KARTA EFEKTÍVNOSTI KRÍZOVÉHO KOMUNIKAČNÉHO CONTROLLINGU

Jaroslava Kádárová¹

Úvod

Riadenie krízovej komunikácie sa týka plánovania, organizácie a hodnotenia všetkých komunikačných aktivít súvisiacich s krízovými javmi v podnikoch. Ide o symbolické akty, ktorými sa podnik a jeho predstavitelia snažia niečo povedať ostatným, alebo sa snažia pochopiť príslušné formy vyjadrenia.

Podniková komunikácia je vyústením všetkých snáh o vzájomné pochopenie sa a porozumenie. Predstavuje všetky komunikačné procesy pre vonkajšiu a vnútornú koordináciu akcií a objasnenie vzťahov medzi podnikom a jednotlivými účastníkmi komunikácie, vrátane vybudovania reputácie podniku. Samozrejme, že podniková komunikácia pozostáva z externej a internej komunikácii.

1. Komunikačný controlling

Komunikačný controlling predstavuje prepojenie medzi manažmentom podniku ako celkom a komunikačným riadením (Obr. 1).

Jeho úlohou je uskutočňovať kontrolnú činnosť v najširšom význame, ktorá je zameraná na vyhodnocovanie dosahovania stratégie podniku, vhodnosti organizačnej štruktúry, ktorá umožní relevantnú komunikáciu, organizáciu a deľbu práce v podniku, čo by malo prispieť k vytvoreniu trvalej konkurenčnej výhody. Komunikačný controlling podporuje prijímanie správnych rozhodnutí, ktoré zabezpečia najlepšie možné využívanie odborných znalostí a kreativity, pokiaľ ide o krízové riadenie a krízové komunikačné opatrenia.

Riadenie krízovej komunikácie je úlohou vrcholového manažmentu a útvaru podnikovej komunikácie. Pri tejto činnosti sa využíva koordinácia štábnymi útvarmi a skúsenosti a podpora externých konzultantov alebo výskumníkov.

„Komunikačný controlling je podporný a kontrolný mechanizmus, ktorý vytvára transparentnosť, pokiaľ ide o stratégiu, procesy, výsledky a financie jednotlivých komunikačných procesov manažmentu podniku a poskytuje vhodné metódy, štruktúry a indikátory pre plánovanie, realizáciu a monitorovanie podnikovej komunikácie.“ [6]
Komunikačný controlling poskytuje vhodné metódy pre skúmanie pridanej hodnoty vytvorenej prostredníctvom komunikácie a vyhodnocovanie efektívnosti krízovej komunikácie v priebehu komunikačného riadenia.

¹ doc. Ing. Jaroslava Kádárová, PhD., Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu, Némcevej 32, 042 00 Košice,
tel.: +421556023242, fax: +421556023234
e-mail: jaroslava.kadarova@tuke.sk.

Obr. 1 Prepojenie komunikácie a riadenia v podniku

2. Základné prvky krízového komunikačného controllingu

Komunikačný controlling umožňuje zosúladiť záujmy na všetkých stranách komunikácie a zakomponovať ich do plánovania a realizácie komunikačných opatrení, nakoľko profesionálna komunikácia nie je iba vysoko nákladná, ale aj vysoko riziková.

Krízový komunikačný controlling používa nasledujúce controllingové nástroje:

- Predpoklady a návrhy rámca **kontrolných nástrojov** a výkonových štandardov, ktoré zjednodušujú pripravenosť a hodnotenie krízovej komunikácie.
- **Ukazovatele**, ktorými môže byť efektívnosť krízovej komunikácie meraná.
- **Kartu efektívnosti** krízovej komunikácie.
- **Strategickú mapu** krízovej komunikácie.

Model krízového komunikačného controllingu je postavený na niekoľkých princípoch a konceptoch, ktoré sú dôležité:

I. Predpoklad - Tak, ako by mala byť krízová komunikácia nepretržitým procesom počas celej doby pred, počas a po kríze, rovnako, aj model komunikačného controllingu sa má využívať vo všetkých etapách podnikovej krízy a má byť súčasťou celého procesu krízovej komunikácie. Jednotlivé **úlohy krízového komunikačného controllingu sú rozdelené do týchto troch etáp.**

II. Predpoklad - Ďalším princípom, ktorý formoval základy modelu je **orientácia na jednotlivé skupiny účastníkov krízy**. Cieľom komunikácie je dosiahnutie interakcie medzi podnikom a jeho prostredím. Ide o funkciu prepojenia. Prostredie je spoločensky vytvárané prostredníctvom komunikačného procesu, v ktorom ľudia sledujú správanie iných a vytvárajú atribúty pre zmyslupnosť situácií. Ľudia dávajú udalostiam zmysel prostredníctvom svojej činnosti a komunikácie s ostatnými. Avšak počas krízy sú skúsenosti na vysokej úrovni neistoty, ktorý im bráni veriť v zmysluplné štruktúry. Podniky potrebujú sumarizovať a interpretovať informácie o tom, ako sa kríza vyvíja.

Tieto činnosti, okrem toho že sú zmysluplné, umožňujú interakciu s účastníkmi krízy a upravujú smer udalostí. Rôzne organizácie pôsobiace v oblasti krízového riadenia ovplyvňujú prostredie, a to viac, či menej koordinovaným spôsobom. Väčšina kríz vyžaduje výmenu informácií v rámci komplexnej sieťovej reakcie verejných a súkromných organizácií.

III. Predpoklad - Model vychádza z koncepcie Balanced Scorecard, ktorej autormi sú Norton a Kaplan. Balanced Scorecard je meracím a zdokonaľujúcim systémom vytvoreným na prenos stratégie do podnikovej činnosti. BSC môže byť implementovaný v podniku alebo špecifickej podnikovej jednotke, pričom stratégia je na mieru prispôbená potrebám podniku. Prístup Scorecard je integračný, lebo spája úlohy komunikácie s krízovým riadením a poskytuje kvalitné kritériá pre krízovú komunikáciu.

3. Karta efektívnosti krízovej komunikácie

Výkonové karty boli doteraz vyvíjané pre špecifické oblasti riadenia kríz, ako napr. vedenie mesta a zvládanie katastrof, alebo boli vytvorené pre rôzne oblasti činnosti, ako napr. v oblasti ľudských zdrojov, marketingu, informačných technológiách a komunikácií. Moe a spol. (2007) rozvinul výkonovú kartu pre projekty manažmentu prírodných katastrof, v ktorom sú ukazovatele výkonnosti zoradené podľa fáz zvládania katastrof v matici, pričom je zachované aj podnikové scorecard spolu so štyrmi perspektívami BSC. Výkonové karty pre krízovú komunikáciu doteraz nie sú známe.

Cieľom karty efektívnosti krízovej komunikácie je:

- odhad kvality vykonávania jednotlivých úloh krízovej komunikácie podľa fáz krízovej komunikácie,
- zjednodušenie rozhodovania,
- analýza strategických možností podniku v kríze z hľadiska využívania krízovej komunikácie,
- kontinuálne učenie sa podniku na základe hodnotenia plnenia úloh v predchádzajúcich podnikových krízach.

Navrhovaná karta efektívnosti krízovej komunikácie je inšpirovaná podnikovými výkonovými kartami konceptu BSC a využíva metódy merania efektívnosti založené na strategických mapách, avšak pridrižiava sa odlišnej štruktúry.

Navrhovaná karta efektívnosti krízovej komunikácie má tvar tabuľky, ktorá má svoju horizontálnu a vertikálnu štruktúru (Tab. 1):

- Hlavným prvkom vymedzujúcim **vertikálnu štruktúru** karty efektívnosti krízovej komunikácie sú **fázy krízovej komunikácie**. K jednotlivým fázam krízovej komunikácie boli priradené úlohy krízovej komunikácie určené na základe štúdia literatúry o krízovej komunikácii a vlastných praktických skúsenosti s krízovým riadením. Celkovo bolo navrhnutých 31 úloh, ktoré sú merané na základe ukazovateľov efektívnosti krízovej komunikácie. Využitie jednotlivých ukazovateľov hodnotenia efektívnosti krízovej komunikácie závisí od fázy, v ktorej sa meranie a hodnotenie uskutočňuje. Nie každý ukazovateľ je možné hodnotiť v každej fáze krízovej komunikácie, ale napriek tomu, je karta efektívnosti krízovej komunikácie využiteľná v celom procese krízovej komunikácie.
- Hlavnými prvkami vymedzujúcimi **horizontálnu štruktúru** nástroja sú jednotlivé **skupiny účastníkov** krízovej komunikácie. Jednotlivé skupiny účastníkov krízovej komunikácie boli definované v kapitole, kde bola vymedzená aj významnosť jednotlivých skupín účastníkov pre podnik. Tento prístup je prenesený aj do karty efektívnosti krízovej komunikácie.

Tab. 1 Karta efektívnosti krízovej komunikácie

Fázy krízovej komunikácie	Úlohy krízovej komunikácie	Skupiny účastníkov krízovej komunikácie						
		A					B	C
		Akcionári	Manažment	Zamestnanci	Dodávateľia	Zákazníci		
Prípravná fáza	1.1 Identifikácia jednotlivých skupín účastníkov krízovej komunikácie							
	1.2 Identifikácia rizík vzniku podnikovej krízy							
	1.3 Monitorovanie vnímania rizika skupinami účastníkov KK							
	1.4 Pochopenie rizika skupinami účastníkov KK							
	1.5 Vypracovanie plánu krízovej komunikácie							
	1.6 Vypracovanie krízového manuálu							
	1.7 Vypracovanie rozpočtu KK							
	1.8 Stanovenie kooperácie podniku s médiami a redaktormi pre krízové situácie							
	1.9 Hodnotenie pripravenosti podniku na KK							
	1.10 Zdokonalenie vybavenosti zdrojmi a schopnosťami ľudských zdrojov							
	1.11 Zlepšovanie výmenný informácií smerom k jednotlivým skupinám účastníkov KK							
	1.12 Tréningové programy a simulácia krízovej komunikácie v podniku							
Realizačná fáza	2.1 Prvá reakcia podniku na vypuknutie podnikovej krízy							
	2.2 Zameranie a rozširovanie varovných správ							
	2.3 Informovanosť médií							
	2.4 Monitorovanie reakcií jednotlivých skupín účastníkov KK							
	2.5 Výmena informácií a koordinácia KK s jednotlivými skupinami účastníkov KK							
	2.6 Inštrukcie pre zabránenie vzniku ďalších škôd							
	2.7 Objasnenie situácie a pomoc skupinám účastníkov KK pri vyrovnaní sa so situáciou							
	2.8 Kontinuálny monitoring potrieb a požiadaviek jednotlivých skupín účastníkov KK							
	2.9 Priama krízová komunikácia							
	2.10 Určenie krízového aparátu pre podávanie informácií skupinám účastníkov KK							
	2.11 Hodnotenie efektívnosti krízovej komunikácie							
Fáza obnovy	3.1 Inštrukcie pre úsilie obnovy							
	3.2 Vytváranie správneho pochopenia obnovy skupinami účastníkov KK a pokračujúcich rizík (emocionálna komunikácia)							
	3.3 Pokračujúci monitoring potrieb a očakávaní jednotlivých skupín účastníkov KK							
	3.4 Pokračujúce mediálne vzťahy							
	3.5 Podpora spolupráce a koordinácie v podniku a vo vzťahu ku skupinám účastníkov KK							
	3.6 Podpora reflexie							
	3.7 Zhodnotenie kladov a nedostatkov krízovej komunikácie							
	3.8 Podporné hodnotenia krízovej komunikácie a učenie sa podniku							

Karta efektívnosti krízovej komunikácie nie je iba stručný zoznam existujúcich a často irelevantných ukazovateľov, ale nástroj využívajúci kritické faktory, založené na výskume, vedúce k zlepšeniu efektívnosti krízovej komunikácie.

Karta efektívnosti krízovej komunikácie by mala byť v podniku prístupná online. Softvér poskytne prehľad o konečných výsledkoch. Hodnotenie úloh a ukazovateľov efektívnosti krízovej komunikácie sa vykonáva ako sebahodnotenie podniku. Pre objektivitu hodnotenia je vhodné zapojiť do auditu externého audítora.

Úlohy a ukazovatele efektívnosti krízovej komunikácie sú formulované ako údaje, ktoré môžu byť hodnotené na fixnej bodovej stupnici, napríklad od 1 po 5, kde 1 je najhoršie ohodnotenie a 5 najlepšie ohodnotenie. Výsledky auditu komunikačných úloh, ktoré majú skóre nižšie ako 2, vyžadujú vysokú pozornosť. Výsledky skóre medzi 2 až 4 naznačujú miernu potrebu zlepšenia a výsledky skóre nad 4 predpokladajú pozitívny výsledok. Skóre umožňuje poukázať na to, čomu je potrebné sa v krízovej komunikácii venovať viac, a čomu menej (Tab. 2).

Tab. 2 Návrh hodnotenia plnenia komunikačných úloh

Úroveň efektívnosti	Skóre	Odporúčaná reakcia	Farebné označenie hodnoty
<i>negatívna</i>	0-2	Potreba okamžitej nápravnej reakcie	červená
<i>zhoršenie</i>	2-4	Mierna potreba zlepšenia	oranžová
<i>pozitívna</i>	4-5	Pozitívny výsledok	zelená

4. Prezentácia výsledkov hodnotenia karty efektívnosti krízovej komunikácie.

Výsledky merania efektívnosti krízovej komunikácie je možné ľahko pochopiť a môžu poskytnúť dostatok detailov pre jej riadenie. Pre uľahčenie interpretácie sú ukazovatele efektívnosti krízovej komunikácie farebne označené podľa ich dôležitosti z hľadiska významu pre hodnotenie. Použitá je červená, žltá a modrá farba, pričom červená farba označuje najdôležitejšie ukazovatele a modrá farba najmenej dôležité ukazovatele efektívnosti krízovej komunikácie.

Obr. 2 Dashboard pre úlohy prípravnej fázy krízovej komunikácie

Pre názornú a rýchlu orientáciu sú vytvorené dashboards obsahujúce aktuálne hodnoty pre jednotlivé ukazovatele. Z dôvodu vysokého počtu úloh sú vytvorené tri dashboards pre jednotlivé fázy krízovej komunikácie.

Záver

Karta efektívnosti krízovej komunikácie umožňuje podniku, ktorý ju využíva:

- **Testovať plán krízovej komunikácie**, čím sa podporí pripravenosť jednotlivých skupín krízovej komunikácie, vytváranie komunikačných zjednodušení, ako napr. webstránky podnikovej krízy, vytváranie plánov krízovej komunikácie založených na scenároch, zvyšovanie odbornosti a kapacít, organizovaním krízových komunikačných cvičení a podobne.
- **Riadiť pripravenosť** merania a hodnotenia úloh a ukazovateľov krízovej komunikácie znamená zamerať sa na prvú fázu krízovej komunikácie. Ide o podporu pripravenosti jednotlivých skupín účastníkov krízovej komunikácie. Ak je karta efektívnosti použitá pri cvičeniach krízovej komunikácie, dôraz je kladený aj na neskoršie fázy krízovej komunikácie.
- **Hodnotiť krízovú komunikáciu** vo všetkých fázach podnikovej krízy.
- **Učiť sa** z minulých podnikových kríz a nedostatkov krízovej komunikácie.

Podniková kríza je vždy výzvou pre zasiahnutý podnik. Podnik sa vie na potenciálne krízy a neistotu pripraviť a vycvičiť prostredníctvom simulácií a tréningov. Karta efektívnosti motivuje podnik k pripravenosti na krízovú komunikáciu a poskytujú celkový pohľad na krízovú komunikáciu a jej riadenie. Ide o nástroj podpory komunikačného plánovania a tréningu manažmentu a zamestnancov podniku. Karta efektívnosti zvyšuje efektívnosť

riadenia krízovej komunikácie na základe výsledkov jej hodnotenia, umožňuje udržať vysokú úroveň o povedomí podniku a monitorovať sústredenost' podniku na krízové požiadavky jednotlivých skupín účastníkov krízy.

Literatúra

- [1] KÁDÁROVÁ, J.: *Business crisis*. In: Globalization and Crises in Modern Economy, Litva 2010, s. 66-91. ISBN 978-9955-18-507-9.
- [2] KÁDÁROVÁ, J.: *Vývoj komunikácie v závislosti od životného cyklu podnikovej krízy*. Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod, Žilina, I/2009, s.34-39. ISSN 1336-8281.
- [3] MIHOK, J. – VIDOVÁ, J.: *Riadenie podniku v kríze*. MULTIPRINT s.r.o., Košice 2006. ISBN 80-8073-533-6.
- [4] PALTTALA, P. – VOS, M.: *Testing a methodology to improve organizational learning about crisis communication*. In: Journal of Communication Management, 15 (4), p. 314-331.
- [5] VIDOVÁ, J. – PARTILA, J. – MIHOKOVÁ, L.: *Zvyšovanie efektívnosti marketingovej komunikácie podniku*. In: Transfer inovácií, SJF TU v Košiciach, Košice 10/2007, s. 188-192. ISBN 978-80-8073-832-7.
- [6] ZERFAß, A.: *Unternehmenskommunikation und Wertschöpfung: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration*, In: Piwinger, Manfred / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler, 2007, pp. 21-70.

Grantová podpora

Článok je čiastkovým výstupom riešenia grantového projektu VEGA 1/0669/13 *Proaktívne krízové riadenie priemyselných podnikov založené na koncepte controllingu*.