



VÝVOJ KOMUNIKÁCIE V ZÁVISLOSTI OD ŽIVOTNÉHO CYKLU PODNIKOVEJ KRÍZY

Jaroslava Kádárová*

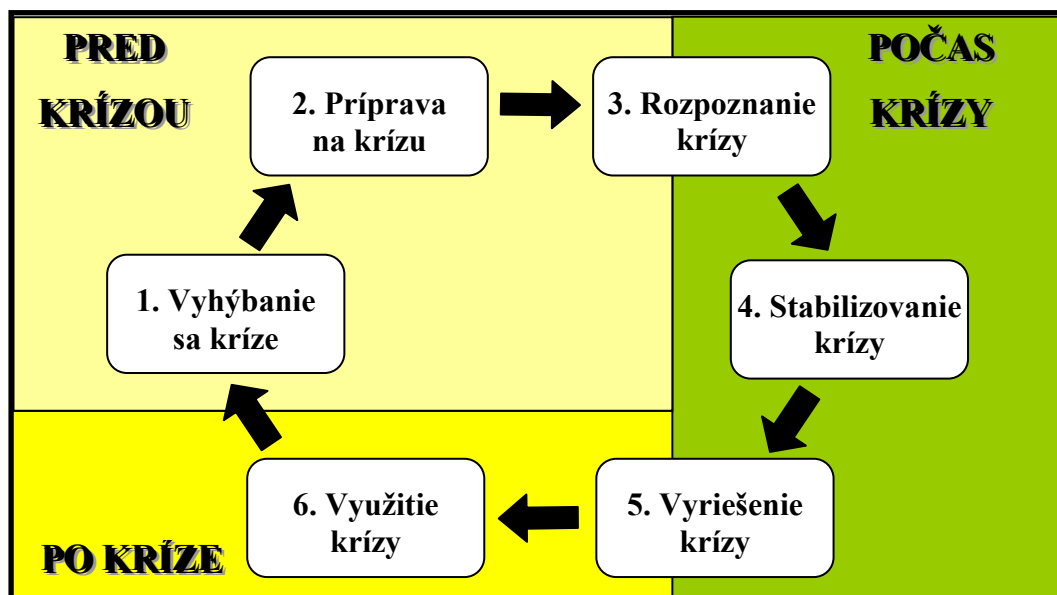
Úvod

Podnikové krízy nie sú všeobecne vítane a objavia sa zvyčajne neočakávane. Všetky krízy, zavinené alebo nezavinené, náhodné alebo predpovedateľné, majú jedno spoločné, postaví podnik pred veľkú výzvu v oblasti informácií a komunikácie.

Životný cyklus podnikovej krízy nezávisí len od druhu a rozsahu krízy, ale jej vývoj je určovaný tým, ako podnik na krízu reaguje a akú uplatňuje internú a externú komunikáciu. Bez ohľadu na to, či je kríza zavinená vlastnou činnosťou podniku alebo externými vplyvmi, či sa jej dalo vyhnúť za určitých okolností alebo bola minimálne predpovedaná, krízová komunikácia má v každom prípade podstatný význam.

1 Význam krízovej komunikácie pre podnik

Každá podniková kríza má životný cyklus, ktorý pozostáva z troch fáz a šiestich krokov.



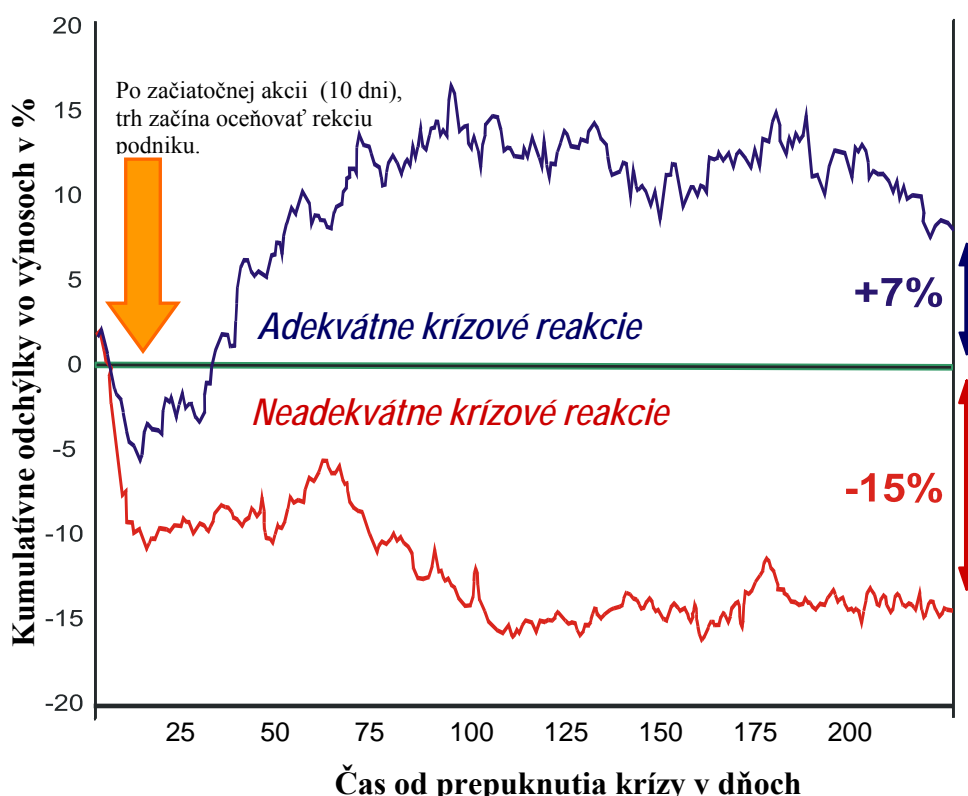
Obr. 1 Životný cyklus podnikovej krízy

* Ing. Jaroslava Kádárová, PhD., Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, Katedra manažmentu a ekonomiky, Němcovej 32, 042 00 Košice, tel.: +421556023231, fax: +421556023233, e-mail: Jaroslava.Vidova@tuke.sk

Samozrejme, že každá kríza má rôznu dĺžku jednotlivých fáz, čo je možné ovplyvňovať aj vhodnou komunikáciou a reakciou na vzniknutú situáciu. Intenzitu komunikácie v priebehu podnikovej krízy ovplyvňujú predovšetkým tri faktory:

- rastúce spravodajstvá masovokomunikačných prostriedkov o podnikateľských rizikách,
- silný nárast sťažností a súdnych konaní k jednotlivým výrobkom a činnostiam,
- vplyv krízy na reputáciu podniku a priemysel.

Každá reakcia podniku na vzniknutý krízový jav v podniku má vplyv na zmenu hodnoty podniku. Na obrázku 2 je ilustrovaný vývoj hodnoty podniku pri vhodnej a nevhodnej reakcii.



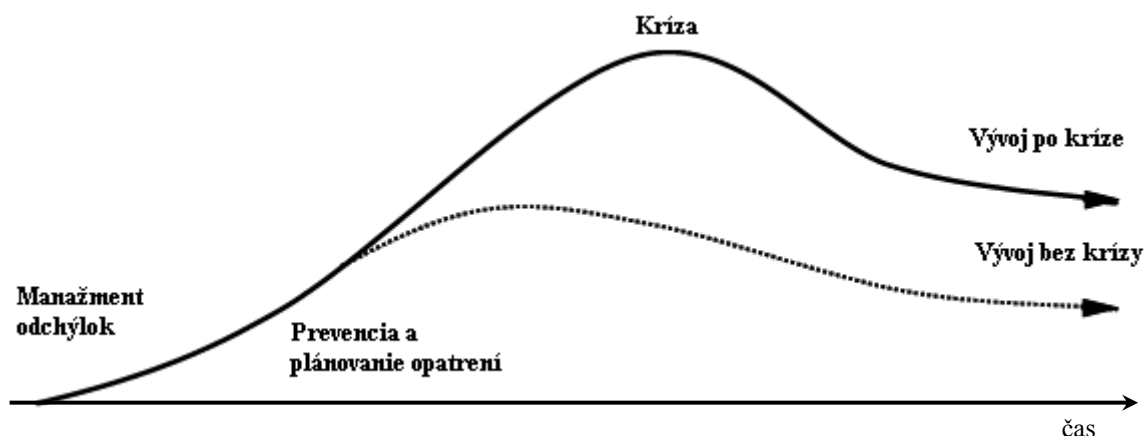
Obr. 2 Vplyv komunikácie na hodnotu akcií podniku po prepuknutí krízy

Pri podnikovej kríze nedochádza len k strate dôvery v manažment podniku, ale dochádza najmä k strate dôvery zo strany verejnosti. Komunikácia v kríze je odkázaná na udržanie dôveryhodnosti podniku, prípadne jej opätovné získanie. To je možné prostredníctvom presvedčivej identifikácie top manažmentu s vhodnou komunikačnou úlohou, zrozumiteľnosťou, priamočiarosťou a otvorenosťou. Komunikácia vo všeobecnosti a správne komunikačné opatrenia musia byť posudzované ako centrálné komponenty krízového manažmentu. Efektívna interná, ako aj externá komunikácia ponúka mnohonásobné možnosti znižovania krízových dôsledkov a odstraňovania dôsledkov škôd na verejnosti.

2 Životný cyklus krízovej komunikácie

Efektívna krízová komunikácia v podniku by mala byť s predstihom plánovaná a účelne riadená, nakoľko každá kríza má svoj životný cyklus, ktorý je možné ovplyvniť. V rámci životného cyklu krízy má svoj životný cyklus aj krízová komunikácia, ktorá sa takisto delí do troch fáz na:

- **predkrízové opatrenia,**
- **opatrenia počas krízy,**
- **opatrenia po skončení krízy.**



Obr. 3 Model pre manažment krízovej komunikácie

V období bez krízy sa manažment podniku zameriava na:

- **manažment odchýlok**, ktorý sa uplatňuje v bezkrízovom období a je zameraný na odhalenie potenciálnych rizík vzniku krízy v podniku,
- **prevenciu** vzniku hrozacej krízy a **plánovanie opatrení** na zabránenie, prípadne zmiernenie priebehu vznikajúcej krízy.

2.1 Manažment odchýlok

Hlavným znakom opatrení, ktoré vyplývajú z krokov manažment odchýlok, je ich proaktivita. Úlohou manažmentu v tomto kroku je permanentne analyzovať interné a externé faktory, ktoré by mohli v budúcnosti pôsobiť ťažkosť podniku. Predmetom hodnotenia sú aktuálne trendy vývoja faktorov a na základe ich vývoja sa identifikujú možné riziká pre podnik. Časový náskok, ktorý podnik analýzou faktorov získava, umožňuje manažmentu podniku definovať adekvátne komunikačné stratégie a riešenia možných problémov skôr, ako vôbec vzniknú, poprípade umožňuje sa pripraviť a skrátiť čas riešenia problémov v čase, keď vzniknú. Efektívne riadenie odchýlok vo vývoji analyzovaných faktorov, ktoré by mohli spôsobiť krízu podniku, umožňuje s vysokou pravdepodobnosťou krízy včas predísť, a tak sa vyhnúť použitiu krízového plánu a zavedeniu krízovej komunikácie.

2.2 Prevencia a plánovanie opatrení

Prevencia vzniku podnikovej krízy je zameraná na monitorovanie a vyhodnocovanie interných a externých faktorov, ktoré priamo ohrozujú podnik. Dochádza k identifikácii potenciálnych rizík, z nich hroziacich ťažkostí pre podnik, ako aj k odvodeniu efektívnych opatrení, ktoré by mali redukovať negatívne dôsledky eventuálnej krízy. Pre tento účel sa zostavuje krízový plán, prostredníctvom ktorého by bolo možné pozitívne ovplyvňovať ďalší priebeh problémov v podniku.

Ak podnik priamo očakáva krízu, dochádza k zintenzívneniu získavania informácií o vývoji rizikových faktorov a monitorujú sa podnikové systémy včasného varovania, aby bolo možné dôkladne analyzovať ďalší priebeh krízy. Pripravujú sa konkrétne opatrenia pre krízový priebeh, aby bolo možné čo najskôr a adekvátne reagovať na nastupujúcu krízu. Definujú sa potenciálni členovia krízového tímu a určí sa interný mediálny hovorca. Okrem toho musia byť v tejto fáze definované interné komunikačné toky a detailný komunikačný plán s určením obsahu, časového priebehu a konkrétnymi adresátmi informácií.

Manažment musí v tejto fáze opakovane odhadovať rozsah možných škôd v prípade vzniku krízy, ako aj určiť stupeň kontroly, ktorý je nutný pre podnik počas krízy. Ak sú potrebné opatrenia vo fáze prevencie a plánovania opatrení pre možný vznik krízy efektívne vypracované manažmentom podniku, dochádza k redukcii negatívnych dôsledkov pre podnik v čase nástupu a v priebehu krízy.

2.3 Krízové opatrenia

Ak sa podnik dostane do krízy, často používa menej proaktívne opatrenia. Manažment podniku sa snaží reagovať na vzniknutú krízu vhodnými núdzovými opatreniami, aby došlo k redukcii strát vo vzťahu k verejnosti. Takéto reaktívne komunikačné aktivity majú obmedzenú efektívnosť, pretože verejnosť vníma krízu subjektívne.

Vo fáze krízy je pre podnik dôležité, aby bol uplatňovaný krízový plán, ktorý bol zostavený vo fáze plánovania opatrení pre prípad vzniku krízy. Na realizácii krízového plánu sa podieľajú členovia krízového tímu. S externými médiami a verejnosťou by mal komunikovať jeden kompetentný mediálny hovorca. Externé médiá musia byť včasne a pravidelne informované o aktuálnom vývoji v podniku.

V priebehu krízy musia byť vypracované efektívne komunikačné opatrenia, ktoré poukazujú na konkrétne aktivity smerujúce k ovládnutiu krízy. Je potrebné ubezpečiť o sociálnej zodpovednosti podniku. Krízový manažér musí zabezpečiť pokračovanie činnosti podniku.

2.4 Opatrenia po kríze

Po prekonaní krízy v podniku nedochádza k ukončeniu komunikácie v podniku ani vo vzťahu k verejnosti. Vývoj v podniku musí byť naďalej monitorovaný, aby bolo možné včas reagovať na možné riziká v vznikajúce ťažkosti v momente ich vzniku. Intenzita krízy, škody, ktoré podnik utrpel počas krízy, ako aj dĺžka trvania krízy sú dôležitými faktormi, ktoré ovplyvňujú vnímanie krízy, tak v podniku, ako aj verejnosťou. V tejto fáze je dôležité, aby podniky aj naďalej venovali pozornosť verejnosti a zabezpečili spravodajstvo pre externé médiá. Dlhodobý komunikačný plán by mal, na základe skúsenosti z práve skončenej krízy, v čo najväčšej miere redukovať škody budúcich možných kríz, poprípade im vopred zabrániť.

3 Komunikačné nástroje v jednotlivých fázach krízovej komunikácie

Cieľom komunikácie v rámci krízového manažmentu je likvidácia, zmena alebo stabilizácia negatívnych vplyvov a tým odvrátenie, prípadne odstránenie rizík možnej krízy. Pre tieto účely sa využívajú rôzne komunikačné nástroje. Intenzita využívania komunikačných nástrojov sa líši v závislosti od efektívnosti s akou pôsobia v jednotlivých fázach životného cyklu krízy. Vhodnosť využitia jednotlivých komunikačných nástrojov v jednotlivých fázach podnikovej krízy je súhrne uvedená v nasledujúcej tabuľke 1.

Tab. 1 Význam komunikačných nástrojov v jednotlivých fázach krízovej komunikácie

Nástroje \ Fázy	Manažment odchýlok	Prevencia a plánovanie opatrení	Krízové opatrenia	Opatrenia po kríze
Interná komunikácia	☺	☺ ☺	☺ ☺ ☺	☺ ☺
Public relations	☺ ☺	☺	☺ ☺ ☺	☺ ☺
Reklama	☺ ☺	☺	-	☺ ☺
Internet	☺	☺ ☺	☺ ☺	☺

Vysvetlivky: ☺ ☺ ☺ vysoký význam, ☺ ☺ stredný význam, ☺ nízky význam, - žiadny význam

Zo všetkých uvedených komunikačných nástrojov majú najväčší význam interná komunikácia a Public relations. Reklama ako komunikačný nástroj je vhodná na dlhodobú stabilizáciu verejnosti vo vzťahu k podniku a to najmä v období pred a po kríze. Reklama je neúčinná v období podnikovej krízy. Vďaka svojej rýchlosti získava internet rastúci význam najmä v období vzniku krízy a počas krízy.

Záver

Najvyšším cieľom krízovej komunikácie je opatrné a pozitívne ovplyvňovanie verejnej mienky. Zodpovednosť za krízovú komunikáciu nesie manažment podniku. Jednotlivé opatrenia krízovej komunikácie uskutočňuje nielen manažment podniku, ale najmä mediálny hovorca po konzultácii s krízovým manažérom. Krízová komunikácia a činnosť mediálneho hovorcu by sa mali sústreďovať na nástroje a možnosti klasickej mediálnej práce, pretože v prípade krízy sú použiteľné iba hodnoverné informácie.

Literatúra

1. EPSTEIN, M. J.: *Communicating with Stakeholders in a Crisis*. In: www.fei.org, 10/2003, s. 23–25.
2. JAHNÁTEK, Ľ. - VIDOVÁ, J. - MIHOK, J.: *Crisis Communications and Communication in Crisis*. In: *Acta Avionica*, Košice 2007, roč. IX/2007 č. 13, s. 73-78. ISSN 1335-9479.
3. MIHOK, J. – VIDOVÁ, J.: *Riadenie podniku v kríze*. SjF TU v Košiciach, Košice 2006, s. 246. ISBN 80-8073-533-6.

4. STROTHER, J. B.: *Crisis Communication Put to the Test: The Case of Two Airlines on 9/11*. In: IEEE Transactions on Professional Communication, 4/2004, s. 290–300.
5. VIDOVÁ, J.: *Životný cyklus podnikovej krízy*. In: 5. medzinárodná konferencia, Priemyslené inžinierstvo '07, Tu v Kočiciach, FEI, KEMaPI, Nový Smokovec, Vysoké Tatry, 2007, ISBN 978-80-8073-895-2, s. 209-218.

Grantová podpora

Príspevok bol pripravený v rámci riešenia grantovej úlohy **AV 4/0005/07**: Využitie logistických sietí pri reštrukturalizácií podnikových procesov v malých a stredných priemyselných firmách.