

EFEKTIVNÍ KRIZOVÁ KOMUNIKACE

pro všechny manažery
a PR specialisty



Radek Chalupa

- etapy krizové komunikace
- jak získat média a novináře na svou stranu
- důležitost firemní pověsti
- jak využít vliv internetu a sociálních médií
- konkrétní příklady z praxe



EFEKTIVNÍ KRIZOVÁ KOMUNIKACE

pro všechny manažery
a PR specialisty

M



Radek Chalupa

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Mgr. Radek Chalupa

**Efektivní krizová komunikace
pro všechny manažery a PR specialisty**

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 4672. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Lucie N. Marková
Sazba Eva Hradiláková
Počet stran 176
První vydání, Praha 2012
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2012
Cover Photo © fotobanka allphoto

978-80-247-4234-2 (tištěná verze)
978-80-247-7657-6 (elektronická verze ve formátu PDF)
978-80-247-7658-3 (elektronická verze ve formátu EPUB)

Obsah

O autorovi	9
Úvod	13
1. Co všechno se může stát	15
1.1 S čím musíte počítat	17
1.2 Shrnutí	20
2. Krize a její následky	21
2.1 Podstata krize	23
2.2 Okolnosti vzniku krizí	25
2.3 HLP – hrozba pro každou firmu	28
2.4 Nebezpečí dlouhodobé krize	28
2.5 Typy krizí	29
2.6 Proč mívají krize tak vážné následky	31
2.7 Shrnutí	33
3. Dobrá pověst jako klíčová hodnota	35
3.1 Pověst a dynamika potřeb a zájmů	37
3.2 Intriky a nástrahy	39
3.3 Ztráta tváře	40
3.4 Efekt dobré pověsti	41
3.5 Pověst jako komunikační filtr	42
3.6 Shrnutí	45

4. Média a novináři – bez nich to nejde	47
4.1 Mediální svět a jeho výzvy	49
4.2 Předpoklady úspěšné spolupráce	50
Redakční uzávěrka	50
Buďte flexibilní	51
Mějte dobrý přehled	52
Novináři v pohybu	54
4.3 Internet – jeho moc, vliv a síla	55
Internetová sociální média – účinná a snadno dostupná	56
4.4 Shrnutí	59
5. Jak přežít krizi	61
6. Předkrizové období	67
6.1 Informační pole	69
6.2 Fundament krizové komunikace	72
6.3 Krizové plánování	73
6.4 Na co byste si měli dát pozor	75
6.5 Krizový audit	79
6.6 Zaměstnanci jako zdroj krize	82
6.7 Scénář krizové komunikace	84
6.8 Krizový komunikační tým	85
6.9 Komunikačně-řídící centrum	88
6.10 Rozvoj krizového komunikačního týmu	89
Simulace krizové události	90
Mediální trénink	90
Rozvoj dalších schopností	91
6.11 Kdo může hovořit jménem firmy	92
Mediální poptávka	92
Uchazeči o publicitu	93
6.12 Tiskový mluvčí a jeho role	95
6.13 Vztahy s médii v čase krize	96
Komunikační rovnice úspěchu	96
Předem připravené tiskové zprávy	97
Podpora komunikovaného poselství	98

6.14 Krizový manuál	99
6.15 Krizová webová stránka	100
6.16 Internet v komunikaci se zaměstnanci	101
6.17 Internetová sociální média během krize	102
Vstřícnost vůči potřebám uživatelů internetu	103
Důraz na důvěryhodnost	104
Bez pravidelné kontroly to nejde	104
6.18 Shrnutí	106
7. Když propukne krize	109
7.1 Zachovejte si akceschopnost	111
Převzměte iniciativu	112
Emoce ve hře	112
Hovořte jedním hlasem	113
Poskytněte ujištění	114
Informujte všechny oprávněné strany	114
Konfliktní situace řešte s nadhledem	115
7.2 Počítejte s realitou	115
Emancipace veřejnosti	115
Zprávy 24 hodin denně	116
Roste význam zpráv z regionů	116
Internet jako katalyzátor úspěchu	117
Nové technologie	117
7.3 Braňte svoji pověst účinně	118
Výchozí princip	118
1. Přiznání plné odpovědnosti	119
2. Odmítnutí odpovědnosti	119
3. Poukázání na polehčující okolnosti	120
4. Zmírnění pobouření	120
5. Poskytnutí záruk	121
Role pravdy při obraně pověsti	121
7.4 Vsaďte na řízený dialog s médii	122
Příprava – fakta, fakta, fakta	122
Tisková zpráva	123
První interview	125
Dejte si pozor na důvěřivost	127

Vsaďte na správný postup	128
Tisková konference	129
Pozor na zapnuté mikrofony	130
7.5 Podpořte svoji pozici na internetu	131
Krizová webová stránka	131
Sociální média v akci	131
7.6 Monitoring – role a význam	134
7.7 Zaměstnanci: Přehlížená skupina krizové komunikace	135
Výhody správně nastavené komunikace	136
Zranění a smrt zaměstnanců – pamatujte na empatii a lidskost	136
7.8 Když dojde na propouštění	139
Co je v ohrožení	139
Na co je třeba dát pozor	141
7.9 Nátlakové skupiny	142
Spektakulární akce ve hře	143
Poznejte svoji nátlakovou skupinu	144
Co byste měli také vzít v úvahu	145
7.10 Zaostrěno na kontaminace výrobků	147
Vsaďte na proaktivní dialog	148
7.11 Zaostrěno na požáry, výbuchy, úniky škodlivých látek	150
7.12 Shrnutí	152
8. Období po krizi	155
8.1 Komunikační uzavření krize	157
8.2 Čas na analýzu	158
8.3 Bod obratu a jeho příčiny	160
8.4 Mediální analýza	160
8.5 Opakovaná publicita	161
8.6 Příprava na další krizi	162
8.7 Shrnutí	163
Závěr	165
Slovník pojmů	167

O autorovi

Mgr. Radek Chalupa

Spojuje zkušenosti z více než čtrnáctileté práce na zvládnání krizových situací, korporátního marketingu a komunikace, ochrany a rozvoje brandu pro přední zahraniční i české společnosti s prací v médiích a ve veřejné správě. V současnosti pracuje jako ředitel firmy **RCC Europe**.

Do jeho klientského portfolia patří mimo jiné společnosti **Commercial Union** (dnes **Aviva**), **Český Telecom** (dnes **O₂**), **Danone**, **Hipp**, **Kempinski Hotels**, **Karbon Invest**, **Komerční banka**, **Master Foods**, **Novartis**, **OKD**, **Raiffeisen stavební spořitelna**.

Radek Chalupa pracoval pět let jako tiskový mluvčí koncernu **Karbon Invest**, respektive **Českomoravských dolů**, **Metalimexu** a **OKD** (Ostravsko-karvinských dolů).

Řadu cenných zkušeností nasbíral jako **ředitel francouzské PR agentury Euro RSCG Corporate Communications**, respektive **Account Director americké PR agentury GCI Prague**, kde působil zároveň jako člen **Center of Corporate Excellence** v rámci **GCI Europe**.

Podnětné zkušenosti získal také díky práci pro **Fond ohrožených dětí**, **Informační centrum nadací** a **Rotary Club Prague International**.

Práci v řízené komunikaci předcházela aktivní kariéra v elektronických médiích, v jejichž rámci Radek Chalupa působil v **České televizi** a v privátním zpravodajském **Rádiu Alfa**.

Na počátku své kariéry pracoval jako osobní asistent poradce **ministra zahraničních věcí** ČSFR, respektive ČR. Aktivně se podílel mimo jiné na misi, jejímž výsledkem byl získání tzv. zvacího dopisu z někdejšího Sovětského svazu, a účastnil se historicky prvního formulování českých národních zájmů.

Krizové komunikaci se pravidelně věnuje na svém blogu: rceurope.com/krizova_komunikace_blog a v rámci své publicistické a přednáškové činnosti.

*„Promyšlený plán přináší vítězství,
nedostatečný plán znamená porážku.
Co teprve, kde žádný plán nebyl!“*

Mistr Sun (cca 544–496 př. Kr.)

*„Budování dobrého jména trvá
dvacet let, jeho zničení pět minut.
Když se nad tím zamyslíte,
budete dělat věci jinak.“*

Warren Buffett

*„Hodnotu své pověsti si uvědomíte až
v okamžiku, kdy jste o ni přišli.“*

Prof. Ulrich Steger, IIMD, Lausanne

Úvod

Svět je tvrdý. Všude se kříží zájmy – jednotlivců, zájmových skupin a firem. Jde přitom o hodně. Ve hře je moc, vliv a peníze. Pokud držíte v ruce tuto knihu, pak si jistě uvědomujete, že pouze na vás záleží, zda a jak v tomto světě obstojíte.

Díváte se na televizi? Surfujete po internetu? Čtete noviny? Pak jste si jistě všimli, že jsou každý den plné krizí. Osobní selhání v přímém přenosu, konflikty, spory, smrtelná zranění, zdraví škodlivé výrobky, ztráta důvěry, stížnosti zákazníků... Další si snadno dosadíte sami.

Krize čas od času provází fungování snad všech firem a institucí. Vzhledem k mnohotvárnosti krizových situací proto nejde o to, zda krize propukne, ale spíše kdy. Ignorovat krizi znamená, že budete stát před objektivy televizních kamer a obtížně hledat odpovědi na otázky novinářů – a to se bude jednat o ten lepší případ. V tom horším vám půjde o mnohem více. Budete riskovat vážné ztráty, poškození značky nebo samotnou existenci vaší firmy. Může také hrozit konec vaší doposud tak úspěšně se rozvíjející kariéry.

Právě proto je důležité, abyste se na krize dobře připravili. Kniha, kterou právě čtete, vám v tom pomůže. Na následujících stránkách podrobně rozebírá jednotlivé etapy krizové komunikace – před propuknutím krize, v čase krize a po jejím uplynutí. Analyzuje roli médií a novinářů v krizové komunikaci a zkoumá důležitost firemní pověsti v kontextu dynamiky potřeb a zájmů klíčových zájmových skupin. Rovněž se věnuje problematice nátlakových skupin a jejich roli při vzniku a rozdmýchání krizových situací. Uveřejněné informace ilustruje na příkladech z praxe.

Při psaní knihy jsem vycházel ze svých více než čtrnáctiletých zkušeností ze zvládnutí krizových situací pro přední české i nadnárodní společnosti a z řízení jejich dobré pověsti. Proto jsem si vědom všech úskalí, které vás během krize čekají, a vím, jak vám efektivně pomoci.

Mgr. Radek Chalupa

1

Co všechno se může stát

- Krize jako hrozba
- Jak obstát v krizi
- Škála krizí

Krizy může mít mnoho podob. Obstojíte v ní pouze tehdy, když prokážete dostatečnou prozíravost a akceschopnost a dokážete se pružně přizpůsobovat rychle se měnícím podmínkám.

Mnohé vám v tomto ohledu mohou prozradit odpovědi na následující otázky: Máte skutečně pod kontrolou provoz firmy nebo instituce, v jejímž čele stojíte? Jste dostatečně předvídaví? Děláte „domácí úkoly“ z přípravy na krizové situace pečlivě a pravidelně?

1.1 S čím musíte počítat

Projděte si pozorně následující přehled krizových situací. U každé z nich se zamyslete nad tím, jaké dopady může mít na fungování vaší organizace. A jaký dopad by měla na vás osobně.

Zatrhňte si krizové situace, které vám potenciálně hrozí nejvíce, a začněte pracovat na jejich odvrácení, dokud ještě není pozdě. Zároveň vypracujte plán postupu, pokud by propukly. Na následujících stránkách se dozvíte, jak na to.

- Bojkot výrobků a služeb
- Diskuse o kvalitě a bezpečnosti výrobků
- Důlní neštěstí
- Ekologické katastrofy
- Epidemie
- Falšování účetních údajů
- Ignorování zájmů investorů
- Kolaps počítačové sítě
- Kontaminace léků a léčiv
- Kontaminace potravin
- Kontaminace vody a vzduchu
- Kriminalita / organizovaná kriminalita

- Legislativní omezení / změna zákonů
- Letecké katastrofy
- Námořní katastrofy
- Násilné útoky
- Nehody
- Nepokoje
- Nepřátelské převzetí podniku
- Neúspěšné zavádění nových výrobků a služeb
- Omyly při strategických investicích
- Otravy
- Podvody a defraudace
- Policejní zásah v organizaci/firmě
- Politická nestabilita
- Politické skandály
- Pomluvy a jejich šíření
- Porušení zákona vedením firmy / zaměstnanci firmy
- Povodně a záplavy, výkyvy počasí
- Požáry
- Propouštění
- Průmyslová špionáž
- Přepadení
- Rozesílání výhružných e-mailů s cílem destabilizovat situaci
- Sabotáže
- Sebevraždy klíčových osob ve firmě / sebevraždy zaměstnanců
- Selhání lidského potenciálu v důsledku nedbalosti/nepozornosti
- Sexuální obtěžování na pracovišti
- Skandály spojené s nejvyšším managementem
- Smrtelný úraz

- ❑ Stávky
- ❑ Šíření poplašných zpráv
- ❑ Teroristické útoky
- ❑ Úmrtí klíčových osob/zaměstnanců
- ❑ Úmyslné narušování výrobního cyklu
- ❑ Úmyslné poškozování datových souborů
- ❑ Únik radiace / radioaktivních látek / chemikálií
- ❑ Únos autobusu/letadla/vlaku
- ❑ Únosy osob
- ❑ Uzavření továrny
- ❑ Války
- ❑ Vlaková neštěstí
- ❑ Vraždy a atentáty
- ❑ Vydírání
- ❑ Vydírání ve spojitosti s produkty firmy
- ❑ Výbuchy chemických továren / jaderných elektráren
- ❑ Výpadky (rozsáhlé) elektrického proudu
- ❑ Zásadní podnikatelská selhání
- ❑ Zemětřesení
- ❑ Zdrucující kritika ze strany médií
- ❑ Zmrazení/zablokování účtů/úvěrů
- ❑ Znečištění životního prostředí
- ❑ Zřícení budov a mostů
- ❑ Žhářství

Tento seznam není ani zdaleka úplný. Vzhledem ke zvláštnostem oboru, ve kterém pracujete, ho jistě můžete doplnit. Udělejte to co nejdříve – nejlépe hned teď! Zahrňte tyto „domácí“ krize do vašeho krizového programu, a oslabte tak jejich nebezpečný potenciál.