

# Krizová komunikace

**Firemní  
komunikace  
a  
řízení  
reputace**

Studium pro praxi

**... je důležité vědět víc**

# Může nás potkat krize?



Mějme neustále na paměti, že ...

- **KTERÁKOLIV** instituce může být **KDYKOLIV** zasažena nějakou formou krize
- krize nemusí být přímo něco, co ohrožuje lidské životy, majetek, životní prostředí, ale i událost z hlediska chodu firmy sama o sobě **nevýznamná**
- to co může společnost poškodit či zničit, nejsou obvykle škody způsobené samotnou krizí, ale **negativní publicita**

Studium pro praxi / Studium pro praxi / Studium pro praxi / Studium pro praxi / Studium pro praxi /

# Co je to krize?



Jedna z definic komunikační krize zní:

„Krize je vážný incident, který ohrožuje například bezpečí lidí, životní prostředí nebo výrobek a dobré jméno firmy a který již zaznamenal nepříznivou publicitu nebo mu tato publicita hrozí.“

Zjednodušeně řečeno se jedná o:

„neočekávanou negativní publicitu“

Právní aspekty řízení krize / Právní aspekty řízení krize / Studium pro právní / Studium pro právní /

# Typy krizových situací (Cutlip, Center, Broom)

## *neočekávaná krize*

- nejobávanější druh, není čas se připravit.
- např. havárie a přírodní katastrofy

## *postupně se objevující krize*

- dává určitý čas na přípravu a plánování, ale může poměrně rychle vyvrcholit
- např. je rostoucí nespokojenost zaměstnanců

## *trvalá krize*

- může působit bez ohledu na vyvíjené aktivity
- např. fámy a spekulace – latentně v médiích nebo formou „šeptandy“

# Obvyklé příčiny krize

- negativní hospodářské výsledky
- nestandardní obchodní operace
- ekologická katastrofa
- ztráty na lidských životech v důsledku havárie
- závažná hospodářská kriminalita člena managementu
- výrazné zvýšení cen
- radikální snížení počtu zaměstnanců
- ...

# Možné zasažení cílových skupin



- klienti
- akcionáři
- široká veřejnost, příp.  
veřejnost v lokalitě působení společnosti  
(komunita)
- zaměstnanci
- odbory
- desicion makers
- ....

Studium pro praxi / Studium pro praxi / Studium pro praxi / Studium pro praxi /

# Komunikačně špatně zvládnuté krize



## 1999 – Firma Coca-Cola

- 40 dětí mělo zdravotní potíže, když se napily Coca-Coly, která obsahovala vadný kysličník uhličitý. Firma Coca-Cola situaci nezvládla. Po celém světě bylo propuštěno 5000 lidí, zisk poklesl o 31% a byl propuštěn generální ředitel.

## 2002 – Spolana Neratovice, a.s.

- V období povodní unikly ve Spolaně Neratovice do ovzduší a vodních zdrojů zdraví škodlivé chemické sloučeniny. Společnost podávala veřejnosti nejednoznačná stanoviska. S důsledky komunikačně špatného zvládnutí krize se Spolana potýká do dneška.

Právní aspekty řízení podniku / Podnikání právní / Studium pro právní / Studium pro právní /

# Komunikačně úspěšně zvládnuté krize



## 1999 – Komerční banka

- V důsledku fámy o uvalení nucené správy na Komerční banku začalo docházet v několika vlnách v různých regionech ČR k masivnímu výběru depozit banky. Díky okamžité reakci banky se podařilo přesvědčit klienty o solidnosti a bonitě banky a zastavit tak odliv aktiv.

## 2002 – AAA Auto Praha

- Společnost čelila nařčení z poskytování špatného servisu, prodeje nekvalitních aut a pro klienty nepříznivé cenové politiky. Pomocí externích konzultantů na krizovou komunikaci se situaci podařilo bez vážnějších škod zvládnout.



# Co je to krizová komunikace?

- úzce specializovaný obor (vyučuje se na univerzitách), nejvýraznější složka **krizového řízení**
- podstatou není jen chování v krizi, ale především **příprava** na možnost krize a **prevence** proti jejímu vzniku
- významnou součástí je pak tvorba krizové komunikace, definice specifických **pravidel pro řízení a komunikaci v krizi** a zásady komunikace **post-krizové**

# Životní fáze krize:

- **fáze slabých signálů**

- *system včasného varování* – schopnost organizace signály zachytit, rozpoznat a analyzovat
- *manuál krizové komunikace* - aktualizovaný seznam potenciálních krizí

## 2. **konfrontace (erupce + medializace)**

- krize se stává z hlediska médií potenciálně zajímavým tématem
- první reakce - rychlá, pravdivá a jednoznačná
- nepodcenit roli interní komunikace
- využití *krizových scénářů* z manuálu krizové komunikace

Studium pro praxi / Studium pro praxi / Studium pro praxi / Studium pro praxi /

# Životní fáze krize



## 3. vyvrcholení (+ tematizace)

- krize se stává tématem pro významnou část mediální scény
- klíčovým faktorem řešení je operativní přístup v závislosti na situaci a jejím vývoji
- významná role *externích expertů a agentur*

## 4. odeznění

- první příležitost pracovat na *obnovení reputace* – akční plán komunikace (zahrnuje korporátní komunikaci, produktovou podporu i interní komunikaci)
- krizová prevence:
  - zabránit cyklickému opakování krize,
  - analyzovat chování organizace v prodělané krizi a promítnout závěry do manuálu krizové komunikace

# Zásady krizového řízení



- **system dosažitelnosti (nezávislé spojení)**
- **krizový štáb (stanovení rolí)**
- **rozhodovací pravomoci (zjednodušené procedury)**
- **stanovení režimu krizové komunikace (manuál)**

# Manuál krizové komunikace



- definuje okruh osob oprávněných komunikovat (mluvčích)
- stanovuje předběžný okruh médií pro rychlé oslovení
- stanovuje okruh autorit pro případné „přizvání“ (nezávislí odborníci...)
- obsahuje předem připravené formulace
- obsahuje přesný plán instruktáže zaměstnanců



## ➤ Diagnostika možných krizí

- ✓ Potencionální krizová témata
- ✓ Prioritizace krizových témat
- ✓ Cílové skupiny pro komunikaci

## ➤ Příprava na krizi / Prevence

- ✓ Systém včasného varování
- ✓ Aktivní informační politika
- ✓ Pasivní informační politika /zásady okamžité (vyvolané) reakce

Studium pro praxi / Studium pro praxi / Studium pro praxi / Studium pro praxi /



## ➤ Krize

- ✓ Detekce krize
- ✓ První reakce / provizorní postup do svolání týmu krizové komunikace
- ✓ Krizový tým / složení, svolání a práce týmu krizové komunikace
- ✓ Komunikační strategie / klíčová sdělení, šablony postupů
- ✓ Monitoring a vyhodnocování / průběžné sledování vývoje krize a účinků komunikace, operativní korekce uplatňované strategie
- ✓ Návrat do předkrizového režimu

## ➤ Analýza / reflexe

- ✓ Analýza příčin vzniku krize
- ✓ Analýza reakce společnosti / před, během a po krizi
- ✓ Vyhodnocení účinku krizové komunikace
- ✓ Kvantifikace dopadů krizové situace
- ✓ Návrh opatření

# Dopad krizí podle ag. Porter-Novelli (1993)

- Čím je krize rozsáhlejší, tím *déle působí*.
- Existuje vztah mezi způsobem řešení krize a reakcí veřejnosti. Negativní reakce veřejnosti byla prohloubena, pokud organizace *odmítala odpovědnost, zveřejňovala zkreslené údaje, přistupovala liknavě k řešení problémů nebo vyvolávala dojem, že upřednostňuje svůj prospěch před veřejným zájmem*.
- Za důvěryhodné bývají považováni *očití svědci a třetí osoby, nikoliv mluvčí organizace*.
- *Ztráta prestiže znamená ztrátu peněz. Zákazníci totiž pod vlivem krize pečlivěji zvažují svá nákupní rozhodnutí.*



# Pozitivní dopad krizí (Meyers a Holusha)

- vzniknou noví hrdinové
- rozhýbou se změny
- latentní problémy vyjdou na povrch
- vymění se lidé
- rozvine se nová strategie
- vytvoří se nový systém varování
- jsou nalezeny nové konkurenční výhody

# Tři vzkazy závěrem...

- **Není možné se stoprocentně připravit na jakoukoliv krizi, ale z velké části ano!**
- **Dobré řešení krize spočívá spíše v **přístupech** než v postupech!**
- **Krize je také **příležitost** k publicitě, kterou byste jinak nezískali!**

# Konec . . .

## Děkuji za pozornost

**Firemní  
komunikace  
a  
řízení  
reputace**



**BIŞON & ROŞE**  
advertising • public relations

**APRA**  
Asociace Public Relations Agentur

projekt

organizuje

partneři

Na financování projektu se podílí Evropský sociální fond