

KRÍZOVÁ KOMUNIKÁCIA VO FINANČNOM PROSTREDÍ

Jana Matúšová^{*)}

ABSTRAKT

Príspevok sa zaoberá krízovou komunikáciou, jej zásadami v rámci riadenia PR spoločnosti. Zároveň ukazuje na špecifiká riadenia krízovej situácie vo finančnom sektore, predovšetkým v súvislosti so zavádzaním eura na Slovensku.

Kľúčové slová:

Euro, Komunikácia, Krízová komunikácia, Krízový manuál, Public relations

ABSTRACT

The article deals with crisis communication, the principles in the management of PR. It also shows the specific crisis management in the financial sector, particularly in connection with the introduction of the euro in Slovakia.

Key words:

Euro, Communication, Crisis communication, Crisis manual, Public relations

„Imidž je ako ľadový cencúľ. Krásne pomaly. Možno ho však šmahom zničiť.“
(Elisabeth Dowdeswel)

1 KRÍZOVÁ KOMUNIKÁCIA

Začiatkom novembra 1999 obehla svet správa, že dovtedy – podľa charakteristík spolupracovníkov – „príjemný chlapík“, 40 – ročný technik jednej firmy v Honolulu na Havajských ostrovoch pozabíjal počas rannej porady pištoľou kalibru 9 mm svojich siedmich kolegov. Dôvodom vraj bola skutočnosť, že zamestnávateľ mu dal po 15 rokoch práce výpoveď. Po hroznom čine ušiel firemnou dodávkou a vzdal sa až po niekoľkých hodinách vyjednávania a ukrývania sa v neďalekom národnom

^{*)} PhDr. Jana Matúšová, PhD., Fakulta masmediálnej komunikácie UCM, Nám. J. Herdu 2, 917 01 Trnava, matusovaj@gmail.com

parku. Názov firmy sa v okamihu rozletel po celom svete. Ľudia, ktorí dovtedy poznali túto svetoznámu značku len v dobrom, sa odrazu začali pýtať:

Čo tam robia manažéri ľudských zdrojov?

Ako funguje vnútorná komunikácia vo firme X?

Aké sú vzťahy v tejto spoločnosti?

Ako pozná svojich ľudí?

Vedel niekto o koníčku kolegu -zbierať zbrane? (mal ich vraj registrovaných 17)

Ako sa firma postarala o pozostalých?

Čo sa to deje v najbezpečnejšom hlavnom meste štátu USA – raji turistiky?

A na svete boli ihneď aj ďalšie otázky a menej i viacej overené odpovede, chýry, tušenia, dohady a vyslovene nepravdy. To, čo firma desiatky rokov ťažko, krok za krokom budovala, do čoho investovala obrovské prostriedky – imidž – sa v priebehu pár hodín spochybnilo, rozkývalo, začalo očividne vyparovať. (ŽÁRY, Ivan: Kríza. In: www.aprsr.sk)

Kríza ohrozuje najdôležitejšie hodnoty organizácie, poskytuje obmedzený čas na reakciu a je pre organizáciu neočakávaná alebo nepredvídaná. Žiadna firma si nemôže povedať, že sa jej niečo ako kríza nikdy neprihodí. Nechcené „čaro“ krízovej komunikácie je práve v tom, že ju nikto nečaká, ale vždy je potrebné byť na ňu pripravení. To, čo sa môže zdať ako nezmysel pri definovaní si krízového manuálu, sa hneď po prepuknutí akejkoľvek krízy ukáže ako nevyhnutná pomoc.

Ako uvádzam vyššie, alfou a omegou krízovej komunikácie je byť na krízovú situáciu pripravený. Ako hovorí bývalý tlačový hovorca prezidenta Cartera – Jody Powell: „*Zlé správy sú vo veľkej miere ako ryba. Časom nebudú lepšie.*“ (SEITEL, F., P.: 2010. s. 53)

1.1 INTERNÁ KOMUNIKÁCIA V ČASE KRÍZY

V čase krízy by interná komunikácia mala predchádzať tej externej. V prípade zamestnancov ide totiž o citlivú cieľovú skupinu. Ak nebudú zamestnanci vedieť, čo sa presne deje a aký je ďalší postup spoločnosti, budú medzi sebou šíriť rôzne dohady a zbytočne sa tak ešte viac zneistí vnútorná atmosféra vo firme. Okrem toho, zamestnanci môžu byť dôveryhodným zdrojom informácií pre médiá a šíriť prostredníctvom médií, ale hlavne prostredníctvom internetu, svoje dohady.

V prípade internej komunikácie v čase krízy by mal byť komunikačný tok zhora nadol. Je potrebné, aby vedenie spoločnosti objasnilo situáciu a pomenovalo najbližšie kroky. Zároveň je nevyhnuté mať jednotnú internú aj externú komunikáciu, to znamená rovnaké stanoviská a vysvetlenia poskytovať zamestnancom, aj médiám.

1.2 EXTERNÁ KOMUNIKÁCIA V ČASE KRÍZY

V prípade krízovej situácie je dôležité reagovať v prvých 24 až 48 hodinách, čím sa zabráni šíreniu klebiet, ktoré by mohli verejnosť negatívne naladiť. V kríze hrajú dôležitú úlohu emócie, pretože nestačí dať iba fakty, treba sa ospravedlniť a vyjadriť ľútosť. S tým súvisí aj zrozumiteľnosť výpovede, je potrebné nájsť a vyjasniť ľudskú stránku problému, s ktorou sa bude možné stotožniť a nepoužívať odborný jazyk, ktorému ľudia aj tak neporozumejú a len by boli zbytočne ešte viac zmätení.

Najlepšími spojencami v krízovej situácii sú tretie strany s vysokým kreditom (občianske združenia, akademické inštitúcie, nezávislé úrady...). Tie totiž na recipienta pôsobia dôveryhodne, preto ak podporia stanovisko spoločnosti, uveria jej aj médiá a verejnosť.

2 KRÍZOVÁ KOMUNIKÁCIA V SÚVISLOSTI SO ZAVEDENÍM EURA NA SLOVENSKU

V súvislosti so zavedením eura na Slovensku hrali banky významnú úlohu. Boli to práve bankové inštitúcie, ktoré boli v tomto smere pre celú transakciu kľúčové a zároveň boli primárnym zdrojom informácií pre médiá a teda aj širokú verejnosť. Zároveň išiel o jeden z najväčších projektov na národnej úrovni.

Krízová komunikácia sa v súvislosti so zavedením eura riešila na troch úrovniach:

- na úrovni Národnej banky Slovenska
- na úrovni Slovenskej bankovej asociácie
- na úrovni každej bankovej inštitúcie

Všetky tieto tri zložky museli pritom spolu korešpondovať a byť vzájomne prepojené.

Cieľom krízovej komunikácie pre zavedenie eura na Slovensku bolo:

- znížiť dopady prípadnej krízy pri zavedení eura na bankový sektor
- rozpoznávať potenciálne krízy a hrozby pre bankový sektor pri prijatí eura a pripraviť adekvátnu (krízovú) komunikáciu, ktorá ochráni a posilní dôveru (zabráni strate dôvery) obyvateľstva voči celému bankovému sektoru
- vymedziť úlohy zúčastnených strán v komunikácii, definovať základné postupy a tieto postupy jednotne prijať na pôde SBA
- pripraviť účinnú krízovú komunikáciu, ktorá je predpokladom pre zvládnutie krízy

2.1 KRÍZOVÝ MANUÁL NA ÚROVNI SLOVENSKEJ BANKOVEJ ASOCIÁCIE (SBA)

Ako uvádzam už vyššie, všetky tri zložky (NBS, SBA, banky) boli v rámci krízovej komunikácie prepojené, a preto aj manuál SBA nadvazoval na pravidlá krízovej komunikácie stanovené na úrovni Národnej banky Slovenska (NBS). Tá totiž postavila základný rámec pre krízovú komunikáciu v bankovom sektore a poskytla zoznam možných krízových situácií ako východisko resp. základ pre vytvorenie krízových scenárov tak na úrovni SBA, ako aj jednotlivých bánk.

Keďže v rámci zavedenia eura išlo skutočne o národný projekt, tak aj možné krízy sa delili na dve oblasti:

- Sektorová kríza - vážna kríza, ktorá väčšinou ohrozuje niekoľkých členov SBA a zasahuje viac ako 35 % bankového trhu. Platilo to pritom pre oblasti jasne kvantifikované počtom, napr. 35 % z celkového počtu bankomatov alebo 35 % počtu pobočiek
- Lokálna kríza - ostatné krízy, ktoré sa väčšinou týkajú jednotlivu bánk, členov SBA.

1.1.1 KRÍZOVÝ ŠTÁB A OPERATÍVNY KRÍZOVÝ ŠTÁB

Krízový štáb SBA (ďalej len KŠ) bol najvyšším orgánom krízovej komunikácie SBA.

Jeho zloženie bolo nasledovné:

- prezidentka SBA – vedenie KŠ SBA
- výkonný riaditeľ SBA,
- členovia prezídia SBA

Hovorcom SBA v prípade krízy bol vždy výkonný riaditeľ SBA.

Úloha KŠ:

- KŠ rozhodoval o tom, či je daná situácia kritická pre sektor na základe kritérií definovaných v krízovom manuáli SBA
- KŠ rozhodoval o úlohe SBA v krízovej komunikácii (SBA ako primárny komunikátor, SBA ako sekundárny komunikátor s významnou mierou podpory alebo menej významnou mierou podpory)
- KŠ schvaľoval navrhované krízové scenáre formou ich schválenia v procese prípravy („predschválené“ krízové scenáre) a zároveň operatívne schvaľoval navrhované krízové scenáre pre „neštandardné situácie“, ktoré nastali a predtým sa s nimi nepočítalo

Podstatné ešte bolo, že manuál určoval, že KŠ mohol zvolať jeho ktorýkoľvek člen a zároveň štáb rozhodoval nadpolovičnou väčšinou členov.

Operatívny krízový štáb SBA (OKŠ) bol výkonným orgánom krízovej komunikácie na čele s výkonným riaditeľom SBA.

Zloženie OKŠ bolo nasledovné:

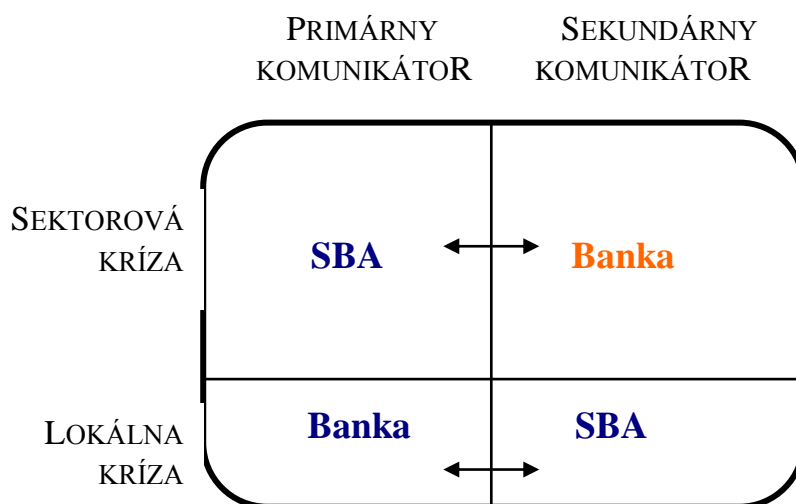
- výkonný riaditeľ SBA
- projektový manažér pre zavedenie eura pre SBA
- manažér pre komunikáciu SBA
- zástupca PR agentúry SBA
- poverení zástupcovia všetkých členských bánk SBA

Úloha OKŠ:

- zabezpečoval krízovú komunikáciu SBA podľa odporúčania KŠ SBA
- zberal a vyhodnocoval informácie od jednotlivých bánk
- zabezpečoval informovanie jednotlivých členov SBA prostredníctvom ich poverených zástupcov
- pripravoval návrhy krízových scenárov a podklady pre KŠ

OKŠ pritom nemal právomoc meniť alebo vetovať rozhodnutia KŠ, ale skôr bol len exekutívnym orgánom KŠ.

Z hľadiska vzťahu SBA vs. ktorákoľvek banka, bol v rámci krízového manuálu vzťah zobrazený nasledovne:



Obr. č. 1: Vzťah SBA vs. banka

Zároveň bol v manuáli presne špecifikovaný vzťah medzi bankou a SBA v prípadoch lokálnych a sektorových kríz.

Banka ako primárny komunikátor pri lokálnej kríze:

Primárnym komunikátorom bola pri lokálnej kríze dotknutá banka (člen SBA). Komunikácia tak bola riadená plánom krízovej komunikácie dotknutej banky. Ten však musel vychádzať z krízového manuálu SBA.

SBA ako sekundárny komunikátorom pri lokálnej kríze:

SBA ako sekundárny komunikátor komunikoval len v prípade, že to schválil Krízový štáb SBA a komunikácia bola dohodnutá aj s bankou, ktorej sa krízová situácia týkala. Samozrejmosťou bola vzájomná informovanosť medzi dotknutou bankou a SBA.

SBA ako primárny komunikátor pri sektorovej kríze:

SBA bola primárnym komunikátorom v prípade krízy v celom bankovom sektore. Komunikovať však mohla až po schválení stanoviska KŠ.

Banka ako sekundárny komunikátor pri sektorovej kríze:

Odporúčaním manuálu bolo, aby dotknuté banky v prípade krízy v celom bankovom sektore samostatne nekomunikovali. V prípade, že sa banka rozhodla aj v prípade sektorovej krízy komunikovať samostatne ako sekundárny komunikátor, muselo to byť vždy po dohode OKŠ.

2.2 KRÍZOVÝ MANUÁL NA ÚROVNI NÁRODNEJ BANKY SLOVENSKA

2.2.1 KRÍZOVÝ ŠTÁB NA NÁRODNEJ ÚROVNI

Národný koordinačný výbor na svojom stretnutí 12. 12. 2007 schválil vytvorenie krízového štábu v zložení: minister financií, guvernér NBS, splnomocnenec vlády pre zavedenie eura a minister vnútra. Tí si taktiež zvolili svojich zástupcov, aby boli v prípade potreby nahraditeľnými. KŠ zvolával splnomocnenec vlády pre zavedenie eura, ale v rámci krízového manuálu mal túto právomoc aj ktorýkoľvek člen.

V prípade identifikácie závažných krízových situácií (celonárodný rozsah a nutná okamžitá reakcia) mohli komunikovať smerom k verejnosti výhradne členovia krízového štábu, prípadne ich zástupcovia.

2.2.2 KRÍZOVÝ KOMUNIKAČNÝ PLÁN NA NÁRODNEJ ÚROVNI

Komunikačný plán na národnej úrovni bol postavený na tom, že pri komunikácii s médiami bolo potrebné centralizovať a kontrolovať všetky informačné toky. Pritom všetky informácie mali k dispozícii výhradne poverení zástupcovia vedenia krízového štábu, ktorí jediní mohli s médiami komunikovať.

Zásady tvorby tlačových správ v čase krízy:

- maximálne 2-3 posolstvá
- prispôbiť správu/informáciu typu média
- stručnosť, jednoduchosť a jasná komunikácia riešenia

Ďalšie dôležité zásady, ktoré bolo potrebné pri krízovej komunikácii dodržiavať:

- Každý, kto zachytí informáciu, ktorá by mohla viesť ku kríze, ju musí nahlásiť krízovému štábu.
- Závažnosť situácie posúdi krízový štáb.
- Po vyhlásení krízovej situácie zabezpečí krízový štáb v spolupráci s dotknutými inštitúciami komunikáciu smerom k verejnosti. V prípade, že o situácii informuje viac ľudí musia všetci dodržiavať jednotnú líniu.
- Dotknutá inštitúcia zabezpečí riešenie pre krízovú situáciu, pričom v pravidelných intervaloch informuje krízový štáb o prograse.

- Pri vzniknutej krízovej situácii je treba klásť dôraz na ospravedlnenie / porozumenie, otvorenosť a úprimnosť, transparentnosť. Dôležité je informovať o riešení situácie a približnej dobe trvania problému, resp. o jej riešení. Je treba informovať, kedy bude verejnosť následne informovaná.
- O priebehu riešenia a ukončení krízového stavu je potrebné informovať verejnosť.
- Každú krízovú situáciu vrátane procesu jej riešenia je potrebné vyhodnotiť z pohľadu potreby, frekvencie a načasovania medializácie.

1.2 DEFINOVANIE MOŽNÝCH KRÍZOVÝCH OBLASTÍ

Či už išlo o manuál na úrovni Slovenskej bankovej asociácie, Národnej banky Slovenska či niektorej z bánk, definícia potenciálnych krízových situácií bola rovnaká. Medzi takéto situácie napríklad patrili:

- Výpadok bankomatov mimo plánovanej technickej prestávky
- Výpadok elektronického bankovníctva mimo plánovanej technickej prestávky
- Preplnená pobočková sieť komerčných bánk
- Dlhé rady čakajúcich pri pokladniach NBS, nervozita verejnosti
- Nedostatok hotovosti pre predzásobenie klientov bánk, nedostatok štartovacích balíčkov
- Nedostatok hotovosti / mincí v obchodoch
- Prepad pri predzásobení hotovosťou
- Predčasná cirkulácia (predzásobených) eurových bankoviek a mincí v obehu
- Zlyhanie softvérových programov pri zaokrúhľovaní, prepočte podľa konverzného kurzu a pod
- Problémy s výmenou peňazí / nedostatočná kapacita v pobočkách bánk na výmenu peňazí
- Nesprávna konverzia účtov v banke / viacerých bankách
- Významný rast cien po zavedení eura
- Nevyplatenie dôchodkových dávok v stanovenom termíne

ZÁVER

Aj keď sa žiadny z krízových manuálov nakoniec nemusel použiť, riadenie krízovej komunikácie v tak veľkom projekte, ako bolo zavedenie eura na Slovensku, je možné dať ako príklad aj rôznym komerčným inštitúciám. Prínosom tohto príspevku je ukázať, ako tvoriť krízový manuál a pripraviť sa na krízovú situáciu. Pre firmy je veľmi ťažké vytvoriť krízový manuál v „čase mieru“. Prístup k tvorbe takéhoto manuálu v tak dôležitej a široko poňatej oblasti ako bolo zavádzanie eura tak môže každému pracovníkovi v oblasti PR ukázať, ako na tvorbu takéhoto dokumentu ísť.

Pozn.: Autorka bola v čase zavádzania eura zodpovedná za internú a externú komunikáciu v komerčnej banke a zároveň sa podieľala na tvorbe manuálov na úrovni NBS a SBA.

LITERATÚRA

[1] ĎURKOVÁ, K.: Public Relations (PR). In: Media Relations II/editors: Petranová Dana, Čábyová Ľudmila. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave, 2011. ISBN

978-80-8105-229-3. S.8-36

[2] MATÚŠ, J.: Základy marketingu a marketingovej komunikácie. Trnava : Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2005. ISBN 80-89220-00-2.

[3] SEITEL, F., P.: The practice of public relations. New Jersey: Prentice Hall, 2010. ISBN 978-0-13-608890-553

[4] ŽÁRY, Ivan: Kríza. In: www.aprsr.sk

Článok recenzovali dvaja nezávislí recenzenti