

Mgr. Lukáš Harazin, Ph.D.; Mgr. Oldřich Krulík, Ph.D.
Fakulta bezpečnostního managementu PA ČR v Praze
Katedra krizového řízení

Zahraniční studie věnované možnému narušení zásobování ropou a ropnými produkty a krizové komunikaci související s ropným průmyslem

Úvod

Komunikace s veřejností při nedostatku pohonných hmot: výzva pro jednotlivé státy a společnosti

Nedostatek pohonných hmot (ropy a ropných produktů) představuje pro stát či veřejnost obtížný úkol, kterému je třeba čelit.

Vláda je ve složité situaci: pozitivní a proaktivní komunikace, která přiznává, že situace je vážná, může vyvolat paniku veřejnosti. Totéž ale platí pro strategie, zaměřené na bagatelizaci situace.

Na základě různých strategií respektive přístupů ze zahraničí se autoři v tomto směru pokusili o sumarizaci konkrétních postojů v této oblasti. Jednotlivé státy aplikují vlastní modely pro zajišťování ropné bezpečnosti, navrhují vlastní regulační systémy a další postupy, vycházející do určité míry z „povahy“ příslušného národa. Zjištěná doporučení jsou prezentována jako předstupeň ke zpracování „Manuálu“, který lze využít pro potřeby státu či vybraných soukromých institucí.

Již na tomto místě je třeba konstatovat, že s ohledem na tuto oblast žádný ucelený koncept zřejmě neexistuje a výsledný „manuál“ pro domácí využití tak bude kombinací dílčích přístupů a často i snahou o překlenutí prázdných míst, které zde objektivně existují, a neřeší se buďto zcela, nebo pouze velmi okrajově.

Příklad č. 1: Národní komunikační strategie pro ropný a plynárenský sektor v Ugandě

Jedná se o jediný zahraniční dokument, který se autorům podařilo vyhledat, a který v sobě, alespoň v rétorické rovině, spojuje aspekty ropné bezpečnosti a komunikace s veřejností. Jedná se přitom o paradox, protože Uganda sama o sobě rozhodně nepatří mezi státy, které by bylo možné a vhodné chápat jako vzor pro evropské země. **Umístění této studie na začátek článku tak nikterak nehovoří o její průlomovosti - ale naopak o nedostatku studií na toto téma ve světě vůbec.**

Navzdory slibnému názvu je dokument z roku 2011 pouhou pilotní sondou k tématu. Vypracovali ho experti, které angažovalo Ministerstvo ropného průmyslu a energetiky Norska, jako specifickou formu rozvojové spolupráce v Ugandě. Text o rozsahu 46 stran obsahuje řadu zdvořilostních obrátů a v zásadě teprve vymezuje

roli stěžejních veřejných institucí v Ugandě a jejich odpovědnost vůči obyvatelstvu, životnímu prostředí a domácím a zahraničním soukromým firmám.¹

Zmíněna je energetická politika státu, s důrazem na dlouhodobě udržitelné respektive obnovitelné zdroje. Avizováno je také vytvoření internetové stránky, která by soustřeďovala stěžejní informace k tématu (<http://petroleum.go.ug/>). Jedná se tak zřejmě o zásadní posun od současné byrokratické, uzavřené a tajnůstkářské politiky, běžné v řadě afrických zemí - ať již se jedná o těžaře ropy či nikoli.

Využitelnost dokumentu pro jiné aktéry (mimo Afriku a jiné rozvíjející se země) je spíše omezená. Text pouze potvrzuje nutnost komplexního přístupu k tématu a mnohovrstevnatou komunikaci v běžném provozu i v krizových situacích.

Příklad č. 2: Komunikační strategie společnosti BP

Koncept, vztahující se k roku 2010 je dominantně reaktivní, vztahující se k úniku ropy z vrtné vrtu v Mexickém zálivu (Deepwater Horizon, 20. duben až 15. červen 2010) a negativní publicitě, která v souvislosti s tím firmu postihla. Experti ze společnosti „Calumet“ k tématu zdůrazňují, že sledovaná situace byla velmi emočně vypjatá, proti objektivní škodě na životní prostředí a hospodářství - respektive ve vztahu k nejisté budoucnosti osob žijících na pobřeží, je obtížné situaci bagatelizovat (viz protikampaň „Chci svůj život zpět“, „I Want My Life Back“).

První fáze incidentu

Autoři nejprve sumarizují chyby, kterých se společnost BP (Beyond Petroleum, British Petroleum) v první fázi kampaně dopustila, a které poškodily její image:²

- Předpoklad, že se jedná o malý incident „pod rozlišovací schopností“ veřejnosti a médií se nenaplnil. První komunikace probíhala ve smyslu že „žádná ropa neunikla“. Teprve postupně se připouštělo, že uniká 1 000 barelů denně, 2 000 barelů, 5 000 barelů, 20 000, 30 000 až konečně 60 000 barelů denně. Namísto čestného přiznání viny se jednalo o chování, které veřejnost hodnotila nikoli jako „přílišný optimismus“, ale jako aroganci a pohrdání.
- Vedení firmy se zprvu zaměřilo na technické řešení nehody a mediální pokrytí situace nechalo poněkud stranou. Předpoklad, že veřejnost to pochopí a ocení, se nesplnil. Totéž platilo pro příliš technická a obecně obtížně srozumitelná vyjádření firemních expertů.
- Neúspěšná byla i snaha najít obětího beránka (subdodavatelské firmy a konkrétní předáči). Takto očerněné firmy a jednotlivci se k situaci postavili

¹ A National Communication Strategy for The Oil and Gas Sector in Uganda. Republic of Uganda: Ministry of Energy and Mineral Development. 2011.
<http://www.weinformers.com/wp-content/uploads/2012/10/Communication-Strategy-for-Oil-and-Gas-November-2011.pdf>

² LENCI, Denise; MULLANE, John. Communicating with the Public: How BP told the Macondo Story. Calumet Communications Group. 12. 6. 2010.
<http://www.ogj.com/articles/print/volume-108/issue-46/general-interest/comment-communicating-with-the-public.html>
VILLINES, Aubrey Nichole. Communicating During Crisis: A Case Study of the 2010 BP Gulf Oil Spill. Butler University. 2011.
<http://digitalcommons.butler.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1092&context=ugtheses>

čelem a svolávali vlastní tiskové konference, kde zaznívaly informace, které firmě ještě více uškodily.

Druhá fáze incidentu

Firma BP se teprve s odstupem dokázala zorientovat (sám únik ropy trval 86 dní) a zavést několik opatření, která byla hodnocena pozitivně:

- Podpora poptávky po informacích ze strany veřejnosti; přístup k zaměstnancům z celé země; zapojení mnoha poradenských agentur, aby se tímto způsobem splnila řada potřeb (vztahy s médii a mezi vládními organizacemi a komunitami, reklama, online komunikace a další.).
- Jeden ze zprvu osočovaných aktérů, admirál Thad Allen, se stal hlavním mluvčím BP k tématu katastrofy. Vyzařoval integritu a inteligenci. Allen byl upokojující mluvčí, pevná ruka, kterou veřejnost potřebovala (viz jeho slogan „Nebude to hotové, dokud nebude vrt uzavřen“). Po určitém váhání se BP rozhodla pozvat zástupce médií do centra BP a použila některé z technických pracovníků jako mluvčí. Zejména viditelný byl předák John Wright. S ním byl spojen popis operace uzavření vrtu, charakterizovaný jako husarský kousek, a to za využití sportovní terminologie.¹
- Médii se konečně dostaly jiné obrázky a příběhy, než unikající dým, pláže a zvířata pokrytá ropou. Byly to obrazy hrdinů ve firemních barvách, bojujících s nehodou a snažících se zmírnit dopad situace na přírodu a krajinu.
- Investice okolo 100 milionů dolarů směřovala do tvorby profesionálních tiskových zpráv, inzerce a tématického internetového portálu. Portál byl snadno srozumitelný a informativní, včetně aktualizací odpovědí, názorných ilustrací, videí a kontaktních údajů. Návštěvníci webu se mohli zaregistrovat, aby obdrželi e-mailové zpravodaje. K tomu je třeba přičíst neustálé aktualizování obsahu profilu BP na Facebooku, Twitteru, Flickru a Youtube.

Třetí fáze incidentu

Nakolik se situaci podařilo oprostít od řady negativních emocí, i ke konci kampaně se objevila kritika ohledně „přepálení“ komunikačního kanálu (over-producing of the information and materials). To, co začalo jako otevřený a citlivý komunikační přístup, pro někoho nyní vypadalo spíše jako úsilí ovládat a formovat zpravodajství.

Kritizovány byly rovněž některé další aspekty firemního úsilí. Některé snímky působily nevěrohodně, například ukazovaly většinou čisté pracovníky, čisté pláže a nedotčenou faunu - znázorňující situaci pozitivněji než převládající mediální obrazy. Někteří aktivisté také zjistili, že několik fotografií na internetovém portálu bylo elektronicky pozměněno. Firma potvrdila, že obrázky byly změněny, ale nevysvětlila proč.

Společnost zaplatila indexování vyhledávání určitých pojmů, včetně výrazu „ropná skvrna“, v rámci Google a dalších vyhledávačů, aby zajistila, že její webové stránky získají prominentní umístění ve vyhledávání. BP se pokoušela vysvětlit, že

¹ *An unassuming Aggie from Houston...who must hit a 7-in. bull's-eye under a mile of water and 2 miles of rock, using a drillbit not much bigger than his two fists.*

se jednalo o pokus usnadnit lidem najít informace o katastrofě. Byla kritizována snaha vytlačit ostatní zpravodajské zdroje. Některé informační materiály byly navíc příliš technické, plné zkratk a pro širokou veřejnost obtížně srozumitelné.

Sumarizace zjištění

BP se setkal s mimořádným souborem okolností, které vedly k úniku ropy. V řadě případů se BP zachovala správně, ale stejně tak se zde objevily objektivní chyby, které jen zhoršily již tak hrozivou situaci společnosti. Snaha vytěžit poučení pro příští incidenty tohoto druhu a pro firmy, pohybující se v oblasti těžby ropy, může vyústit v některá obecná doporučení:

- Snažte se vyhnout selhání komunikace tím, že okamžitě pošlete vedoucí pracovníky na místo incidentu a pravidelně aktualizujete informace o vývoji situace. Pokud to neuděláte vy, bude na toto téma spekulovat někdo jiný. Nic nezkažte obecným přiznáním „viny“, ve smyslu „**Tato situace je tragédie, která se nikdy neměla stát**“; „**Naše společnost nese plnou odpovědnost za příslušné škody**“; „**Jsme odhodláni dělat to správně.**“
- Raději se vyhněte jakýmkoli číslům (odhady dopadů škody nebo doby trvání řešení situace). Vyhněte se i spekulacím na téma, kdo situaci přímo zavinil. To počká na pozdější dobu.
- Při velkém incidentu může řada mluvčích, včetně techniků a dalších odborníků přispět k uklidnění veřejnosti a zlepšit pochopení incidentu.

Využitelnost dokumentu pro potřeby České republiky je značně omezená a nepřímá. Vzhledem ke kontextu by bylo možné související zjištění použít patrně pouze v případě havárie na ropovodu, při skladování nebo zpracování ropy na území státu.

Příklad č. 3: Talkwalker Crisis Management ve studiích ropného průmyslu

Dvě vzájemně propojené, de facto anonymní, studie na portálu *Talkwalker*, nabízejícím služby v oblasti analýzy obsahu sociálních sítí (a s tím související ovlivňování veřejného mínění) konstatují k tématu „komunikačních strategií v oblasti ropného průmyslu“ následující:¹

Není překvapením, že firmy v ropném a plynárenském průmyslu jsou často terčem ostré kritiky z mnoha směrů. Zákazníci si stěžují na vysoké ceny benzínu, skupiny ochránců životního prostředí protestují proti novým projektům atd. Těžařské firmy jsou z principu „ti zlí“. O to více se musí snažit o trvalé a proaktivní public relations.

Mimo jiné je více než vhodné používat metody takzvaného „společenského zpravodajství“ (social intelligence), aby byly detekovány a zmírněny možné

¹ „Ingrid“. Three Steps to Better Crisis Management in the Oil & Gas Industry. Talkwalker. 8. 7. 2015. <https://www.talkwalker.com/how-tos/global-crisis-tracking-3-steps-to-better-crisis-management-in-the-oil-gas-industry>

„Albane“. Three Steps to Better Crisis Management in the Oil Industry. Talkwalker. 15. 4. 2015. <https://www.talkwalker.com/blog/3-steps-better-crisis-management>

nastupující krize (a to ideálně ještě předtím, než naplno propuknou, doslova ještě během „ticha před bouří“).

Během této fáze je třeba, aby aktivní komunikační vztahy s veřejností již byly zavedeny (sledování a vyhodnocování obsahu sociálních médií, s důrazem na potenciálně kritická témata). S těmito znalostmi může firma nebo jiná instituce připravit komunikační strategii (zejména instruování vedoucích pracovníků o tom, jak zpracovat mediální dotazy o relevantních tématech).

„V závislosti na regionech nebo jazycích, které tým chce sledovat, mohou být vyhledávací dotazy přizpůsobeny také jazykovým nebo národním filtrům. To je obzvláště užitečné, pokud jsou monitorování a analýzy sociálních médií zpracovávány týmy specifickými pro danou zemi, nebo pokud tým pro styk s veřejností očekává zvýšenou úroveň otřesů na jednom z konkrétních trhů, například kvůli protestům nebo po zahájení nové kampaně v zemi.“

Předdefinované panely umožňují snadný elektronický přehled o výkonu společnosti. Panely, které již zahrnují určité šablony pro různé případy, jsou efektivní způsob, jak získat důležité poznatky „jediným pohledem“. Přidáním nějakého důležitého tematického okruhu do jednotlivých panelů mohou správci komunikace sledovat vývoj obecné konverzace a okamžitě reagovat na posun některých negativních trendů. Současně tento postoj umožňuje monitorovat úspěšnost komunikační strategie (a v případě potřeby ji dále modifikovat).

Pro krizové řízení je klíčová co nejrychlejší reakce na nepříznivý vývoj, aby nedošlo k trvalému poškození reputace společnosti nebo instituce.

Pro komunikační týmy v ropných společnostech je důležité sledovat celkovou diskusi o firmě, sledovat pověst společnosti i postoje veřejnosti vůči společnosti.

Předem připravená reakce na kontroverzní témata musí být doplněna o flexibilní typy expertních týmů (hospodářství, životní prostředí, sociální aspekty etc.). Komunikační tým se musí snažit, aby jeho alternativa příběhu byla slyšet. To je důležité nejen pro pověst společnosti, ale selhání by mohlo znamenat i přímý finanční dopad.

Využitelnost dokumentu pro jiné aktéry (včetně institucí typu Státních rezerv nebo státních či polostátních společností v oblasti ropného průmyslu) naznačuje nutnost sledovat nejnovější technické možnosti monitoringu mediálního prostoru, včetně sociálních sítí a diskusí připojených ke zpravodajským portálům. Ten, kdo *uslyší trávu růst*, bude ve výhodě oproti těm, kteří se drží tradičních metod nebo zůstávají zcela reaktivní.

Příklad č. 4: Podniková komunikační studie: Incidenty v Indii

Článek se zaměřuje na úlohu, kterou sehrála oddělení pro firemní komunikaci během krize, k níž došlo v letech 2005 až 2009 v ropném průmyslu v Indii.

Krize se nemusí lišit podle velikosti společnosti nebo podle její dosavadní pověsti. Nežádoucí vývoj může společnost zasáhnout, když jej nejméně očekává. Během krize je jedním z hlavních úkolů pro každou organizaci identifikovat správný mediální kanál a komunikační postoj, aby byl dopad dalších kroků maximální.

Rychlá reakce, byť s neurčitým obsahem, je podle této komunikační studie lepší než mlčení, které poskytne prostor pro spekulace. Když nastane zátěžová situace, mnoho institucí a společností zůstává nepřipraveno. Organizace, které ztrácejí drahocenný čas na začátku krize, mohou očekávat peněžní ztrátu, pokud se jedná o výnosy a ceny akcií. Jistě, na některé eventuality se můžete jen stěží připravit, ale bylo by chybou se nepřipravovat ani na eventuality, které možné předvídat je. Mezi klíčové součásti plánu krizové komunikace patří tyto aspekty:

- Uvědomte si pravděpodobné negativní důsledky selhání nebo nečinnosti.
- Připravte plán postupu, včetně určení odpovědnost za plnění konkrétních dílčích úkolů.
- Simulujte krizové situace a provádějte „papírové cvičení“ pro různé závažné nežádoucí scénáře.
- Připravte tiskové zprávy, obsahující alespoň nějaké pozitivní prvky, týkající se každého nežádoucího vývoje.
- Analyzujte, zda můžete u jednotlivých scénářů očekávat agresivní protikomunikaci (jakkoli motivovanou) a připravte příslušnou proaktivní reakci. Demonstrujte výsledné postupy vedení společnosti.

Za příklad **nejlepší praxe** je v tomto kontextu uváděna reakce firmy Johnson & Johnson's (která ovšem nesouvisí s ropným průmyslem). Tato společnost dokázala zvládnout aféru, kdy kyanid, obsažený v jejím léčivu Tylenol usmrtil přinejmenším sedm osob.

Naopak jako **nezvládnutá situace** je popisováno několik případů ze samotné Indie. Příkladem může být stávka, která ochromila těžbu ropy v ložisku Nazira-Sivasagar v regionu Ásam. Vypuknutí stávky přitom bylo založeno pouze na šeptandě a obavách z privatizace státního ropného koncernu. Přerušení těžby značně poškodilo těžební zařízení, u kterých se obecně předpokládá trvalý provoz.

Státní orgány otálely s mediální a jinou reakcí, a tak komunikační kanály zaplnily postoje ostatních aktérů. Vedle stávkujících to byli lokální političtí předáci, hovořící o diskriminaci odlehlé periferie ze strany metropole. Namísto původních požadavků ohledně budoucnosti těžby se najednou objevil tlak na masivní infrastrukturní investice do severovýchodu Indie.

Lokální a celostátní média pak vývoj dále přižívovala. **Poslouchali místní obyvatele a vládní poselství je tolik nezajímalo.** Stávka tak trvala déle, než se původně předpokládalo a náklady na fixaci situace byly několikanásobné, než jaké mohly být v případě okamžité reakce.

Využitelnost dokumentu pro jiné aktéry (včetně institucí typu Státních rezerv nebo státních či polostátních společností v oblasti ropného průmyslu) se vztahuje zejména k obecněji platným doporučením, která nastoluje. Jedná se spíše o triviální aspekty, samotné základy krizové komunikace a krizového managementu.

Firemní komunikace musí být napojena na celkovou vizi a strategii společnosti nebo instituce. Firemní komunikační tým společnosti hraje důležitou roli při definování poslání společnosti a při komunikaci s jejími externími a interními složkami. Správná interní podniková komunikace zajišťuje, aby zpráva nebyla lidmi uvnitř firmy chybně interpretována. Výběr důvěryhodného mluvčího je dalším

nezbytným předpokladem úspěšné komunikace. Prvním krokem v přípravě na krizi je pochopení základního faktu, že každá organizace, bez ohledu na to, v kterékoli oblasti průmyslu nebo v kterékoli lokalitě působí, může být konfrontována s bezmála jakoukoli nepředvídanou situací. Pokud nastane krize, lidé odpovědní za firemní komunikaci musí okamžitě zahájit brainstorming s příslušnými vedoucími pracovníky a zástupci součástí firmy, kteří jsou nejvíce pravděpodobně postiženi krizí.

Strategie firmy pro udržení pověsti značky zahrnují pozitivní public relations, inzeráty, reklamy, aktivní reakci na případná obvinění, ale také „terénní“ aktivity k objasnění určité složitější situace. Významné je i porozumění (někdy nejasným a skrytým) motivacím jednotlivých hráčů v průběhu určité krize (odborníci, konkurenti, zahraniční aktéři atd.).

Je také nutné připravit „mapu“ či rozvrh pro zvládnutí klíčových krizových scénářů, respektive pro efektivní vnitřní a vnější komunikaci se zaměstnanci, managementem, médiem, zúčastněnými stranami, investory a spotřebiteli - aby byla zachována pověst a image instituce.

Příklad č. 5: Antiglobalistický pohled na „konec levné ropy“

Studii, zveřejněnou roku 2007 v baskickém antiglobalistickém časopise, lze do značné míry chápat jako filosofické pojednání, kladoucí otázku, zda „konec levné ropy“ je překážkou nebo naopak podmínkou zásadní společenské transformace.¹

Industriální společnost si na dostatek ropy a dalších vymožeností zvykla, bere tento jev jako samozřejmost. Příběh se vine od otevření prvního moderního vrtu roku 1859, přes dobu vzniku nadnárodních korporací a dvě světové války a řadu dalších konfliktů. Dokud ropa nepřestane být široce dostupná, větší množství osob nebo firem nebude samo od sebe hledat cesty k alternativnímu zemědělství či řemeslům.

Levná ropa zapříčinila „kult automobilu“ do každé rodiny, dopravní zácpy ve všech větších městech a „kult nabídky a čerstvosti“, kdy v nejhlubší zimě kupujete jahody, přivezené z druhé strany zeměkoule. Závislost světa na ropě jako (nejen) energetickém zdroji je znepokojující. Petrochemie pronikla do všech oborů činnosti a fungování společnosti a tento stav je nejen nebezpečný, ale i iracionální. Plýtvání energií není pouze nechtěný vedlejší efekt, ale nezbytná podmínka pro udržení tohoto systému. Ten (člověk, rodina, stát), kdo se nejdříve zbaví iluze o trvalé udržitelnosti tohoto modelu a přistoupí k drastickým opatřením, bude v určité výhodě oproti ostatním, ale otřesy, které peak oil přinese, postihnou stejně celou planetu.

Je třeba otevřít globální rozpravu o tom, co konec levné ropy může pro lidstvo znamenat, čeho se budeme muset vzdát a jaké nové možnosti to naopak přináší. Je to téma technické, psychologické, hospodářské i politické. Rozpad lidstva do množství autonomních agrárních komun nebo čistých měst, poháněných z obnovitelných zdrojů - to nejsou zdaleka jediné alternativy. Zaznívají i hlasy, volající po znovuotevření nerentabilních uhelných dolů a odstranění těžebních limitů v Evropě i volání po daleko větším užívání jaderné energie.

¹ DE LUDD, Los Amigos. ¿Que podemos esperar del agotamiento del petróleo? Ekintza Zuzena, No. 34, April 2007. <http://www.nodo50.org/ekintza/spip.php?article439>

Optimistické proklamace o nalezení nových a nových ložisek ropy jsou neopodstatněné, pokud ne rovnou motivované krátkozrakou snahou získat „oddechový čas“ a dohnat situaci až do extrému. Jediná skutečná otázka pak zní, zda transformace proběhne šokově, pod tlakem - nebo zda se bude jednat o řízený, byť pro řadu lidí krajně nepříjemný, proces.

Využitelnost dokumentu pro širší kontext je spíše podmíněná. I krajně pesimistické pohledy jsou zapotřebí, aby vyvážily postoje, tvrdící, že není třeba se připravovat na žádné katastrofické scénáře.

Příklad č. 6: Public relations během krizových situací: Litva

Studie z Litvy, tedy země, konfrontované se šokovou změnou energetického mixu, je obecně zaměřena na roli vztahů s veřejností jako nástroje, které usnadní proaktivní komunikaci během krizové situace.¹

Úspěch kterékoli firmy (ale i veřejné instituce) do značné míry závisí na veřejném mínění o ní a její práci. Je-li společnost úspěšná, ve společnosti může o sobě vytvořit pozitivní obraz, a následně je pro ni mnohem snazší dosáhnout svých cílů. Formování veřejného mínění vyžaduje odpovídající úsilí, dlouhotrvající aktivity, označitelé za firemní odpovědnost, jakož i některé formy styku s veřejností.

Vztah s veřejností se často stává poslední instancí v případě, kdy se dostanete do potíží. To je obzvláště důležité v krizi, během pojistné události nebo po havárii. Svou roli to sehrává při zdražení produktů či služeb nebo při modifikaci distribučních kanálů. Efektivní spolupráce s veřejností usnadní vzájemné porozumění a pozitivní výsledek.

Budovat a posilovat pozitivní pověst společnosti je jistě běh na dlouhou trať. Jedná se o nadstavbu reklamy, přičemž „obyčejnou reklamu“ bere většina lidí s rezervou nebo ji ignoruje.

Využitelnost dokumentu pro jiné aktéry (včetně institucí typu Státních rezerv nebo státních či polostátních společností v oblasti ropného průmyslu) je spíše zprostředkovaná, založená na obecněji platných doporučeních, která nastoluje:

- Public relations v ideálním případě míří nejen navenek, ale i dovnitř společnosti. Tak budujete vztahy, které zmenší možnost úniku nežádoucích informací nebo i vzniku paralelních komunikačních kanálů z prostředí instituce. To zejména platí pro zátěžové situace, které mohou nastat.
- Komunikaci je více než vhodné provádět všemi formami a kanály [tisk, rozhlas, televizní reportáže a rozhovory, tiskové konference, vydávání tiskových zpráv, redakční články, konference, semináře, výstavy, veletrhy, oslavy určitých milníků, předávání ocenění zasloužilým zaměstnancům, zprovoznění nových služeb, dny otevřených dveří, zprávy o stavu společnosti, prospekty, brožury, firemní noviny (časopisy), sponzorské prostředky atd.]. Obecně platí, že menší projekty a aktivity, ale rozložené v čase, jsou efektivnější, než jedna větší kampaň za delší dobu.

¹ JASEVIČIŪTĖ, Lina. Ryšiai su visuomene. Gabūs Ir Drąsūs. 2014.
<http://gid.lt/vadyba/ryšiai-su-visuomene-3>

- To, jak se společnost chová během krize, je do značné míry ovlivněno tím, jaká je reakce nebo postoj veřejnosti na konkrétní vývoj. Záleží na tom, jestli se veřejnost společnosti „ptá“ nebo zda veřejnost společnost „osočuje a obviňuje“.
- Skrývání informací nebo primárně sebeobranný postoj v reakci na otázky je pro instituci velmi kontraproduktivní. Zcela nejhorší věta, která by mohla v komunikaci s veřejností zaznít, je „je to jinak, než si myslíte“.
- Dbejte na to, aby každý, kdo chce (neutajovanou) informaci, ji dostal - a to v rychlé, přehledné a uživatelsky vstřícné formě (internetový rozcestník, brožura, leták, výroční zpráva, další relevantní tematické publikace).
- Mění se podmínky trhu, přinejmenším od doby okolo roku 1995, vyvolaly nutnost profesionalizace celého sektoru public relations. Je tedy vhodnější krizovou situaci řešit (komunikovat) vlastními silami nebo raději najmout profesionály (agenturu)? Studie doporučuje jako efektivnější postup „dát vyrůst“ komunikačním a krizovým expertům uvnitř společnosti.

Příklad č. 7: Zkušenosti z Francie: Komunikace s veřejností při nedostatku pohonných hmot

Tato pasáž je založena na indikativním monitoringu tisku z května a června 2016 (list Le Figaro), kdy ve Francii probíhala blokáda rafinérií. Dopad vleklého konfliktu na společnost byl značný a mnohovrstevnatý. Po zkušenostech s posledním scénářem nedostatku pohonných hmot ve Francii (rok 2010) se zdálo, že tato země je připravena na možné problémy spojené s nedostatkem pohonných hmot. Opak však byl pravdou.¹

¹ THÉOBALD, Marie. Pénuries d'essence: quelles sont nos réserves stratégiques de pétrole? Le Figaro. 23. 5. 2016. <http://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/explicateur/2016/05/23/29004-20160523ARTFIG00186-penuries-d-essence-queelles-sont-nos-reserves-strategiques-de-petrole.php>
Valls: «La CGT ne fait pas la loi dans ce pays». Le Figaro. 26. 5. 2016, <http://www.lefigaro.fr/economie/2016/05/25/20003-20160525livwww00011-en-direct-greve-raffinerie-depot-carburant-penurie-loi-travail-valls-hollande-force-de-l-ordre.php>
BARTNIK, Marie. Raffineries: l'Etat peut-il réquisitionner le personnel? Le Figaro, 10. 6. 2016. <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2016/05/24/20002-20160524ARTFIG00278-crise-des-carburants-jusqu-o-les-grevistes-peuvent-ils-aller.php>
DECLÉTY, Antoine. Carburants: ces départements qui imposent des mesures de rationnement. Le Figaro. 26. 5. 2016. <http://www.lefigaro.fr/conso/2016/05/25/05007-20160525ARTFIG00191-carburants-ces-departements-qui-imposent-des-mesures-de-rationnement.php>
Grèves, manifestations: ce qui vous attend ce jeudi. Le Figaro, 25. 5. 2016. <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2016/05/25/20002-20160525ARTFIG00317-greves-manifestations-ce-qui-vous-attend-a-partir-de-demain.php>
LANDRÉ, Marc. Nouvelle forte baisse du chômage en avril. Le Figaro. 26. 5. 2016. http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2016/05/25/20002-20160525ARTFIG00288-nouvelle-forte-baisse-du-chomage-en-avril.php?redirect_premium
LECLERC, Jean-Marc. La pénurie de carburants profite à Autolib'. Le Figaro. 25. 5. 2016. <http://www.lefigaro.fr/societes/2016/05/25/20005-20160525ARTFIG00190-la-penurie-de-carburants-profite-a-autolib.php>

V květnu 2016 Francie opět čelila hrozbě nedostatku pohonných hmot. Záminkou stávek v rafinériích byl vládní návrh reformy pracovního práva.

Tento vývoj vedl k poklesu výroby ve třech rafinériích (Donges, Feyzin a Normandie). Později byla výroba úplně zastavena, když protestující z Unie francouzského ropného průmyslu (Union Française des Industries Pétrolières, UFIP) vyhlásili stávku a zahájili blokádu. Palivo nebylo přepravováno do příslušných destinací (jednalo se o stovky čerpacích stanic) a panika mezi spotřebiteli eskalovala.

Zástupci vlády mírnili pesimismus a uvedli, že vše vyřeší. Velkou roli hrála také skutečnost, že v době stávky se Francie připravovala na mistrovství Evropy ve fotbale. Očekávalo se, že šampionát, a tisíce fanoušků cestujících po celé zemi, přinese hospodářské výhody celé zemi. Zástupci UFIP přitom poznamenali, že se není třeba strachovat, že by došlo k omezení dodávek, ačkoli přiznali, že místně, zejména v západní části Francie, může být palivo vyprodáno.

Za zmínku stojí, že situace ve Francii byla pečlivě sledována ve Spojeném království. Britským turistům bylo doporučeno natankovat benzín nebo naftu ještě doma, před dovolenou na kontinentu.

Komunikační problémy týkající se ropné bezpečnosti ve Francii dosud nebyly vyřešeny, ačkoli je zřejmé, že nedostatek paliv způsobuje řadu negativních jevů ve společnosti (nepokoje, rabování, krádeže, stádní chování, jiná násilná kriminalita, korupce, nelegální obchod). Je otázkou, co jiného se musí stát, aby komunikace s veřejností o energetické politice byla prioritou příslušných orgánů.

Využitelnost dané situace pro potřeby České republiky je zatím spíše indikativní. Co se týče (ne)zvládnutí související komunikace, zaznívá zde více otázek než využitelných postupů. **Pokud vyjádření odpovědných orgánů nedoplňují přísná regulační opatření, je jejich dopad spíše kontraproduktivní.** Pokyny ke zdrženlivosti veřejnost v minulosti (doma i ve světě) obvykle neakceptovala, naopak je chápala jako potvrzení svých obav z toho, že situace je vážná. Jelikož tento příspěvek je zaměřen „pouze“ na aspekt komunikace, autoři se budou situaci ve Francii v souvislosti s narušením distribuce ropy a ropných produktů věnovat v samostatné studii v brzké budoucnosti. Totéž platí o tématu připravenosti Správy státních hmotných rezerv v České republice na obdobné eventuality (včetně jejich komunikačního rozměru).

MEHADJI, Merwane. Pénurie de carburants: «Cela devient très difficile». Le Figaro, 26. 5. 2016. <http://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/dictionnaire/2016/05/25/29005-20160525ARTFIG00234-penurie-nous-limitons-nos-trajets-et-economisons-notre-carburant-pour-les-courses.php>

MONICAULT, Frédéric. Le blocage des raffineries coûte 45 millions d'euros par semaine à Total. Le Figaro, 24. 5. 2016. <http://www.lefigaro.fr/societes/2016/05/24/20005-20160524ARTFIG00315-le-blocage-des-raffineries-coute-45-millions-d-euros-par-semaine-a-total.php>

PLUMMER, William. Les stations-service où trouver de l'essence et du gazole. Le Figaro. 29. 5. 2016. http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2016/05/25/20002-20160525ARTFIG00288-nouvelle-forte-baisse-du-chomage-en-avril.php?redirect_premium

Závěr

Jak je z předchozích pasáží zřejmé, autorům se nepodařilo identifikovat ucelený přístup k tématu ropné nouze v zahraničním prostředí - ať již by se jednalo o akademické studie nebo o praktickou reakci expertů nebo politiků. Téma je zmíněno pouze ve fragmentech a případný přístup Státních rezerv konkrétní země k tématu by musel být budován na zelené louce. Bezesporu je zde přitom možné využít obecná pravidla krizové komunikace, stejně jako moderní technické nástroje a moderní přístupy k analýze mediálního prostoru.

Literatura

- Albane. Three Steps to Better Crisis Management in the Oil Industry. Talkwalker. 15. 4. 2015. <https://www.talkwalker.com/blog/3-steps-better-crisis-management>
- A National Communication Strategy for The Oil and Gas Sector in Uganda. Republic of Uganda: Ministry of Energy and Mineral Development. 2011. <http://www.weinformers.com/wp-content/uploads/2012/10/Communication-Strategy-for-Oil-and-Gas-November-2011.pdf>
- BARTNIK, Marie. Raffineries: l'Etat peut-il réquisitionner le personnel? Le Figaro, 10. 6. 2016. <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2016/05/24/20002-20160524ARTFIG00278-crise-des-carburants-jusqu-o-les-grevistes-peuvent-ils-aller.php>
- DE LUDD, Los Amigos. ¿Que podemos esperar del agotamiento del petróleo? Ekintza Zuzena, No. 34, April 2007. <http://www.nodo50.org/ekintza/spip.php?article439>
- DECLÉTY, Antoine. Carburants: ces départements qui imposent des mesures de rationnement. Le Figaro. 26. 5. 2016. <http://www.lefigaro.fr/conso/2016/05/25/05007-20160525ARTFIG00191-carburants-ces-departements-qui-imposent-des-mesures-de-rationnement.php>
- Grèves, manifestations: ce qui vous attend ce jeudi. Le Figaro, 25. 5. 2016. <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2016/05/25/20002-20160525ARTFIG00317-greves-manifestations-ce-qui-vous-attend-a-partir-de-demain.php>
- Ingrid. Three Steps to Better Crisis Management in the Oil & Gas Industry. Talkwalker. 8. 7. 2015. <https://www.talkwalker.com/how-tos/global-crisis-tracking-3-steps-to-better-crisis-management-in-the-oil-gas-industry>
- JASEVIČIŪTĖ, Lina. Ryšiai su visuomene. Gabūs Ir Drašūs. 2014. <http://gid.lt/vadyba/ryšiai-su-visuomene-3>
- LANDRÉ, Marc. Nouvelle forte baisse du chômage en avril. Le Figaro. 26. 5. 2016. http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2016/05/25/20002-20160525ARTFIG00288-nouvelle-forte-baisse-du-chomage-en-avril.php?redirect_premium
- LECLERC, Jean-Marc. La pénurie de carburants profite à Autolib'. Le Figaro. 25. 5. 2016. <http://www.lefigaro.fr/societes/2016/05/25/20005-20160525ARTFIG00190-la-penurie-de-carburants-profite-a-autolib.php>
- LENCI, Denise; MULLANE, John. Communicating with the Public: How BP told the Macondo Story. Calumet Communications Group. 12. 6. 2010. <http://www.ogj.com/articles/print/volume-108/issue-46/general-interest/comment-communicating-with-the-public.html>

- MEHADJI, Merwane. Pénurie de carburants: «Cela devient très difficile». Le Figaro, 26. 5. 2016. <http://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/dictionnaire/2016/05/25/29005-20160525ARTFIG00234-penurie-nous-limitons-nos-trajets-et-economisons-notre-carburant-pour-les-courses.php>
- MONICAULT, Frédéric. Le blocage des raffineries coûte 45 millions d'euros par semaine à Total. Le Figaro, 24. 5. 2016. <http://www.lefigaro.fr/societes/2016/05/24/20005-20160524ARTFIG00315-le-blocage-des-raffineries-coute-45-millions-d-euros-par-semaine-a-total.php>
- PLUMMER, William. Les stations-service où trouver de l'essence et du gazole. Le Figaro. 29 5. 2016. http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2016/05/25/20002-20160525ARTFIG00288-nouvelle-forte-baisse-du-chomage-en-avril.php?redirect_premium
- THÉOBALD, Marie. Pénuries d'essence: quelles sont nos réserves stratégiques de pétrole? Le Figaro. 23. 5. 2016. <http://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/explicateur/2016/05/23/29004-20160523ARTFIG00186-penuries-d-essence-queelles-sont-nos-reserves-strategiques-de-petrole.php>
- Valls: «La CGT ne fait pas la loi dans ce pays». Le Figaro. 26. 5. 2016, <http://www.lefigaro.fr/economie/2016/05/25/20003-20160525livwww00011-en-direct-greve-raffinerie-depot-carburant-penurie-loi-travail-valls-hollande-force-de-l-ordre.php>
- VILLINES, Aubrey Nichole. Communicating During Crisis: A Case Study of the 2010 BP Gulf Oil Spill. Butler University. 2011. <http://digitalcommons.butler.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1092&context=ugtheses>

RESUMÉ

Nedostatek pohonných hmot (ropy a ropných produktů) představuje pro vládu respektive soukromou těžební nebo distribuční firmu obvykle komplikovanou a komunikačně náročnou situaci. Využitelných zahraničních příkladů, týkajících se přímo ropné nouze na úrovni státu, natož využitelných přímo v prostředí České republiky, se autorům mnoho nalézt nepodařilo. Znamější jsou pouze případy více či méně nezvládnuté krizové komunikace po linii soukromých společností.

Klíčová slova: Nedostatek pohonných hmot, krizové řízení, krizová komunikace, doporučení, zkušenosti ze zahraničí.

SUMMARY

HARAZIN, Lukáš, KRULÍK, Oldřich: FOREIGN STUDIES RELATED TO THE POTENTIAL DISRUPTION OF OIL AND OIL PRODUCTS DISTRIBUTION AND TO THE CRISIS COMMUNICATION RELATED TO OIL INDUSTRY

Fuel shortage (lack of oil and petroleum products) is usually a complicated and „crisis communication demanding” situation for the government or a private mining or distribution company. The authors were not able to find many useful foreign examples, concerning direct oil emergency at the state level, let alone usable in the Czech Republic. More known are the cases of more or less unmanaged crisis communication of private companies.

Keywords: oil shortage, crisis management, crisis communication, recommendation, foreign experience.

Ilustrace (vlastní zpracování): Schématické znázornění integrovaného přístupu k problematice krizové komunikace ve vztahu k možné ropné nouzi.



