

Průšvihy, které zbytečně ničí pověst

Ačkoliv velké nadnárodní společnosti do svého mediálního obrazu investují miliardy, v krizové situaci často selžou.

Eva Hníková

Marketingové oddělení automobilky Volkswagen zažívá horké dny. Skandál spojený s falšování emisí u naftových vozů denně přizívají nové zprávy médií. Jen minimum informací přitom přichází z koncernu Volkswagen. „Na začátku se firma dost rychle neomluvila. Mohla by také více vysvětlovat, protože jinak se zbytečně objevuje řada spekulací,“ říká Jan Kučmáš, odborník na krizovou komunikaci z agentury AMI Communications. Příběh tak stále zůstává atraktivní pro média. Podle Radka Chalupy ze společnosti RCC Europe je na celkové hodnocení chování Volkswagenu v krizi ještě brzy. „Zatím však firma působí strnule a je de facto komunikačně ve vleku události,“ říká Chalupa. Přitom vedení automobilky vědělo o možném falšování emisí už od jara 2014. Firma tady měla dost času se na stávající situaci připravit.

I drobná komunikační chyba v krizové situaci přitom může firmu stát miliardy. Z dobře zvládnutého průšvihy však může společnost vyjít i neoslabená.

Velký problém měla v roce 2009 i automobilka Toyota. Její vozy kvůli nevhodné konstrukci plynového pedálu občas nečekaně zrychlovaly. Akcelerace dokonce zavinila ve Spojených státech havárii, při které zemřel strážník se svou rodinou. Japonská firma čelila vlně žalob, na kontrolu musela pozvat 14 milionů aut. „Toyota začala ihned spolupracovat s úřady, informovala pravdivě, komunikovala,“ hodnotí kauzu pro týdeník Ekonom odborník na marketing Jim Stengel. Toyota aktuálně prodává více aut než před skandálem a je světovou jedničkou na automobilovém trhu.

Zlomový moment

Do průšvihy se kvůli vlastní chybě, ale i náhodou, bez vlastního přičinění dostala řada firem. „Je každopádně potřeba, aby uměly správně zareagovat. Podobná krize je zlomovým momentem. Jde o cenu akcií, o prodeje, o důvěru,“ říká Stengel. Muž, který řadu let šéfoval marketingu v Procter & Gamble a řídil sedm tisíc lidí, má ve strategii jasno: „Musíte říct pravdu. Vysvětlit, co a proč se stalo.“ Pravda by měla podle Stengela zaznít srozumitelnou formou, byť podnikoví právníci často prosazují suché korporátní prohlášení. „Firma musí také popsat, jak podobné situaci zabránil v budoucnu,“ radí Stengel.

Zatajování informací a neobratné chování totiž může problémy ještě zhoršit. Podařilo se to třeba britské společnosti BP při havárii vrtné plošiny Deepwater Horizon v Mexickém zálivu. V roce 2010 po explozi plošiny zemřelo 11 lidí a do

„ V krizové chvíli se o firmu začnou zajímat i lidé, kteří ji do té doby ignorovali nebo netušili, že existuje.

može začala nekontrolovaně unikat ropa, která způsobila obrovské ekologické škody. Firma v komunikaci chybovala hned několikrát. Podhodnotila množství unikající ropy a šéf společnosti BP Tony Hayward situaci úmyslně zlehčoval, když mluvil o „velmi mírných“ ekologických dopadech. Navíc místo účasti na záchranných pracích vyrazil na závody se svou jachtou. „Řadu Američanů dráždila i jeho britská angličtina,“ podotýká odborník na krizovou komunikaci Radek Chalupa s tím, že klíčovou roli mohou hrát i zdánlivé drobnosti.

Manuál ze šuplíku

Když chce firma z průšvihy vyváznout se ctí, měla by kromě sázky na otevřenost a vstřícnost reagovat rychle. Letos v srpnu americký deník New York Times popsal, že zaměstnanci kanceláří firmy Amazon jsou nuceni k abnormálním pracovním výkonům a firma podporuje nezdravou soupeřivost. Podle reportáže lidé běžně pracovali i 80 hodin týdně, nadřizení požadovali reakci na e-mail klidně o půlnoci, existovala také speciální aplikace určená k „práskání“ méně výkonných kolegů.

Zakladatel a šéf firmy Amazon na článek novinářů reagoval v podstatě okamžitě. Během pár hodin poslal všem zaměstnancům e-mail, ve kterém se proti popsaným manažerským praktikám ohradil. Pracovníky vyzval, aby si článek, který podle něj nepopisuje Amazon, jak ho zná on, přečetli. Bezosobně dále zaměstnance nabádal, že pokud se s takovým jednáním setkali, mají napsat personálnímu oddělení, nebo přímo jemu. „Jeho reakce byla velmi silná, upřímná a osobní,“ chválí postup Jim Stengel.



Pod dohledem kamer. Nový šéf automobilky Volkswagen Matthias Müller pozornosti médií hned tak neunikne.

Můžeme jen spekulovat, zda šlo o geniální a rychlý nápad samotného Bezose, nebo propracovanou strategii týmu marketingových expertů. Každopádně dopis zabral i díky tomu, že přišel rychle. V kritické situaci je podle Stengela potřeba dát ve firmě experty na komunikaci co nejrychleji dohromady. „Z problému se musí stát prioritní číslo jedna,“ říká.

Velké, ale i střední firmy by měly mít v šuplíku připravený manuál popisující, jak postupovat, když se dostanou do průšvihů. „Řada českých společností ovšem nic takového nemá. Situaci začnou řešit, až když nastane,“ říká Jan Kučmáš. Reagují tak ze zpožděním, nevhodně nebo nejasně. „Přitom právě v krizové chvíli se o firmu začnou zajímat i lidé, kteří ji do té doby ignorovali nebo netušili, že existuje,“ podotýká Kučmáš.

Lépe obstojí firmy, které se připraví a zároveň sázejí na prevenci. „Obecně platí, že se z krize rychleji dostanou firmy, které se před jejím propuknutím těšily dobré pověsti a neustále na ní pracovaly. Prostě byly aktivní v komunikaci,“ upozorňuje Radek Chalupa.

Boj o piškoty

I firmy působící v Česku mají na svém kontě řadu komunikačně nezvládnutých kauz. Když se před časem řešilo zkažené maso v prodejnách Hypernova společnosti Ahold, firma případ zlehčovala. Tvrdila dokonce, že nazelenalost masa byla zapříčiněna materiálem přepravky. „Zpočátku také nechtěla převzít zodpovědnost,“ říká Kučmáš. Podle něj je v podobných případech vždycky lepší rychle se omluvit, vyřešit aktuální problém a odškodnit zákazníky.

Když firma nereaguje, nebo se její zástupci dokonce veřejně dohadují, kdo má celou záležitost na svědomí, problém dále narůstá. Kauza se přiživuje novými zjištěními a je dlouho „živá“ pro média. Tím obraz firmy trpí ještě víc.

Aktuálně se do problémů dostal výrobce tradičních českých piškotů. Americká společnost Mondelez International, která firmu Opavia vlastní, výrobu piškotů přesunula z Opavy do Polska. Oblíbená pochoutka má jinou barvu, tvar i chuť. Upozornil na to pořad A dost! na internetové televizi Stream. Video s reportérem Janem Tunou se stalo hitem na sociálních sítích.

Společnost Mondelez přišla s vágním vysvětlením, že jde o „občasné odchylky v tvaru a konzistenci piškotů“ a že výrobní linka se ještě doladuje. Brzy se však ukázalo, jak zrádné mohou být sociální sítě. V minulosti firma piškotům nevytvořila oficiální profil na Facebooku. Na ten neoficiální fanouškovský, plný kritických příspěvků, nereagovala. Místo aby se tam snažila celou situaci vysvětlit, nechala profil smazat. Milovníky a podporovatele piškotů tak naštvála ještě více.

„Z obvinění, která znějí na sociálních sítích, je potenciálně nejnebezpečnější, že děti už piškoty nechtějí jíst,“ říká marketingový specialista Jakub Horák. Sám vidí řešení jedině v rychlém návratu k původní kvalitě výroby. „Pak by firma mohla udělat akci na školách, piškoty rozdávat, vydat omluvnou inzerci, kde si ředitel ‚nasype piškoty na hlavu‘,“ myslí si Horák.

Kdyby si šéf velké firmy sypal drobký na hlavu doopravdy, asi by to zákazníkovi šokovalo. Právě překvapivé jednání může občas společností v problémech pomoci. Prodejce ojetých aut AAA Auto čelil v minulosti nařčení z přetáčení tachometrů a prodeje nekvalitních vozů. Na své pověsti však systematicky pracuje a svůj mediální obraz vylepšil. A součástí nové komunikační strategie může být teoreticky i jmenování Karolíny Topolové do pozice generální ředitelky společnosti. „Dovedu si představit, že takový krok radikálně změní vnímání firmy. Ta najednou ukazuje lidštější tvář,“ říká Radek Chalupa. Společnost podle něj dává najevo pokrokové smýšlení. Nebojí se jmenovat do klíčové pozice v oboru, kterému dominují muži, manažerku.

„Ostatně proč by třeba Volkswagenu nemohla šéfovat žena?“ uvažuje Chalupa. Zákazníci, kterých se dotkla emisní kauza, nemohou být naštvaní na někoho, kdo přišel nově a je v podstatě průkopníkem. „Navíc na ženu se obecně obtížněji útočí,“ říká Chalupa. >>