

# Krizová komunikace

5. 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 hřchy 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 KARVÍNĚ

- **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 právnickým 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 dávana 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

---



- „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.