



PUBLIC RELATIONS

Nástroje PR II.

O TEJTO TÉME:

V tejto podkapitole si bližšie predstavíme dva nástroje PR – Media relations (Vzťahy s médiami) a Krízovú komunikáciu. Media relations kedysi tvorilo gro PR aktivít, pozícia hovorcu sa sústredila len na komunikáciu s novinármi – na odpovede pre médiá či prípravu tlačových správ a konferencií. S postupom času a vývojom doby a tohto odvetvia sa do popredia dostávajú iné PR aktivity. To, čo má v rámci PR stále výrazný význam, je krízová komunikácia a aktivity s ňou spojené.

ČO SA DOZVIEŠ:

- Čo sú Media relations?
- Techniky Media relations.
- Produktové a korporátne PR.
- Meranie Media relations.
- Zásady krízovej komunikácie.
- Krízový manuál.

MEDIA RELATIONS

Media relations kedysi predstavovali kľúčový nástroj public relations, no z dôvodov, ktoré sme si definovali v predchádzajúcej podkapitole, sa ich význam znižuje. Laická verejnosť ale môže stále problematiku PR zužovať len na manažovanie vzťahov s médiami. To znamená starostlivosť o to, aby sa meno spoločnosti objavilo v médiách (samozrejme, v pozitívnom duchu) a aby médiá spontánne informovali svojich čitateľov, divákov či poslucháčov o samotnej firme, ale aj jej produktoch a službách. To znamená, zadarmo. Je treba ale brať do úvahy, že vzťah organizácie (a cez ním predovšetkým PR pracovníka/hovorca) a novinára by mal byť postavený na partnerstve, kedy firma dokáže novinárovi poskytnúť zaujímavú informáciu/tému z oblasti, v ktorej pôsobí.

Z hľadiska media relations rozlišujeme dva prístupy:

- **Proaktívne PR** – spoločnosť aktívne prináša médiám témy zo svojho sektora, vytvára si s nimi dlhodobé vzťahy.
- **Reaktívne PR** – spoločnosť len odpovedá na otázky médií, ale neprichádza s vlastnými témami a nevyhľadáva aktívne publicitu.

V rámci aktívneho prístupu k media relations firmy využívajú niekoľko techník:

- **Tlačová správa** – ide o textový dokument/správu, ktorou firma/organizácia pošle informáciu do médií ohľadom nejakej svojej aktuality.
- **Tlačová konferencia/media brífing** – v prípade, že má firma väčšiu novinku alebo mediálne zaujímavú tému (napríklad výsledky nejakého prieskumu – Dôvera robí každý rok rebríček kvality nemocníc na základe prieskumu medzi svojimi poistencami) zvolá tlačovú konferenciu – ide o podujatie pre novinárov s cateringom, na ktorom zástupcovia spoločnosti predstavia svoju tému a novinári majú priamo možnosť klásť k nej otázky. Media briefing nemá pevnú organizáciu, skôr sa zvoláva v ad hoc situáciách, kedy firma potrebuje odkomunikovať svoje stanovisko k aktuálnej téme (media brífing skôr využívajú politici a ministerstvá).
- **Rozhovor (exkluzívny)** – ide o rozhovor medzi novinárom a predstaviteľom spoločnosti, ktorý má vopred dohodnutú tému a novinár spoločnosti vopred zaslal aj okruh otázok. Môže byť iniciovaný redakciou alebo aj samotnou spoločnosťou. V tomto druhom prípade ide o exkluzívny rozhovor, kedy má spoločnosť takú informáciu alebo stanovisko, ktoré poskytne len jednej redakcii. Vtedy hovoríme o exkluzívnom rozhovore (nemôže sa teda stať, že rovnakú tému spoločnosť poskytne v rovnakom čase aj inému médiu). Nižšie uvádzame príklad Kauflandu, ktorý sa pre Hospodárske noviny v rozhovore exkluzívne vyjadril k návrhu na dodatočné zdaňovanie obchodných reťazcov.

Odvod? Prehodnotíme investície

ROZHOVOR

Sven Reinhard sa v októbri tohto roka dostal do vedenia Kauflandu na Slovensku. V rozhovore pre HN reaguje na expanzné plány reťazca či na príchod konkurenta z Poľska – Biedronky.

Ivan Janiga

ivan.janiga@nase.sk

Pri potravinách došlo v apríli k zvratu. Medzimesačný rast cien sa takmer zastavil, dokonca počas leta došlo k poklesu. Je už obdobie zdražovania za nami?

Spíčku ľadovca sme už určite zdolali. Avšak rokovania o cenách sú dlhodobé a ceny neplatia za deň na deň. Preto sa musíme pozerať na to, ako sa dohodneme s našimi dodávateľmi a odkedy ktoré vyjednanie o cenách bude platiť. Momentálne však môžeme vidieť upokojenie na svetových trhoch s komoditami. Z toho môžeme vychádzať, že sa ceny budú pohybovať v „normálnej“ oblasti.

Rád by som tiež doplnil, že do cenotvorby vstupuje na jednej strane vývoj cien komodít a na druhej ceny energií. Na týchto trhoch vidíme momentálne určitú stabilitu, avšak aktuálne sa začína zimné obdobie.

Vidíte priestor na výraznejšie zlacňovanie pri niektorom sortimente?

Pri produktoch privátnych značiek je to najviac viditeľné, keďže poznáme vývoj cien surovín a prípadné zmeny môžeme rýchlejšie implementovať do predajných cien. Takéto úpravy cien robíme a robíme ich kontinuálne. Pri značkových produktoch je pri zmene určitý krátky časový posun.

Uvedli by ste konkrétny príklad?

Je to viditeľné v rámci celého sortimentu. Napríklad pri základných potravinách, ako je olej či cukor, vidíme, že sa ich ceny dostávajú na normálnu úroveň. Pri viacerých výrobkoch je to časovo posunuté. Pri niektorých má na cenu vplyv viacero iných faktorov. Napríklad pri ovoci a zelenine je to počasie či úroda. A na to máme malý vplyv.

Na druhej strane, Slovensko dosiahlo nevidanú potravinovú infláciu. V úvode tohto roka sme nakupovali aj o 28 percent drahšie ako vlni. V rámci Európskej únie na tom boli horšie už len poľské štáty. Čím si vysvetľujete, že sme patrili z hľadiska zdražovania k najviac zasiahnutým regiónom?

Dobrá otázka. Videli sme, že každá krajina, každá vláda sa snažila inak vyriešiť infláciu. Niektorá o niečo rýchlejšie, niektoré pomalšie či úplne inak.

Myšlienka si, že opatrenia lokálnych vlád mohli mať významný vplyv na jednotlivé rozdiely v krajinách, a preto je to ťažko poovzťažné.

Do akej miery rast cien súvisí s tým, že sem musíme dovážať



Sven Reinhard je generálnym riaditeľom Kauflandu Slovensko od októbra.

FOTO: HN/PETER NIKOL

veľké množstvo tovaru zo zahraničia? S tým sa viažu ďalšie náklady v podobe logistiky, cla či prekladu na etiketách.

Rozdielne, napríklad prepravné náklady majú vplyv na cenu. Sami sme to videli, keď sme šli rutinkovo na čerpadce, ako sa vyvíjali ceny pohonných látok. Tie mali priamy vplyv na produkt a na obstarávací náklad. Druhý faktor boli ceny energií, keďže ich vplyv závisel od toho, aká je energeticky náročná výroba daného produktu.

V sortimente Kauflandu majú slovenské potraviny 43-percentný podiel, ukázal prieskum Potravinárskej komory. Máte ambíciu, ako nový generálny riaditeľ, zvyšovať toto číslo?

V každom prípade áno. Spolu pracujeme s približne 500 dodávateľmi so sídlom na Slovensku v rámci rôznych sortimentných kategórií a spoluprácu neustále rozširujeme. Minulý rok približne 50 percent ovocia a zeleniny ponúkame v našich predajniach, ktoré je možné vypestovať v našich klimatických podmienkach, pochádzajú prave zo Slovenska. Spätná väzba od našich zákazníkov hovorí, že chcú kupovať slovenské produkty. Samozrejme, nebudeme mať kávu zo Slovenska, ale je veľa oblastí, v rámci ktorých vidíme priestor na rozšírenie spolupráce s dodávateľmi a uvítame, ak sa budú hlásiť.

Nebráni vám v tom, paradoxne, slovenský spotrebiteľ, ktorý hovorí, že chce nakupovať tunajšie potraviny, ale hlavne ide po cene?

To sa nevyhnutne. V našom sortimente máme aj slovenskú privátnu značku K-Z lásky k tradícii, ktorá je stopercentne slovenská, vyrobená z domácich surovín a je v cenovej hladine privátnych značiek.

Nevyhruhá u násinec teda škôr agresívna cenová politika?

Je to veľmi individuálne. Samozrejme, vidíme trend zmeny orientácie na zákazníka z klasických značkových produktov na privátne

značky. Ale aj napriek tomu sú produkty zo Slovenska stále žiadané a budú i naďalej kupované. V rámci svojho nákupného košíka sa zákazník sám rozhodne, či si vyberie značkový produkt, alebo podobný produkt z privátnej značky alebo či si pri inom produkte vyberie ten zo Slovenska, pretože mu chutí a je zaň ochotný prípadne zaplatiť o trochu viac. Nákupný košík sa mení.

Ak je nejaký produkt v akcii, napríklad mäso, tak si ho zákazník nakúpi vo väčších množstvách inokedy ako zvyčajne.

Ako?

Vidíme väčšiu orientáciu zákazníkov na akciový tovar. To je zreteľne viditeľné. Ak je nejaký produkt v akcii, napríklad mäso, tak si ho zákazník nakúpi vo väčších množstvách inokedy ako zvyčajne.

Lacnejší sortiment si sľubujú mnohí od nového reťazca Biedronky. Ako vnímate ich príchod?

Kaufland je na slovenskom trhu už veľmi dlho. Za posledné roky sme si vybudovali na trhu veľmi dobrú pozíciu. Ako som spomínal, zákazník vie, že u nás nájdeme širokú ponuku slovenských produktov, široký sortiment ovocia a zeleniny a obsluhuje pulty s čerstvým tovarom v každej jednej predajni. Neustále dostávame spätnú väzbu od našich zákazníkov, že to tak chce,

tak si želá a vníma to pozitívne. Takúto pozíciu chceme naďalej posilňovať do budúcnosti. Respektujeme však každého, kto chce prísť na slovenský trh, ale nebojme sa nikoho.

Mnohí obchodníci majú z Biedronky obavy. Či už sa rozprávajú o tlaku na odbytne ceny alebo to, že niekomu zoberú podiel na trhu. Unesie tento trh ďalší veľký reťazec?

Nakoniec rozhodne vždy zákazník. Na základe vlastnej skúsenosti sa sám rozhodne, či daný predajca splnil jeho očakávania, či v ňom nájdeme práve ten sortiment, ktorý si tam chce nájsť, či je tam vyhovujúca ponuka, podiel slovenských produktov, obsluhuje pulty s čerstvým tovarom, dostatočne široká ponuka ovocia a zeleniny a podobne.

Každý obchodník si musí nájsť ten správny smer, ktorým chce ísť. My sme našli správnu cestu, ktorou ideme. Ako bude vyzerá cesta Biedronky, neviem posúdiť.

Ide o diskont, čiže poľská sieť je škôr priamou konkurenciou Lidl, a teda vašej sesterskej spoločnosti zo Schwarz Gruppe. V čom však vidíte v ich príchode výzvu pre vás?

Každý, kto pôsobí na slovenskom trhu, je v konkurenčnom vzťahu. V Kauflande máme približne 2 000 diskontných produktov a z toho pohľadom to bude konkurencia, ktorú vnímame, ale nemáme z nej obavy.

Spomínalo sa, že Biedronka už robí nábor zamestnancov. Snaží sa prebrať ľudí aj u vás?

Je ťažké posúdiť, do akej miery nás to priamo zasiahlo. Ak sa nejaký zamestnanec rozhodne odísť a potom neskôr začne pracovať pre Biedronku, nie je to z našej strany ovplyvňovateľné. Pre nás v Kauflande je veľmi dôležité, a to pri tomto nehrá žiadnu rolu konkurencia či Biedronka, aby sme mali tých najlepších a kvalifikovaných zamestnancov a pre to robíme veľa.

Patríme k top zamestnávateľom v sektore. Každý rok sledujeme vý-

vývoj miezd, zvažujeme neustále nové benefity pre našich zamestnancov, aby pracovné miesta boli u nás čo najatraktívnejšie. Myslím si, že to je to najlepšie, čo môžeme ako Kaufland robiť.

A došlo k odchodom?

V tejto súvislosti mi nie je známy žiadny problém. Vo všeobecnosti spokojný zamestnanec nemá pracovné miesto, preto chceme, aby naši zamestnanci boli u nás spokojní.

Prejdeme k expanzným plánom. Aktuálne má Kaufland dovedna 79 kamenných prevádzok. Čo ďalšie plány?

V médiách bola už zverejnená informácia ohľadne našej plánuovanej predajne v Trnave. Chceme ísť ďalej expandovať, preto neustále skúmame trh. Budúci rok otvoríme nové predajne, koľko ich však bude a kde presne, to závisí od viacerých faktorov.

Váš partnerský reťazec Lidl pre HN potvrdil, že sa chystá do menších miest. Kaufland nad tým neuvažuje?

Hoci neustále skúmame náš sortiment, našu DNA nezmeníme. Chceme mať široký sortiment, obsluhuje pulty s čerstvým tovarom, pekáreň a na to potrebujeme určitú plochu. Aj teraz máme predajne s rôznymi veľkosťami predajných plôch – od 2 500 štvorcových metrov až vyše štyritisíc štvorcov.

Preverujeme aj náš koncept predajni, pekným príkladom je predajňa v mestskej časti Bratislava - Záhorská Bystrica, ktorá je postavená podľa najnovších zásad udržateľného a moderného stavebníctva a jej stavba pozostáva zo 75 percent z dreva.

Predpokladám, že vo veľkom meste sa vám darí. Máte tu už 11 predajni, pričom chystáte ďalšiu v Petržalke...

Či to tak bude, je ešte otvorené. V Bratislave stále hľadáme potenciálne lokality pre naše predajne.

KTO JE SVEN REINHARD

V skupine Schwarz pôsobí už od roku 2012, kde zastával viaceré pozície v spoločnostiach Lidl a Kaufland v Nemecku, Rumunsku aj Česku. V Kauflande na Slovensku pôsobí od roku 2018 a ako člen predstavenstva a konateľ bol zodpovedný za oblasť Prevádzky a Supply Chain Management. V októbri 2023 sa stal generálnym riaditeľom slovenského Kauflandu.

V Petržalke už však máte dve predajne. Ide síce o najväčšiu mestskú časť, ale dokáže to absorbovať?

Určite. Potenciál tam je. Pre každú novú predajňu potrebujeme dobrú polohu s určitou rozlohou. Pozeráme sa aj na budúci vývoj daného územia, čo sa tam plánuje stavať. Pekným príkladom sú Bory. Rozvoj tejto časti za posledné roky prispel aj k nášmu rozhodnutiu otvoriť tam predajňu. Expanzia je neoprávnený proces, ktorý každý rok znovu odvíjame a rozhodujeme o lokalitách, v ktorých postavíme novú predajňu.

Teraz máme novú vládu, ktorej členovia avizovali, že plánujú zaviesť mimoriadnu daň zo zisku pre obchodné reťazce. Co by spravilo takéto opatrenie s cenami potravín?

Zdanie alebo odvod, tak ako v siskromnom živote, vedie spravidla k zmene na strane výdavkov. Kaufland však nemá záujem na tom, aby sa takéto zdanie či odvod prenieslo na zákazníkov. Avšak budeme nútení prehodnotiť našu ekonomickú situáciu, to znamená niektoré investície či iné výdavky sa budú musieť prehodnotiť či prípadne znížiť.

Kontaktovali vás k tomuto z ministerstva poľnohospodárstva?

S rôznymi ministerstvami sme neustále v kontakte z dôvodu viacerých odborných tém, avšak nie kvôli politickým rozhodnutiam.

Štát vlni komentoval činnosť Kauflandu, keď reagoval na spor s Taurisom. Táto spoločnosť vtedy hovorila, že drží nízke ceny výrobkov na úkor ich kvality, na čo agrozozort zareagoval, že má podobné indicie aj od iných potravínárov. Ako ste to vnímali?

Vnímali sme to ako zavádzanie, pretože to v žiadnom prípade nebola pravda. Kaufland nikdy nepožadoval a ani nebude požadovať znižovanie cien produktov na úkor kvality. Išli by sme sami proti sebe a proti našim zákazníkom. Práve naopak. Ak sa rozprelávame o sortimente údenin, tak do sortimentu zaraďujeme výlučne produkty, ktoré majú vysoký podiel mäsa. Pri rokovaniach sa snažíme dosiahnuť čo najlepší možný výsledok v rámci trojstranného vzťahu: dodávateľ, Kaufland a zákazník. Môžem skonštatovať, že vyjednávania boli náročnejšie ako roky predtým, ale férové. Výsledkom je mnoho slovenských dodávateľov, ktorí s nami spolupracujú roky, niektorí dokonca už dvadsať rokov. Avšak ako pri každom vyjednaní stoja niekedy proti sebe kompletne rozdielne názory, vtedy to vedie k tomu, že sa nepokračuje.

- **Press trip** – pozvanie skupiny novinárov na spoznanie prevádzky či centrál spoločnosti, ktoré môže byť aj mimo územia Slovenska. Napríklad UniCredit Bank pri svojom vstupe na slovenský trh pozvala skupinu novinárov do talianskej centrál v Miláne, kde im najvyšší predstavitelia UniCredit Group hovorili o plánoch na Slovensku. V takomto prípade pozývajúca spoločnosť platí novinárovi všetky náklady, čo je niekedy v rozpore s etickými kódexami niektorých médií.
- **Mediálne eventy (neformálne)** – môžu mať rôznu podobu, zväčša sa spájajú so zábavou, vzdelávaním alebo zážitkom s cieľom vytvoriť neformálne vzťahy medzi spoločnosťou a novinármi.
- **Mediálne partnerstvá** – sa veľmi blížia k sponzoringu, ich cieľom je pri organizácii nejakého podujatia vytvoriť partnerstvo s médiami za účelom získania priestoru v médiách a to výmenou za nejakú protihodnotu, napríklad reklamný priestor buď na podujatí, alebo na iných nosičoch či kanáloch danej organizácie.

Samozrejme, dôležité je pravidelne si vyhodnocovať media relations aktivity a to dvoma spôsobmi:

- **Monitoring médií** – na dennej báze firma sleduje, aké správy o nej vyšli v médiách, ale aj to, aké témy komunikuje jej konkurencia, či čo sa deje v sektore, v ktorom pôsobí a ako o týchto udalostiach médiá informujú.
- **AVE (Advertising Value Equivalent)** – v rámci tejto metódy si firma monitoruje svoje výstupy v médiách a na základe toho si prepočíta, koľko by za priestor, ktorý jej bol venovaný v médiách, zaplatila v prípade napríklad inzercie, ak hovoríme o tlačných médiách, respektíve v prípade spotu v rámci TV či rozhlasu. Zväčša sa táto hodnota ešte vynásobí dvoma, pretože napríklad inzercia na redakčných stranách býva drahšia ako na klasických inzertných stranách a článok, kde sa firma spomína, je predsa na redakčnej strane. Rovnako sa to robí aj napríklad v prípade televízie, kde sa zase berie do úvahy cena spotu, ktorá je, samozrejme, vyššia v hlavnom vysielačom čase (tzv. prime time), kedy sa vysiela aj televízne noviny, v ktorých najčastejšie bývajú výstupy napríklad z tlačových konferencií. Tieto prepočty firmám zväčša nerobí PR agentúra, ale mediálna agentúra, ktorá má lepší prehľad v cenníkoch jednotlivých médií.

Príklady Media relations aktivít:

- Kofola
- Slovenská banková asociácia

KRÍZOVÁ KOMUNIKÁCIA

Hovorí sa, že buď spoločnosť už v kríze je, alebo je tesne pred ňou. Kríza a krízová situácia ohrozujú najdôležitejšiu hodnotu organizácie, ktorou je jej dôveryhodnosť/dobré meno. Zároveň kríza poskytuje obmedzený čas na reakciu a je pre organizáciu neočakávaná alebo nepredvídaná (aj keď sú typy kríz, s ktorými vie každá firma vopred počítať). Akonáhle sa kríza dostane mimo spoločnosť, tak nesie v sebe negatívny náboj a hlavne obrovský záujem médií a verejnosti.

Dôkladne nastavený reputačný manažment, čo je hlavným cieľom PR, by mal značku ochrániť aj v krízových situáciách. To znamená, že ak firma už aj v kríze je, tak sa z nej ľahšie dostane, pretože cieľové skupiny budú mať väčšiu tendenciu uveriť stanovisku spoločnosti a „odignorovať“ negatívne správy o nej. Úlohou piaristov je tak krízam predchádzať a ak už sa firma do krízy dostane, tak ju z nej vyviesť s minimálnym dopadom na jej reputáciu.

Krízová komunikácia so sebou prináša niekoľko zásad, ktoré spoločnosti pomôžu s jej riešením, respektíve plánovaním postupu. Hlavnou zásadou je, že pri kríze netreba čakať na otázky od médií, ale proaktívne komunikovať stanovisko spoločnosti k vzniknutej situácii/udalosti (sila prvej informácie). Ďalšie dôležité zásady si popíšeme nižšie, ešte treba ale zdôrazniť, že stanovisko najskôr treba komunikovať do interného prostredia (smerom k zamestnancom) a až potom smerom do externého prostredia:

- **Rýchlosť** – prvé stanovisko treba vydať/oznámiť v priebehu pár hodín, najneskôr do 24 hodín od vzniku udalosti.
- **Emócie** - pri realizácii jednotlivých krokov v rámci krízovej komunikácie určite pomôže zachovať si chladnú hlavu a konať racionálne. Pri samotnom stanovisku k situácii ale hrajú emócie dôležitú úlohu a to najmä pri tragických či inak nešťastných udalostiach, kde sa až takpovediac vyžaduje vyjadrenie ľútosti. Ale aj pri iných typoch kríz určite lepšie pôsobí, keď sa spoločnosť vo svojom vyhlásení nedrží len faktov, ale ľudsky pomenuje, čo sa stalo a prípadne sa aj ospravedlní, ak si to situácia vyžaduje.
- **Zrozumiteľnosť** - je dôležité nájsť a vyjasniť ľudskú stránku toho, čo sa stalo, aby sa s ňou ako médiá, tak aj verejnosť, vedeli stotožniť.
- **Tretie strany** - pri krízovej komunikácii pomáha, keď si spoločnosť nájde spojenca – tretiu stranu, prípadne autoritu, ktorá dá svoj pohľad do celej situácie alebo podporí stanovisko spoločnosti faktami.
- **Monitoring situácie** - je potrebné neustále monitorovať situáciu, vývoj toho, čo sa deje a v prípade, že je to potrebné, tak znovu zareagovať.
- **Nositeľ posolstva** - angažovanosť najvyššieho predstaviteľa pôsobí vždy dôveryhodnejšie.
- **Konzistentnosť** - veľmi podstatným prvkom v rámci externej, ale aj internej komunikácie, je konzistentnosť vyjadrení. To znamená mať pripravené jedno stanovisko, toho sa v komunikácii držať a neustále ho opakovať. Akonáhle by spoločnosť prišla s dvoma odlišnými verziami, tak na cieľové publikum by to pôsobilo nedôveryhodne.
- **Zakázané slová** - pri akejkoľvek komunikácii s médiami by spoločnosť nemala používať výrazy akú sú „off record“ alebo „no comment“ a pri krízovej komunikácii je potrebné to ešte viac zdôrazniť. Ak by sa predstaviteľ spoločnosti v dobrej vôli snažil „dovysvetľovať“ vybranému médiu vzniknutú situáciu mimo základného stanoviska spoločnosti s tým, že ide o „off record“ informáciu, nie je zaručené, že tieto informácie nebudú skutočne zverejnené. Rovnako je to aj v prípade slovného spojenia „no comment“, ktoré taktiež pôsobí nedôveryhodne. Ak sa predstaviteľ takto vyjadrí, automaticky to pôsobí, že spoločnosť niečo skrýva a v prípade krízovej komunikácie/situácie, kedy potrebuje verejnosť presvedčiť o svojej dôveryhodnosti, by to mohlo byť kontraproduktívne.

Manuál krízovej komunikácie

Ak by firmy mali mať vytvorenú len jednu jedinú vnútornú smernicu, tak určite by to mal byť krízový manuál. Nemožno si myslieť, že nám stačí poznať potenciálne krízové udalosti a postupy, dôležité je mať to všetko spísané v jednom dokumente. A hlavne, krízový manuál treba brať ako

„živý“ dokument, ak ho raz vytvoríme, tak nemusí platiť počas celej existencie spoločnosti, ale treba ho aj priebežne aktualizovať. Zároveň by to nemal byť dokument pre dokument, ale ktokoľvek ho bude čítať, tak by mal vedieť ako postupovať v prípade krízovej situácie.

Krízový manuál by mal obsahovať potenciálne udalosti, ktoré môžu nastať a pre firmu by mohli mať negatívny dopad. Pri každej zároveň aj postup riešenia a komunikácie. Určite je dobré mať v krízovom manuáli aj aktualizovaný zoznam kľúčových novinárov a napísané vzorové tlačové správy/stanoviská. Krízový manuál obsahuje aj menný zoznam členov krízového štábu s ich funkciami v čase krízy (a telefonickými kontaktmi).

Príklady:

- NGO sektor – 2 %
- Chirana

CHCETE SI Z TÉMY ODHRYZNÚŤ EŠTE VIAC? TU JE PÁR TIPOV:

<https://www.cpra.org.au/resources/appri/>

<https://www.tandfonline.com/journals/hprr20>

[Galera Matúšová, J., et al. \(2022\). Media relations – techniky, nástroje a tipy na budovanie vzťahov s médiami. FMK UCM.](#)

[https://hbr.org/search?
term=crisis%20communication&content_type=Case%20Study#browse-reports-filter](https://hbr.org/search?term=crisis%20communication&content_type=Case%20Study#browse-reports-filter)