom, ki mora predstaviti vse informacije, pokazati skrb in podati informacije, ki zanimajo eksterne javnosti. Tretja aktivnost pa je dostavljanje informacij, ki mora biti hitro in v sodelovanju z mediji.

4.3 Pokrizna faza

Sčasoma se vse krize končajo – to je takrat, ko se učinki krize prenehajo in se podjetje vrne v normalno poslovanje. Vendar pa krizni menedžment ne sme meniti, da je s krizo končano tudi njihovo delo. Pomembno je, da **oceni** svoje delo. Čeprav se zdi ta korak odvečen, saj vzame veliko časa, lahko krizni menedžment le preko ocenitve preteklega delovanja izboljša svoje delovanje za prihodnje krize. Te ugotovitve je potrebno zapisati v posodobljene načrte kriznega upravljanja. Potrebno je še vedno **nadzirati** učinke in posledice krize. Zato je potrebno sodelovati v preiskavah krize in ugotavljanju vzrokov krize ter še vedno zagotavljati želene informacije deležnikom (Coombs 1999, 135–146). Borda in Mackey-Kallis (2004, 129–131) dodata še eno aktivnost pokrizne faze, in sicer, podjetje mora čestitati zaposlenim za dobro upravljanje krize in njihovo sodelovanje.

S pokrizno fazo se zaokroži delovanje kriznega menedžmenta, kar pripelje dejavnosti nazaj na začetek, na predkrizno fazo. To pa nakazuje nenehen proces krize.

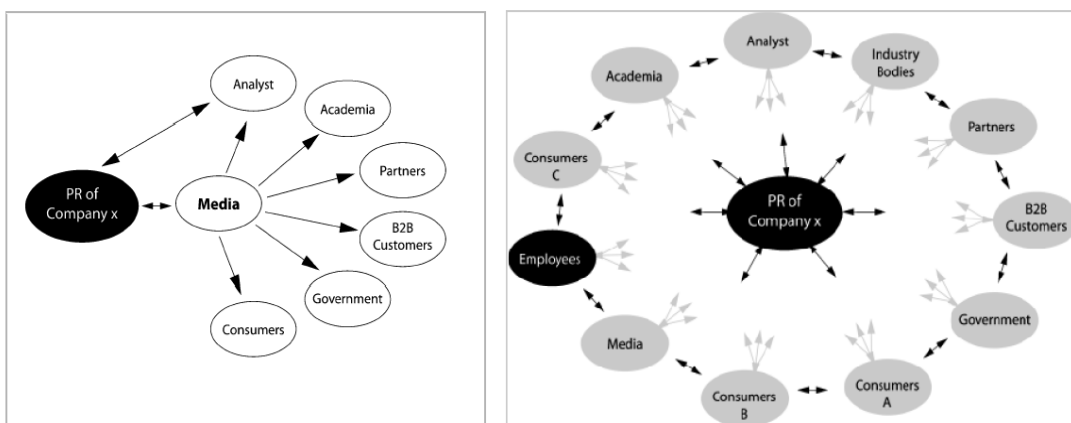
5 KOMUNICIRANJE IN NOVI MEDIJI

5.1 Vpliv novih medijev na komuniciranje

Večina avtorjev, ki se ukvarjajo s kriznim komuniciranjem, s pojmom »novi mediji« opisuje predvsem internet in njegove novejšje različice ter spletna orodja. Pojem »internet« nosi bolj tehnični pomen, medtem ko je pojem »novi mediji« bolj komunikološki. Hallahan (2009, 414–416) v pojem »novi mediji« uvršča internet oz. spletne strani, e-pošto, klepetalnice in spletne strani hitrega sporočanja (npr. Skype). Stephens in Malone (2010, 381) pa dodajata še korporativne spletne strani, bloge, mikrobloge, družabna omrežja in YouTube.

Internet je v le nekaj letih svojega obstoja radikalno spremenil načine komuniciranja, saj je dostopen zelo velikemu številu ljudi. Zato se ni spremenilo le medosebno komuniciranje, ampak tudi komuniciranje podjetij. Internet je tako postal najbolj priljubljen način komuniciranja med podjetji in njihovimi deležniki (González-Herrero in Smith 2008, 143). Pred internetom so PR oddelki v podjetjih uporabljali množične medije za doseganje svojih občinstev. Tako se je razvil komunikacijski model »eden-mnogim« (one-to-many), kjer so imeli mediji absolutno moč, saj so definirali, kaj je vredno objave in kaj ne. Internet pa je z možnostjo objave česarkoli, kadarkoli in s strani kogarkoli, način komunikacije tako spremenil, da se je moral spremeniti tudi komunikacijski model – v model »mnogi-mnogim« (many-to-many). Modela sta prikazana na Sliki 5.1 (González-Herrero in Smith 2008, 144–145). Lewinove teorije čuvajev (gate-keeping theory) tako ne moremo aplicirati na internet. Vsak, ki ima dostop do interneta, lahko distribuira informacije brez omejitev čuvajev. Še več, internetni uporabniki lahko sami zbirajo in primerjajo informacije ter skoraj istočasno naprej posredujejo nove informacije (Conway in drugi 2007, 214 – 215).

Slika 5.1: Model »eden mnogim« in model »mnogi mnogim«



Vir: González-Herrero in Smith (2008, 144–145).

Internet je omogočil veliko lažje interpretiranje informacij, zbiranje strokovnih znanj, koordinacijo z nizkimi stroški ter nove izzive v medosebnih in poslovnih odnosih. Internet pomaga organizacijam, da podrejo časovne, geografske in distribucijske ovire ter ovire pridobivanja informacij (Perry in drugi 2003, 207–209). Povratne informacije omogoča z nehierarhično dvosmerno komunikacijo (Huang in drugi 2010, 2–3).

5.2 Novi mediji in odnosi z javnostmi

Splet in e-pošta spreminjata način komuniciranja ljudi po vsem svetu. To je še posebej vidno pri odnosih z javnostmi, ki temeljijo na komuniciranju (Duke 2002, 311). Internet tako lahko štejemo za prvi množičen medij odnosov z javnostmi, ki omogoča direktno komuniciranje med podjetjem in množičnimi javnostmi brez posredovanja vratarjev. Internet je prvi množični medij, kjer lahko le podjetje nadzira vsebino, ki je poslana končnim prejemnikom (White in Raman 2000, 406). V polju odnosov z javnostmi ima internet mnoge funkcije: distribucija izjav za javnost, iskanje problemov, zbiranje informacij o konkurenci, sprotno obveščanje deležnikov, objavljanje informacij, zbiranje povratnih informacij, spremljanje medijskih objav, komuniciranje z novinarji, raziskovanje strank in problemov, krepitev korporacijske identitete ter komuniciranje z ostalimi deležniki (Duke 2002, 315; Newland Hill in White 2000, 31–32).

Raziskava, ki jo je opravil Duke (2002, 317), je pokazala, da se je uporaba interneta in e-pošte v odnosih z javnostmi v zadnjih petih letih močno povečala in ji napoveduje še večjo rast. Večina podjetij že ima svojo korporativno spletno stran. Internet največ uporabljajo za izobraževanje in ozaveščanje (80 %), iskanje in nadziranje problemov (75 %) ter konkurence (38 %). Le 23 % podjetij uporablja internet za krizno komuniciranje in samo 8 % za spremljanje in odgovarjanje na spletne govornice (Duke 2002, 317–321). Druga preiskava je pokazala, da večina menedžerjev odnosov z javnostmi uporablja internet kot enega izmed orodij komuniciranja z javnostmi. Vendar jim ta način komuniciranja pomeni le dodatno obremenitev, ki ni prioriteta, vzame pa veliko časa³ (Newland Hill in White 2000, 38–46). Za komuniciranje z mediji je po mnenju menedžerjev kriznega komuniciranja še vedno bolj pomembno medosebno komuniciranje, pred komuniciranjem preko interneta (Duke 2002, 317–321).

5.3 Vpliv novih medijev na krizno komuniciranje

Šele po velikih krizah se menedžment podjetij dodobra zave, da tudi njihovo podjetje ni primerno

³ Tudi menedžerji podjetja gledajo na korporativne spletne strani kot na nekaj, v kar jih silita čas in konkurenca, ne pa kot strateško orodje komuniciranja. Raziskava je pokazala tudi, da večina menedžerjev gleda na internet kot na orodje distribucije informacij in ne kot orodje, ki omogoča dvosmerno komunikacijo (DiNardo 2002, 375).

pripravljeno na krizo. Tako je po 11. septembru 2001 kar 81 % menedžerjev priznalo, da njihovo podjetje ni primerno pripravljeno na krizo. Od takrat naprej se je močno razvila praksa kriznega menedžmenta v podjetjih. Kriza ob 11. septembru je pokazala tudi pomen interneta za podjetja in ljudi. Kar 54 % Američanov je bilo ob krizi aktivnih preko interneta in e-pošte. Zato je internet ključen v komuniciranju široki javnosti v času krize (DiNardo 2002, 368). Internet pa ni pomembno komunikacijsko orodje le v primeru naravnih nesreč in terorističnih napadov, ampak tudi korporacijskih kriz. Zato so podjetja, ki so orientirana v prihodnost, že začela uporabljati internet kot orodje kriznega menedžmenta, ki centralizira in nadzira pretok informacij v času krize. V času krize mora imeti organizacija zanesljiv sistem distribucije informacij in odgovarjanja. Internet je lahko popoln pripomoček v kriznem komuniciranju, ker omogoča, da je posodabljanje informacij med krizo hitreje in lažje, informacije pa so vedno na voljo (Hawkins 2000, 1).

Vendar pa ima tudi internet kot komunikacijsko orodje v krizi, pomanjkljivosti: v primeru naravnih nesreč je velikokrat poškodovana električna napeljava, tako da računalniki ne delujejo, vsi ljudje nimajo dostopa do interneta, zelo težko je cenzurirati in nadzorovati informacije in njihovo točnost, zmeda in panika na socialnih omrežjih pa lahko vso situacijo le še poslabšata (Huang in drugi 2010, 3).

6 NALOGE NOVIH MEDIJEV V KRIZI - pospeševalci, sprožilci ali pomočniki v krizi

Neil (2000, 13) meni, da lahko novi mediji na krizo vplivajo na tri načine: kot sprožilci krize, kot prevara/zvijača, ki jo uporabljajo aktivisti za nasprotovanje pobudam podjetja in kot orožje bojevanja proti krizi. Kot sprožilec krize internet deluje takrat, ko do krize ne bi prišlo, če internet ne bi obstajal. Kot zvijača aktivistov deluje takrat, ko aktivisti ustanovijo svoje spletne strani ali napadejo korporativno stran z namenom škodovati podjetju ali njegovim dejavnostim. Za podjetje najboljši način uporabe interneta pa je kot orožje za preprečevanje oz. zmanjševanje krize (Neil 2000, 13).

Na začetku krize lahko internet vpliva na dva načina – lahko jo le pospeši, lahko jo tudi sproži. Internet deluje kot **pospeševalec** krize, ko pospešuje odvijanje kriznega cikla in ko podira geografske ovire. V tem primeru internet deluje enako kot osrednji mediji (mainstream media), le odseva realnost, vendar na veliko hitrejši način. Do krize bi prišlo tudi brez interneta (González-Herrero in Smith 2008, 145).

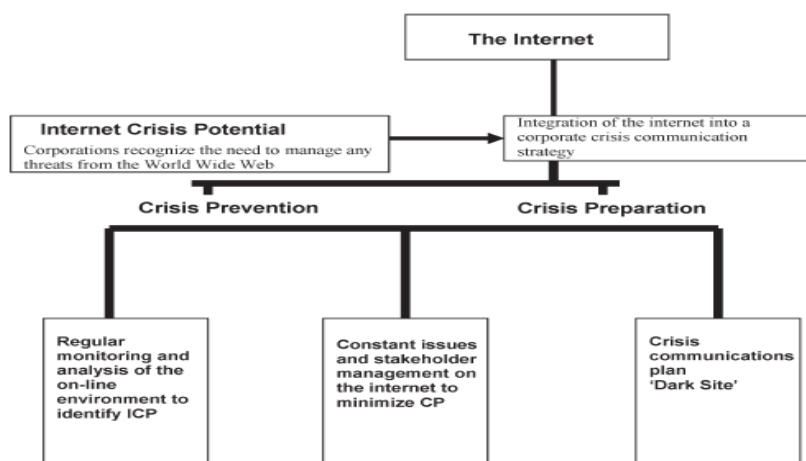
Internet pa je lahko tudi **sprožilec** problema, ki lahko preraste v krizo, če z njim ne upravljamo primerno. Do problemov lahko pride preko spletnih govoric, zaradi delovanja hekerjev, senčnih ali kopiranih spletnih strani, zaradi zloma varnosti spletnega sistema in vseh oblik spletnega terorizma (González-Herrero in Smith 2008, 145; Conway in drugi 2007, 218). Za podjetja so bile *govorice* vedno videne kot neškodljive. Niso jih upoštevali, ker so krožile med ljudmi brez moči in le kot alternativne informacije (Tyler 2005, 568). Vendar pa spletne govorice lahko postanejo resen problem podjetja, ko jih začne veliko ljudi razumeti kot resnico. Problem lahko preide v krizo, ko so objavljene v osrednjih medijih. Zato bi morale vsako podjetje imeti načrt, kako se spopadati z internetnimi govoricami, ki pa mora vsebovati: identificiranje in nadzorovanje spletnih strani, načrtovan hiter in jasen odziv na govorice, seznam zaveznikov, ki lahko pomagajo pri zavračanju govoric, uporabo spletne strani za informiranje vseh ključnih javnosti podjetja (Neil 2000, 14). Na internetu se lahko kriza sproži tudi zaradi *hekerjev*, ki ustvarijo viruse, ogrožajo oz. uničijo korporativno spletno stran ali uničijo korporativne sprejemalce e-pošte. Proti hekerjem se podjetje zelo težko zavaruje, ker ti uporabljajo vedno nove prijeme uničevanja podjetja. Ena izmed možnosti podjetja je, da izsledi hekerje, ki delujejo proti njim, in se z njimi posvetuje glede varnosti spletnega sistema (Neil 2000, 14). Tretja nevarnost nastanka krize na internetu pa so *ponarejene, kopirane in napadalne spletne strani*. Te po navadi ustvarijo nezadovoljni zaposleni ali drugi aktivisti. Proti takšni vrsti napadov se lahko podjetje zavaruje oz. reši problem na več načinov: pripravi lahko strani, ki spodbijajo obtožbe aktivistov, lahko poskuša rešiti spor z avtorjem ponarejene spletne strani, podjetje lahko vnaprej registrira vse možne internetne domene (predvsem tiste s slabšalnim pomenom) lahko pa podjetje poskusi s tožbami proti aktivistom (Neil 2000, 15). Za PR-ovce je pomembno, da reagirajo na te probleme, da se npr. govorice iz interneta ne razširijo na osrednje medije, kar bi povečalo negativen učinek krize. Internet torej deluje kot sprožilec krize takrat, ko do krize ne bi prišlo, če internet ne bi obstajal (González-Herrero in Smith 2008, 145).

7 ICP MODEL - model kriznega potenciala na internetu

Internet predstavlja veliko grožnjo za nastanek krize. Po nekaterih raziskavah je kar vsaka četrta kriza povezana z internetom (Herbst v Conway in drugi 2007, 214). Model kriznega potenciala (ICP = Internet Crisis Potential) vključuje vse faktorje, ki bi lahko bili vzrok za nastanek ali okrepitev krize zaradi karakteristik interneta. Model ICP se nanaša predvsem na preprečevanje krize, upošteva pa tudi fazo priprave na krizo, saj se avtorji modela zavedajo, da se vsake krize ne da preprečiti (Conway in drugi 2007, 215).

Prvi korak v ICP modelu je *spremljanje in analiziranje korporativnega okolja* v iskanju opozorilnih znakov krize. Nadzirati je potrebno čim več virov potencialne krize in čim bolj redno. Tudi spremljanje, analiziranje in prednostno obravnavanje mora postati del korporativne krizne strategije. Drugi korak je *upravljanje z deležniki*, kjer mora korporacija ugotoviti, kako deležniki vidijo organizacijo oz. kakšna je njihova percepcija korporacije (Conway in drugi 2007, 216–217). Tretji korak ICP modela je *upravljanje s problemi* ki vključuje identifikacijo in analizo problemov, spremembo in strateške možnosti, načrt izvedbe ter evalvacijo (Jones in Chase v Conway in drugi 2007, 218). Zadnji korak ICP modela pa je *priprava na krizo*. Najpomembnejši del tega koraka je priprava internetnega kriznega načrta, ki vsebuje proaktivne, natančne in odprte odgovore deležnikom. Določiti je potrebno tudi taktike izvajanja načrta, kar vključuje identificiranje kriznega tima, govornika in pripravo komunikacijskih orodij (Conway in drugi 2007, 218–219).

Slika 7.2: ICP model upravljanja krize



Vir: Conway in drugi (2007, 219).

Čeprav je bil ICP model narejen za čim boljše reševanje krize prav preko interneta, sem se odločila, da bom v svojem diplomskem delu raje obravnavala krizno komuniciranje na internetu preko (že prej opisanega) trifaznega modela. To pa zato, ker ima trifazni model večji razpon obravnavanja snovi, zajema tako splošne naloge kriznega menedžmenta, kot tudi podrobna navodila kriznega komuniciranja. Modela sta si podobna v tem, da je za podjetje najpomembnejša faza preprečevanja in priprave na krizo. Vendar pa trifazni model ne obravnava le predkrizne faze (kot ICP model), ampak tudi fazo krize in pokrizno fazo. Tudi zato, ker trifazni model obravnava krizo z vidika življenjskega cikla, sem si za nadaljnjo obravnavo izbrala ta model.

8 TRIFAZNI MODEL KRIZNEGA KOMUNICIRANJA NA INTERNETU

Trifazni model kriznega komuniciranja lahko apliciramo tudi na krizno komuniciranje preko interneta. Faze krize so enake (predkrizna, kriza in po krizi), dodani so le koraki kriznega komuniciranja preko interneta.

8.1 Krizno komuniciranje na internetu v predkrizni fazi

Prvi korak v predkrizni fazi je **upravljanje s problemi**, katerega naloga je identificiranje, spremljanje, iskanje in upravljanje s (potencialnimi) problemi, ki lahko prerastejo v krizo (González-Herrero in Smith 2008, 147). Zato je identifikacija internetnih virov, katerih vsebina je neposredno ali posredno povezana s podjetjem, njenimi izdelki, znamkami ali dejavnostmi, nujna. Identificirati je potrebno čim več spletnih virov, jih redno nadzirati in integrirati v strategijo kriznega komuniciranja. Potem ko krizni tim odkrije signale krize, jih je potrebno analizirati in prednostno obravnavati glede na verjetnost razvoja v krizo. Potrebno se je tudi zavedati, da vseh signalov, ki krizo napovedujejo, ni mogoče odkriti (Conway in drugi 2007, 217–218).

Identificiranje virov iskanja signalov krize: Več kot se ljudje pogovarjajo oz. pišejo o neki temi, bolj ta prerašča v problem in grožnjo za podjetje. Zato morajo organizacije najti spletne strani, kjer se uporabniki pogovarjajo, pritožujejo, kritizirajo ali širijo govorce o podjetju ter jih redno spremljati in nadzorovati (Coombs 1999, 25). Zelo je pomembno, da podjetja zgodaj identificirajo probleme in nanje hitro, jasno in iskreno reagirajo (Heath 1998, 276–277). Organizacije morajo uporabljati spletne baze podatkov in s tem preiti iz reaktivne na proaktivno komunikacijo (Tomsen v Perry in drugi 2003, 209). Pri iskanju problemov je potrebno pregledati tako tradicionalne kot tudi internetne vire. Proučevati je potrebno spletne novice, spletne časopise in revije, arhive profesionalnih združenj, spletne strani skupin posebnega interesa in spletne strani vladnih organizacij (Coombs 1999, 25). González-Herrero in Smith (2008, 147) sta dodala še nekaj virov, ki jih je potrebno spremljati: spletne strani aktivističnih skupin, klepetalnice, informacijske skupine, bloge, socialna omrežja in forume. Viri informacij so podobni kot pri tradicionalnih medijih, le da so shranjeni in dostopni elektronsko. Preko interneta nadzorovanje poteka hitreje, informacije je lažje beležiti in shranjevati (Heath 1998, 277).

Iskanje problemov in signalov krize: V času zbiranja informacij je intranet najboljše orodje, saj omogoča ali olajša vse potrebne postopke: zbiranje, posodabljanje, interpretiranje, shranjevanje in komuniciranje zbranih informacij. Takšne analize lahko priskrbijo zgodnje opozorilne znake dogodkov, mnenj in prepričanj, ki bi lahko škodili ugledu podjetja. Probleme, ki se vzpostavijo na

teh forumih, je potrebno klasificirati in razvrstiti po njihovi pomembnosti (Neil 2000, 16).

Upravljanje s problemi: Podatke, prejete z zaznavanjem signalov in nadziranjem spletnih strani, je potrebno podrobno spremljati in predvidevati njihov razvoj v probleme. Potrebno je ugotoviti, v katerem delu življenjskega cikla se nahaja problem – ali je problem potencialen, nastajajoč, že razvit, že prešel v krizo ali mirujoč (Conway in drugi 2007, 218). Samo spremljanje morebitnih problemov danes več ni dovolj, saj občinstva pričakujejo, da jih bo podjetje poslušalo in z njimi sodelovalo. Zato morajo podjetja spremljati mnenja javnosti, nanje odgovarjati in prilagajati svoje aktivnosti (González-Herrero in Smith 2008, 148). Ker je internet postal tudi zbirališče nezadovoljnih, jeznih in zaskrbljenih, se povečuje nezadovoljstvo s podjetji (Neil 2000, 13). Raziskave so pokazale, da imajo internetne skupine bolj ekstremna mnenja, kot takrat ko je identiteta posameznikov znana. Ker se ljudje veliko lažje pritožijo preko interneta ali e-pošte, je potrebno ti dve orodji nujno vključiti v sistem upravljanja s konflikti (Joinson v Ford 2004, 29–30).

Zaradi vključevanja interneta v krizno komuniciranje so za podfazo upravljanja s problemi potrebne določene dodatne, specifične naloge:

1. Menedžment mora dodeliti finančna sredstva in določiti število ljudi za iskanje in nadziranje problemov. Podjetje mora razmisliti tudi ali je smiselno, da za to nalogo skrbi samo ali pa je bolj učinkovito, če najame eksterno agencijo.
2. Vzpostaviti je potrebno učinkovit spletni opozorilni sistem, ki omogoča spremljanje in nadziranje spletnih strani, blogov, socialnih omrežij ...
3. Potrebno je izuriti tim, ki se bo ukvarjal z nadziranjem spleta in spremljal razvoj problemov na spletu.
4. Na podlagi zaznanih signalov je potrebno izdelati seznam prioriternih problemov po verjetnosti, da se zgodijo.
5. Za lažje sodelovanje s spletnimi javnostmi je potrebno vzpostaviti korporativni blog.
6. Razmišljati je potrebno na globalni ravni, saj lahko internet lokalne probleme z lahkoto privede v globalne razsežnosti.
7. Ker je komuniciranje preko interneta drugačno kot preko tradicionalnih medijev, je potrebno izdelati napotke komuniciranja. Vključiti je potrebno napotke o pristopu, tonu in jeziku sporočanja, ki mora biti na internetu bistveno bolj primeren za dialog, bolj neformalen in sproščen, kot v tradicionalnem komuniciranju (González-Herrero in Smith 2008, 148).

Drugi in tretji korak predkrizne faze sta **preprečevanje** in **načrtovanje krize**, kjer se morajo podjetja pripraviti na možne krize, načrtovati krizne scenarije in se pripraviti na morebitne

negativne izide. Podjetja se morejo zavedati ali njihova občinstva uporabljajo internet za zbiranje in posredovanje informacij. Podjetja morajo zagotoviti tudi finančne in človeške vire za pripravo kriznega načrta, ki mora biti proaktiven, natančen in odprt do deležnikov. Nato je potrebno izbirati in usposobiti krizni tim in govorca ter pripraviti orodja kriznega komuniciranja. Na koncu je potrebno še preizkusiti implementacijo načrta (Conway in drugi 2007, 218–219).

Dodatne aktivnosti, ki jih mora krizni menedžment izvajati v fazi preprečevanja in načrtovanja zaradi vključevanja interneta v krizno komuniciranje so:

1. Krizni menedžment mora razmisliti, da bi pripravili oz. objavili krizni priročnik na intranetu, ker ga je lažje posodablјati in vzdrževati. Tako lahko priročnik vsebuje tudi dodane internetne povezave do pomembnih spletnih strani in baz podatkov ter omogoča enostavnejšo distribucijo informacij npr. izjav za javnost preko e-pošte. V krizni priročnik je potrebno vključiti tudi poglavje o tem, kako hitro reagirati na internetne govorice.
2. Pri pripravi spletnih strani mora sodelovati tudi menedžment, krizni tim in računalniški eksperti, kjer morajo vsi prisotni razumeti prave vzroke vzpostavljanja korporativne spletne strani ali strani hitrega odziva in skrite spletne strani.
3. Krizni menedžment mora posodablјati sezname naslovov e-pošte in drugih relevantnih kontaktnih podatkov.
4. Vnaprej je potrebno pripraviti linke, ki obiskovalce korporativne strani povežejo z drugimi spletnimi stranmi, ki zagotavljajo več informacij.
5. Pred samim nastankom krize mora krizni menedžment identificirati relevantne neodvisne organizacije in posameznike, ki bi lahko delovali kot zavezniki v času krize. Zato je pomembno, da se poskušajo z njimi povezati.
6. Da se podjetje zavaruje pred napadi aktivistov, mora vnaprej registrirati vse možne internetne domene, vključno s tistimi, ki imajo negativne pomene.
7. Kreirati je potrebno interno spletno stran za krizni tim, kjer ima shranjene priročnike, načrte, izjave, kontaktne informacije in vse ostale podatke za primer krize. Do teh informacij morajo imeti dostop vsi zaposleni.
8. Ker prenašanje informacij na internet ni enostavno, je potrebno vključiti internetnega strokovnjaka in/ali blogerja v krizni tim. Oceniti je potrebno kakšne so interne zmožnosti za kreiranje grafike, videa in avdio datotek in kako hitro jih je mogoče objaviti na internetu. Če krizni menedžment oceni, da podjetje nima dovolj usposobljenih zaposlenih je potrebno razmisliti o najemu zunanje agencije (González-Herrero in Smith 2008, 149; Hawkins 2000, 2; Neil 2000, 15).

8.2 Krizno komuniciranje na internetu v času krize

Na internetu se lahko s krizo spopadamo na več načinov – lahko uporabimo tradicionalne taktike

kriznega komuniciranja, ki jih le delno prilagodimo za objavo informacij preko interneta, lahko pa uporabimo povsem nove načine komuniciranja, ki jih omogoča le internet. Veliko **tradicionalnih taktik** kriznega komuniciranja lahko z lahkoto prenesemo tudi na internet – na primer izjavo za javnost, ki je bila napisana za medije, lahko podjetje objavi tudi na korporativni spletni strani. Ostale takšne taktike so še: povzetek ali video odlomke novinarske konference objavimo na spletni strani, objava seznamov/spiskov dejstev, obvestil in pisem delničarjem, podajanje pravnih nasvetov ter objava odobritve neodvisnih organizacij (npr. o kvaliteti izdelka). Internet ponuja tudi štiri **nove načine** reagiranja na krizo: dvosmerna interaktivna komunikacija, uporaba linkov, sprotno nadzorovanje in uporaba digitalnih avdio in video datotek (Perry in drugi 2003, 214–216). Podjetja v krizi največkrat objavijo novico ali izjavo za javnost na svoji spletni strani, pošljejo e-pošto svojim delničarjem, objavijo povezave do drugih pomembnih spletnih strani, vključijo multimedijske učinke (Witmer v Perry in drugi 2003, 210).

Internet je spremenil način, kako podjetja zbirajo informacije v času krize. Pomembno je namreč, da so informacije zanesljive, ažurne in točne (González-Herrero in Smith 2008, 150). Internet je prinesel spremembe tudi pri tem, kdo in kako naj nagovarja javnosti. Nekatere študije so namreč pokazale, da so najbolj kredibilni govorniki zaposleni in ne menedžerji podjetja v krizi. Zato je potrebo zaposlenim omogočiti, da izražajo svoje mnenje preko korporacijske spletne strani ali blogov (González-Herrero in Smith 2008, 150). Druge raziskave so pokazale, da podjetja ne smejo komunicirati le preko enega izbranega predstavnika. Coombs (1999, 71) je priporočil podjetjem, da v času pred krizo izberejo in usposobijo izbranega predstavnika, ki naj bi govoril v imenu organizacije. Novejše raziskave pa so pokazale, da mora organizacija v času krize komunicirati »z večimi glasovi«, saj občinstvo bolj verjame sporočilu, ki ga ima več pomembnih predstavnikov (ne le menedžment podjetja ampak tudi strokovnjaki drugih oddelkov) pa tudi ugled podjetja se tako lažje in hitreje povrne (Tyler 2005, 569–570).

Zaradi integracije interneta v krizno komuniciranje mora krizni menedžment v času krize še dodatno reagirati:

1. Potrebno si je zagotoviti, da se večinski mediji zavejo resničnega stanja v podjetju in o razvoju krize tudi elektronsko poročajo.
2. Podjetje mora uporabiti optimizacijo spletnih strani v iskalnikih, tako da je korporativna spletna stran na vrhu iskalnega seznama.
3. V času krize krizni menedžment doda pomembne informacije, avdio-video posnetke, linke ali povezave do predhodno kreirane skrite spletne strani na korporativno spletno stran ali blog. Tu poda podjetje svoja stališča do krize in objavlja vse informacije o razvoju in reševanju krize.

4. Podjetja lahko uporabijo internet tudi za nadaljnjo informiranje oz. podajanje navodil, kako reagirati v času krize, zato je potrebno poskrbeti, da so ključne informacije lepo vidne že na vstopni strani.
5. V času pred krizo se podjetja povežejo z uglednimi neodvisnimi organizacijami, v času krize pa je čas, da uporabijo te kontakte in na korporacijsko spletno stran dodajo linke do teh uglednih neodvisnih organizacij.
6. Preko interneta lahko podjetja ugotovijo tudi mnenje splošne javnosti o krizi. Uporabijo lahko npr. mini spletne ankete. Za dvosmerno komunikacijo lahko uporabijo tudi rubriko vprašanja in komentarji ali vzpostavijo klepetalnico, vendar se morajo zavedati, da bo potrebno tudi odgovarjanje na zastavljena vprašanja.
7. Ko je podjetje v krizi, največjo izgubo občutijo delničarji. Zato lahko krizni tim pripravi in usposobi menedžerje k uporabi interneta za osebno nagovarjanje in podajanje informacij delničarjem.
8. Ker mnogo ljudi še vedno bolj verjame večinskim medijem kot internetu, je potrebno združenje obeh medijev za čim boljše poročanje o razvoju krize. Krizni tim se mora zato truditi, da zagotavlja informacije vsem medijem (González-Herrero in Smith 2008, 151).

8.3 Krizno komuniciranje na internetu v pokrizni fazi

Tudi v času po krizi mora biti podjetje še vedno pozorno na določene stvari:

1. podjetje mora še naprej spremljati spletne medije, bloge in druge spletne strani,
2. se zahvaliti vsem, ki so podjetju v času krize stali ob strani npr. z zahvalnimi objavami na korporativni spletni strani ali zahvalnimi e-sporočili,
3. še naprej posodabljati rubriko novic na korporativni spletni strani,
4. definirati strategije in taktike za ponovno gradnjo ugleda podjetja,
5. oceniti dogajanje in reagiranje na krizo in posodobiti (spletni) krizni načrt za vnaprej (González-Herrero in Smith 2008, 151).

V času pred internetom so se krize končale veliko hitreje kot danes. Nekoč so o krizah poročali časopisi in ko ni bilo več novih in zanimivih podatkov o krizi, se je medijsko linčanje počasi končalo. Kriza je tako prešla v časopisne arhive. Danes pa internet omogoča mednarodno poročaje o krizah in poskrbi, da novice nikdar niso popolnoma izbrisane (DiNardo 2002, 370). Kljub temu, da je najhujši krizni čas mimo, informacije na internetu ne zastarajo – npr. govornice ostanejo na straneh klepetalnic, video posnetki so še vedno objavljeni, članki so shranjeni v spletnih arhivih ... Vseeno pa bodo podjetja, ki so zaradi krize spremenila način delovanja, komunikacije ali celo kulturo podjetja v prihodnosti močnejša in zato boljše pripravljena na morebitne nove krize (González-Herrero in Smith 2008, 151).

9 UPORABA NOVIH MEDIJEV V KRIZNEM KOMUNICIRANJU

Raziskava je pokazala, da se v kriznem komuniciranju pojavljajo nove tehnologije komuniciranja, kot so: pošiljanje SMS-ov, uporabljanje mobilnih telefonov, spletnih kamer in drugih novih medijev (Thelwall in Stuart 2007, 542). Tudi če se osredotočimo le na internet, ima podjetje na voljo več orodij, preko katerih lahko komunicira v krizi: korporativno spletno stran, korporativni blog, e-pošta, družabna omrežja (Twitter, Facebook), klepetalnice in forume, strani, ki predvajajo video posnetke (YouTube), spletne strani povezanih organizacij in druge spletne strani. Raziskava je pokazala, da menedžerji kriznega komuniciranja ne poznajo vseh naštetih orodij komuniciranja preko interneta in jih ne znajo uporabiti v korist podjetja v času krize (Stephens in Malone 2010, 381). Zato se mora krizni tim poučiti o teh orodjih, vedeti kaj so, kaj omogočajo in kako jih učinkovito vključiti v krizno komuniciranje.

9.1 Korporativna spletna stran

Kent in Taylor (v Madere 2008, 17) navajata korporativno spletno stran kot kanal sporočanja, ki ga lahko podjetje v celoti nadzoruje. V času krize mora biti različnim javnostim prihranjeno iskanje informacij po različnih spletnih straneh tako, da postane korporativna spletna stran centralna točka komunikacije. Vsi ključni dogodki, obvestila in ostale informacije morajo biti lepo vidni, objavljeni na domači spletni strani podjetja (Neil 2000, 16; Madere 2008, 17). Korporativne spletne strani so tako popoln kanal za izobraževanje, informiranje in prepričevanje javnosti podjetja (White in Raman 2000, 406).

V času pred krizo je potrebno na korporativno spletno stran dodati zavihek ali link do strani, ki bo zagotavljala informacije v času krize. Ta povezava bo obiskovalcem spletne strani sporočala, da je podjetje proaktivno in pripravljeno na krizo. S tem, ko bo vedno prisotna, se je bodo obiskovalci navadili in v času krize točno vedeli, kje lahko najdejo želene podatke (Madere 2008, 17). Korporativno spletno stran je potrebno pripraviti tako, da zagotavlja povratne informacije npr. možnost postavljanja vprašanj obiskovalcev, preštevanje števila obiskovalcev, števila klikov na povezavo in čas ogleda (Thelwall in Stuart 2007, 524). Možnost dvosmernega komuniciranja bo podjetju v času krize zagotavljala informacije o percepciji javnosti o krizi (Madere 2008, 19).

Da je korporativna spletna stran učinkovita v času krize, mora objavljati ažurne, jasne in preverjene informacije. Naslovi člankov z informacijami o krizi in imena linkov morajo biti jasna, logična in razumljiva. Informacije in napotki kako ravnati v času krize, morajo biti napisani tako da

jih lahko vsakdo razume. Poskrbeti je potrebno, da so informacije o krizi ali linki do njih lepo vidni že na vstopni strani ali dostopne v največ dveh klikih (Madere 2008, 19).

9.2 E- pošta

Internet in e-pošta sta močno olajšala reševanje konfliktov, tako med menedžmentom in zaposlenimi, kot med podjetjem in zunanji deležniki. Vendar zaradi interneta in e-pošte nastajajo tudi novi tipi problemov. Tako kot medosebna komunikacija, tudi komuniciranje preko e-pošte in interneta lahko vodi do zmede, nesporazuma ali izogibanj obveznostim. Ker ni dodatnih neverbalnih znakov je verjetnost, da pride do problema še večja (Ford 2004, 28–29). Problemi pa se lahko razvijejo v krize. V času pred krizo mora krizni menedžment razmisliti tudi o ustanovitvi e-poštnega naslova v sili, ki je enakovreden brezplačni telefonski številki. Naslov se aktivira šele ob začetku krize, ko začne zagotavljati dvosmerno komuniciranje (Ford 2004, 30).

9.3 Blog

Krizni menedžment mora že pred krizo razmisliti o ustanovitvi korporativnega bloga, kjer bi lahko v času krize predstavili svojo stran zgodbe in omogočili ostalim blogerjem, da podajo svoje mnenje o nastanku in reševanju krize (Madere 2008,18–19). Zaradi interneta se zelo lahko hitro razširijo (neresnične) spletne govornice. Medtem, ko posamezni blogi ne morejo biti škodljivi podjetju, je lahko njihovo združevanje zelo škodljivo. In internet omogoča prav to združevanje blogerjev, kar povečuje možnost nastanka krize. Edina dobra stran združenj blogerjev je v tem, da začenjajo nase gledati, kot na vire informacij, kot neke alternativne medije, in se zato začenjajo truditi, da pišejo le o preverjenih informacijah (Crush 2006).

9.4 Spletna stran hitrega odziva in temna/skrita spletna stran

Strani hitrega odziva so dodatne spletne strani, ki zagotavljajo takojšnje, pravilne in razumljive informacije o krizi. Na njih po navadi podjetja objavljajo izjave za javnosti, posodobitve o krizi, kontaktne številke, urnike ali navodila. Zagotavljajo tudi dvosmerno komunikacijo preko možnosti postavljanja vprašanj. Spletna stran hitrega odziva je lahko pred nastankom krize skrita, ko pa se kriza zgodi, jo podjetje z geslom aktivira (Hawkins 2000, 1–2).

Krizni menedžment lahko vnaprej kreira tudi skrito oz. temno spletno stran, ki ostane skrita do nastanka krize. Gre za dodatno spletno stran, ki jo podjetje pripravi vnaprej, je popolnoma opremljena in čaka na nastanek krize. Gre torej za centralno informacijsko točko, ki jo gre z lahkoto posodabljanje. Po navadi podjetje na to stran posreduje informacije preko sporočil za javnost, podatke o nesreči, navodila za ukrepanje in kontaktne telefonske številke podjetja (Conway in drugi 2007, 219; Neil 2000, 16).

9. 5 Socialni mediji/družabna omrežja

Raziskava je pokazala, da čeprav večina kriznih menedžerjev priznava pomembno vlogo socialnih medijev, le majhen delež (13 %) integrira le-te v krizni načrt. Socialna omrežja so v času krize idealna za hitro podajanje ažurnih informacij. Informacije so namreč takoj vidne velikemu občinstvu, brez dolgotrajnega posredovanja novinarjev. Socialni mediji so primerni tudi za dajanje navodil in ugotavljanje javnega mnenja o dogodkih krize. Z uporabniki družabnih omrežij lahko podjetje vzpostavi dvosmerno komunikacijo tudi tako, da jih vpraša za nasvet. S tem postane občinstvo aktivno in ima občutek pomembnosti njihovega dela (Veil in drugi 2011, 110–119).

Obstaja več razlogov zakaj mora organizacija v svoj načrt kriznega komuniciranja vključiti tudi socialne medije: nov vir iskanja problemov, nadziranje in odgovarjanje na spletne govorce, lažje doseganje ciljnega občinstva, lažje ohranjanje korporativne identitete, ker omogoča hiter in posodobljen odziv na krizo in nenazadnje tudi zato, ker imajo že vsi drugi deležniki svoj profil. Za uspešno delovanje socialnih medijev v času krize je potrebno te vzpostaviti že pred nastankom krize. Uporabnikom mora biti profil podjetja na spletni strani socialnega medija že poznan, da vedo, kje iskati katere informacije (Veil in drugi 2011, 118–119).

9. 6 Krizni načrt na intranetu

Neil (2000, 15) meni, da je veliko pozitivnih posledic, če ima podjetje krizni načrt na intranetu: informacije je lažje in hitreje posodabljati, vsebuje lahko informacije o preteklem delovanju, dostopno bazo podatkov ter kontakte medijev in drugih deležnikov, z lahkoto razširi sporočila za javnost preko spletnih baz podatkov in kontaktov.

10 UPORABA NOVIH MEDIJEV V KRIZNEM KOMUNICIRANJU

Na temo uporabe novih medijev v kriznem komuniciranju so bile izvedene že različne raziskave. Največ raziskav je merilo koliko podjetij uporablja različna internetna orodja pri kriznem odzivu. Leta 2003 je Perry (in drugi 2003, 216) ugotovil, da je že 64 % podjetij o krizi komuniciralo preko interneta (predvsem preko korporativne spletne strani). S tem je potrdil svojo hipotezo o tem, da večina podjetij uporablja internet za odziv na krizo. Odziv na krizo je razdelil na dva dela – na tradicionalne medijske taktike (transkripcija novinarske konference, izjava za javnost, seznam dejstev, vprašanja in odgovori, pisma relevantnim javnostim) in nove medijske taktike (priložnosti za dvosmerno komuniciranje, linki do informacij, avdio in video posnetki in sprotno nadzorovanje).

Ugotovil je, da je večina podjetij uporabila vsaj eno izmed tradicionalnih taktik komuniciranja, ki jih je prilagodila za internet – največkrat je bila objavljena spletna verzija izjave za javnost. Izmed novih medijskih taktik so bile največkrat uporabljene linki do informacij ter avdio in video posnetki. Vendar je raziskava pokazala tudi, da je kar 44 % podjetij uporabilo le tradicionalne medije za komuniciranje o krizi (Perry in drugi 2003, 211–221) .

Leta 2005 sta Taylor in Perry (2005, 211) raziskavo ponovila. Tokrat ju je zanimalo ali se je uporaba interneta povečala in katere taktike odziva na krizo prevladujejo. Ugotovila sta, da se je uporaba interneta pri odzivu na krizo zmanjšala (54 %). Vendar, se je zmanjšalo tudi število podjetij, ki so komunicirala o krizi le preko tradicionalnih medijev (na 34 %). Večina organizacij (80 %), ki so se na krizo odzvale preko interneta, so to storile v manj kot 24-ih urah. Še vedno je bila najbolj priljubljena taktika odziva spletna različica izjave za javnost, sledili pa so ji seznamei dejstev. Izmed novih medijskih taktik so bile še vedno najbolj priljubljene povezave do informacij, sledila je dvosmerna komunikacija. S to raziskavo sta avtorja zavrnila hipotezo o naraščajoči uporabi interneta pri odzivu na krizo, potrdila pa sta hipotezo o vedno večji integraciji interneta kot orodja odziva na krizo (Taylor in Perry 2005, 211–216).

11 ŠTUDIJA PRIMERA – kriza v Merkurju

Za študijo primera sem si izbrala krizno komuniciranje preko spletnih strani Merkurja. To podjetje sem izbrala, ker je Merkur zelo znano podjetje, ki zaposluje več kot 3.000 ljudi in je zelo pomembno za slovensko gospodarstvo. Kriza v tem podjetju je že kar nekaj časa trajala ter bila medijsko zelo odmevna in za splošno javnost zelo zanimiva. Merkur sem izbrala tudi zato, ker ima kreiranih veliko spletnih strani, ki jih redno posodablja in preko katerih sporočajo določene informacije – sklepala sem, da bodo o razvoju krize sporočali tudi preko teh spletnih strani.

11.1 Metodologija

Ker se podjetje Merkur⁴ ni odzvalo moji prošnji za sodelovanje, sem se, na pobudo mentorja, odločila, da bom na krizno komuniciranje gledala iz zunanje perspektive (brez notranjega vpogleda na dogajanje). Odločila sem se, da bom spremljala komuniciranje Merkurja v času krize le preko njihovih internetnih kanalov.

Merkur ima kreiranih več spletnih strani: korporativni spletni strani Merkur Group in Divizije Merkur, tri spletne portale, spletni blog, Facebook profil, YouTube profil in spletno

⁴ Več o podjetju Merkur v **Prilogi A**.

trgovino. Vse te strani sem dnevno spremljala pet mesecev (od 1. marca do 31. julija 2011). Zanimalo me je predvsem, katere novice o krizi objavljajo in na koliko časa jih dopolnjujejo oz. osvežujejo. Sočasno sem spremljala tudi spletne strani nekaterih nacionalnih medijev – rtslo.si, 24ur.com in zurnal24.si – in primerjala informacije podane s strani Merkurja in pisanja medijev. Pri pisanju medijev me je zanimalo predvsem, kaj pišejo o razvoju in reševanju krize, koliko pišejo in s kakšnim tonom. Zanimalo me je tudi, koliko so novice preverjene oz. povzete po uradnih virih s strani Merkurja.

Moja baza podatkov je tako zajemala vse informacije, ki jih je v času opazovanja, uradno preko korporativnih strani sporočal Merkur, in članke, ki so jih pisale našte medijske hiše na svojih spletnih straneh. Baza je tako s strani Merkurja zajemala 12 sporočil za javnost, 4 članke bloga, 66 izjav na profilu Facebooka in 21 objav video vsebin na profilu YouTube. S strani medijev pa 36 člankov, od tega 16 na spletni strani rtslo.si, 10 na spletni strani 24ur.com in 10 člankov na spletni strani zurnal24.si. Vse novice oz. sporočila za javnost s strani Merkurja sem prebrala in jih vsebinsko analizirala. Tako sem poskušala ugotoviti kako se je kriza v Merkurju dejansko razvijala – več v **Prilogi B**.

11. 2 Analiza vsebine

Vsebinsko sem analizirala sporočila za javnost, ki jih je objavil Merkur na svojih dveh korporativnih spletnih straneh Merkur Group in Divizije Merkur v rubrikah Novinarsko središče in Aktualno/Novice. Nato sem analizirala še zbrane spletne članke o krizi v Merkurju s spletnih strani rtslo.si, 24ur.com in zurnal24.si. V analizo nisem vključila Merkurjevih blogov, Facebook izjav in YouTube posnetkov, ker se njihova vsebina (razen enega bloga, ki pa ima enako vsebino kot sporočilo za javnost) ni nanašala na krizo v podjetju.

Članke oz. sporočila za javnost sem analizirala preko desetih spremenljivk: datum objave oz. število dni zakasnitve objave od dogodka, vsebina, povezanost s krizo v Merkurju, poročanje o razvoju krize, poročanje o predhodnih dogodkih krize, napovedi za prihodnost podjetja, podobnost s sporočilom za javnost o poročanem dogodku, ton in barva sporočanja, vsebnost fotografij ali izjav zaposlenih in avtor članka. S temi spremenljivkami sem poskušala ugotoviti kako je Merkur komuniciral o krizi v podjetju ter koliko in na kakšen način so mediji poročali o krizi v Merkurju.

V **Prilogi C** so tabele analiziranja vsebine sporočil za javnost in medijskih člankov objavljenih na spletu. Tabele od 14.1 do 14.4 analizirajo sporočila za javnost in članke posameznih medijev, Tabela 14.5 pa primerja poročanje o krizi v Merkurju med uradnimi sporočili za javnost, objavljenih na spletni strani Merkurja z medijskimi članki objavljenimi na spletnih straneh rtslo.si, 24ur.com in zurnal24.si.

Od 12 analiziranih sporočil za javnost so bila le štiri neposredno in tri delno povezana z reševanjem krize. Merkur je o krizi javnosti poročal le, ko so se zgodili pomembnejši dogodki reševanja krize – o teh dogodkih so poročali tudi vsi analizirani mediji. Sporočila so bila kratka, jasna in jedrnata. Zgrajena so bila po principu obrnjene piramide – od najpomembnejših k manj pomembnim informacijam. V nekaterih so omenjeni dogodki, ki so pripeljali podjetje v krizo in začetek krize, v drugih pa ne. Nekatera napovedujejo, kaj so prihajajoče aktivnosti podjetja in kako uprava gleda na reševanje podjetja, druga teh podatkov ne vsebujejo. V večini izjav za javnost je ton nevtralen (objektiven), formalen in uraden. V sporočilih, ki informirajo o reševanju krize so tudi optimistične in pozitivne napovedi – tako so po uspešni konverziji terjatev zapisali: »Tako nas do zaključka izrednega stanja v družbi loči le še glasovanje o prisilni poravnavi.« ali pa v objavi 115-letnice: »In verjamemo, da ko bo postopek prisilne poravnave uspel, bo slovensko podjetje s stoletnimi bogatimi izkušnjami na trgu ponovno zasedlo mesto, ki mu pripada!« (Merkur Group, 2011b).

O dogodkih krize so mediji pisali redno in podrobno. Analizirala sem 36 člankov povezanih s krizo v Merkurju. Od tega jih je bilo 8 neposredno povezanih z reševanjem krize v Merkurju in so temeljili na sporočilih za javnost. Objavljeni so bili brez zakasnitve, še isti dan kot je Merkur objavil sporočilo za javnost. Ti članki so bili zelo podobni samemu sporočilu za javnost in so vsebovali tudi citate. Največ so o Merkurju poročali na spletni strani rtslo.si, ki je napisala največ člankov (16), vendar so na 24ur.com več pisali o sami krizi (od 10 člankov jih je bilo 5 neposredno povezanih z reševanjem krize). Na straneh zurnal24.si so veliko več pisali o dogodkih v Merfinu, Mersteelu ali Binetu Kordežu, kot o krizi v Merkurju. Vsi mediji so o preteklih dogodkih in vzrokih krize pisali občasno (največkrat o menedžerskem prevzemu leta 2007), občasno pa so tudi napovedovali prihodnost in prihajajoče aktivnosti Merkurja. Ton in barva člankov sta bila večinoma nevtralna in nepristranska (objektivna) ter formalna in uradna – ob dobrih novicah tudi optimistična in pozitivna, ob slabih novicah pa pesimistična in negativna – primer negativnega in pesimističnega pisanja je bil članek objavljen na rtslo.si z naslovom »Merkur tone. Merfin v rešilnem čolnu?« kjer so pisali, da se bo Merfin poskušal rešiti in izogniti plačilu terjatev, medtem ko to Merkurju ne bo uspelo. Sporočila za javnost so bila brez fotografij ali izjav zaposlenih, članki pa so vedno vsebovali vsaj eno fotografijo in občasno izjave relevantnih oseb.

V tem času se je veliko dogajalo tudi s podjetjema, ki sta posredno povezana z Merkurjem, to sta Merfin in Mersteel⁵. V času mojega spremljanja se je nadaljevalo reševanje kriz tudi v teh dveh podjetjih – Merfin je bil v postopku stečaja, Mersteel pa je končal postopek prisilne poravnave. Veliko se je pisalo tudi o bivšem predsedniku uprave Merkurja Binetu Kordežu, ki je bil

⁵ Podjetje Merfin je bilo po menedžerskem prevzemu leta 2007 večinski lastnik Merkurja, Mersteel pa je eno izmed treh divizij Merkur Groupa.

Interaktivnost	×	×	✓	×	×	×	×	✓	×
Nasveti	×	×	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓
Promocija izdelkov	×	×	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓
Video vsebine	×	×	×	×	×	×	×	✓	✓
Dvosmerno kom.	×	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Krizno kom.	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×
Sporočila za javnost	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×

Kot kaže Tabela 11.1 so vse spletne strani Merkurja v skladu z Merkurjevo celotno grafično podobo in so zato v rumeni, zeleni in sivi barvi z vključenim Merkurjevim logotipom. Obe korporativni strani in Facebook profil vsebujejo predstavitev podjetja. Vse spletne strani imajo lepo vidne linke do ostalih spletnih strani Merkurja. Korporativna spletna stran Merkur Group je glavna stran, vse ostale so njene podstrani – iz vseh lahko le z enim klikom pridete na osnovno (nad)stran. Le spletna trgovina in Facebook profil vsebujeta vsaj del interaktivnosti. Vse strani, razen Merkur Group, Divizija Merkur in Portal MERKURPartner, ponujajo obiskovalcem različne nasvete ter promovirajo svoje izdelke in njihovo uporabo. Samo na Facebook in YouTube profilih je omogočen ogled video posnetkov – gre za Merkurjeve oglase, oglase izdelkov, ki jih prodajajo, ali posnetke uporabe teh izdelkov. Dvosmerno komuniciranje je omogočeno na vseh spletnih straneh, razen spletni straneh Merkur Groupa in Divizije Merkur – blog in posnetke na YouTubeu je mogoče komentirati, v spletni trgovini si lahko uporabnik ustvari svoj profil, seznam želja in napolni spletno košarico, enako velja za Portala Gradimo z Merkurjem in Vrtnarimo s srcem, Portal MERKURPartner je dostopen le registriranim uporabnikom, na Facebooku pa lahko obiskovalci postavljajo vprašanja in komentirajo objavljene izjave. Za krizno komuniciranje sta bili uporabljeni le korporativni spletni strani Merkur Groupa in Divizije Merkur in sicer preko elektronskih oblik sporočila za javnost.

Spletne strani Merkurja sem poskušala oceniti tudi preko Preblovega modela »internetnega informacijskega menedžmenta«. Ta model ocenjuje spletne strani preko dveh komponent: **izvajanje**

spletne strani kamor spadata vsebina in enostavnost uporabe, ter **vzdrževanje** spletne strani, kamor spadata interaktivnost in možnost posodabljanja (DiNardo 2001, 371). Pri obeh korporativnih straneh Merkur Groupa in Divizije Merkur bi lahko vsebino in enostavnost uporabe visoko ocenila. Obe strani sta postavljeni tako, da obiskovalec zlahka najde želene informacije z zelo malo kliki. Vendar pa sta interaktivnost in možnost posodabljanja zelo slabi. Strani nista interaktivni, saj razen linkov do podstrani obiskovalcu ne omogočata ničesar. Tudi možnost posodabljanja je zelo majhna, saj bi za to bilo potrebno prenoviti celotno stran (posodablja se lahko le rubrika Aktualno/Novice).

Pri drugih spletnih straneh Merkurja (blog, portali, spletna trgovina, Facebook in YouTube profila) pa bi lahko z visoko oceno ocenila tako izvajanje kot tudi vzdrževanje. Strani so namreč veliko bolj razgibane, barvne in interaktivne. Lažje jih je tudi posodablјati in tehnično nadgrajevati.

Uporaba spletnih strani za krizno komuniciranje

V času od 1. marca do 31. julija 2011 je Merkur za svoje komuniciranje o krizi v podjetju od svojih številnih spletnih strani uporabljal le korporativni spletni strani Merkur Group in Divizije Merkur. Na obeh straneh so bila v rubriki Novinarsko središče in Novice/Aktualno objavljene le elektronske verzije sporočil za javnost. V opazovanem času Merkur za krizno komuniciranje ni uporabil nobenega drugega orodja ali drugih spletnih strani. Opazila sem, da ima Merkur zastavljeno strategijo komuniciranja, da le preko bolj uradnih spletnih strani (korporativni strani Merkur Groupa in Divizije Merkur) podaja »težke« informacije povezane s krizo, na drugih spletnih straneh (blog, družabna omrežja, portali) pa podaja le »lažje« informacije, torej tiste, ki so povezane z njihovimi izdelki, uporabo izdelkov in druge nasvete.

Menim, da bi lahko Merkur bolj izkoristil uradne korporativne spletne strani, to je korporativne strani Merkur Groupa in Divizije Merkur, tako da bi prilagodil tradicionalne taktike kriznega sporočanja internetu – zraven objavljanja elektronskih verzij sporočil za javnost bi lahko objavil še video posnetek (ali vsaj transkripcijo) novinarske konference, sezname z informacijami, vprašalnike z odgovori, objavili izjave vodilnih in drugih zaposlenih v podjetju o krizi in poslovanju, večkrat in bolj podrobno objavili novosti o razvoju krize, podali tudi mnenje neodvisnih strokovnjakov ali poslovnih partnerjev ... Bolje bi lahko uporabili tudi manj uradne korporativne strani (Facebook, YouTube, blog), npr. preko YouTube profila bi lahko objavili posnetke iz podjetja ter izjave vodilnih in drugih zaposlenih o krizi, na Facebooku bi lahko objavljali novice o razvoju in reševanju krize, vzpostavili bi lahko dvosmerno komunikacijo, odgovarjali na postavljena vprašanja in tako podali več informacij in zagotovil, da podjetje ne bo propadlo, lahko bi napisali blog na temo, kako uspešni so pri reševanju krize in kaj prisilna poravnava podjetja pomeni za kupce.

Vseeno pa menim, da je Merkur ravnal primerno, ko na straneh spletne trgovine, portalu Vrtnarimo s srcem in portalu Gradimo z Merkurjem niso objavili novic o razvoju krize. Gre namreč

za zelo specifične strani, kjer ljudi zanimajo določeni izdelki, kako jih kupiti, nasveti za uporabo in podobno, ne zanima pa jih toliko samo podjetje in njihove poslovne težave.

11. 4 Druge ugotovitve

Iz opazovanja dogajanja v Merkurju sem ugotovila, da ima Merkur zelo dober in sposoben krizni menedžment, ki ve kako se je potrebno s krizo spopasti. Krizni tim se je zavedal, da je podjetje v krizi, se s tem soočil, ukrepal, poskušal poiskati najboljšo možno rešitev (tako za lastnike, upnike, zaposlene in splošno javnost – prisilna poravnava), se pogajal in dosegel zelen rezultat.

Vendar pa krizni tim ni imel dobre taktike kriznega komuniciranja. V kriznem timu namreč ni bil prisoten predstavnik za odnose z javnostmi. Strategija komuniciranja v času krize je bila »minimalno poročanje« le v obliki sporočil za javnost. Ne glede na to kako so mediji pisali o razvoju in reševanju krize v Merkurju, ta ni dodatno ukrepal in popravljal (občasno) napačnih izjav novinarjev. Komunicirali so le z objavami sporočil za javnost preko korporativnih strani Merkur Groupa in Divizije Merkur. Drugih, tako tradicionalnih kot novih načinov komuniciranja preko interneta, niso uporabljali. Predvidevam, da zato, ker niso poznali vseh prednosti teh oblik komuniciranja.

Potrebno je poudariti tudi, da krize ni konec, ko se uprava podjetja tako odloči, kot je zapisal Merkur v enem od svojih sporočil za javnost, ampak ko podjetje dejansko ni več v nevarnosti. Čeprav je sedaj Merkur na boljši poti in vse kaže, da se bo s prisilno poravnavo počasi pobral, to še ne pomeni, da je kriza že končana. Če nič drugega, krizni tim čakajo še pokrizne aktivnosti. Podjetje mora najprej oceniti svoje krizne aktivnosti, še naprej spremljati medijske objave o Merkurju in se zahvaliti vsem, ki so jim pomagali k prisilni poravnavi. Z dobavitelji bo potrebno začeti nove poslovne odnose, potrošnike bo potrebno prepričati, da je Merkur vreden ponovnega zaupanja, zaposlene bo potrebno prepričati, da bodo ostali na svojih delovnih mestih, z novimi lastniki bodo morali oceniti dogajanje in nastalo škodo v krizi. Potrebno bo znova začeti graditi ugled v širši javnosti. Tudi komunicirati o poslovanju podjetja po krizi bo potrebno.

Če se hoče podjetje prilagoditi trendom in razvoju, bo morale posodobiti svoje spletne strani, jih narediti bolj interaktivne, zanimive in primerne za dvosmerno komunikacijo. Razmisliti mora tudi o novih taktikah kriznega komuniciranja preko interneta, posodobiti svoj krizni komunikacijski načrt, izučiti nove govorce podjetja, pripraviti temno oz. skrito spletno stran in začeti bolje uporabljati internet kot orodje kriznega komuniciranja. Ker lahko kaj kmalu pride do nove krize v podjetju.

12 SKLEP

V diplomski nalogi sem poskušala ugotoviti, kako so novi mediji vplivali na krizno komuniciranje. Ugotovila sem, da novi mediji postajajo vedno bolj pomembni kanal komuniciranja, še posebno internet. Zato je postalo že skoraj nujno, da ga podjetja integrirajo v načrt kriznega komuniciranja. Menedžerji odnosov z javnostmi imajo tako na voljo še en kanal komuniciranja o razvoju in reševanju krize. Vendar lahko internet uporabljajo ne le za komuniciranje, ampak tudi za druge aktivnosti potrebne v času pred, med in po krizi (npr. za iskanje in analiziranje signalov krize, povezovanje z relevantnimi neodvisnimi organizacijami, shranjevanje načrtov kriznega komuniciranja, objavlanje avdio-video posnetkov, izvajanje spletnih anket ...). Nekatere raziskave pa še vedno dokazujejo, da je menedžerjem odnosov z javnostmi še vedno bolj pomembno medosebno komuniciranje, kot komuniciranje preko interneta in drugih novih medijev. Zato lahko sklepam, da je internet spremenil krizno komuniciranje, vendar ne tako močno, da bi se tradicionalno krizno komuniciranje zato kaj zmanjšalo. Po podrobnem pregledu literature sem ugotovila tudi, da se tudi teorija o kriznem komuniciranju ni spremenila, ampak le posodobila – k vsaki izmed faz so bile le dodane aktivnosti, ki jih mora narediti krizni tim zaradi integracije interneta v krizno komuniciranje, sam model kriznega komuniciranja pa se ni bistveno spremenil.

Skušala sem ugotoviti tudi, kako podjetja v praksi uporabljajo internet za krizno komuniciranje. Le približno polovica podjetij uporablja internet kot kanal kriznega komuniciranja, največkrat v obliki objave spletnih različic sporočil za javnost na korporativni spletni strani. Torej Merkur uporablja enako metodo kriznega komuniciranja preko interneta kot večina podjetij po svetu, to je elektronsko verzijo sporočil za javnost. V rabi so tudi druga orodja in spletni kanali komuniciranja, vendar v majhnem obsegu. Taylor in Perry (2005, 211–216) sta z raziskavo ugotovila, da se je uporaba interneta za krizno komuniciranje iz leta 2000 na 2005 nekoliko zmanjšala. Kar je zanimiv podatek, glede na to, da večina avtorjev kriznega komuniciranja napoveduje vedno večji razvoj in uporabo interneta in ostalih novih medijev za krizno upravljanje in komuniciranje.

Z analizo študije primera sem ugotovila, da podjetje Merkur krizno komunicira preko interneta, vendar je ta komunikacija skrčena na minimum. Merkur je namreč komuniciral le preko spletnih sporočil za javnost, ni pa uporabljal drugih novih načinov komuniciranja, ki jih je opredelil Perry (in drugi 2003 214–216), kot so: dvosmerna interaktivna komunikacija, objavlanje avdio-video posnetkov, uporabljanje sorodnih linkov in sprotno nadzorovanje.

Pisanje diplomskega dela je bilo nekoliko oteženo, ker je na to temo napisane relativno malo literature, gre namreč za nove načine komuniciranja in zato novejšo temo raziskovanja. Težave so mi povzročali tudi številni novi termini, ki se pojavljajo v pretežno tuji literaturi. Velika težava je bila tudi nedostopnost do podatkov za študijo primera (ob iskanju primera), saj nobeno podjetje

noče deliti svojih zaupnih informacij o krizi in njenem reševanju. Potrebno je poudariti, da sem opravila le eno študijo primera, zato sklepov ne morem prenesti na vsa slovenska podjetja. Ker je tema zelo aktualna in zanimiva, bi jo lahko razširila tudi v magistrsko nalogo, tako, da bi primerjala krizno komuniciranje preko spleta še drugih slovenskih podjetij z Merkurjevimi. Šele takrat bi bilo možno, do določene mere, posploševanje.

13 LITERATURA

Borda, Jennifer L. in Susan Mackey-Kallis. 2004. A Model for Crisis Management. V *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*, ur. Dan P. Millar in

Robert L. Heath, 19–32. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Conway, Tony., Mike Ward, Gerard Lewis in Anke Bernhardt. 2007. Internet Crisis Potential: The Importance of a Strategic Approach to Marketing Communications. *Journal of Marketing Communications* 13 (3): 213–228.

Coombs, W. Timothy. 1999. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Thousand Oaks London New Delhi: SAGE Publications.

Crush, Peter. 2006. *Future: Firefighting in the digital age*. *Pr Week*. Dostopno prek: <http://www.prweek.com/news/606834/Feature-Firefighting-digital-age/?DCMP=ILC-SEARCH> (16. julij 2011).

DiNardo, Anne Marie. 2002. The Internet as a Crisis Management Tool: a Critique of Banking Sites During Y2K. *Public Relations Review* (28): 367–378 Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811102001649> (16. julij 2011).

Dubrovski, Drago. 2001. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.

Duke, Shearlean. 2002. Weird Science: Use of World Wide Web and E-mail in Science Public Relations. *Public Relations Review* (28): 311–324.

Ford, John. 2004. Integrating the Internet Into Conflict Management Systems. *The Journal For Quality & Participation* (Summer): 28–31.

González-Herrero, Alfonso in Suzanne Smith. 2008. Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management* (3): 143–153 Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-5973.2008.00543.x/pdf> (16. julij 2011).

Guth, David W. in Charles Marsh. 2003. *Public Relations: a Values-Driven Approach*. Boston: Allyn and Bacon.

Hallahan, Kirk. 2009. Crisis and Risk in Cyberspace. V *Handbook of Risk and Crisis Communication*, ur. Robert L. Heath in O'Hair H. Dan, 414–416. New York, London: Routledge.

Hawkind, Peter. 2000. Using the Internet for Effective Crisis Management. *Safety Magazine* (448): 1–2.

Heath, Robert L. 1998. New Communication Technologies: An Issues Management Point of View. *Public Relations Review* (24): 273–288.

Huang, Che-Min, Edward Chan in Adnan A Hyder. 2010. Web 2.0 and Internet Social Networking: A New Toll for Disaster Management? - Lessons from Taiwan. *Medical Informations and Decision Making* Dostopno prek: <http://www.biomedcentral.com/1472-6947/10/57> (16. julij 2011).

Lerbinger, Otto. 1997. *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Madere, Carol M. 2008. Using the University Website to Communicate Crisis Information. *Public Relations Quarterly* (52): 17–19.

Malešič, Marjan, Sandra Bašić-Hrvatini in Marko Polič. 2006. *Komuniciranje v krizi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Merkur blog. Dostopno prek: <http://www.merkur.eu/blog/> (16. julij 2011).

Merkur Group. 2009. *Konsolidirano letno poročilo Merkur Group in Letno poročilo družbe Merkur d. d. za leto 2009*. Dostopno prek: http://www.merkurgroup.eu/fileadmin/datoteke/investitorji/dokumenti/porocila/LP_MG_2009.pdf.pdf (16. julij 2011).

Merkur Group. 2011a. *Divizija Merkur*. Dostopno prek: http://www.merkurgroup.eu/slo/skupina_merkur0/divizijska_organiziranost/divizija_merkur/index.html (16. julij 2011).

Merkur Group. 2011b. *Novinarsko središče*. Dostopno prek: http://www.merkurgroup.eu/slo/novinarsko_sredisce0/index.html (16. junij 2011).

MerkurPartner. 2011. *Prednosti portala MerkurPartner*. Dostopno prek: <https://partner.merkur.si/slo/portal/> (16. julij 2011).

Millar, Dan P. 2004. Exposing the Errors: An Examination of the Nature of Organizational Crises. V *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*, ur. Dan P. Millar in Robert L. Heath, 19–32. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Neil, Boyd. 2000. Crisis Management and the Internet. *Ivey Business Journal* (Januar/Februar): 13–17.

Newland Hill, Lara in Candace White. 2000. Public Relations Practitioners' Perception of the World Wide Web as a Communications Tool. *Public Relations Review* (26): 31–51 Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811100000291> (16. julij 2011).

Novak, Božidar. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Perry, Danielle C., Maureen Taylor in Marya L. Doerfel. 2003. Internet-Based Communication in Crisis Management. *Management Communication Quarterly* (2): 206–232 Dostopno prek: <http://mcq.sagepub.com/content/17/2/206.full.pdf+html> (16. julij 2011).

Stephens, Keri K. in Patty Malone. 2010. New Media for Crisis Communication: Opportunities for Technical Translation, Dialogue, and Stakeholder Responses. V *The Handbook of Crisis Communication*. ur. Coombse, W. Timothy in Sherry J. Holladay. 2010. Chichester: Wiley-Blackwell.

Taylor, Maureen in Danielle C. Peery. 2005. Diffusion of Traditional and New Media Tactics in Crisis Communication. *Public Relations Review* (31): 209–217 Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S036381110500055X> (16. julij 2011).

Thelwall, Mike in David Stuart. 2007. ROUK? Blogging Communication Technologies During Crises. *Journal of Computer-Mediated Communication* (12): 523–548.

Tyler, Lisa. 2005. Towards a Postmodern Understanding of Crisis Communication. *Public Relations Review* (31): 566–571 Dostopno prek:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811105001402> (16. julij 2011).

Veil, Shari R, Tara Buehner in Michael J. Palenchar. 2011. A Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management* (19): 110–122 Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x/pdf> (16. julij 2011).

White, Candace in Niranjan Raman. 2000. The World Wide Web as a Public Relations Medium: The Use of Research, Planning and Evaluation in Web Site Development. *Public Relations Review* (25): 405–419 Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811199000272> (16. julij 2011).

Žurnal 24. 2011. *Še tri mesece zamrznjen*. Dostopno prek: <http://www.zurnal24.si/se-tri-mesece-zamrznjen-clanek-116578> (22. marec 2011).

PRILOGE

Priloga A: PREDSTAVITEV MERKURJA

Merkur Group sestavlja celoten proces nabave in prodaje izdelkov preko treh divizij - Merkur, Merseel in Big Bang – kar zagotavlja večjo specializacija ponudbe in uspešno prilagajanje svetovnim trendom. Divizija Merkur je vodilni slovenski tehnični trgovec z izdelki za opremo

doma, vrta in domače delavnice. Prodajni program Merkur Group je raznovrsten, sestavlja ga približno 200.000 izdelkov s področja elektrike in inštalacij, gradbenega materiala, lesa, barv, metalurških izdelkov, izdelkov za široko potrošnjo in drugih tehničnih izdelkov. Nekatere izdelke prodajajo tudi pod lastno znamko BIVA, MTECH in MQ. Ponudbo izdelkov dopolnjuje tudi širok nabor storitev, med najpomembnejšimi so strokovno svetovanje, dostava na dom in sočasen odvoz odsluženih aparatov, izris kopalnic, načrtovanje in ureditev vrtov, montaža, presajanje, zavijanje daril, podaljšana garancija in drugo.

Divizija Merkur svoje izdelke in storitve ponuja tako končnim uporabnikom, kot tudi podjetjem in obrtnikom. Strežba veleprodajnih kupcev znotraj trgovskih centrov kupcu omogoča neposreden ogled in preizkus izdelkov ter njihov takojšen osebni prevzem. Glavnino prodaje podjetjem predstavlja delo veleprodajnih svetovalcev, ki zagotavljajo nakup neposredno iz centralnih skladišč ali prek tranzitne preskrbe. Tretji prodajni kanal predstavlja spletni portal MERKURPartner (Merkur Group 2009 in Merkur Group 2011a).

Priloga B: POTEK KRIZE

Leta 2007 je predsednik uprave Merkurja Bine Kordež skupaj z ostalimi vodilnimi v družbi izvedel managerski prevzem Merkurja. Takrat je namreč širši krog Merkurjevih vodstvenih delavcev ustanovil družbo Merfin. Ta je julija 2007 pridobila slabih 16 odstotkov družbe Merkur, nato pa svoj delež začela povečevati. Oktobra 2007 je Merfin v konzorciju z Banko Koper, Savo, Interfinom Naložbe ter Euro-Veneto objavil namero za prevzem Merkurja in mesec kasneje še ponudbo za prevzem. Prevzemniki so za delnico Merkurja ponudili 405 evrov in po izteku ponudbe svoje lastništvo povečali na 98,44 odstotka. Januarja 2008 so bili iz lastništva Merkurja iztisnjeni še mali delničarji, konzorcij pa je postal 100-odstotni lastnik Merkurja. Sredi leta 2009 je postal Merfin večinski lastnik Merkurja. Prevzem Merkurja je bil do takrat največji uspeli menedžerski prevzem v Sloveniji. Prevzem je bil zelo transparenten in v skladu s takratno zakonodajo. Dejstvo pa je, da je bila družba kupljena s sredstvi podjetja, saj je Merfin zastavil delnice podjetja, ki so ga kupovali, osebna zavarovanja deležnikov pa niso znana. Marca 2010 je bila nekdanja moč Merkurja že močno oslABLJENA. Težave v poslovanju Merkurja so izhajale iz nezadostnih finančnih virov in posledično slabše oskrbe z blagom, zaostanki s plačili in odhoda nekaterih dobaviteljev. Prodaja je bila tako za tretjino nižja, kot v najboljših letih. Podjetje je razmišljalo o strateški povezavi oz. vstopom v Mercatorjevo lastniško strukturo, vendar so ti načrti propadli. Ker je Merkur bankam in dobaviteljem dolgoval že 750 milijonov evrov, je bil končno čas za ukrepanja. Uprava se je za rešitev nastalega položaja sešla z bankami in dobavitelji. Pogoj bank za reševanje nastalega položaja je bil sprememba uprave in izdelava sanacijskega načrta. Tako je 23. junija 2010

predsednik uprave Bine Kordež nadzornemu svetu ponudil odstop, zamenjal pa ga je Bojan Knuplež (dotedanji predsednik BigBanga). Lastniki Merkurja so se odločili, da bodo reševali podjetje kot celoto. Nato se je začela priprava sanacijskega programa in ugibanja o številu odpuščenih delavcev. Po nekaj mesecih je bilo znano, da bo Merkur do leta 2012 odpustil okrog 1000 delavcev. Drugi ukrepi sanacijskega programa so bili: centralizacija uprave in s tem preselitev administracije v Naklo, znižanje stroškov, zmanjšanje ravni odločanja in števila odgovornih oseb za prodajni program, ukinitvev bonitet in povračil stroškov kilometrine, znižanje plač vodstvenemu kadru, pospešeno lotevanje terjatev, zmanjšanje voznega parka, omejitev števila prenosnih telefonov, znižanje stroškov marketinga in zmanjšanje števila dobaviteljev. Krizo Merkurja so povečevala prerekanja med nekdanjim in novim predsednikom uprave, kazenske ovadbe nekdanjega predsednika uprave Bineta Kordeža in nezadovoljstvo zaposlenih s preselitvijo administracije v Naklo. 16. septembra 2010 je Merkur sprejel sklep o insolventnosti, saj je izguba dosegla polovico osnovnega kapitala in je podjetje postalo dolgoročno plačilno nesposobno. Odločili so se, da bodo lastnike pozvali k dokapitalizaciji. Po mnenju predsednika uprave so do takšnih razmer privedle različne okoliščine, in sicer organizacijska neustreznost, splošna kriza, izčrpavanje prek menedžerskega odkupa in spremenjene okoliščine na trgu. Najverjetnejša rešitev je bila prisilna poravnava. 24. septembra 2010 je Merkur prejel še eno slabo novico, umrl je predsednik uprave Bojan Knuplež. Podjetje je takoj ukrepalo in poslalo sporočila za javnost, da bo podjetje nadaljevalo z zastavljenimi nalogami reševanja podjetja. Sledila so pogajanja z bankami in drugimi upniki, vendar do dogovora ni prišlo. S sanacijo podjetja se je že mudilo, saj je Merkur z vsakim dnem insolventnosti tonil v večje težave. Nadzorni svet je za novega predsednika uprave začasno imenoval Blaža Pesjaka in podal predlog prisilne poravnave na sodišče. V javnosti se je veliko govorilo o vsebini predloga prisilne poravnave, a dejanska vsebina je bila znana komaj konec septembra: Merkur je dolgoval 750 milijonov evrov, od tega 550 milijonov bankam in 200 milijonov dobaviteljem. Načrt prestrukturiranja je predvideval po 50 milijonov evrov konverzije terjatev v kapital in podrejenega dolga, 40-odstotni diskont, 40 milijonov evrov sindiciranega posojila in reprogramiranje posojil. Poleg bank so lahko k temu pristopili tudi dobavitelji, preostali pa bodo poplačani v višini 60 odstotkov v petih letih, 40 odstotkov pa bo odpisa. Da bi bila kriza še nekoliko večja, je bila uprava ves pod časovnim pritiskom, saj je sodišče določevalo kratke roke za popravljane načrta prisilne poravnave. Sledila so dolgotrajna pogajanja z bankami in dobavitelji. Z bankami so se od novembra 2010 pogajali tudi za novo 40 milijonov evrov vredno posojilo za premostitev likvidnostnih težav in napolnitev polic. Januarja 2011 je sodišče dovolilo 35 milijonsko posojilo, ki pa je bilo izplačano šele februarja. Kot da težav glede pogajanja z bankami, dobavitelji in sodiščem ne bi bila dovolj, se je zapletlo tudi pri odpravninah odpuščenih delavcev. Merkur se je zavzel za izplačilo odpravnin, čeprav zakon določa, da gre za navadne in ne prednostne terjatve. V

istem času je prisilni upravitelj priznal 524 milijonov evrov terjatev. Delničarji so o dokapitalizacija razpravljali na skupščini delničarjev šele 25. februarja (skupščina je bila zaradi tehničnih težav prestavljena) in izglasovali dokapitalizacijo, ki je bila izjemnega pomena za uspešno izpeljavo postopka prisilne poravnave. Dokapitalizacija s konverzijo terjatev je bil po mnenju uprave ključni ukrep finančnega prestrukturiranja Merkurja. Za uspeh dokapitalizacije so morali upniki svoje terjatve v roku meseca dni vpisati in pretvoriti v lastniške deleže v višini najmanj 85 milijonov evrov. Pri zagotavljanju vseh pogojev za uspeh prisilne poravnave se je vseskozi zapletalo, zato se je tako črpanje posojila kot odločanje o dokapitalizaciji s pretvorbo dela terjatev v lastniške deleže močno zavleklo glede na prvotne napovedi, ko sta bila posojilo in skupščina predvidena že za december, potrditev prisilne poravnave pa predvidena za februar (povzeto po Merkurjevih sporočilih za javnost iz arhiva in člankih o Merkurju objavljenih v arhivih spletnih strani rtvslo.si, 24ur.com in zurnal24.si).

Krizo podjetja Merkur sem začela podrobneje **spremljati 1. marca 2011**. Situacija v podjetju je bila že razvita do druge faze, to je do faze krize oz. se je kriza v podjetju že razreševala. Podjetje je bilo v postopku prisilne poravnave že od 3. novembra 2010 in najpomembnejša pogajanja z bankami in dobavitelji so bila že mimo. Krizni menedžment je torej svoje delo že opravljal in poskušal rešiti podjetje. Krizni tim so sestavljali: začasni predsednik uprave Blaž Pesjak, drugi člani uprave ter nadzorni svet s predsednikom Matevžem Slapničarjem na čelu.

V petih mesecih mojega spremljanja so se odvijale zaključne aktivnosti prisilne poravnave. Na skupščini delničarjev (25. februarja 2011) je podjetje dobilo privoljenje za dokapitalizacijo in začel je teči enomesečni rok za upnike, da svoje terjatve vpišejo in pretvorijo v lastniške deleže. 21. marca 2011 je podjetje Merkur v skladu z reorganizacijsko politiko moralo odpustiti 102 presežna delavca, vendar so vsem zagotovili odškodnino. 31. marca 2011 je bil podpisan krovni sporazum za reprogram kredita. Sporazum je bil eden ključnih elementov za uspeh prisilne poravnave in je predpisoval za celotno leto 2011 eno odstotno točko obrestne mere, naprej pa skladno z Načrtom finančnega prestrukturiranja. 8. aprila 2011 je Merkur sporočil, da je zadostno število upnikov podpisalo izjave o konverziji terjatev, tako je bilo zagotovljeno kritje v vrednosti 85 milijonov evrov. Tako so premagali še eno oviro na poti k uspešno izpeljani prisilni poravnavi in ocenili, da jih »do zaključka izrednega stanja v družbi loči le še glasovanje o prisilni poravnavi« (Merkur Group 2011b). Nato je Merkur objavil dve sporočili za javnost z lahkotnejšimi novicami – novica o 115. obletnici Merkurja in o letovanju v Merkurjevih počitniških objektih. 26. maja 2011 se je začelo težko pričakovano enomesečno glasovanje upnikov o sprejemu prisilne poravnave Merkurja. V času čakanja je Merkur preuredil in optimiziral poslovanje svojih trgovskih centrov in potrdil začasnega predsednika uprave Blaža Pesjaka v stalen mandat. Zaradi spora z delavci o delovni praznični soboti je prišlo 24. junija 2011 do manjšega nesporazuma, ki pa sta ga uprava in svet

delavcev hitro razrešila. 15. julija je sodišče končno izdalo sklep o izglasovani prisilni poravnavi v družbi Merkur. S tem dogodkom je uprava Merkurja ocenila, da se kriza v podjetju približuje koncu.

Priloga C: TABELE ANALIZE VSEBINE

Tabela 14.2: Analiza vsebine sporočil za javnost

Sporočilo za javnost	Obvestilo o spremembi pomembnih deležev	Podpisan krovni sporazum za reprogram kredita	Obvestilo o spremembi pomembnih deležev	Konverzija terjatev po podatkih družbe Merkur uspela	Merkur že 115 let!	Letovanje v Merkurjevi h počitniških objektih	Iščemo izvajalce za distribucijo blaga	Izglasovana /.../ in začetek glasovanja v družbi Merkur	Merkurjevi trgovski centri v novi podobi	Obvestilo poslovnim partnerjem družbe Mersteel, d.o.o.	Blaž Pesjak predsednik uprave Merkurja do konca mandata	Sodišče izdalo sklep o izglasovani prisilni poravnavi
Datum	07.03.11	31.03.11	08.04.11	08.04.11	14.04.11	04.05.11	24.05.11	30.05.11	02.06.11	07.06.11	10.06.11	17.07.11
Vsebina	Banka Koper je prodala del Merkurjevi h delnic	Podpis sporazuma z bankami za reprogram kredita	Banka Koper je prodala še del Merkurjevi h delnic	Uspešno izpeljana konverzija terjatev	Obletnica Merkurja	Prosti apartmaji za letovanje	Iskanje distributerjev	Začetek glasovanja o prisilni poravnavi	Nova podoba trgovskih centrov	Prisilna poravnava Mersteela	Potrditev mandata Blažu Pesjaku	Izglasovana prisilna poravnava
Povezanost s krizo	NE	DA	NE	DA	Delno	NE	NE	DA	Delno	NE	Delno	DA
Razvoj krize	-	Uresničevanje Načrta finančnega prestrukturiranja, eden ključnih elementov prisilne poravnave	-	Uresničevanje Načrta finančnega prestrukturiranja, eden ključnih elementov prisilne poravnave	-	-	-	Poziv upnikom za glasovanje o sprejetju prisilne poravnave	Optimizacija trgovskih centrov, sledenje reorganizacijskim načrtom	-	-	Izglasovana prisilna poravnava
Predhodni dogodki	-	-	-	Začetek prisilne poravnave 3. novembra 2011	Posojilo 35 milijonov evrov, izboljšave, reprogram kredita, konverzija terjatev	-	-	-	-	-	Imenovanje začasnega predsednika uprave, postopek prisilne poravnave	Opis celotnega postopka prisilne poravnave

Napovedi podjetju	-	Opis obveznosti reprograma, napoved dokapitalizacije	-	Delo prisilnega upravitelja, kmalu konca izrednega stanja	Želja o izglasovani prisilni poravnavi, 5-letni načrt	-	-	Upniki morajo v enem mesecu oddati glasovnice	-	-	Upniki še imajo čas za oddajo glasovnic	Obveznosti podjetja za 5 let
Ton in barva	Nevtralen, formalen	Nevtralen (delno optimističen), formalen	Nevtralen, formalen	Nevtralen (delno optimističen), formalen	Vzvišen slog, optimističen in subjektiven,	Nevtralen, formalen	Nevtralen, formalen	Nevtralen, formalen	Nevtralen, formalen	Nevtralen, formalen	Nevtralen, formalen	Nevtralen, optimističen, formalen
Fotografije/izjave	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

V Tabeli 14.1 so naštetna vsa sporočila za javnost, ki so bila objavljena na spletnih straneh Merkurja med 1. marcem in 31. julijem 2011. Od 12 sporočil za javnost so štiri neposredno povezana z reševanjem krize, tri pa delno povezane z reševanjem krize v podjetju. V nekaterih so omenjeni dogodki, ki so pripeljali podjetje v krizo in začetek krize, v drugih pa ne. Nekatera napovedujejo kaj so prihajajoče aktivnosti podjetja in kako uprava gleda na reševanje podjetja, druga teh podatkov ne vsebujejo. V večini izjav za javnost je ton nevtralen (objektiven) in formalen. V sporočilih, ki informirajo o reševanju krize so tudi optimistične in pozitivne napovedi. Nobeno sporočilo ni opremljeno s sliko ali izjavo zaposlenih.

Tabela 14.3: Analiza vsebine člankov objavljenih na rtslo.si

Naslov članka	Bine Kordež bo zaslišan pred komisijo	Mersteel : Upnikom višji zneski	NKBM prodaja Merkurjeve delnice Gorenjske banke	Pesjak: Mersteel bo letos presenetil	102 odpuščenih delavca Merkurja	Je Kordež prevzel reševanje Merfina?	Merkur z bankami podpisal sporazum za reprogram posojila	Kordež: "Niti enega kredita nismo dobili zaradi politike"	Merfin predlaga : od 331 milijono v dolgovi jih poplačal 2,07 %	Zaradi /.../ 14 oseb, Kordež ne ve nič	Za Merfina ne bo prisilke, temveč le stečaj	Merkur tone. Merfin v rešilnem čolnu?	Višje sodišče v primeru Mersteela ugodilo NLB-ju	Prisilna poravnava Mersteela je potrjena	Merfin že v stečaju	Skoraj vsi upniki Merkurja za prisilno poravnavo
Zakasnitev	-	-	-	-	-	-	Brez	-	-	-	-	-	-	Brez	-	Brez

objave							zakasnitve							zakasnitve		zakasnitve
Vsebina	Napoved zaslišanja Kordeža	Sprememba načrtov prestrukturiranja	Prodaja delnic Gorenjske banke	Napoved za delovanje Mersteela	Odpuščanja v Merkurju	Nov direktor	Reprogram posojila	Zaslišanje Kordeža	Neuspela prisilna poravnava Merfina	Kazenske ovadbe	Stečaj Merfina	Stečaj Merfina	Sodišče ni ugodilo pritožni Merkurja	Potrjena prisilna poravnava Mersteela	Stečaj Merfina	Izglasovanje prisilne poravnave
Povezanost s krizo	NE – samo omemba Merkurja	NE - omemba	Delno	NE - omemba	DA	NE - omemba	DA	NE - omemba	NE - omemba	NE - omemba	NE - omemba	NE - omemba	DA	DA	NE - omemba	DA
Razvoj krize	-	-	-	-	Zmanjševanje stroškov reorganizacija	-	Reprogramiranje posojila	-	-	-	-	-	Ne ugodena pritožba Merkurja	Priznane terjatve Merkura Mersteela	-	Izglasovanje prisilne poravnave
Predhodni dogodki	-	-	Postopek prisilne poravnave	-	-	-	-	Prevzem Merkurja	-	-	Menedžerski prevzem	Prevzem Merkurja	-	-	Menedžerski prevzem	Dolgovi, postopek prisilne poravnave
Napovedi podjetju	-	-	Vpis kapitala, reprogram posojila	-	Odškodnine bodo	-	Obveznosti sporazuma	-	-	-	-	-	-	-	-	Optimistične napovedi
Podobnost sporočilom za javnost	-	-	-	-	-	-	Velika podobnost – uporabljeni citati	-	-	-	-	-	-	Velika podobnost – izpuščen delo Merkurju	-	Velika podobnost – uporabljeni citati
Ton in barva	Nevtralen,	Nevtralen,	Nevtralen,	Nevtralen,	Nevtralen,	Nevtralen,	Nevtralen,	Nevtralen,	Nevtralen,	Nevtralen,	Nevtralen,	Nevtralen,	Nevtralen,	Nevtralen,	Nevtralen,	Nevtralen,

	formalen	formalen	formalen	optimističen, formalen	pesimističen, formalen	formalen	formalen	negativen formalen	negativen formalen	negativen formalen	negativen formalen	negativen formalen	formalen	formalen	formalen	optimističen, formalen
Fotografije/izjave	Fotografija Bineta Kordeža	Fotografija Mersteela	Fotografija Gorenjske banke	Izjava Blaža Pesjaka, fotografija Mersteela	Merkurjev logotip	Fotografija Bineta Kordeža	Povzeto po sporočilu za javnost, fotografija Merkura	Fotografija Bineta Kordeža	Fotografija Merkurja	Blaž Pesjak ne more komentirati, fotografija Merkurja	Fotografija Bineta Kordeža	Fotografija Bineta Kordeža	Fotografija Nove KBM	Fotografija Mersteela	Fotografija Bineta Kordeža	Fotografija Merkurja
Avtor članka	Aleksander Kolednik	L. D.	E.S	A. Č.	A. Č., A. S.	A. S.	E. S.	Andrej Cebokli, Gašper Petovar	T. K. B	Andrej Čeboklin, T. K. B.	A. Č.	L. D.	K. P.	A. S.	A. S.	T. K.B.

V Tabeli 14.2 so navedeni vsi članki, ki so bili objavljeni na spletnih straneh rtvslo.si na temo krize v Merkurju med 1. marcem in 31. julijem 2011. Od 16 člankov trije temeljijo na Merkurjevih sporočilih za javnost – kjer je podobnost zelo velika, članki vsebujejo tudi citate Merkurjevega sporočila za javnost. Pet člankov je neposredno povezanih s krizo v Merkurju, en članke je delno povezan s krizo, ostali pa se nanašajo na krizo v Mersteelu, Merfinu ali na bivšega predsednika uprave Merkurja Bineta Kordeža (v teh člankih je Merkur samo omenjen). Nekateri članki omenjajo vzroke in pretekle dogodke krize, drugi pa ne. Podobno je z napovedmi akcij Merkurja v prihodnost - le zadnji članek o uspeli prisilni poravnavi napoveduje svetlo prihodnost Merkurju. Večina člankov je napisana z nevtralnimi (objektivnim) tonom in v formalnem slogu. Nekateri članki na temo Merfina, Merteela in Bineta Kordeža so napisani z negativnim, pesimističnim tonom, članki o rešitvi Merkurja pa z optimističnim, pozitivnim tonom. V sporočilih, ki informirajo o reševanju krize so tudi optimistične in pozitivne napovedi. Vsi članki so bili opremljeni z vsaj eno fotografijo, nekateri tudi z izjavami relevantnih oseb. Zanimivo je tudi, da je o tej temi pisalo le nekaj novinarjev in vsi so na krizo gledali s podobnega zornega kota.

Tabela 14.4: Analiza vsebine člankov objavljenih na 24ur.com

Naslov članka	V stečaju HTC Dva prijavljenih za 248 milijonov evrov terjatev	Merkur: 102 zaposlena ostala brez službe	V Merkuju so z bankami dosegli dogovor	Kordež: Bolje bi bilo če nas banke nebi kreditirale	Merkur oškodovali za najmanj 32 milijonov evrov	Mersteel pri Gorenjski banki najel tri milijonsko posojilo	Prisilno poravnava Mersteela podprla večina upnikov	Merfin gre v stečaj	Delavci zažugali vodstvu: Delali bomo, a drugič nas obvestite pravočasno	Sodišče izdalo sklep o prisilno poravnavi ozelenega Merkurja
Zakasnitev objave	-	-	Brez zakasnitve	-	-	-	Brez zakasnitve	-	-	Brez zakasnitve
Vsebina	Stečaj HTC Dva	Odpustitev zaposlenih	Podpis sporazuma za reprogram kredita	Zaslišanje Bineta Kordeža	Preiskava in kazenske ovadbe	Najem posojila	Prisilna poravnava Mersteela	Stečaj Merfina	Nesporazum z zaposlenimi	Potrditev prisilne poravnave
Povezanost s krizo	NE – samo omemba Merkurja	DA	DA	NE - omemba	NE - omemba	NE - omemba	DA	NE - omemba	DA	DA
Razvoj krize	-	Reorganizacija podjetja	Reprogram kredita	-	-	-	Začetek glasovanja	-	Povečanje krize zaradi nesporazuma	Potrditev prisilne poravnave
Predhodni dogodki	Terjatve Merkurju, financiranje prevzema	-	-	Prevzem Merkurja	-	-	-	Prevzem Merkurja	-	Postopek prisilne poravnave
Napovedi podjetju	-	Izplačilo odpravnin	Pogoji uspešno izpeljanega postopka	-	-	-	-	-	-	-
Podobnost s sporočilom za javnost	-	-	Velika podobnost – uporabljeni citati	-	-	-	Velika podobnost – izpuščen del o Merkurju	-	-	Velika podobnost - uporabljeni citati
Ton in barva	Nevtralen, negativen, formalen	Nevtralen, negativen, formalen	Nevtralen, formalen	Nevtralen, negativen, formalen	Nevtralen, negativen, formalen	Nevtralen, formalen	Nevtralen, optimističen, formalen	Nevtralen, formalen	Nevtralen, negativen, formalen	Nevtralen, optimističen, formalen
Fotografije/iz	Fotografija	Izjava PR-	Fotografija	Fotografija	Predsednik	Fotografija	Izjava	Izjava Bineta	Izjave	Fotografija

jave	stečajnega upravitelja	ovke, predsednika uprave, predsednice sindikata, fotografija Merkur, video	Merkurja	Bineta Kordeža, video	uprave ne more komentirati, fotografija Merkurja in Bineta Kordeža, video	denarja	Merkurja in direktorja Mersteela, fotografija denarja	Kordeža, fotografija Merkurja	direktorja uprave, sindikalistov, sveta delavcev, fotografija Merkurja	Merkurja
------	------------------------	--	----------	-----------------------	---	---------	---	-------------------------------	--	----------

V Tabeli 14.3 so navedeni vsi članki, ki so bili objavljeni na spletnih straneh 24ur.com na temo krize v Merkurju med 1. marcem in 31. julijem 2011. Od 10 člankov trije temeljijo na Merkurjevih sporočilih za javnost – kjer je podobnost zelo velika, članki vsebujejo tudi citate Merkurjevega sporočila za javnost. Pet člankov je neposredno povezanih s krizo v Merkurju ostalih pet pa se nanaša na krizo v Mersteelu, Merfinu ali na bivšega predsednika uprave Merkurja Bineta Kordeža (v teh člankih je Merkur samo omenjen). Nekateri članki omenjajo vzroke in pretekle dogodke krize, kjer večinoma omenjajo menedžerski prevzem Merkurja, in drugi članki tega ne omenjajo. Podobno je z napovedmi akcij Merkurja v prihodnost – nekateri opisujejo aktivnosti, ki čakajo Merkur v prihodnosti, drugi pa ne. Večina člankov je napisana z nevtralnimi (objektivnim) tonom in v formalnem slogu. Večina člankov na temo Merfina, Merteela in Bineta Kordeža so napisani z negativnim, pesimističnim tonom. Le dva članka o rešitvi Merkurja sta napisana z optimističnim, pozitivnim tonom. Vsi članki so bili opremljeni z vsaj eno fotografijo (zanimivo je, da so uporabili vedno isto fotografijo Merkurja), nekateri tudi z izjavami relevantnih oseb, tri pa je spremljal celo video posnetek. Članki niso bili podpisani, zato avtorji niso znani.

Tabela 14.5: Analiza vsebine člankov objavljenih na zurnal24.si

Naslov članka	Zaslišali bodo Kordeža	Kordeža bi še omejili	Pisarne ostale skoraj prazne	Še tri mesece zamrznjen	Kordež pred preiskovalno komisijo	Merkur že vidi lepšo prihodnost	V javnosti imena ovadenih	Merfin v stečaj	Družba Merfin v stečaj	Merkur zaključil prisilno poravnava
Zakasnitev objave	-	-	-	-	-	Brez zakasnitve	-	-	-	Brez zakasnitve
Vsebina	Napoved zaslišanja Bineta	Zamrznitev premoženja Binetu	Odpust zaposlenih	Nadaljnja zamrznitev premoženja	Zaslišanje Bineta Kordeža	Konverzija terjatev	Ovadbazaradi sumakaznivih dejanj	Stečaj Merfina	Stečaj Merfina	Sprejetje prisilne poravnave

	Kordeža	Kordežu								
Povezanost s krizo	NE – samo omemba Merkurja	NE - omemba	DA	NE - omemba	NE - omemba	DA	NE – omemba	NE - omemba	NE - omemba	DA
Razvoj krize	-	-	Reorganizacija poslovanja	-	-	Uspeh konverzije terjatev	-	-	-	Sprejetje prisilne poravnave
Predhodni dogodki	Menedžerski prevzem	-	-	Menedžerski prevzem	Prevzem Merkurja, odstop predsednika uprave	-	-	Prevzem Merkurja	Prevzem Merkurja	Potek prisilne poravnave
Napovedi podjetju	-	-	Odpravnine zaposlenim	-	-	Kmalu konec izrednega stanja	-	-	-	Zadovoljno vodstvo, napoved pozitivnega poslovanja
Podobnost s sporočilom za javnost	-	-	-	-	-	Velika podobnost – uporabljeni citati	-	-	-	Velika podobnost – uporabljeni citati
Ton in barva	Nevtralen, formalen	Nevtralen, formalen	Nevtralen, negativen, formalen	Nevtralen, formalen	Nevtralen, formalen	Nevtralen, optimističen, formalen	Nevtralen, negativen, formalen	Nevtralen, formalen	Nevtralen, formalen	Nevtralen, pozitiven, formalen
Fotografije/izjave	Fotografija Bineta Kordeža	Izjava odvetnika lastnice Merkurja, fotografija Bineta Kordeža	Izjava Merkurja, predsednika uprave, sindikalisti	Fotografija Bineta Kordeža	Izjava Bineta Kordeža, fotografija Bineta Kordeža	Citati izjave za javnost, fotografija Merkurja	Fotografija Bineta Kordeža	Fotografija Bineta Kordeža	Fotografija Bineta Kordeža	Izjava predsednika uprave, fotografija Merkurja
Avtor članka		Anja Zupanc		A. Z., AI. B.	N. Re.	A. L.	AI. B., A. Z.	I. H	M. T.	B. P.

V Tabeli 14.4 so navedeni vsi članki, ki so bili objavljeni na spletnih straneh zurnal24.si na temo krize v Merkurju med 1. marcem in 31. julijem 2011. Od 10 člankov dva temeljita na Merkurjevih sporočilih za javnost – kjer je podobnost zelo velika, članki vsebujejo tudi citate Merkurjevega sporočila

za javnost. Le trije članki so neposredno povezanih s krizo v Merkurju, ostali pa se nanašajo na krizo v Mersteelu, Merfinu ali na bivšega predsednika uprave Merkurja Bineta Kordeža (v teh člankih je Merkur samo omenjen). Nekateri članki omenjajo vzroke in pretekle dogodke krize, kjer je najbolj izpostavljen menedžerski prevzem Merkurja s strani Merfina leta 2007. Le trije članki napovedujejo kaj se bo dogajalo z Merkurjem v prihodnje. Večina člankov je napisana z nevtralnimi (objektivnimi) tonom in v formalnem slogu. Nekateri članki na temo Merfina, Merteela in Bineta Kordeža so napisani z negativnim, pesimističnim tonom, članki o reševanju Merkurja pa z optimističnim, pozitivnim tonom. V sporočilih, ki informirajo o reševanju krize so tudi optimistične in pozitivne napovedi - „kmalu konec izrednega stanja“ in „zadovoljstvo zaposlenih“. Vsi članki so bili opremljeni z vsaj eno fotografijo (večinoma Bineta Kordeža ali Merkurja), nekateri tudi z izjavami relevantnih oseb. Zanimivo je tudi, da je o tej temi pisalo le nekaj novinarjev in vsi so na krizo gledali s podobnega zornega kota.

Tabela 14.6: Primerjava sporočil za javnost in člankov s spletnih strani rtvslo.si, 24ur.com in zurnal24.si

	Sporočila za javnost	Članki iz rtvslo.si	Članki iz 24ur.com	Članki iz zurnal24.si
Zakasnitev objave	-	Takojšnja objava, brez zakasnitve	Takojšnja objava, brez zakasnitve	Takojšnja objava, brez zakasnitve
Vsebina	Le najpomembnejše informacije o razreševanju krize in veliko drugih novic	Poročanje o razvoju krize v Merkurju, pa tudi o sorodnih temah, ki se Merkuja le delno tičejo	V manjšem obsegu poročanje o razvoju krize v Merkurju, več pa o sorodnih temah, ki se Merkuja le delno tičejo	V majhnem obsegu poročanje o razvoju krize v Merkurju, več pa o sorodnih temah, ki se Merkuja le delno tičejo
Povezanost s krizo	Poročanje o razvoju krize, pa tudi o drugih aktivnostih v Merkurju (od 12-ih 7 na temo krize).	Več člankov na temo Merfina, Mersteela in Bineta Kordeža kot na Merkurjevo krizo (od 16-ih 6 na temo krize)	Enako število člankov na temo Merfina, Mersteela in Bineta Kordeža kot na Merkurjevo krizo (od 10-ih 5 na temo krize)	Veliko več člankov na temo Merfina, Mersteela in Bineta Kordeža kot na Merkurjevo krizo (od 10-ih 3-je na temo krize)
Razvoj krize	Poročanje le ko je prišlo do pomembnih premikov na boljše	Dosledno poročanje o razvoju oz. reševanju krize	Aktualno poročanje o razvoju oz. reševanju krize	Poročanje le ob večjih dogodkih razvoja oz. reševanja krize
Predhodni dogodki	Občasno poročanje o preteklih dogodkih	Občasno poročanje o preteklih dogodkih	Občasno poročanje o preteklih dogodkih – predvsem o prevzemu Merkuja	Večkrat poročanje o preteklih dogodkih – predvsem o menedžerskem prevzemu Merkurja
Napovedi podjetju	Ob pozitivnih novicah prihajajoče aktivnosti Merkurja ter objava želja in upov za prihodnost	Občasno napovedi aktivnosti Merkuja v prihodnosti	Le redko napovedi aktivnosti Merkuja v prihodnosti	Občasno napovedi aktivnosti Merkuja v prihodnosti in optimistična prihodnost Merkurja

Podobnost s sporočilom za javnost	-	Ko so povezami po sporočilu za javnost je bila podobnost zelo velika, vključeni tudi citati iz sporočila za javnost	Ko so povezami po sporočilu za javnost je bila podobnost zelo velika, vključeni tudi citati iz sporočila za javnost	Ko so povezami po sporočilu za javnost je bila podobnost zelo velika, vključeni tudi citati iz sporočila za javnost
Ton in barva	Večinoma nevtralen in formalen ton, občasno tudi optimističen in pozitiven	Večinoma nevtralen in formalen, občasno tudi negativen ali pozitiven	Večinoma nevtralen in formalen, občasno tudi negativen, le redko tudi pozitiven ton	Večinoma nevtralen in formalen, redko tudi negativen ali pozitiven
Fotografije/izjave	Objava brez fotografij in izjav zaposlenih	Vedno dodana fotografija, občasno tudi izjava relevantnih oseb	Vedno dodana fotografija (vedno ista fotografija Merkurja), občasno tudi izjava relevantnih oseb ali video	Vedno dodana fotografija (največkrat Merkurja ali Bineta Kordeža), občasno tudi izjava relevantnih oseb

Tabela 14.5 primerja poročanje o krizi v Merkurju med uradnimi sporočili za javnost objavljenih na spletni strani Merkurja z medijskimi članki objavljenimi na spletnih straneh rtvslo.si, 24ur.com in zurnal24.si. Članki, ki so temeljili na sporočilih za javnost so vedno bili objavljeni brez zakasnitve, še isti dan, kot je bilo objavljeno sporočilo za javnost. Ti članki so bili zelo podobni samemu sporočilu za javnost in so vsebovali tudi citate (ne glede na medijsko hišo). Največ so o Merkurju poročali na spletni strani rtvslo.si, ki je napisala največ člankov 16, vendar so na 24ur.com več pisali o sami krizi. Na straneh zurnal24.si so veliko več pisali o dogodkih v Merfinu, Mersteelu ali Binetu Kordežu, kot o krizi v Merkurju. Merkur je o krizi javnosti poročal le, ko so se zgodili pomembnejši dogodki reševanja krize- takrat so tudi pisali vsi mediji. Vsi mediji so o preteklih dogodkih in vzrokih krize pisali občasno, občasno pa so tudi napovedovali prihodnost in prihajajoče aktivnosti Merkuja. Ton in barva, tako sporočil za javnost, kot tudi člankov, so bili večinoma nevtralni (subjektivni) in formalni – ob dobrih novicah tudi optimistični in pozitivni, ob slabih novicah pa tudi pesimistični in negativni. Sporočila za javnost so bila brez fotografij ali izjav zaposlenih, članki pa so vedno vsebovali vsaj eno fotografijo in občasno izjave relevantnih oseb.

Priloga Č: ANALIZA SPLETNIH STRANI MERKURJA – opisi spletnih strani in njihova uporaba v času krize

Korporativna spletna stran Merkur Group

Na korporativni spletni strani Merkur Group so navedene povezave do vseh podstrani. Na vrhu spletne strani so zavihki za dostop do podatkov o Merkur Group in trgovinah ter zavihki za poslovne partnerje, investitorje in medije. Pod fotografijo pa so povezave do spletnih strani vseh treh divizij, spletne trgovine, portalov in rubrika aktualno. Spletna stran je urejena v skladu z Merkurjevo celostno grafično podobo in je v rumeni in zeleni barvi.

V času krize so uporabljali le rubriki Aktualno in Novinarsko središče, kjer so bile objavljene elektronske verzije sporočil za javnost. V času spremljanja spletnih strani Merkurja so objavili 12 sporočil za javnost, od tega le 7 povezanih s krizo v podjetju (ostala so bila povezana s spremembo pomembnih deležev v podjetju, Merkurjevimi jubilejem 115-ih let, letovanjem v Merkurjevih počitniških objektih ali iskanjem distributerjev). Sporočila so bila kratka in jedrnata. Navezovala so se na to kakšen je razvoj in reševanje krize – teme so bile: kreditiranje podjetja, finančno prestrukturiranje, smrt predsednika uprave, optimizacija trgovin, glasovanje in odobritev prisilne poravnave.

Korporativna spletna stran Divizije Merkur

Korporativna spletna stran Divizije Merkur je podstran spletne strani Merkur Group. Enako sta sestavljeni in grafično oblikovani, pa tudi zgornji del strani je identičen (enako so postavljeni liki Trgovine, Poslovni partnerji, Investitorji, Novinarsko središče in Kadri). Na vstopni strani so osnovni podatki o podjetju, na desni strani pa so povezave do drugih podstarni s podrobnejšimi informacijami o poslanstvu, viziji in vrednotah, organizacijski shemi, vodstvu, podatkih o poslovanju (kjer se nahajajo letna poročila poslovanja, vendar le do leta 2009), prodajnih programih, skupini Merkur Group, zgodovini in kontaktih (link Vizitke). Na desni strani pa je rubrika Novice, ki je identična rubriki Aktualno s spletne strani Merkur Group.

V času krize so na tej strani uporabljali le rubriki Novice in Novinarsko središče, kjer so bila objavljena sporočila za javnost - sporočila so bila enaka in objavljena na enak način kot na spletni strani Merkur Group (ker obe povezavi vodita do iste podstarni).

Spletna trgovina

Spletna stran spletne trgovine je grafično enako urejena in postavljena kot ostale spletne strani Merkurja. Vendar je ta spletna stran veliko bolj interaktivna in zanimiva. Stran je namreč veliko bolj razgibana, barvna in vsebuje več slik. Sestavljena je tako, da kupec čim lažje najde želen izdelek, saj se zavihki delijo glede na skupine izdelkov (Sezona, Aparati, Gospodinjstvo, Dodatki, Vrt in okolica, Gradnja, Ogrevanje in hlajenje, Kopalnica, Delavnica, Elektronika). Pod temi linki se prikazujejo najnovejše ali najugodnejše ponudbe. Spletna stran ima tudi povezavo do zanimivih informacij, ki so povezana s sezono ali znižanimi izdelki. Na dnu spletne strani so povezave do nakupnih informacij (Pomoč uporabnikom, Vodič v spletni trgovini, Pogoji poslovanja, Načini plačila, Varnost in zasebnost, Dostava ter Vračilo blaga), informacij o nakupih v trgovskem centru, akcijah in ugodnostih ter druge informacije o podjetju (ki preusmerijo obiskovalca na korporativno spletno stran).

Merkurjeva spletna trgovina je bila uvrščena v test spletnih strani največjih slovenskih podjetij. Ocenjena je bila kot zelo živahna in barvita ter izrazito prodajno naravnana. Opažene so bile tudi ideje za nakupe daril in nasveti razporejeni v koledar, kot dodatna informativna prednost. Kot pomanjkljivost je bila ocenjena odsotnost še ene jezikovne različice, kar po mnenju Merkurja ni problematično, saj se prodajno fokusirajo na Slovenijo, ter počasnost nalaganja strani za tiste, ki dostopajo prek mobilnih telefonov in tabličnih računalnikov. Slednje je posledica živahnosti in barvitosti, ki zahteva precej računalniškega spomina. Strokovnjaki za digitalno komuniciranje, ki so ocenjevali Merkurjevo spletno trgovino, pogrešajo več interaktivnih vsebin, ne zgolj statičnih, in več vpetosti v spletna družbena omrežja. Njihovo splošno mnenje pa je, da so na strani dosegljive vse informacije, ki jih stranke pričakujejo, Merkur je ustrezno zastopan na spletu, skrbi za komunikacijo s strankami in tudi na spletu gradi ugled blagovne znamke (Merkur blog 2011).

Ker je spletna trgovina namenjena le prodaji izdelkov, je logično, da ta ni bila uporabljena v strategijo kriznega komuniciranja. Posledično na tej spletni strani niso bila objavljene niti elektronske verzije sporočil za javnost.

Korporativni blog Merkur Group

Spletna stran korporativnega bloga ima na vrhu strani povezave (like) do korporativnih spletnih strani skupine in vseh treh divizij. Tudi ta spletna stran je v skladu s celostno podobo skupine Merku. Vidnih je zadnjih pet objavljenih blogov, na dnu pa so povezave do starejših. Na desni strani spletne strani pa sta povezavi do Facebooka in Twiterja, s katerima lahko

obiskovalci delijo vsebino bloga na svojem profilu. Sledijo razvrstitve blogov po kategorijah/divizijah in po oznakah/pomembnih besedah. Obiskovalec lahko pod rubriko Arhiv vidi vse naslove do sedaj napisanih blogov. Večina blogov je namenjena uporabnikom Merkurjevih izdelkov, saj podaja nasvete za uporabo, zanimive in koristne informacije o novih izdelkih, nagrade, ki jih je prejel in podelil Merkur. Vsi blogi so napisani sproščeno in lahko, s prijetno barvo in tonom sporočanja. Potrebno je poudariti, da nobeden izmed blogov ni komentiran s strani obiskovalcev, torej blog še ni resnično zaživel in še ne izpolnjuje svoje vloge dvosmernega komuniciranja.

Ker so Merkurjevi blogi namenjeni podajanju „mehkih“ novic je logično, da ta spletna stran oz. način komuniciranja ni bil vključen v strategijo kriznega komuniciranja. V času krize je bila preko bloga objavljena le novica o drugačni organiziranosti prodajnih trgovin, kar pa je posledica načrtovane optimizacije prodajnih storitev Načrta finančnega prestrukturiranja. Novica ni bila napisana kot informacija o razvoju krize, ampak kot lahkotna novica bralcem, ki poudarja kakšne so njihove prednosti ob novih podobah trgovin. V času mojega spremljanja so bili objavljeni še trije blogi in sicer na temo 115. obletnice Merkurja, podelitve nagrad nagradne igre in nagrado spletni trgovini Merkur.

Portali Gradimo z Merkurjem, Vrtnarimo s srcem in MERKURPartner

Vsi trije portali so urejeni v skladu s celotno grafično podobo Merkurja in ostalimi korporativnimi stranmi. Vsak izmed portalov je namenjen le ožji ciljni skupini – gradbenikom, vrtnarjem ali poslovnim partnerjem. Portali so sestavljeni iz večih rubrik v katerih najdemo informacije na temo portala z le malo promocije samega Merkurja ter njihovih izdelkov in storitev.

Portal Gradimo z Merkurjem je namenjen gradbenikom in posameznikom, ki gradijo. Sestavljen je iz večih rubrik: Ugodnosti za graditelje, Kako začeti graditi?, Energetsko varčna in okolju prijazna gradnja, Novogradnja, Prenova in obnova, Storitve, Prodajni program, Prodajna mreža, Zanimive povezave. V vseh rubrikah so informacije, ki so potrebne in zanimive za graditelje. Opisane so tudi ponudba, cene ter akcije in popusti Merkurja na gradbeni material in storitve. Stran je prilagojena uporabnikom tudi z obrazcem za individualno obravnavo.

Portal Vrtnarimo s srcem je namenjen vsem ljubiteljem vrtnarjenja. Tudi ta portal je razdeljen na več rubrik: Aktualno, Osnove vrtnarjenja, Rastline, Vrtno orodje, Knjižnica, Koristni nasveti, Koledar vrtnih opravil, Merkurjeve storitve za vrt, Vrtni centri, Uporabne povezave. Na portalu se tako nanašajo vse potrebne, koristne in zanimive informacije o

vrtnarjenju.

Portal MERKURPartner pa je namenjen le poslovnim partnerjem podjetja Merkur. Za obisk tega portala se je potrebno registrirati. Merkur kot ključne prednosti tega portala navaja: večjo **preglednost področij**, ki jih Merkur pokriva; stalna **razpoložljivost**, velika fleksibilnost, večja udobnost, neomejen delovni čas, ne glede na razpoložljivost prodajnega osebja v Merkurju; hiter dostop do relevantnih informacij o blagu, pridobivanje novega znanja o blagu ter razširitvi prodajnega programa; brezplačna uporaba ter prihranek časa, dodana vrednost za kupca, saj se znižajo stroški poslovanja in pridobi bolj kvalitetne informacije za svoje poslovne odločitve (MerkurPartner 2011).

Vsi trije portali so namenjeni točno določeni in ozki ciljni javnosti ter napisani v slogu svetovanja. Zato je logično, da se Merkur ni odločil posredovati „težkih“ informacij o krizi preko teh spletnih mest.

Facebook profil

Na Merkurjevem Facebook profilu so v rubriki Podatki zapisane vse najpomembnejše informacije o podjetju ter druge kontaktne številke in naslovi. Pod rubriko Slike je objavljenih več albumov s fotografijami iz prodajaln in fotografij izdelkov, ki jih ponujajo. V rubriki Dogodki so zapisane vse cenovne akcije in druge marketinške aktivnosti, ki jih podjetje izvaja oz. jih je izvajalo. Pod rubriko Video je objavljenih pet video posnetkov, gre za njihove oglase ali pa oglase izdelkov, ki jih prodajajo. V rubriko Povezave imajo navedene vse povezave, ki so jih kadarkoli objavili, gre pa za linke do korporativnih spletnih strani, bloga, spletne trgovine ter do strani, ki so le delno povezane z Merkurjem, a so „prijateljem Merkurja“ po njihovi oceni zanimive. Na Zidu Merkur objavlja vse novice povezane s svojo ponudbo, akcijami in drugimi marketinškimi aktivnostmi, ki jih izvajajo. Preko svojega Zidu tudi zelo vestno odgovarjajo na postavljena vprašanja (ki se ponavadi nanašajo na točno določen izdelek ali skupino izdelkov).

V času mojega opazovanja so objavili kar 66 objav (to je objava na vsaka dva dni). Zato ocenjujem, da je Merkur zelo aktiven na svojem Facebook profilu, vendar je odziv uporabnikov Facebooka slab, saj je njihov profil vseč le 1.573⁶ ljudem. Merkur preko Facebook profila v času mojega opazovanja, ni niti enkrat komentiral krizne situacije v podjetju. Še na vprašanje o ugledu in zaupanju v podjetje je odgovoril z izjavo o tradiciji 115-ih let in o tem, da prisilna poravnava na poslovanje ne vpliva.

⁶ 6. 8. 2011 je bil Merkurjev Facebook profil vseč 1.573 ljudem.

YouTube profil

Merkurjev YouTube profil (imenuje se »merkurtrgovina«) je bil ustanovljen novembra 2010. Vsebuje le osnovne informacije o podjetju oz. obiskovalca za več informacij napoti na korporativno spletno stran. Do konca mojega opazovanja je bilo objavljenih 29 video posnetkov. Gre za oglase podjetja Merkur, oglase izdelkov, ki jih prodajajo ali pa posnetke kako uporabljati izdelkov, ki jih prodajajo. Nekateri posnetki so zelo zanimivi in poučni, saj predstavijo izdelke interaktivno, zabavno in lahkotno, drugi pa so dolgočasni in navajajo le suhoparne informacije. Število ogledov je odvisno od zanimivosti in starosti posnetka, najvišje število ogledov pa je nižje od 1.000. Število ogledov kanala je malo nad 3.000, število ogledov vseh video posnetkov skupaj pa malo nad 7.000. Merkur je precej aktiven pri spremljanju in posodabljanju svojega profila, saj ga „obiščejo“ vsaj enkrat na teden, posnetke pa objavljajo povprečno enega na teden.

V namen kriznega komuniciranja YouTube profil ni bil uporabljen. V času spremljanja dogodkov so namreč objavili le posnetke sezonskih in novih izdelkov ter posnetkov uporabe teh izdelkov.