

Krizová komunikace

9. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

KRIZOVÝ MANAGEMENT

Osnova tématu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Podstata a vymezení krizové komunikace
- Cíl a předmět krizové komunikace
- Krizová komunikace v průběhu krize
- Interní krizová komunikace
- Externí krizová komunikace
- Efektivní krizová komunikace
- Plánování krizové komunikace
- Strategie krizové komunikace

Krizová komunikace



- Jeden z typů komunikace v krizi i před krizí
- Standardní komunikace v nestandardní situaci
- Specifická forma sociální komunikace
- Je nástrojem krizového řízení a je součástí krizových scénářů
- Jedná se o interpersonální, meziosobní, skupinovou a masovou komunikaci

Smrtné hříchy krizové komunikace (Antušák, 2009)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. nepřipravenost
2. nevědomost
3. nevzdělanost
4. mlčení
5. odtažitost
6. výmysly
7. naivita

Cíl a předmět krizové komunikace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Cílem krizové komunikace je**
 - uvolnění správných informací ve správný čas a na správném místě, a tím dosáhnout včasné připravenosti orgánů a prvků krizového řízení k následným činnostem;
 - redukovat nejistotu veřejnosti, a tím přispět k zajištění jejich „efektivního“ chování;
 - zabránit nebo alespoň zmírnit rozsah negativní publicity poškozující dobré jméno organizace.
- **Předmět krizové komunikace je sdělování informací:**
 - mezi orgány a prvky systému krizového řízení a uvnitř tohoto systému;
 - veřejnosti, médiím, odborníkům, soudním znalcům a orgánům činným v trestním řízení;
 - podřízeným, zaměstnancům firmy, rodinným příslušníkům a jiným věcně zainteresovaným právníckým a fyzickým osobám.

Principy krizové komunikace (Hálek, 2008)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- princip přímé odpovědnosti
- princip nezávislosti
- princip přesnosti a stručnosti
- princip důvěryhodnosti
- princip znalosti věci
- princip očekávané reakce
- princip nejhoršího vývoje
- princip hledání podpory
- princip pravdivosti
- princip otevřenosti

Krizová komunikace v průběhu krizového řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Vznik krize
 - Největší intenzita komunikace, rychlost, pravdivost, jednoznačnost
- Průběh krize
 - Pokles intenzity komunikace
- Závěrečná fáze krize
 - Opětovné zvýšení intenzity komunikace



- předstoupit před zaměstnance a srozumitelně jim sdělit nepříjemné informace (jaká je situace), tak aby bylo zabráněno šíření fáám, dezinformacím a zkreslením,
- sdělit zaměstnancům co to pro ně znamená a co se od nich očekává, aby se podnik povedlo vyvézt z krize (přechodné snížení platů, zvýšené úsilí, částečné propouštění apod.),
- vysvětlit další postup a představit vizi budoucnosti tak, aby se podařilo získat klíčové pracovníky, neformální vůdce a důležité pracovníky.

Externí krizová komunikace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Mediální charakter, komunikace s externí veřejností prostřednictvím médií – vytvoření mediálního obrazu (mediální podoby)
- Příjemci externí krizové komunikace:
 - Zákazníci
 - Investoři
 - Vládní, regionální a místní činitelé
 - Pojišťovací společnosti a právníci

Exponovaný mediální obraz



- Jedná se o událost, někdy více, jindy méně významná, která se stává předmětem agendy, o níž média detailně informují.
- Hlavním cílem podniku v případě, že nastane mediálně exponovaný problém je, aby byl problém uspokojivě vyřešen.
- Způsoby řešení:
 - problém veřejně uznat v takové míře, která podnik nepoškodí,
 - prohlásit, že v současnosti již nedochází k jeho recidivě (posunout jej do minulosti)
 - prohlásit, že se nyní pracuje na tom, aby se neopakoval.

Vyhroceně negativní mediální obraz



- Vyhroceně negativní mediální obraz vzniká spojením několika exponovaných problémů dohromady. Média vytváří negativní obraz firmy, která je „ztělesněním zla“.
- Možnosti řešení:
 - Řešení celkového mediálního obrazu
 - Zavedení prostředků zlepšující mediální obraz
 - Zvýšení aktivní pozitivní komunikace vůči médiím
 - Zvýšení kontaktů s novináři



- Řízená kampaň se projevuje negativními poznámkami a informacemi o podniku v různých médiích v pravidelných periodách a se stupňující se významností. Zmínky mají tendenci přerůstat do větších mediálních problémů. Často nejsou podloženy žádnými fakty, nebo naopak informacemi, které nejsou běžně k dispozici.
- Zdroji kampaní:
 - Zaměstnanci
 - Obchodní partneři
 - Konkurence
 - Nespokojení zákazníci

Nevyváženosti



- Nevyváženosti se projevují v textech, které se bytostně týkají problému podniku nebo zájmu, kde není podnik zmiňován nebo pouze velmi okrajově.
- Je dávána přednost konkurenci, kterou podnik považuje za méně významnou.
- Konkurence dostává výrazně větší prostor

Prostředky zlepšující mediální obraz (Bednář, 2011)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Reagující tiskové zprávy a prohlášení
- Tiskové konference k mediálně exponovaným problémům
- Mediální lobbying
- Krizová inzerce
- Snaha o společenskou aktivizaci
- Mediální záštita autoritou
- Koncentrace/rozptýlení zdroje problému
- Externalizace problému

Efektivní krizová komunikace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Sdělení
- Organizační zabezpečení krizové komunikace
- Volba vhodného média

Sdělení



- Identifikace a poznání cílových příjemců
- Cílem tvorby sdělení je zprostředkování maxima informací, které publikum bude schopno vnímat, pochopit a zapamatovat si.

Základní doporučení pro formulaci sdělení (Vymětal, 2009):

- poskytnout sdělení podporující laskavost, otevřenost a angažovanost,
- sdělení by neměla obsahovat jen technická data a informace,
- sdělení by mělo pomáhat budovat důvěryhodnost,
- sdělení by mělo být strukturované a organizované,
- omezení informací pouze na tři klíčová sdělení,
- sdělení vždy krátké (rozsah 7 – 12 slov)
- zopakování klíčových informací

Organizační zabezpečení krizové komunikace

- Komunikační tým
- Tiskový mluvčí
- Externí odborník



Volba vhodného média



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ***Interní KK*** - hlášení, tiskové zprávy, souhrny faktů, internetové stránky, setkání se zaměstnanci, telefonní informační linky, intranet, e-mail, články ve vnitřním tisku atd.
- ***Externí KK přímá*** - hlášení, SMS zprávy, letáky, komunitní setkání, novinové články, webové stránky, telefonní informační linky, návštěvy v bydlišti, rádio a TV, billboardy, souhrny faktů, příručky, instruktážní filmy a video, dopisy atd.
- ***Externí KK přes média*** - tiskové zprávy, tiskové konference, jasné informační souhrny faktů, osobní návštěvy, webové stránky, e-mail atd.

- ***Části plánování KK:***
 - Řešení akutní situace (krátkodobé a rychlé)
 - Sanace následků (střednědobé)
 - Předcházení podobným situacím v budoucnosti (dlouhodobé)

- ***Postup plánování KK:***
 - Provedení analýzy hrozeb a porovnání možných krizí
 - Uvědomění si příležitosti a stanovení cílů a úkolů krizové komunikace
 - Stanovení hlavních stavebních pilířů krizové komunikace
 - Formulace základních témat krizové komunikace
 - Výběr a porovnání alternativ
 - Zpracování plánu krizové komunikace
 - Implementace přijatého modelu krizové komunikace uvnitř organizace

Krizový manuál (Antušák, 2009)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Charakteristika celkové situace a jevů, které způsobují komplikace podniku.
- Identifikace potenciálních oblastí krize. Definování těžiště krize a základních postupů pro zvládnutí krize.
- Stanovení komunikační strategie a zavedení opatření k její realizaci.
- Nastavení systému využití dostupných komunikačních kanálů.
- Vytvoření týmu krizové komunikace, jeho personální složení z hlediska funkční pozice, popis činnosti členů týmu v době krize.
- Stanovení zásad komunikace s novináři, veřejností a ostatními účastníky komunikačního procesu.
- Stanovení postupů technického zajištění činnosti týmu krizové komunikace.
- Vytvoření plánu krizové komunikace.
- Příprava a provedení simulovaného tréninku krizového komunikačního týmu, provedení komunikačního auditu a zavedení efektivního vnitřního komunikačního systému. Vytváření příležitostí ke komunikaci.

Komunikační strategie v krizi



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Spektrum strategií při reputačních krizích je široké a hranice mezi nimi jsou prostupné.
- Neexistují jasně dané varianty řešení.
- Obecně lze říci, že krize (respektive zodpovědnost za ně) lze buď popřít, nebo přijmout, a to buď plně, nebo částečně.
- Teorie obvykle doporučuje plné přijetí.
- deny – diminish – deal.

Komunikační strategie v krizi: Strategie deny–popření



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- „Žádná krize neexistuje.“
- „Krize existuje, ale neneseme za její vypuknutí žádnou zodpovědnost.“
- „Krize existuje, ale nijak se nás netýká.“
- Tento přístup je z etického hlediska ospravedlnitelný jen v případě, že se zakládá na pravdě.
- I když krizi popřete, musíte důkladně vysvětlovat celou situaci a postoj organizace médiím.

Komunikační strategie v krizi: Strategie diminish



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Částečné přijetí zodpovědnosti, snaha o umenšení dopadu krize na reputaci organizace.
- Snaha o oslabení spojení mezi společností a krizí. Snaha ukázat, že problémy mají také jiné příčiny a původce, případně že problémy nejsou tak velké, jak je prezentují média či oponenti.
- Snaha o uvedení událostí do širšího kontextu.
- Snaha prezentovat jiný úhel pohledu.

Komunikační strategie v krizi: Strategie deal



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Přijetí plné zodpovědnosti.
- Řízená otevřenost, spolupráce s médii.
- Snaha o vyřešení krize a nápravu škod, preventivní opatření do budoucna.
- Aktivní kroky při hledání dohody s poškozenými.
- V minulosti se mnohokrát ukázalo, že pokud organizace skutečně udělala chybu, vyplatí se přiznat zodpovědnost.
- Uprímný a aktivní přístup většinou zabrání daleko větším ztrátám, spojeným s úplnou destrukcí reputace společnosti.

Taktické varianty



Odpoutání pozornosti.

- Snaha přesunout pozornost veřejnosti a médií k jiné agendě.
- Časté v politice (film Vrtěti psem).
- Eticky sporné.

Nabídka jiného pohledu

- Srovnání s jinou podobnou událostí.
- Zdůrazňování minimálního dopadu.
- Přenesení do jiného, příznivějšího kontextu (transcendence).
- Připomenutí dřívějších zásluh a „dobrých skutků“.

Úplné obrácení úhlu pohledu

Taktické varianty



Koncentrace problému

- Snaha převést jádro problému do jediné příčiny „Za všechno může...“.

Obětní beránek

Rozptýlení problému

- Hledání jádra problému v mnoha malých faktorech
- Zdůrazňování složitosti věci

Externalizace problému

- Snaha přesunout jádro problému mimo korporaci a mimo zónu, kterou může ovlivňovat „Za všechno může dodavatel (vláda, odbory...)“.
- Může vést k „ping-pongu“
- Korporace je sama obětí (vyšší moci, útoku konkurence, zlého úmyslu zaměstnance).
- Problémy jsou výsledkem provokace.
- Společnost nemohla událost nijak ovlivnit ani jí předejít, neměla nad ní kontrolu.
- Společnost měla dobré úmysly.
- Byla to nehoda.

Taktické varianty



- **Omluva:** Pouze v případě, že organizace reálně chybovala a přijímá plnou zodpovědnost
- **Vyjádření lítosti:** Vhodné i v případě, že organizace není jediným či hlavním viníkem
- **Slib odškodnění obětí**
- **Aktivní náprava škod**
- **Přijetí opatření,** aby se situace již neopakovala

Nevhodné taktiky:

- „Když to dělají oni, my můžeme taky.“
- „Nikdy to nikomu nevadilo.“
- „Nakonec to vždycky dobře dopadlo.“



Spin doctoring

- Bezohledné prosazování úhlu pohledu, který je pro organizaci nejvýhodnější
- Manipulace, lži, polopravdy, doublespeak, propaganda

- **Astroturfing**
- Vytváření klamného dojmu, že veřejnost (zákazníci, čtenáři, posluchači...) zastává určitý postoj, preferuje určitý produkt nebo má na nějaké téma jistý názor
- Falešné čtenářské dopisy, flogy, klaka, aktivita v sociálních sítích

Shrnutí tématu



- Při vzniku krizové situace musí management organizace ihned reagovat a komunikovat vně i dovnitř podniku. Komunikace je významným prostředkem zmírňujícím dopady krize. Komunikace v průběhu krize může a často má významný vliv na zdraví podniku.
- Krizová komunikace probíhá ve dvou směrech, a to ve směru vnitřní krizové komunikace a vnější krizové komunikace. Vnitřní krizová komunikace směřuje primárně k zaměstnancům organizace. Jejím cílem je informovat o vzniklé krizové situaci a způsobech řešení, a jejich dopadech na samotné zaměstnance. Vnější krizová komunikace je zaměřena na externí veřejnost a jejím cílem je uklidnit veřejnost.