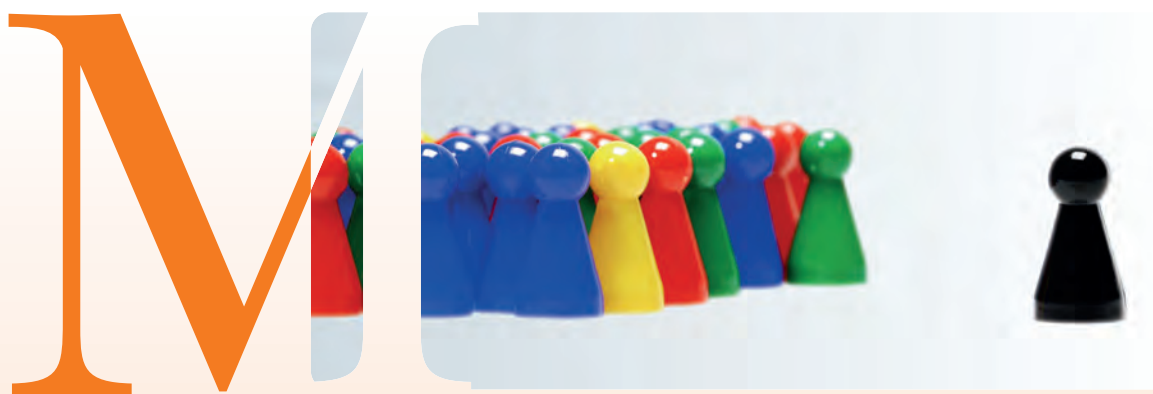


# EFEKTIVNÍ KRIZOVÁ KOMUNIKACE

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

---

<b>6.14 Krizový manuál</b>	99
<b>6.15 Krizová webová stránka</b>	100
<b>6.16 Internet v komunikaci se zaměstnanci</b>	101
<b>6.17 Internetová sociální média během krize</b>	102
Vstřícnost vůči potřebám uživatelů internetu	103
Důraz na důvěryhodnost	104
Bez pravidelné kontroly to nejde	104
<b>6.18 Shrnutí</b>	106
<b>7. Když propukne krize</b>	109
<b>7.1 Zachovejte si akceschopnost</b>	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
<b>7.2 Počítejte s realitou</b>	115
Emancipace veřejnosti	115
Zprávy 24 hodin denně	116
Roste význam zpráv z regionů	116
Internet jako katalyzátor úspěchu	117
Nové technologie	117
<b>7.3 Braňte svoji pověst účinně</b>	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
<b>7.4 Vsaďte na řízený dialog s médii</b>	122
Příprava – fakta, fakta, fakta	122
Tisková zpráva	123
První interview	125
Dejte si pozor na důvěřivost	127

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



# 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 **O<sub>2</sub>**), **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](http://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

**K**rizy 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
- ❑ Zdrccující 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.

## 1.2 Shrnutí

Škála krizí, která vám potenciálně hrozí, bývá obvykle velká. Abyste se na ně mohli odpovídajícím způsobem připravit, musíte si nejprve ujasnit, které vám hrozí nejvíce.

Pouze efektivní příprava vám pomůže zmenšit jejich negativní dopady na firemní pověst a na schopnost plnit podnikatelský záměr, případně se jim zcela vyhnout. Nezáleží při tom, zda se jedná o úmyslné poškozování vašich zájmů ze strany jednotlivců nebo konkurence, chybná manažerská rozhodnutí, morální selhání managementu, podvodné jednání zaměstnanců, nezvládnutou vnitrofiremní komunikaci, průmyslové havárie nebo přírodní pohromy.

## 2

# Krize a její následky

- 
- Podstata, okolnosti a typy krizí
  - Nebezpečí dlouhodobé krize
  - Proč mívají krize tak vážné následky

**V**íte, která je nejlépe zvládnutá krize? Ta, ke které nikdy nedošlo, protože se vám jí včas podařilo zabránit!

Právě z tohoto důvodu vždy sázejte především na prevenci. A pokud již z jakéhokoliv důvodu krize propukne, udělejte vše pro omezení škod, které může napáchat. Zároveň se snažte o co nejrychlejší návrat k normálu. Ochráníte tím život a zdraví osob, movitý a nemovitý majetek, stejně jako firemní i vlastní pověst a finanční zdroje.

Efektivní krizová komunikace vyžaduje zbrusu nový přístup. Příprava na krizi se musí stát nedílnou součástí vaší každodenní činnosti. Nejenom ve složitém ekonomickém období, ale také v době expanze a prosperity shromažďujte a pečlivě vyhodnocujte všechny informace z hlediska možných náznaků krize. Jenom tak se vám podaří včas identifikovat zárodky krize.

V lepším případě tak zcela předejdete vzniku krizové situace nebo zásadně omezíte její dopady.

**efektivní krizová komunikace = prevence + akce**

## 2.1 Podstata krize

Při rozhovorech s odborníky na krizovou komunikaci rychle zjistíte, že každý pracuje se svou vlastní definicí pojmu *krize*.

Můžete tak například slyšet, že:

**Krise představuje moment v historii firmy, který nenávratně mění její firemní kulturu a podnikání jako takové.**