

MARCSA Attila

A VÁLLALATI REPUTÁCIÓS TŐKE MEGÓVÁSA KRÍZIS IDEJÉN

A vállalatok egyetlen pillanatra sem engedhetik meg maguknak, hogy figyelmen kívül hagyják a tevékenységükkel kapcsolatos, éppen aktuális társadalmi, közösségi elvárásokat: folyamatosan tisztában kell lenniük a legfontosabb csoportok – különösen az alkalmazottak, a befektetők, a beszállítók, az ügyfelek és a helyi közösségek – elvárásaival. Hosszú távon ez kifizetődik, mivel a pozitív reputáció számtalan előnnyel jár: tekintély az üzleti tárgyalások során és a szerződéskötéskor, alacsonyabb reklámköltség, sikeres szövetségek, nagyobb alkalmazotti lojalitás, nagyobb mozgástér a döntéshozatalban, a botrányokkal és a válságokkal szembeni immunitás. A szerző írásában az elmúlt harminc év négy híres vállalati krízisét (a Johnson & Johnson 1982-es Tylenol-visszahívását, a Perrier 1990-es ún. benzolkrízisét, a Pepsi-Cola 1993-as esetét az injekciós tűkkel és a Bridgestone/Firestone 2000. évi gumibroncs-visszahívását) elemzi, majd – rendszerezve a tanulságokat – rögzíti azokat a legfontosabb alapelveket és teendőket, amelyek segítségével krízis idején is megóvható a vállalati reputációs tőke.

Kulcsszavak: reputációmenedzsment, vállalati kommunikáció, krízismenedzsment, kríziskommunikáció

A vállalatok manapság sokkal inkább számíthatnak morális jellegű vizsgálatra és értékelésre, mint a múltban. Az üzlet világában ma már magasabbak az elvárások, fontossá vált az üzleti tisztesség is: az emberek már nemcsak jó pénzügyi eredményeket várnak el, hanem azt is igénylik, hogy a vállalatok mindezt a fair play szabályait betartva, társadalmi felelősséget vállalva értsék el. Ha belelapozunk a *Financial Times* vagy a *Fortune* valamelyik számába, a kamatlábokról, a piaci trendekről és a vállalatfelvásárlásokról szóló anyagok mellett olyan cikkeket fogunk találni, amelyek a vállalatok (és menedzsereik) bűnügyeiről, a cégek és a különböző társadalmi csoportok közötti kapcsolatokról vagy arról szólnak, hogy az üzleti iskolák tanterveibe be kellene építeni az etikát. Az új szabály az üzleti életben azt hirdeti, hogy a profit és a társadalmi felelősség elválaszthatatlanok. A hosszú távú profit a reputációból származik, amelynek alapja az erkölcsi megkérdőjelezhetetlenség és a fair play. Az új paradigmában (Fombrun, 1996; Dowling, 2001; Griffin, 2002; Riel – Fombrun, 2007) kulcsfontosságú a reputációs tőke megléte és folyamatos növelése.

A krízisek jellemzői

A vállalati kríziseket okozhatja természeti erő, emberi tévedés vagy tudatos károkozás. Az eredmény lehet materiális (halál, egészségkárosodás, vagyoni kár) vagy immateriális (a márka és az imázs károsodása, például egy szervezet szavahihetőségének elvesztése). Bár minden krízis egyedi, vannak közös jellemzők is:

- *a meglepetés eleme* (például a Pepsi értesül egy Diet Pepsi dobozban talált injekciós tűről),
- *nem áll rendelkezésre elegendő mennyiségű információ* (ennek ellenére szinte azonnal olyan helyzetben találja magát a vállalat, amelyben sokat kell magyarázkodnia),
- *az események gyors tempója* (nincs idő a tervezésre, a helyzet nagyon hamar kritikussá válhat)
- *intenzív figyelem* (a média és a közvélemény részéről).

A menedzsereknek leginkább az okoz nehézséget, hogy könnyen elveszíthetik a helyzet feletti uralmukat: a fejük fölött folyamatosan átcsapnak az egymást köve-

tő váratlan események hullámai. Ráadásul a médiaőrület, amely általában körülveszi a krízist, arra kényszeríti a menedzsereket, hogy rövid távra összpontosítsanak. A figyelem az üzlet egészéről egyedül a krízisre terelődik. Probléma az is, hogy a szervezetek – amíg nem élnek át egy jelentősebb krízist – általában nem értik vagy nem fogadják el, mennyire sebezhetőek.

Híres krízisek

A) A Johnson & Johnson visszahívja a Tylenolt (1982)

A Johnson & Johnson (J&J) Tylenol-visszahívását sokan a kríziskezelés etalonjának tartják. Bár már több mint 25 év telt el az eset óta, a belőle leszármazott tanulságok még mindig érvényesek és lényegesek. 1982 szeptemberének végén és októberének elején heten haltak meg, miután kis mennyiségű ciánnal szennyezett Tylenol-kapszulákat vettek be. Akkoriban a Tylenolnak majdnem 40%-os részesedése volt a vény nélkül kapható fájdalomcsillapítók piacán. A mérgezésekről szóló első közlemény után az értékesítés napokon belül majdnem 90%-kal csökkent. A Johnson & Johnson gyors és törődésről árulkodó reakciója volt elsősorban az oka annak, hogy a katasztrófából a vállalat diadala lett. Annak ellenére, hogy a közvetlen veszteség meghaladta a százmillió dollárt, a Tylenol néhány év alatt visszaszerezte korábbi pozícióit.

Mit tett a Johnson & Johnson? Fontos, hogy nem csupán reagált a történetekre, hanem támadásba lendült, és eltávolította az üzletek polcairól a potenciálisan halálos terméket. Másrészt elhatározta, hogy inkább megmenti a márkát (azaz nem ad új identitást a terméknek). Harmadsorban a vállalat gondoskodó módon és emberségesen reagált, és az esetet nem tisztán jogi vagy pénzügyi szempontból nézte. A J&J-alkalmazottak ezrei egymilliónál több személyes látogatást tettek a kórházakban, az orvosoknál és a gyógyszerészeknél országszerte, hogy helyreállítsák a bizalmat a Tylenol iránt (Leavitt – Lipman-Blumen, 1995).

Közismert, hogy a Johnson & Johnson egyik alapidokumentuma a Krédó (egy 308 szavas vállalati etikai kódex), amelyet még 1935-ben fogalmaztak meg, hogy erősítsék a csapatszellemet: „Hisszük, hogy elsődleges felelősségünk az orvosokhoz, ápolónőkhöz, betegekhez, anyákhoz és mindazokhoz fűz bennünket, akik használják termékeinket és szolgáltatásainkat.” 1982-ben a vállalat akkori vezérigazgatójának, James Burke-nek gondja volt rá, hogy a Krédó alapelvei vezéreljék a vállalat cselekedeteit a Tylenol-krízis alatt. Ezzel a J&J úgy tudott reagálni a tragédiára, hogy közben nem veszítette szem elől a fontosnak tartott értékeket.

A krízis kirobbanásától számított három hónapon belül a vállalat visszaszerezte piaci részesedésének 95%-át. 2001 augusztusában a Business Week és az Interbrand a Johnson & Johnson márkaportfólióját az első helyre rangsorolta a világon, és a portfólió értékét több, mint 68 milliárd dollárra becsülte. A J&J napjainkban is a világ „leginkább csodált vállalatai” közé tartozik (Riel – Fombrun, 2007).

B) A Perrier-benzolpánik (1990)

A Perrier néhány évvel a Tylenol-ügy után élte át saját termékszennyeződési krízisét. Bár ekkor nem fordult elő haláleset (sőt még ismert megbetegedés sem), megoldásra és magyarázatra volt szükség a nyilvánosság és a média előtt. A Perrier az 1990-es benzolpánik idején megmutatta, hogyan nem szabad kezelni egy krízist (Fombrun, 1996).

1990 februárjában a Perrier a következő sajtóközleményt adta ki:

„A Perrier Group of America, Inc. önként visszahív minden Perrier szénsavas ásványvizet (simát és ízesített) az Egyesült Államokban. A Food and Drug Administration (FDA, az élelmiszerek és a gyógyszerek forgalomba hozatalát engedélyező hatóság) és Észak-Karolina állam vizsgálatai a benzolnak a javasolt szövetségi szabványszint fölötti jelenlétét mutatták ki olyan termékekből vett elszigetelt mintákban, amelyeket 1989 júniusa és 1990 januárja között állítottak elő.”

Ez a sajtóközlemény a vég kezdetét jelentette. 1989-ben a Perrier még egymilliárd palack szénsavas ásványvizet adott el, meglovagolva az 1980-as évek egészségmániáját. 1990 januárjában azonban egy technikus az észak-karolinai Charlotte városában parányi mennyiségű (kevesebbet, mint amennyit egy csészényi kávé tartalmaz) benzolt fedezett fel a vízben. Két nappal a krízis kirobbanása után (miután 70 millió palackot visszahívtak Észak-Amerikából, de még azelőtt, hogy azonosították volna a szennyeződés forrását), a Perrier America elnöke, Ronald Davis magabiztosan bejelentette, hogy a probléma Észak-Amerikára korlátozódik. A vállalat munkatársai közölték, hogy az egyik futószalagon tévedésből benzoltartalmú tisztítófolyadékot használtak. A szennyeződés valódi okát (a forrásnál lévő hibás szűrőket) azonban csak három nappal később derítették fel, és kiderült, hogy a botrány a Perrier teljes (globális) piacát érinti. A cég arra kényszerült, hogy megváltoztassa a „történetet”. A Perrier – krízisterv híján – a médiára támaszkodott a történet kommunikálásában, ami végzetes döntésnek bizonyult. A sajtó mindössze a vállalatban belüli

kommunikáció hiányát tárta fel. Egy párizsi sajtókonferencián, ahol a Perrier-France bejelentette, ők is visszahívják a terméket a benzol jelenléte miatt, a Perrier egyik menedzsere azzal a magyarázattal állt elő, hogy „a Perrier víz természetes körülmények között is számos gázt, közöttük benzolt is, tartalmaz”. A sajtóhoz eljuttatott ellentmondásos üzenetekből világossá vált, hogy az amerikai vállalat nem jól kommunikált – már ha kommunikált egyáltalán – európai partnereivel. Ráadásul előkerült egy újabb történet a benzol jelenlétének magyarázatára – és ez is ellentmondott a korábbiaknak. A Perrier egyik munkatársa szerint „a benzol a Dél-Franciaországban található vergeze-i forrás piszkos csőszűrői miatt került a vízbe”. Mindez ártott a vállalat szavahihetőségének. A Perrier 1989-es – még a krízis előtti – 44,8%-os piaci részesedése 1998-ra 5,1%-ra zuhant. A Perrier benzolkrízise nemcsak azt illusztrálja, hogy milyen következményei vannak a kríziskezelésben a kizárólag reaktív stratégiának, hanem azokat a problémákat is, amelyek abból fakadnak, hogy nem volt összehangolt és tényekre alapozott kríziskommunikációs terv.

C) A Pepsi-Cola és az injekciós tű (1993)

A Pepsi-Cola is szembekerült saját, nagy visszhangot kiváltó krízisével, röviddel a Perrier benzolügye után. Az a mód azonban, ahogyan a Pepsi kezelte az 1993-as krízist, éles ellentétben áll a Perrier példájával. Amellett, hogy kifejezte aggodalmát, továbbá bizonyította eltökéltségét, hogy a probléma mélyére hatol, a Pepsi ügyesen állított maga mellé két kritikus fontosságú csoportot (a kormányt és – ami talán még fontosabb – a médiát).

1993 júniusában egy Washington állambeli férfi közölte, hogy miután előző este megivott egy fél doboz Diet Pepsit, másnap reggel, amikor beleöntötte a maradékot a lefolyóba, injekciós tűt fedezett fel a dobozban. Így kezdődött a Pepsi nagy krízise. A Pepsi-Cola North America vezérigazgatója, Craig E. Weatherup nem esett kétségbe, amikor az FDA vezetője, David Kessler kapcsolatba lépett vele otthonában, és informálta a helyzetről. Első dolga volt, hogy munkába állítsa a Pepsi-Cola négytagú kríziskezelő csoportját, amely tapasztalt krízismenedzserekből állt (Sonnenfeld, 1994). Az volt a feladatuk, hogy gyorsan kezeljék a kibontakozó krízist, aminek része volt az is, hogy kommunikációs vonalakat építettek ki az FDA tisztségviselőivel, a médiával és a fogyasztókkal. A vállalaton belül a Pepsi azzal előzte meg a szervezeti káoszt, hogy naponta friss információkat küldött az országszerte több mint 400 telephelyen dolgozó alkalmazottainak. Szemben a Johnson & Johnsonnal, amely haladéktalanul visz-

szahívta a Tylenolt, másnap reggelre Weatherup úgy döntött, hogy nem hívja vissza a terméket – annak ellenére, hogy addigra az FDA már több bejelentést is kapott olyan Pepsi-dobozokról, amelyekben injekciós tűt találtak.

Amikor a televíziós hálózatok kapcsolatba léptek a vállalattal, hogy valamilyen hivatalos nyilatkozatot kapjanak, Weatherup rádöbbsent, hogy a krízis gyökeré a dobozban talált injekciós tű képe, és elhatározta, hogy a vállalat „vizuális választ” ad a kérdésekre. Weatherup munkatársaival videofelvétel-sorozatot készített a Pepsi doboztöltő futószalagjáról, amely bemutatta, hogy gyakorlatilag lehetetlen injekciós tűt tenni a dobozokba. A Pepsi később eljuttatott a nagy televíziós társaságokhoz egy élelmiszerbolti kamera által rögzített képsort egy nőről, aki lopva injekciós tűt ejt Pepsi-dobozába. Miután a képsor három híradóban is megjelent, megszűntek az injekciós tűkről szóló új jelentések. Weatherup maga is több alkalommal megjelent a televízióban, egyik alkalommal elkísérte David Kessler, az FDA vezetője is. Mindketten hangsúlyozták az állítások valószínűtlenségét és azt, hogy a hamis állítások (5 éves börtönbüntetéssel és akár 250 000 dolláros pénzbírsággal sújtható) bűncselekménynek minősülnek. A Pepsi rájött, hogy az FDA felbecsülhetetlen értékű a vállalat számára a krízis idején (a Pepsi látványos együttműködése a hatóságokkal növelte szavahihetőségét a közvélemény szemében). Végül 20 embert tartóztattak le a hamis állítások miatt, és a krízis megoldódott. A Pepsi-Cola azonban nem állt meg itt. Biztosítandó, hogy a fogyasztók tudják, a termékmanipulálásról szóló állítások hamisak, a cég hirdetéseket jelentetett meg 200 újságban, hogy az alkalmazottak és a vevők aggodalmait eloszlassa. A hirdetés így szólt: „A Pepsi örömmel közli, hogy... nem történt semmi. Mint most már egész Amerika tudja, a Diet Pepsiről szóló történetek kacsák voltak. Egyszerűen nem voltak igazak.” A hirdetés a következőképpen zárult: „Igyanak annyi Pepsit, amennyi csak magukba fér! Úgy bizony!” A Pepsi a világ egyik vezető üdítőital-gyártója ma is, ami azt bizonyítja, hogy a krízishelyzetek leküzdhetők.

D) A Bridgestone/Firestone gumiabroncs-visszahívása (2000)

A félrekezelte vállalati krízisek tartós kárt okozhatnak még a nagyra becsült márkáknak is, amint ezt a Bridgestone/Firestone 2000. évi gumiabroncs-visszahívása tanúsítja. Harvey S. Firestone 1900-ban alapította a Firestone Tire and Rubber Companyt. Amikor Henry Ford megkereste a Firestone-t, és megkérte, adjon el gumiabroncsokat a Ford autókhoz, megszü-

letett az amerikai ipar történetének egyik leghosszabb ideig tartó üzleti partnersége. A történelmi kötelékek ellenére a 2000. év a Ford–Firestone-kapcsolat széthullásának éve lett. Ennek oka az a sok száz baleset volt, ami azért következett be, mert a Firestone-futófelületek leváltak a Ford Explorerekről. Mivel mindkét vállalat attól rettegett, hogy irtózatos veszteségei lesznek, ha egyedül vállalja a teljes felelősséget a balesetekért, megvolt bennük az indíték, hogy az eseményekért a másikat hibáztassák. A Ford azt állította, hogy a probléma a Firestone abroncsszériája, míg John Lampe, a Bridgestone/Firestone vezérigazgatója „a Ford Explorerekkel kapcsolatos biztonsági aggodalmakról” beszélt. Szerinte ezen a típuson ötször több leválásról számoltak be, mint a Ford Rangernél, amelyen ugyanaz a Firestone-abroncs volt.

E nagy nyilvánosságot kapott krízis eredményeként a Firestone a Fortune magazin 2001. évi listáján az utolsók közé zuhant a „leginkább csodált vállalatok” között. Bár az ujjal mutogatás rossz fényt vetett mind a Fordra, mind a Firestone-ra, különösen a Firestone imázsának és reputációjának ártott a krízis. Vajon a krízis mely elemeit kezelte rosszul a Firestone? Először is a fogyasztók elvesztették bizalmukat a Firestone-ban a tragédiákra adott késedelmes vállalati reakció miatt, amely – érzéseik szerint – a biztonságukkal való törődés hiányát tükrözte. A Firestone kezdetben az abroncsok szakaszos visszahívását javasolta – ennek oka egyébként az volt, hogy nem tudták egyszerre legyártani a szükséges pótlásokat –, de ez felbőszítette a vásárlókat azokban az államokban, amelyek nem kerültek be az első szakaszba, és közülük sokan csoportos pert indítottak a vállalat ellen. A Firestone azzal is próbálkozott, hogy az abroncshibákat a rossz keréknyomásnak és karbantartásnak tulajdonítsa, tehát – legalábbis részben – magukat az autótulajdonosokat okolta a balesetekért. Egyre inkább úgy tűnt, hogy a vállalat megpróbál kibújni a felelősség alól, és csak a saját üzleti érdekeit próbálja védelmezni.

Amikor a Firestone végül proaktív stratégiával állt elő a krízis kezelésére, az is az autókerekeskedőket célozta meg, nem az autótulajdonosokat – tehát nem azokat, akiket a legközvetlenebbül érintettek a tragikus balesetek. Mivel a gumiabroncsiparban a gyártók távol vannak a vevőktől, a Firestone a helyi autókerekeskedőkkel közösen jelentetett meg hirdetéseket. A vállalat megpróbálta semleges harmadik félként felhasználni az autókerekeskedőket saját márkájának újrafelépítésére. Csak 2001 februárjában, majdnem hét hónappal a visszahívás után, kezdett a Firestone közvetlenül a fogyasztókhoz szólni. A vállalat elin-

dította a TireSafety.com-ot, amely fontos információkkal szolgált a napi abroncskarbantartásról, miközben kiemelt helyen szerepeltette a Firestone nevet. Mivel a vállalat a nem megfelelő keréknyomást a Ford Explorer-balesetek lehetséges okaként jelölte meg, a honlapon ingyenes abroncsmérést ajánlott fel a feliratkozónak, valamint azt, hogy kérésre e-mail figyelmeztetést küld a vásárlóknak arról, hogy mikor kell ellenőrizni az abroncsnyomást a biztonság érdekében (Frank, 2001). Azzal azonban, hogy először rossz irányba indult el, a Firestone azt a látszatot keltette, hogy csak akkor figyel a fogyasztók biztonságára, amikor sarokba szorítják, és nem azért, mert ez része a vállalat filozófiájának. Ha a vállalat gyorsan és határozottan cselekedett volna, vállalva a felelősséget a szerencsétlenségekért, a fogyasztók megbecsültebbnek érezték volna magukat, és talán hajlandóak lettek volna megbocsátani a vállalatnak. A Firestone esete igazolja, hogy még tiszteletre méltó régi márkák is milyen gyorsan és drámaian válhatnak kegyvesztetté, ha rossz a kríziskommunikációjuk. A Ford reputációját is megtépázta a krízis, de a kommunikációs szakemberek és a fogyasztók is úgy érezték, hogy a két vállalat közül a Ford reagálása gyorsabb és empatikusabb volt.

Érdekes összefoglalni az előbbieken ismertetett négy eset tanulságait. A továbbiakban két lényeges kérdést vizsgálunk meg:

- Hogyan készüljünk fel a krízisre?
- Mik a legfontosabb teendők krízis idején?

Felkészülés a krízisre

Az első lépés a krízisre való felkészülés során annak megértése, hogy egy vállalat bármikor (egyik pillanatról a másikra) krízishelyzetbe kerülhet. Nyilvánvaló, hogy bizonyos iparágakban (például a vegyiparban, a gyógyszeriparban, a bányászatban, az erdészetben, a gáz- és az áramszolgáltatók körében) gyakoribbak a krízisek, ma már azonban minden iparág és minden vállalat veszélyben van. A vállalatoknak érdemes krízistervet készíteniük, amelynek mindenképpen tartalmaznia kell a következő elemeket: krízis esetén értesítendő listája, sajtólista, az alkalmazottak értesítésének módja, a krízisközpont helye. A vállalatoknak érdemes írásban dokumentálniuk krízistervüket. A kommunikációs stratégián kívül a krízistervnek foglalkoznia kell logisztikai részletekkel is (például azzal, hol helyezték el az áldozatok családtagjait légi baleset esetén). Egy átfogó terv kidolgozását követően minden menedzserek meg kell tanulni (például egy tréning keretében), hogy mi a teendő krízishelyzetben.

A legfontosabb teendők krízis idején a vállalati reputációs tőke megóvása érdekében

1. Kézben kell tartani a helyzetet!

Először is tisztázni kell, hogy mi történt/történik, és lehetőleg azt is, hogy mi okozta/okozza a problémát. Ha ezt a döntő jelentőségű lépést a vállalat nem teszi meg, az végzetes lehet a későbbiekre nézve, amint ezt a Perrier esetében láthattuk.

2. Össze kell gyűjteni a lehető legtöbb információt!

Az adott probléma megértése után a menedzserek elkezdhetnek a krízissel foglalkozni. Sok vállalatot bíraltak már azért, mert túl lassan reagált krízis idején, mivel kétségbeesetten igyekezett információt gyűjteni az esetről. Ha a megfelelő mennyiségű és minőségű információ összegyűjtése néhány óránál több időt vesz igénybe, a vállalat szóvivőjének ezt azonnal közölnie kell a médiával és más kulcsfontosságú csoportokkal, hogy világos legyen: a vállalat nem obstruál. Senki sem bírál egy szervezetet azért, mert megpróbál rájönni, mi is történik. Ellenben kíméletlen bánásmódra számíthat, ha az érdekelt csoportok úgy vélik, hogy a menedzsment tudatosan gátolja az információáramlást.

3. Centralizált kríziskezelő központ felállítása

Az első két lépéssel párhuzamosan fel kell állítani egy kríziskezelő (és egyben kommunikációs) központot. A lehetőségekhez mérten kényelmes munkafeltételeket kell biztosítani az újságíróknak és a riportereknek. Soha ne feledkezzünk meg arról, hogy a krízis során mindvégig szükségünk lesz a média jóindulatára!

4. Korai és gyakori kommunikáció

A szervezet szóvivőjének a lehető leghamarabb el kell mondania, amit csak tud. Az alkalmazottaknak, a médiának és más fontos csoportoknak tudniuk kell, hogy – ellenkező tartalmú értesítésig – a krízisközpont rendszeres időközönként frissített információval szolgál majd. A Firestone példája bizonyítja, hogy mennyire káros lehet a megkésett kommunikáció. Kommunikáljunk értékeket (ilyen például az emberek biztonságával való törődés), nyugtassuk meg az embereket, és lehetőleg kerüljük el a pánikot!

5. Meg kell érteni a média küldetését!

Az újságírók és a riporterek rendkívül erős versenyben dolgoznak, egyszersmind hozzá vannak szokva a krízisekhez. Amit keresnek, az a jó sztori – áldozatokkal, negatív figurákkal és vizuálisan megjeleníthető részletekkel. A Pepsi megértette, hogy a vizuális elemek nagy hatást gyakorolnak a közvéleményre, és se-

gítségükkel bizonyította, hogy a termékmanipulálásra vonatkozó állítások egyszerűen lehetetlenek. A Pepsi töltési eljárását bemutató képsorok és az élelmiszerbolti videoszalag, amelyeket a televízióban bemutattak, valamint az egész oldalas újsághirdetés – mind példák arra, hogyan használta fel a Pepsi a médiát a krízis leküzdésére.

6. Közvetlenül az érintettekkel kell kommunikálni!

Érdemes a médiát használni arra, hogy információt hozzunk nyilvánosságra, de még ennél is fontosabb, hogy az alkalmazottakkal (az értékesítésben dolgozókkal, a biztonságiakkal, a telefonközpontosokkal, a recepcióssal stb.) kommunikáljunk, mivel krízis idején többnyire ők a média információforrásai. A kulcsfontosságú külső csoportokkal (a vevőkkel, a részvényesekkel, a közvetlenül érintett helyi közösséggel, a mentősökkel, a tűzoltókkal, a rendőrökkel, az érintett hatóságok tisztviselőivel stb.) is kapcsolatba kell lépni. A kommunikáció előtt a vállalatnak azt is át kell gondolnia, hogy az érintettek mely csoportja a legfontosabb. A Firestone egyik fő tévedése éppen az volt, hogy első körben a kereskedőket vette célba ahelyett, hogy egyenesen a vásárlókhöz (a legközvetlenebbül érintettekhez) szólt volna.

7. Az üzlet nem állhat le!

A menedzsereknek végig kell gondolniuk, hogyan hat a krízis az üzleti tevékenység más részeire. Le kell-e állítani valamelyik hirdetési kampányt a krízis idejére? Folytatható-e a kereskedés a vállalat részvényeivel? A dolgozóknak (vagy egy részüknek) a krízis időtartamára ideiglenesen el kell-e költözniük? Mindezeket és a folyamatos üzletmenettel kapcsolatos egyéb kérdéseket a lehető leghamarabb át kell gondolniuk a menedzsereknek.

8. Haladéktalanul tervet kell készíteni az újabb krízis elkerülésére!

Azok a vállalatok, amelyek már átéltek egy krízist, jobban elhiszik, hogy az efféle események ismét megtörténhetnek, és azt is felismerik, hogy a felkészülés a sikeres kríziskezelés kulcsa. A Johnson & Johnson 1982-es tapasztalatai például segítettek a társaságnak megbirkózni egy újabb termékszennyeződéses esettel, négy évvel később, amikor egy New York-i lakos halt meg, miután csekély mennyiségű ciánnal szennyezett Tylenol-kapszulákat vett be. Nincs megfelelőbb időszak, mint a krízist közvetlenül követő periódus, hogy feldolgozzuk a tapasztalatokat és tanuljunk az elkövetett hibákból.

Felhasznált irodalom

- Dowling, G. (2001): *Creating Corporate Reputations*. Oxford: Oxford University Press
- Fombrun, C.J. (1996): *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press
- Frank, J. (2001): Firestone's safety push goes online. *PR Week*, február 19., 8. o.

- Griffin, G. (2002): *Reputation Management*. Oxford: Capstone
- Leavitt, H.J. – Lipman-Blumen, J. (1995): Hot Groups. *Harvard Business Review*, július–augusztus, 109–116. o.
- Riel, Cees B.M. van – Fombrun, C. J. (2007): *Essentials of Corporate Communication*. Abingdon, Oxon: Routledge
- Sonnenfeld, S. (1994): Media Policy – What Media Policy? *Harvard Business Review*, július–augusztus, 18–26. o.

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Kövesi János, egyetemi tanár, tanszékvezető, dékán, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, kovesi@mvt.bme.hu; **Petruska Ildikó**, egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, petruskai@mvt.bme.hu; **Szilvia Bíró-Szigeti**, assistant lecturer, Department of Management and Corporate Economics, Budapest University of Technology and Economics, Budapest, Hungary, szigetisz@mvt.bme.hu; **Mária Vágási**, associate professor, Department of Management and Corporate Economics, Budapest University of Technology and Economics, Budapest, Hungary, vagasim@mvt.bme.hu; **Dr. Vasné Egri Magdolna**, egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, egrim@mvt.bme.hu; **Kovács István**, PhD-hallgató, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, kovacs.istvan@mvt.bme.hu; **Jónás Tamás**, működés-hatékonysági vezető, Flextronics International Kft., PhD-hallgató, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, tamas.jonas@hu.flextronics.hu; **Tóth Zsuzsanna Eszter**, egyetemi adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, tothzs@mvt.bme.hu; **Marcza Attila**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, marcsa@mvt.bme.hu; **Dr. Gyökér Irén**, egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, gyoker@mvt.bme.hu; **Dr. Finna Henrietta**, egyetemi adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, finnah@mvt.bme.hu; **Dr. Velencei Jolán**, egyetemi adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdasági Tanszék, velencei@mvt.bme.hu; **Dr. Szabó Tibor**, egyetemi adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdasági Tanszék, tiborszabo@mail.bme.hu; **Dr. Pataki Béla**, egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, pataki@mvt.bme.hu; **Dr. Szalkai Zsuzsanna**, egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, szalkaizs@mvt.bme.hu; **Bíró-Szigeti Szilvia**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, szigetisz@mvt.bme.hu; **Krajcsák Zoltán**, gyakornok tanársegéd, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, krajcsak@mvt.bme.hu; **Kelemen Tamás**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, kelemen@mvt.bme.hu; **Dr. Koltai Tamás**, egyetemi tanár, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, koltai@mvt.bme.hu; **Dr. Romhányi Gábor**, egyetemi adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, romhanyi@mvt.bme.hu; **Tatay Viola**, PhD-hallgató, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, tatay@mvt.bme.hu; **Dr. Sebestyén Zoltán**, egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, sebestyen@mvt.bme.hu; **Kalló Noémi**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, kallo@mvt.bme.hu; **Dr. Topár József**, egyetemi adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, topar@mvt.bme.hu; **Dr. Bérces Roland**, egyetemi adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, rberces@mvt.bme.hu; **Erdei János**, egyetemi adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, erdei@mvt.bme.hu; **Dr. Szabó Gábor Csaba**, egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, szabog@mvt.bme.hu; **Nagy Jenő Bence**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, nagyj@mvt.bme.hu