magyar
public
relations
szövetség

# Magyarország krízistérképe 2017

# KÖSZÖNTŐ

Tavaly első ízben készült el – az ICM Annual Crisis Report nemzetközi mintájára – az ország első „kríziskommunikációs térképe", amelyben hazai vezető szakemberek adtak számot arról, mely szektorokban, milyen gyakorisággal fordulnak elő a közvélemény ingerküszöbét elérő botrányok, válsághelyzetek, milyen az egyes iparágak aktuális krízisérzékenysége, reputációs kitettsége.

Az első ilyen összefoglaló tanulmány jelentős szakmai visszhangot váltott ki a kommunikációs szektorban, rengeteg pozitív visszajelzést, támogató észrevételt és új elemzési szempontot kaptunk. Az első krízistérkép publikálásakor is jeleztük: a kiadvány akkor válhat igazán relevánssá, ha képesek leszünk évről évre elkészíteni azt, vagyis ha összehasonlíthatóvá válnak a tendenciák, ezáltal pedig hosszú távon rajzolódhat ki, hogy melyik iparágat, melyik szektort, milyen intenzíven veszélyeztetnek válságok, mekkora a különböző válsághelyzetek kialakulásának az esélye.

Tisztában vagyunk vele, hogy ez a munka mindig szubjektív lesz; mások máshogy értékelnék, hogy mi számít krízisnek, esetleg eltérő kategorizálási rendszert használnának. Ezt a szubjektivitást szakmai tapasztalatainkra támaszkodva büszkén vállaljuk: a módszertanunkat és az egyes osztályozási kritériumokat pedig az akadémiai, tudományos világból emeltük át. A 2016-os krízistérkép után tehát itt van a második fecske, amit ezúton is köszönök a kötet elkészítésében közreműködő szerzőknek, szerkesztőknek: Horváth Mónikának, Sztaniszláv Andrásnak, Petrányi-Széll Andrásnak és Pintér Dániel Gergőnek.

Bőhm Kornél
Az MPRSZ Kríziskommunikációs
Tagozatának elnöke

## MI EZ?

Ez a kiadvány Magyarország második krízistérképe, amely az elmúlt év valamennyi mértékadó kríziskommunikációs esetét feldolgozza; előfordulásuk, jellegük, súlyosságuk, lefutások és menedzselhetőségük szerint összesíti a tendenciákat, elemzi a kiváltó okokat, végezetül pedig további olvasmányokat, szakmai orientációs lehetőségeket kínál. Valljuk, hogy a szervezeteket érő válságokból mind az érintettek, mind a kívülállók rengeteget tanulhatnak, így még a legmélyebb válságokra is lehet esélyként, fejlődési lehetőségként tekinteni. Azt reméljük, hogy e kiadvány nemcsak a kríziskommunikáció fontosságára, de a felelős, proaktív vállalati hozzáállásra is felhívja a figyelmet. Abban bízunk, hogy az évről évre összeállított krízistérkép kapcsán nemcsak egyre több szervezet ismeri fel a felkészülés nélkülözhetetlenségét, de azon szakemberek száma is nőni fog, akik erre a rendkívül izgalmas és összetett szakterületre összpontosítják a tudásukat. A kiadványt a Magyar Public Relations Szövetség kiadóként jegyzi, ezzel is mutatva, hogy a kríziskommunikációs szakterület kiemelkedő fontossággal bír a teljes PR-szakma számára.

## KIKNEK AJÁNLJUK?

- Cégvezetőknek
- A kommunikációs szakma képviselőinek
- A válságkommunikáció területét kutatóknak
- Iparági elemzőknek
- Egyetemi oktatóknak
- Tanulóknak, PR szakirányú képzést hallgatóknak
- Érdeklődő laikusoknak

## ÖSSZEFOGLALÓ 2017 LEGFONTOSABB KRÍZISTRENDJEIRŐL

2017-ben 382 olyan esetet regisztráltunk, amely valamilyen módon kríziskommunikációs eljárást vont maga után. Az esetek több mint negyven százaléka közéleti esemény volt, de jelentős arányt képviseltek a közlekedéssel, szállítással összefüggő esetek is. A legkisebb halmazt – a tavalyi vizsgálathoz hasonlóan – a technológiai cégek ügyei képezték.
Kronológiát tekintve 2017-ben január és augusztus volt a két leginkább krízisektől sújtott hónap. Mindösszesen az esetek majdnem felét a forprofit (nyereségérdekelt) szervezetek adták, több mint egyharmadukat pedig az állami és nemzetgazdasági intézmények tulajdonában álló szervezetek produkálták.

A krízisek háromnegyede, szám szerint 293 eset hirtelen megjelenő válság volt, mely újra aláhúzza a megelőzés, felkészülés jelentőségét. Kiváltó okok tekintetében a mismanagement, a balesetek, valamint a bűncselekmények okozta válságok fértek fel a dobogóra. Súlyosság szerint a legtöbb, 2017-es válság kritikusnak minősíthető, a menedzselhetőség szerint pedig 314 válság tekinthető kemény, nehezen kezelhető krízisnek.

A legfontosabb tanulság talán az, hogy a krízisek forrását legnagyobb arányban a hibás menedzsment, rossz szervezeti, vezetői döntések okozták – ezeken pedig a legkönnyebb változtatni kellő odafigyeléssel, tapasztalatgyűjtéssel, átgondoltsággal.

## A TANULMÁNY MÓDSZERTANA

Kutatásunk során meg kellett hoznunk bizonyos szabályokat, hogy az összesítésünk, amennyire lehetséges, objektív és az elkövetkező évekkel később következetesen összehasonlítható legyen. Ennek szellemében azokat az ügyeket tekintettük krízisnek, amelyek – egyfajta magunk számára állított mesterséges szűrőként – elérték a mainstream média, leginkább a legnagyobb hírportálok ingerküszöbét. Csak blogokon, közösségi médiában megjelenő híreket nem vettünk bele az összesítésbe. Alapelvünk volt, hogy csak 2017-ben kipattant ügyekkel foglalkoztunk, ha egy esemény korábban történt, különösen, ha már korábban is írtak róla az újságok, nem képezte a vizsgálódás bázisát. Igyekeztünk kizárólag olyan ügyeket feldolgozni, amelyek során tetten érhető valamilyen reputációs sérelem, hírnéven esett kár, így általában a közlekedési baleseteket, lakástüzeket, sérüléssel, halálesettel járó katasztrófákat nem vettük számításba, csak akkor, ha valamilyen kapcsolódó szervezet hírnevét intenzíven csorbította.

A közéleti – politikai – esetek közül csak azokat vettük be a gyűjtésbe, ahol az ügy nem kifejezett és szándékos politikai döntés eredménye volt, tehát valamely politikai döntésnek a nyilvános kritizálása, tüntetés nem jelentett külön krízistípust, de azok a politikusokhoz kötődő botrányok, amelyek korrupciós visszaélés, ittas vezetés vagy egyéb cselekvés miatt magyarázkodásra kényszerítették valamelyik oldalt, igen. A botránykőnek számító szervezeteknél, ahol az év során rendre új és új ügyek kerültek elő, minden új ügyet beleszámoltunk a krízisek közé, de ugyanannak az ügynek az újbóli felemlegetését már nem számoltuk bele újra.

Így összesen 382 esetet gyűjtöttünk össze, amelyeket iparágak szerint csoportosítottunk, a tulajdonos/fenntartó szektora szerint, hónapok (kronológia szerint) és aszerint, hogy az adott válságot elhúzódónak, vagy hirtelen fellépőnek és gyorsan lecsengőnek tekintjük. Az előző évitől eltérően ezúttal három újabb elemzési szempontot is vizsgáltunk: egyfelől a válság súlyosságának, kritikusságának mértékét; másfelől a krízisek kiváltó forrását; harmadrészről pedig a válság menedzselhetőségét. Ezeket a szempontokat a legjelentősebb nemzetközi válságkommunikációs modellek tudományos tipológiájából emeltük át.

## AZ ÁLTALUNK HASZNÁLT FOGALMAK ÉS DEFINÍCIÓK

Jelen tanulmányban egyrészről megkülönböztetünk elhúzódó és gyors lefolyású válságokat; állami, nonprofit és forprofit szektorokat, én-márkákat, valamint különböző iparágakat, osztályozási kritériumokat. Krízistérképünk bemutatása előtt fontosnak tartjuk ezeket a fogalmakat konceptualizálni, a jelentésüket feloldani olvasóink számára. Elsőként a vállalati krízisek a szerzők által legfontosabbnak gondolt jellemzőit mutatjuk be.

**A KRÍZIS:** a szervezet működési zavara során előállt nehéz helyzet tetőpontja, amely után vagy teljes összeomlás következhet, vagy jobbra fordul a helyzet.

### FŐBB KARAKTERISZTIKÁI:

- az érintettek napi működése – súlyosabb esetekben fennmaradása – közvetlen veszélybe kerül;
- emberi életet, szociális jólétet, gazdasági stabilitást, környezeti egyensúlyt, kulturális integritást is veszélyeztet;
- aláássa a szervezet és az érintettek hitelességét, jó hírnevét, reputációját, rombolják a közönségkapcsolatokat;
- egy hosszabb, komplex folyamat meghatározó részeként nagy nyilvános érdeklődésre tart számot;
- nehezen kezelhető és kommunikálható szituáció, mely hibás reakció esetén gyorsan felerősödhet;
- gyors és fordulatot elérő szándékú döntést igényel: a korábbi menedzsment vagy kommunikációs gyakorlat megváltoztatásának igényét vonja maga után;
- alapos és széles körű vizsgálat nyilvános igényét váltja ki;

- drasztikusan befolyásolja a veszélyben lévők normális menedzsmentfolyamatait, akadályozza a külső tevékenységet, a célok elérését, a belső ügymenetet;
- meghatározó fordulópontot jelent a korábbi, menetrendszerű működésben;
- kimenetele lehet rossz is, de a tanulásra, fejlődésre való lehetőségként célszerű értelmezni.

**A KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓ:** olyan szaktevékenység, amely válsághelyzetben a szervezet működési zavarainak leküzdését szolgálja, és amelynek során hírek és információk továbbítása, a válságesemény értelmezése, körülhatárolása zajlik. A kríziskommunikáció törekszik a kölcsönösen előnyös megoldásokra, értékteremtésre, valamint a felelősségteljes és etikus problémamegoldásra.

## A KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓ FŐBB CÉLJAI:

**REPUTÁCIÓ- ÉS IMÁZSVÉDELEM:** az érintettek tájékoztatása, megnyugtatása, saját szerepünk bemutatása.

**KÁRENYHÍTÉS, BIZTONSÁG VISSZAÁLLÍTÁSA:** a működési zavar leküzdését szolgáló hírek továbbítása, negatív hatások mérséklése.

**PUBLIC RELATIONS:** hiteles információk átadása a média és a célcsoport, közvélemény számára.

# SZEKTOROK CSOPORTOSÍTÁSA

### ÁLLAMI

A nemzetgazdasági szintű feladatokat ellátó intézmények tartoznak ide, amelyek nem a piacon keresztül elégítenek ki szükségleteket, és kiadásaikat adókból és egyéb állami bevételeikből fedezik.

### FORPROFIT

Az üzletszerűen végzett, nyereségorientált gazdasági tevékenységek tartoznak ide.

### NONPROFIT

Olyan gazdasági társaságok, egyesületek, alapítványok, közhasznú társaságok, melyek a társaság tevékenységéből keletkezett többletet nem osztják szét a részvényesek és a tulajdonosok között, hanem bizonyos közösségi célok elérésére, a civil szféra építésére használják fel.

### SZEMÉLY

Személyekhez, én-márkákhoz, egyéni arculatokhoz, egyszemélyes identitáshoz kapcsolódó válságok tartoznak ide.

# IPARÁGAK CSOPORTOSÍTÁSA

## PUBLIC – NYILVÁNOSSÁG/KÖZÉLET

Nyilvános színtérnek alapvetően azt az intézményesített társadalmi teret tekintjük, amelyben a polgárok a gyülekezés, egyesülés és szabad szólás jogát és a politikai intézmények feletti ellenőrzést, közéleti aktivitásokat gyakorolják. Felosztásunkban idetartoznak a közéleti, politikai, közigazgatásban végbemenő, állami intézményekkel kapcsolatos válságok, illetve az oktatási, mezőgazdasági, egyházi és sportpiacon megjelent krízisek.

## CONSUMER SERVICES – SZOLGÁLTATÓI SZEKTOR

Egyike a fejlett gazdaságok három legfontosabb gazdasági ágazatának. A szektor a szükségletek kielégítésére létrejött tevékenységeket tömöríti. A szolgáltatás olyan, kézzel nem fogható eredményű munkavégzés vagy jogosultság, mely annak fogadója vagy élvezője számára értékkel bír, még ha nem is feltétlenül fizet érte. Míg a termelés végeredménye egy értékesíthető, fizikai tárgy, eszköz vagy energiamennyiség, addig a szolgáltatás végeredménye az ügyfél állapota, amikor a szolgáltatást megkapta (pl. boldog ügyfél).

## ENERGY – ENERGIAIPAR

Az energiaipar feladata az energiahordozók kitermelése, hasznosítása, illetve az energia elosztása. Az energiagazdaság kiemelkedő fontosságú része a villamos energia termelése, mely egyaránt előállítható hőerőművekben, vízerőművekben és atomerőművekben.

## TECHNOLOGY – TECHNOLÓGIAI IPAR

A technológiai iparág húzóágazatai a telekommunikációs eszközök, valamint az informatikai eszközök előállítása, forgalmazása.

## TRANSPORT – KÖZLEKEDÉS, SZÁLLÍTÁS

A közlekedés egy több elemből álló komplex rendszer, mely gazdasági és szolgáltató tevékenységet végez; elsősorban a személy- és áruszállítás, vezetékes továbbítási szolgáltatások tartoznak ide. A közlekedési rendszerek a közlekedési hálózatból, az azokat kiszolgáló létesítményekből, a közlekedésben részt vevők eljutását segítő eszközökből és a folyamatot logisztikai szempontból működtető szakemberekből állnak.

### CAPITAL GOODS – TŐKEJAVAK

A tőkejavak mindazok a termelésben alkalmazott mesterséges eszközök, gépek, épületek, felszerelések, alkatrészek stb., amelyeket további termelési folyamatokban felhasználhatunk. Tőkepiacnak nevezzük mindazokat az adásvételi módokat és helyeket, amelyek lehetővé teszik, hogy a megtakarításokat tőkeként használják.

### FINANCE – PÉNZÜGY

A pénzügyi szolgáltatások közé alapvetően a banki feladatok tartoznak: bankszámlák nyitása, vezetése, értékpapírok kibocsátása, forgalmazása, vállalkozásokban való részvétel, tőkekihelyezés, kezességvállalás, tőzsde, nyugdíjpénztárak, biztosítók, hitelintézetek, bankgarancia, valutaváltás, devizaszámla-vezetés, befektetési tanácsadás, bankári szaktanácsadás, hitelezés stb.

### HEALTHCARE – EGÉSZSÉGÜGY

Az egészségügyi szektor a társadalom azon tevékenységeinek strukturált rendszere, amely az egészség megőrzését, a betegségek megelőzését és gyógyítását, krónikus betegségek esetében azok kezelését szolgálja. Az egészségügyi szektorba alapvetően a szociális szolgáltatások, az orvosi ellátás finanszírozása, a területhez kapcsolódó létesítmények fenntartása, diagnosztikai technikák fejlesztése és a megfelelő szakembergárda képzése tartozik.

### CONSUMER NON-DURABLES – GYORSAN FORGÓ FOGYASZTÁSI CIKKEK

A gyorsan forgó fogyasztási cikkek kategóriájába a permanens áruk, azok a termékek tartoznak, melyekre folyamatosan szükségünk van a mindennapi életben, és napi, heti vagy havi rendszerességgel újra és újra megvásároljuk őket. Az ún. FMCG-termékek piacán nagyon erős a verseny, amely különösen gyors reagálást és az áruk folyamatos biztosítását kívánja meg a vállalatoktól.

## A VÁLSÁG LEFOLYÁSA SZERINTI KATEGORIZÁLÁS:

### ELHÚZÓDÓ

Az elhúzódó válságok sokáig, akár évekig is tarthatnak, hatásaiktól hosszú ideig szenvedhetnek az érintettek. Az elhúzódó válságok gyakran ciklikus, visszatérő válságok is egyben.

### GYORS LEFOLYÁSÚ

A gyors lefolyású válságok hamar, akár napok alatt véget érnek, hatásuktól a válság megoldását követően már nem szenvednek az érintettek.

## A VÁLSÁG KIVÁLTÓ OKAI SZERINTI KATEGORIZÁLÁS:

- Természeti, környezeti katasztrófa által kiváltott válság.
- Rosszindulatú pletyka, whistle blower (belső informátor) által kiváltott válság.
- Munkahelyi erőszak, diszkrimináció következtében létrejövő válság.
- Termékhamisítás, termékhiba, termékvisszahívás következtében létrejövő válság.
- Érdekgazdák kifogásai – fogyasztói akció, bojkott, munkaerő vita, konfrontáció következtében létrejövő válság.
- Technikai eredetű baleset, üzemzavar, termékhiba nyomán fellépő krízis; valamint emberi mulasztás miatti baleset, üzemzavar, termékhiba.
- A szervezet hibájából történő károkozás, jogi visszaélések vállalatvezetési kötelezettségszegés – mismanagement (rossz kezelés, vezetés, gazdálkodás) nyomán fellépő veszélyes helyzet; valamint hibás külső kommunikáció által generált krízis.
- Köztörvényes bűncselekmény, kiberbűnözés, fehérgalléros bűnözés nyomán jelentkező válság.
- Felsővezető eltávolítása nyomán létrejött veszélyes helyzet.
- Celebekhez, én-márkákhoz kötődő botrányok.

## A VÁLSÁG SÚLYOSSÁGA SZERINTI KATEGORIZÁLÁS:

### PROBLEMATIKUS

Ha a napi ügymenet eltér a normálistól, és a helyzet eseményei vagy tényei által generált hatások elérik a média ingerküszöbét.

### KRITIKUS

Nem érintik közvetlenül az adott vállalat alaptevékenységét, de hosszú távon nagyobb fennakadást okozhatnak a működésben.

### VÁLSÁGOS

Megbénítják az adott szervezet alaptevékenységének folyamatosságát, ellátását, működését.

### KATASZTROFÁLIS

Ha az adott szervezet tulajdonának, imázsának nagyfokú károsodását, megsemmisülését vagy személyi sérülést, halálesetet okozó események következnek be.

## A VÁLSÁG MENEDZSELHETŐSÉGE SZERINT KATEGORIZÁLÁS:

### KEMÉNY

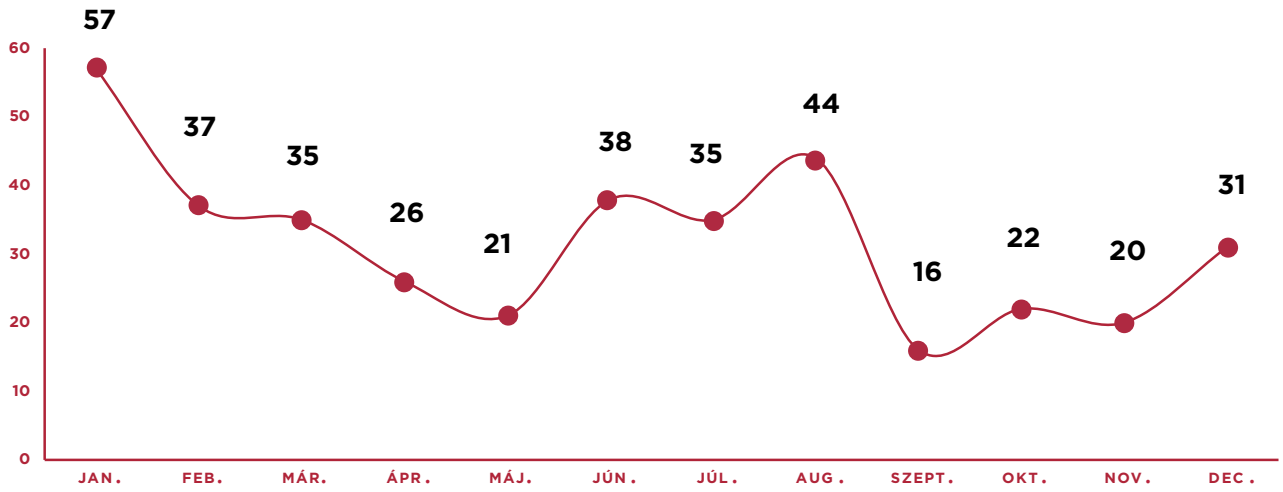
Erős hatású, hirtelen megjelenő, komoly veszélyt jelentő történés; legmagasabb fokú érzékenységet, figyelmet igényel (pl. haláleset, természeti katasztrófa, csődeljárás stb.)

### PUHA

Lassan, hosszú idő alatt kialakuló, komplex szituációk, amik sokáig a szervezet látómezején és ingerküszöbén kívül esnek (pl. sikkasztás, pereskedés, zsarolás, megvesztegetés stb.)

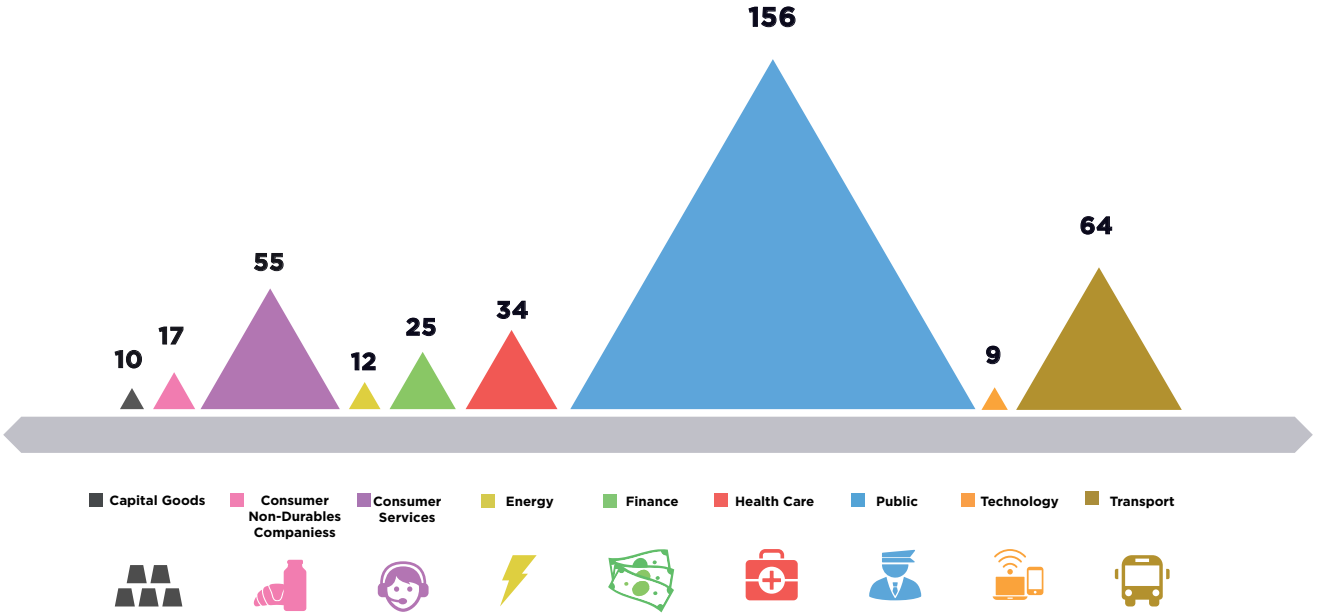
# MEGÁLLAPÍTÁSOK – 2017 LEGFONTOSABB KRÍZISTRENDJEI

**KRÍZISEK SZÁMÁNAK ALAKULÁSA HÓNAPOK SZERINT (2017)**



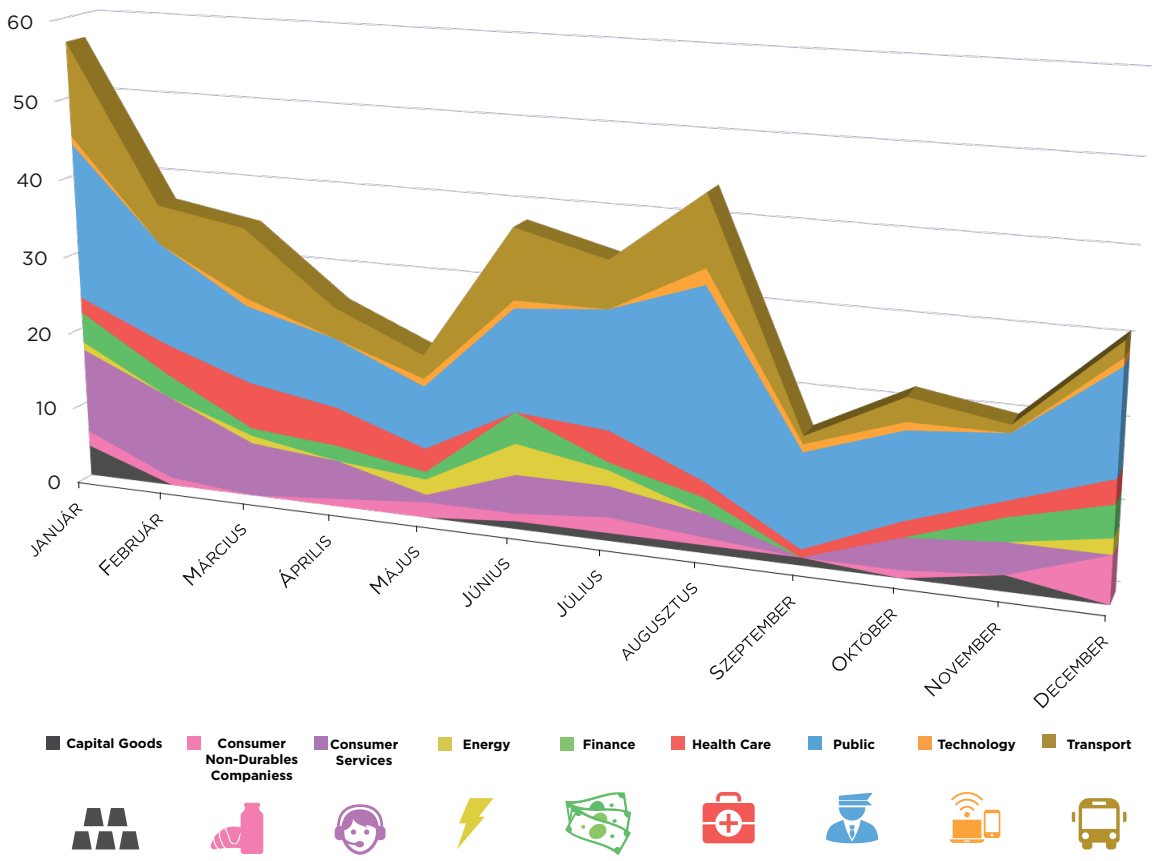

Érdemes megnézni a krízislista hónapok szerinti eloszlását, hogy láthassuk, van-e valamiféle szezonalitása, ciklikussága a kríziseknek. Míg tavaly április és november, addig 2017-ben a nyári hónapok mutatták a legnagyobb intenzitást, így látható, hogy a kríziseknek trendszerűsége, kiszámíthatósága a számosságot tekintve nincs. 2017-ben a krízis jelentős száma jobbára sport- és fesztiválszezon jellegű eseményekkel volt összefüggésben, míg a legtöbb esetszám januárban volt. Ekkor sok eset függött össze a közlekedéssel és a télies időjárással, továbbá voltak „évindító” munkaügyi sztrájkok is.

**KRÍZISEK SZÁMA IPARÁGAK SZERINT (2017)**



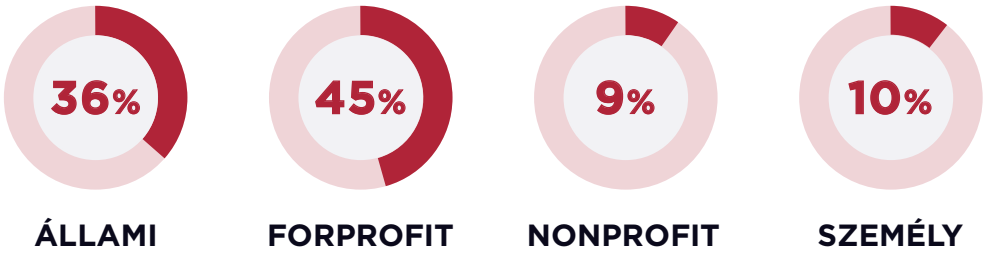

Ahogyan a 2016-os elemzésünkben, tavaly is a közélet végzett a lista – büszkeségre kevés okot adó – „élén”, 2016-ban még csak az esetek 32 százaléka, míg 2017-ben már az összesetszám 40 százaléka kötődött a public szektorhoz. A szolgáltatóipar ugyanakkor a legutóbbi második helyről a harmadik helyre esett vissza, a friss listában az esetek több mint 14 százaléka került ki ebből a szektorból, míg második helyre a közlekedéssel összefüggő krízisek jöttek föl – ez 2016-ban nem számított különösebben krízisintenzív szektornak. 2017-ben a legsötétebb esetek éppen ehhez a területhez kötődnek, elsőként is a veronai busztragédiával, amellyel részletesebben is foglalkozunk a későbbiekben. A technológiai és energetikai cégek továbbra is a legkevésbé „izgalmas” szektorokban működnek; ahogyan 2016-ban, úgy 2017-ben is csekély aránnyal képviseltetik magukat az összes krízis arányát tekintve.

## KRÍZISEK SZÁMÁNAK IPARÁGI MEGOSZLÁSA HÓNAPOK SZERINT (2017)



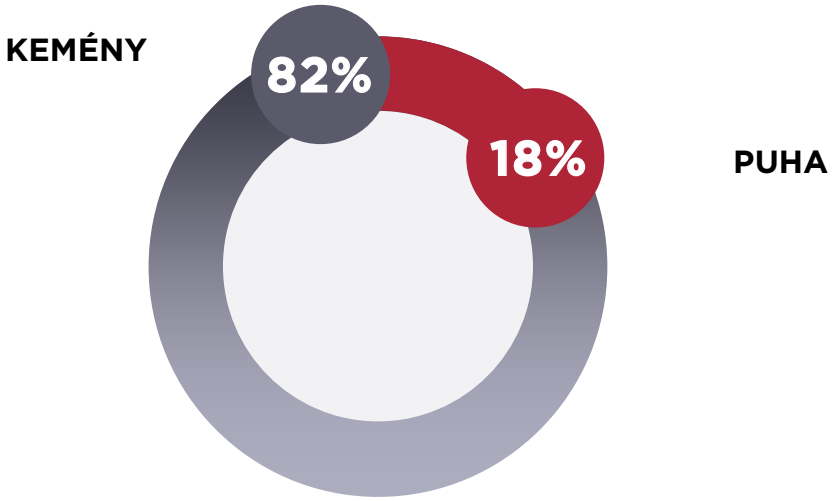

Ahogyan a havi összesítésnél is láttuk, 2017 januárja, illetve nyara volt a két eseménydúsabb időszak a krízisek tekintetében, így nem meglepő az sem, hogy ezekben az időszakokban az amúgy is erőteljesebben érintett szektorok is élénkebbek voltak. Mind januárban, mind nyáron sok esettel volt jelen a krízisek között a közélet, valamint a közlekedés. Az év első harmadában viszonylag többet szerepeltek a szolgáltatóiparral összefüggő esetek, míg az év vége felé az egyébként nem túl krízisérzékeny pénzügyi területtől láthattunk több krízist.

## KRÍZISEK SZÁMÁNAK MEGOSZLÁSA SZEKTOROK SZERINT (2017)



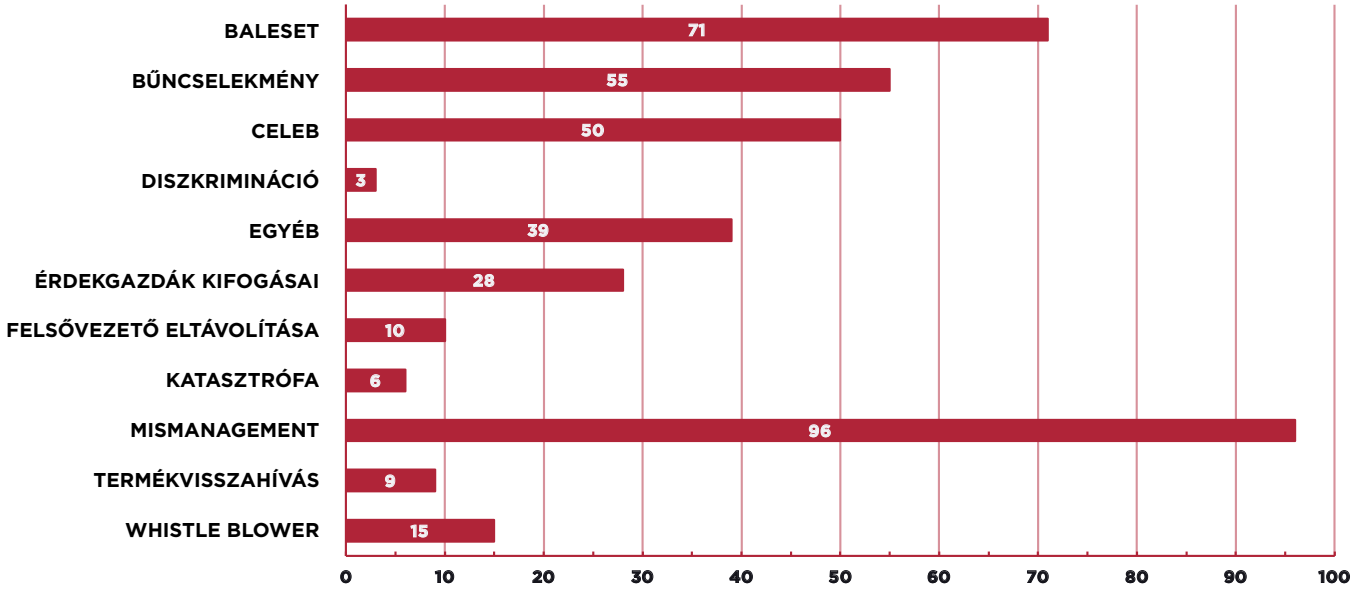

Az arányok nem sokat változtak az előző évhez képest; a forprofit szektor adta az esetek legnagyobb hányadát, közel felét; második helyen pedig az állami tulajdonoshoz kötődő ügyek szerepelnek az összesetszám egyharmadát meghaladó mértékben. 2016-ban is azt láttuk, hogy a nonprofit szektor a legkevésbé hírbe hozható a botrányos ügyekkel; kéz a kézben kullognak a lista végén a magánszemélyekhez, ismert emberekhez, celebekhez kötődő válságokkal. Mindkét terület egytized-egytized körüli értékkel a legkevésbé krízisérzékenynek tekinthető.

## KRÍZISEK BESOROLÁSA MENEDZSELHETŐSÉG SZERINT (2017)



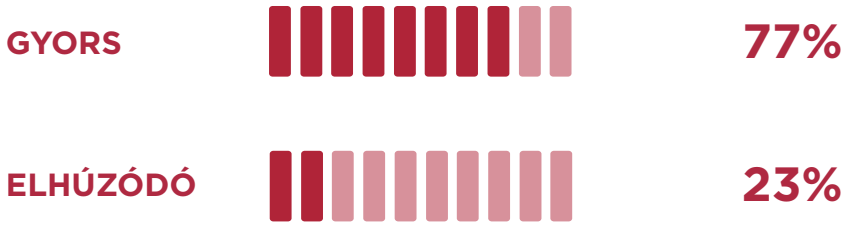

A menedzselhetőség szempontjait sokszor nem könnyű kívülről megítélni, de a hirtelen fellépő, bizonyosan nagy hatóerejű ügyeket mindenképpen a kemény krízisek közé kell sorolnunk. Ezzel együtt elképzelhető, hogy maguk az érintettek az általunk az ügyek kevesebb mint egyötödét kitevő eseteket is elviselhetetlenül keménynek és súlyosnak érzik. A szakmai elemzés alapján a tapasztalt krízisek négyötödére mondjuk azt, hogy a kemény, nehezebben menedzselhető krízisek közé tartoztak, míg a válságok 18 százaléka puhának minősül.

## KRÍZISEK BESOROLÁSA FORRÁS SZERINT (2017)



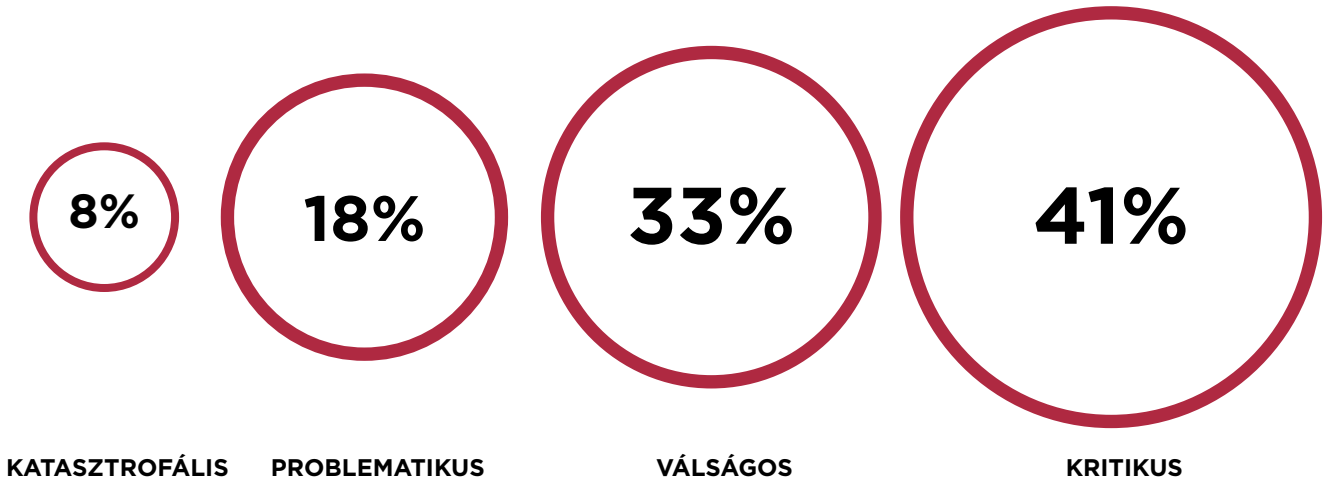

A krízisek kiváltó okait, forrásait tekintve toronymagasan vezet a félrekezelés, vagyis a menedzsment vagy vezetőség hibáira utaló krízis. Ezekben az esetekben arra következtettünk, hogy az illetékesek gondosabb eljárása, nagyobb hozzáértése vagy felelősségteljesebb hozzáállása meg tudta volna előzni a problémát, vagy legalábbis csökkenteni annak a mértékét. Második helyre kerültek a balesetek, mint a krízisek valóban talán az egyik leggyakoribb, klasszikus fajtái. Az élmezőnyben vannak a celebekkel – példányszámnövelő közéleti botrányokkal – összefüggő, valamint a bűncselekményekkel kapcsolatba hozható esetek. A legkisebb arányban diszkriminációval és termékvisszahívással kapcsolatos ügyeket láthatunk.

## KRÍZISEK BESOROLÁSA LEFOLYÁS SZERINT (2017)




Ahogyan a menedzselhetőség szerinti kemény vagy puha skálán, úgy a válság lefolyásának jellege szerinti skálán is nehéz ítéletet hozni. Úgy látjuk azonban, hogy a 2017-es válságok nagyobb arányban elhúzódó, nehezebben megoldható, esetleg ciklikus ügyek voltak, míg a 23 százalékuk hirtelen megjelenő, néhány nap alatt lezajló eset.

## KRÍZISEK BESOROLÁSA SÚLYOSSÁG SZERINT (2017)




Ahogyan a lefolyás szerinti osztályozás alapján is feltételezhettük, az esetek súlyossága tekintetében is jóval kisebb arányt képviselnek a valóban súlyos, hosszú távon vagy akár végzetesen károkat okozó krízisek. A Katasztrofális, megsemmisítő hatású eseteket az összesetszám tíz százaléka alatt regisztráltunk, a kevésbé súlyos (kritikus, vagy problematikus) ügyek a teljes spektrum közel 60 százalékát képviselik.

# KÖZÉLET / *PUBLIC*

Talán nem túlzás azt mondani, hogy megrengette a világot egy látszólag banális hollywoodi történet: egy rámenős és szakmailag sikeres producerről kiderült, hogy befolyásával, hatalmával visszaélve, előrejutási lehetőséget ígérve, szexuális ragadózóként használt ki színésznőket. A szereposztó dívány létezése korábban sem merő fikcióként élt a közvélemény fejében, Harvey Weinstein vállalhatatlan ügyei azonban az eddig megszokottnál sokkal nagyobb hullámokat vertek Amerikában és az egész világon.

A botrány dagadásához minden bizonnyal hozzájárult, hogy egy érthető és átélhető szimbólum, a #MeToo gyűjtőnév alatt sorakoztak a magánszemélyek és celebritások által megosztott vallomások. Magyarországon elsőként a Facebookon kezdték el megosztani, többnyire nők, kisebb részt férfiak is az elszenvedett zaklatásokat, megaláztatásokat, kihasználást és erőszakot – ezt a tendenciát formálta újjá Sárosdi Lilla színésznő, aki nem csak áldozatként írta ki magából a történetét, de meg is nevezte közismert és addig köztiszteletben álló egykori támadóját. Először még ugyan név nélkül, de már beazonosíthatóan, pár nappal később pedig névvel is megjelölte Marton Lászlót, a Vígszínház korábbi főigazgatóját, főrendezőjét, aki pár napig tagadta a vádakat, majd félig-meddig bocsánatot kérve lemondott minden színházi életben betöltött pozíciójáról, és eltűnt a közvélemény szeme elől. Ügye azonban továbbgyűrűzött, és továbbra is a színházi körökön belül maradva söpörte el Kerényi Miklós Gábor egyeduralmát az Operettszínházban. Az ATV Havas Henriktől vett búcsút az őt ért vádak után, de rövidebb-hosszabb ideig védekeznie kellett a támadások vagy rágalmak miatt Varnus Xavérnek, Szikora Jánosnak is.

Az új típusú botrány új megközelítésű kríziskommunikációt is megkövetel a hírbe hozott hírességek anyaintézményeitől. Először is meg kell győződniük arról, hogy a vádak egyáltalán valósak lehetnek-e, hiszen ebben a témában páratlanul könnyű megvádolni valakit, a védekezés pedig sokkal nehézkesebb, mint más, tényszerűen cáfolható esetekben. Dönteni kell arról is, hogy egy-egy meghatározó arc mikortól válhat ballaszttá, mikor jön el az a pont, hogy a mundér becsületének védelme már nem vállalható tovább, és le kell választani az intézmény reputációját a vezető művészétől. Ezzel párhuzamosan természetesen gondoskodni kell a megnyugtató belső kommunikációról, hiszen a szervezet tagjai ugyanúgy érzelmi hullámvasútra kerülnek, mint az intézmény vezetése, ráadásul az újságírók, a média munkatársai is könnyen megtalálják, állásfoglalásra kérik őket. A #MeToo kampány ugyanakkor biztosan nem múlik el társadalmi összhaszon nélkül. Ahogyan minden krízis esélyt is rejt magában, itt is elmondható, hogy a társadalom valószínűleg sokkal érzékenyebb lesz a szexuális visszaélések, nem kért közeledések, bántó, lealacsonyító megjegyzések irányában, mint ahogy ez korábban volt – nem csak a közéletben és a hírességek esetében, de a munkahelyeken, oktatási intézményekben, és talán előbb-utóbb a háztartásokban, a négy fal között is.

**Ajánlott olvasmány:**
„A szexuális zaklatás miatt ezer néma áldozattól kell bocsánatot kérni”, *index.hu, 2017.11.17.*

## IPARÁGI ELEMZÉS

Egyfelől az összegyűjtött krízisek legnépesebb csoportjáról beszélhetünk, amennyiben a Public / Közéleti szektor a maga 156 esetével az összesetszám közel felét egymaga képviseli. Másfelől azonban a közélet nem tekinthető szektornak vagy iparágnak, sokkal inkább egyfajta közérdeklődésre számot tartó témakörök összességéről beszélhetünk. A 156 eset eloszlása viszonylag egyenletesen volt regisztrálható az év során, komolyabb kiugrások a nyári hónapokban (13, 15, 24), valamint januárban (20) történtek, részben talán összefüggésben azzal, hogy ezek az időszakok általában kevésbé sűrűek valódi közéleti eseményeket illetően; van tér az uborkaszezont botránytémákkal dúsítani. Egyúttal idetartoznak a nyári fesztiválokon történt visszás esetek is. A közéleti részben tárgyaltuk a sporttal kapcsolatos eseményeket, mint amilyen a FINA úszó-világbajnokság, az úszószövetség elnökbuktatása, vagy Hosszú Katinka magánéletének fordulatai, volt kézilabda-bundaügy, félbemaradt vagy botránnyal záruló focimeccs is szép számmal. Ahogy a kiemelt eset, a #MeToo ügy kapcsán is kiderült, a Public szektorban tárgyaltuk a színházak, művészek botrányos ügyeit is, mint amilyen 2017-ben volt Oszter Sándor engedély nélküli halastavának építése, Hujber Ferenc furcsa tónusú közszereplései, vagy Demcsák Zsuzsa, Marsi Anikó formán kívüli műsorvezetése.

# SZOLGÁLTATÓ IPAR / *CONSUMER SERVICES*

Döbbenetet váltott ki a hír: egy kidobóember véresre verve hajította ki a KFC (Kentucky Fried Chicken) egyik budapesti, Király utcai gyorsétteremből Szabó Zoltánt („Szabó Zé”-t), az Index.hu emblematikus újságíróját – nem ebben a minőségében, hanem mint kekeckedő vendéget. Az esetről részletekbe menően a sértett maga számolt be képekkel, videóbejátszással. (Az ügy pikantériája, hogy nem sokkal korábban épp Szabó Zé írt elfogultságát is felvállaló rajongói cikket a KFC-ről, aminek kapcsán élénk vita bontakozott ki a Facebookon. Így valóban a cég talán legismertebb rajongóját sikerült egy életre eltántorítania és nagy nyilvánosság előtt magára haragítani a cégnek.) A durva akció ténye villámgyorsan bejárta az internetet, nem kis részben az újságíró népszerűségének, ismertségének köszönhetően.
Kríziskommunikációs szempontból a szakmai közvélemény jónak ítélte meg a KFC reakcióját. Ha nem is az eset nyilvánosságra kerülését követő percekben, de még jóval az első 6-8 óra letelte előtt adott ki közleményt a cég – az eset terjedésének csatornáján, a Facebookon. A közlemény tartalma és megfogalmazása is professzionális volt. Kerülve a mentegetőzést, mindenben elismerte felelősségét a cég, bocsánatot kért az áldozattól és magáévá tette annak kérését, hogy kompenzálásként egy általa megnevezett jótékonysági célt támogassanak. A KFC közölte azt is, hogy a biztonsági őr nem a cég közvetlen munkatársa, hanem a kiszervezett biztonsági szolgálaté, akikkel az eset miatt felülvizsgálják az együttműködést. Az eltalált tónus és az őszinte üzenet megtette a magáét, a közösségi médiában innentől lényegében érdektelenné vált az ügy. A KFC azonban nagyon helyesen végigvitte, amiket ígért: az ügyben vétkes felelősöket (munkatársat, üzletvezetőt) eltávolította, a biztonsági céggel valóban szerződést bontott (miközben ráadásul az ominózus biztonsági őr egy harmadik, bedolgozó cégnél volt bejelentve). Az eset után hónapokkal még azt is bejelentették Szabó Zével közösen, hogy támogatták az újságíró által megjelölt jótékonysági szervezetet. Összességében egy feleslegesen kialakult, de szakmai szempontból szépen végigvezetett kríziskezelést láthattunk.

**Ajánlott olvasmány:**
„Panaszkezelés KFC módra”, *krizispr.blog.hu, 2017.10.16.*
„KFC – közlemény a vendégverésről”, *krizispr.blog.hu, 2017.10.16*

## IPARÁGI ÖSSZEGZÉS

A szolgáltatóipar a maga regisztrált 55 krízisével a harmadik legintenzívebb terület. Ennek elsősorban az az oka, hogy kifejezetten sok üzleti tevékenység számít bele ebbe a széles szektorba, amelyek folyamatosan ki vannak téve a kipattanó krízisek lehetőségének. A regisztrált esetek eloszlását nézve feltűnő, hogy az év eleje óta egyre csökkenő esetszámot láthattunk, az első negyedév alatt a szektor összes krízisének a fele már megtörtént.
Számos olyan eset van, amelyek során maga a szolgáltató ténylegesen vétlen, csupán a

helyszín miatt került bele negatív kontextusban a hírekbe – jellemzően ilyenek a plázákban történő bűncselekmények, halálesetek. (Öngyilkos a Mammutban, késelés a Westendben, autós hajtott a Csaba Centernek, stb.) Máskor viszont a helyszín és a tevékenység összefügg a krízissel, a kommunikációs szakemberek például sokat foglalkoztak az Aquaworldben vagy épp az Aquarénában történt bal- és halálesetekkel, amelyek során vizsgálandó volt a szolgáltató krízismenedzsmentje és kommunikációja is. Ebbe a szektorba soroltuk azokat az eseteket is, amelyek nem a médiában, hanem a médiával történtek meg: számos kirúgás, felmondás, műsor névhasználati vita volt regisztrálható az év során a média működésével kapcsolatban. Köztörvényes bűncselekmények miatti nyomozás és Nébih-ellenőrzések miatt több vendéglátóegység és szórakozóhely is bekerült a gyűjtésünkbe, míg kuriózumnak számított például az állatvédők miatt hírbe került állatsimogató kávézó, vagy a győri Árkádban simogatásra kitett oroszlánkölyök esete is.

**Ajánlott olvasmány:**

„Válságkommunikáció a gyakorlatban: az Aquaword-baleset tanulságai", *forbes.hu, 2017.08.03.*

# ENERGIA-TECHNOLÓGIA / *ENERGY-TECHNOLOGY*

A nyár egyik legnagyobb visszhangot kapott márkakrízise a „hekkerbotrány" volt, amely során a BKK online bérletértékesítő rendszerének biztonsági hibájától hamar eljutottunk egy 18 éves fiú melletti szimpátiatüntetésig, majd a rendszert fejlesztő T-Systems bocsánatkéréséig. A hekkerbotrány azonban nem csupán az egyik legnagyobb visszhangot kapott márkakrízis volt, de az egyik legószszetettebb és legtovább elhúzódó is. 2018 februárjában, e sorok írásának pillanatában is tart még, az Index.hu ezzel kapcsolatos aktája jelenleg 43 cikket tartalmaz.
A botrány kezdeti lépései a következők voltak*:

- 2017. július 13-án a vizes vb-vel egy időben a BKK bevezette az online jegyértékesítést.
- Az e-jeggyel kezdettől fogva akadtak működési és biztonsági problémák, erről a média beszámolt.
- Egy 18 éves diák rögtön az első napon feltörte a rendszert: egy 10 ezer forintos bérlethez 50 forintért tudott hozzájutni. A hibát jelezte a BKK-nak.
- A T-Systems Magyarország az informatikai rendszerét ért jogosulatlan befolyásolás miatt tett feljelentést ismeretlen tettes ellen. (A szakmabeliek már ekkor jelezték különböző fórumokon, hogy egyértelműnek tartják, hogy a diák nem követett el valódi hekkelést, és a hibát, amelyre rámutatott, az átadott rendszer buta felépítésének köszönhetően szinte bárki ki tudta használni.)
- A rendszert „feltörő" fiatalt mégis a Nemzeti Nyomozó Iroda munkatársai keresték fel a lakásán, majd őrizetbe vették.
- Kommentelők tömegei gyalázták a Facebookon a BKK-t és a rendszert fejlesztő T-Systemet. A két cég osztályzatát 1-esre rontották. A fiatal hekker érdekében szimpátiatüntetés szerveződött.
- Tarlós István főpolgármester vizsgálatot rendelt el. A T-Systems és a BKK elnézést kért a budapestiektől.

**Forrás: az Index.hu „E-jegy-botrány a BKK-nál" aktája*

Nem sokkal ezután az Országos Rendőr-főkapitányság kommunikációs szolgálata tájékoztatta az MTI-t, hogy a Készenléti Rendőrség Nemzeti Nyomozó Iroda megszüntette az eljárást az „etikus hekker" ügyében, mivel cselekménye nem jelentett veszélyt a társadalom számára.
A „hekkerbotrány" első fejezete tehát eddig tartott, és a T-Systems bocsánatkérésével zárult, melyet a cég Facebook-oldalán Kaszás Zoltán vezérigazgató tett közzé.
Önmagában ez az első fejezet is több krízis-kommunikációs tanulsággal járt, amelyek

közül érdemes kiemelni az alábbiakat:
Ahogyan azt Bőhm Kornél BKK, T-Systems: a Lúdas Matyi-effektus című cikkében hangsúlyozta, a nagy szervezettel bátran szembeforduló, de meghurcolt kisember figurája szimpátiát kelt maga mellett, amely nehezíti az eredményes kríziskommunikációt. Petrányi-Széll András arra hívta fel a figyelmet, hogy a T-Systems a botrány kezelése kapcsán többek között elmulasztotta használni a storytelling eszköztárát, és elmagyarázni a hekkelés és az etikus hekkelés közötti szakmai és jogi különbségeket, ami ahhoz vezetett, hogy a botrányra ráragadt az „etikus" jelző. Végül az informatikai biztonsággal foglalkozó szakemberek számára is nyilvánvalóvá válhatott, hogy meg kell teremteniük saját szakmai szövetségüket és szakmai érdek-képviseleti fórumukat.

A „hekkerbotránynak" ugyan ezzel már júliusban vége volt, de jórészt a „hekkelést" elkövető diáknak köszönhetően fény derült a leszállított e-jegyrendszer hiányosságaira, ami ahhoz vezetett, hogy a T-Systems visszavonta a rendszert. Decemberben a Közbeszerzési Döntőbizottság 150 millió forintos bírságot szabott ki a BKK-nak és a T-Systemsnek, amiért hiányosságokkal adták át az e-jegyrendszert. Ezt követően, 2018 februárjában pedig 10 millió forintos bírságot szabott ki a BKK-ra a Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság. A végleges rendszer átadása a mai napig nem történt meg.

**Ajánlott olvasmány:**
„BKK=Borzalmas Kommunikációs Kataszt-rófa", *index.hu, 2017.07.27.*

## IPARÁGI ÖSSZEGZÉS

A technológiai és az energetikai szektor összesen 21 nyilvános válsággal (technológia 9, energetika 12) szinte csendesnek mondható. Ez azonban ne tévesszen meg bennünket: joggal feltételezhetjük, hogy a két iparágban ezeknél jóval nagyobb számú krízishelyzet adódott, de ezek nagy része nem került a média nyilvánossága elé.
Ennek oka egyrészt az, hogy a magyar vállalatoknak eddig nem volt incidensbejelentési kötelezettségük, így például a hálózatukat ért számítógépes betöréseket vagy a zsarolóvírusok miatt bekövetkező adatvesztéseket nem kellett kötelezően jelenteniük a hatóságoknak. Egy vírusirtó szoftvereket fejlesztő német vállalat magyarországi képviselete azonban 2017 elején úgy becsülte, hogy több ezer hazai vállalatot fertőztek már meg az adatokat titkosító zsarolóvírusok, és a megtámadott vállalatok együttesen eddig több mint félmilliárd forintot fizettek ki váltságdíjként a kiberbűnözőknek.
A hamarosan (2018 májusában) életbe lépő új uniós adatvédelmi rendelet (EU GDPR) pedig megfogalmaz incidensjelentési kötelezettséget, így a jövőben akár jóval több krízishelyzet kaphat nyilvánosságot.
Az informatikai fejlesztésekkel foglalkozó vállalatok (de akár az állami szervezetek) számára pedig elkerülhetetlenné válik, hogy incidenskezelési rendszereket alakítsanak ki, az etikus hekkereket pedig hivatalos hibavadászprogramok felé tereljék.
Az energetikai szektor válságai közül érdemes még kiemelni a júliusi paksi üzemzavart: az Országos Atomenergia Hivatal tájékoztatása szerint a teljesítmény csökkenését egy automatikusan generálódott villamos védelmi működés okozta. Emellett munkahelyi balesetek és más üzemzavarok miatt következett be a krízishelyzetek többsége. A Telekom pedig „rekordot döntött": a „legnagyobb 4G hálózat" szlogenű kampányukkal elkövetett jogsértésért a GVH 600 millió forint bírságot szabott ki a cégre – ekkora büntetést még soha nem róttak ki félrevezető reklám miatt.

2017. január 20-án, pénteken Veronában buszbaleset történt; a szerencsétlenségben tizenhatan meghaltak, húszan megsérültek – nagy részük magyar fiatalkorú, akik egy gimnáziumi sítáborból tartottak hazafelé. A kormány döntése alapján nemzeti gyásznapot, az iskolákban pedig megemlékezéseket tartottak. Az esetnek rengeteg szakmai konklúziója volt, a pszichológia területével kezdve a biztonságtechnikán át a sajtó- és médiaetikáig jutva.

Ami az eset pszichológiai aspektusait illeti, a balesetben érintett gimnázium iskolapszichológusa, valamint a pedagógiai szakszolgálat munkatársai a helyszínen segítették a katasztrófa feldolgozását és személyesen fogadták a kiérkező hozzátartozókat. A gimnázium nemcsak 0–24-ben elérhető telefonos lelkisegély-szolgálatot üzemeltetett, de mivel a tanárok gyakran nincsenek megfelelően felkészülve arra, hogy ilyen helyzetben saját gyászuk feldolgozása mellett kiemelt támogatást is kell nyújtaniuk, ezért két gyásztanácsadó egy tematikus segédletet is kidolgozott a témáról való beszélgetéshez és a nemzeti gyásznaphoz. Megközelítésük nemcsak az oktatói hozzáállás és az empatikus kríziskezelés fontosságát hangsúlyozta, de a tragédia tabusítása ellen is érvelt: mivel a halál, a gyász, a gyásszal való megküzdés, az újbóli talpraállás szükséges részei életünknek, ezért szerintük nyíltan kell beszélni róla. A baleset közösségi feldolgozásához és a nemzeti gyásznaphoz szempontként javasolták még, hogy érdemes kiemelni a hősiesség, a helytállás, egymás támogatásának szerepét a bajban, valamint a prevenció fontosságát. Célszerű tudatosítani a diákokban, hogy a balesetek többsége megakadályozható kellő odafigyeléssel, de a nagy tragédiák sajnos nem minden esetben kerülhetőek el, viszont az ezektől való örökös rettegés sem tesz jót a pszichének. A szakemberek szerint az élet, egészségünk, emberi kapcsolataink megbecsülése lehet a végső, előremutató konklúziója a balesetet tárgyaló terápiás alkalmaknak; az esetnek pedig az, hogy szükséges volna legalább évente képzéseket tartani az iskolákban a traumák adaptálásának módszertanáról.

A pszichológiai aspektusok mellett a buszbaleset jelentős biztonságtechnikai konklúziókkal is járt például a jármű technológiai felszereltségének és biztonsági berendezéseinek revideálására, illetve a berendezések használatára vonatkozó tájékoztató protokoll újragondolására vonatkozóan. A válság két korábbi vitát is felélénkített: egyrészről, hogy nem volna-e érdemes a repülőkön bevett protokollt hosszabb buszos utak esetén átemelni, illetve az éjszakai utazásokat végleg eltörölni.

Érdemes megemlíteni azt is, hogy a tragédia kapcsán a hazai médiában megjelent tudósítások minden korábbinál súlyosabb sajtóetikai kérdéseket vetettek fel. Az olaszországi buszbalesettel kapcsolatban a legfontosabb szakmai dilemma az volt, hogy egyrészről a sajtónak tudósítania kell az eseményről, mert az emberek értesülni szeretnének a részletekről, másrészről tiszteletben kell tartani a gyászoló hozzátartozók és a tragédia túlélőinek érzéseit, megadni nekik a lehetőséget a békés gyászolásra. A veronai buszbalesethez hasonló válságok számos ponton aláhúzzák az adott szerkesztőségek felelősségét abban, hogy megszólaltatható-e a hozzátartozó; hogy a balesetről szóló

sajtótermékek címe nem sért-e kegyeleti szempontokat; hogy híradórészletben ildomos-e az égő járművet ábrázolni; vagy hogy nyilvánosan leközölhetőek-e egyáltalán az áldozatok nevei.
Végezetül érdemes arról a gyors szakmai összefogásról is pár szót szólni, mely mind az Országos Mentőszolgálat, mind a külügyminisztérium munkatársait jellemezte, akikhez öt fővárosi kórház is csatlakozott. A helyszínen felállított válságközpont működése, a tragédiában megsérültek hazaszállítása, az egészségügyi intézmények és nemzetközi hatóságok összefogása, valamint a sérültek ellátásának minősége példaértékű volt.

**Ajánlott olvasmány:**
„Gyászbiznisz és összefogás: egy buszbaleset tanulságai", *Kreatív, 2017. január 27.*

## IPARÁGI ÖSSZEGZÉS

A közlekedési rendszer 64 válsággal a nyilvános színtér mögött a második leginkább felülreprezentált szektor az egyéb iparági szektorokhoz képest. Ennek legfőbb oka, hogy a téli hónapokban az időjárás miatt számos szerencsétlenség következett be: januárban történt a válságok mintegy egyötöde, a szektorban bekövetkezett balesetek felének, mintegy 32 válságnak pedig emberi mulasztás volt a legfőbb kiváltó oka. Erre jó példa a júliusban a Margitszigetről Dunába csúszott bringóhintó, vagy annak az utasnak az esete, aki májusban a menetrendszerinti buszból kiesve vesztette életét.

A balesetek természetéből fakadóan a közlekedés rendszerében történt válságok jelentős kétharmada, szám szerint 48 baleset hirtelen megjelenő veszélyes helyzet volt; 51 az állami szektorban, 13 pedig a forprofit szektorban történt. Az állami szektorban történt esetek jelentős része a Budapesti Közlekedési Központhoz köthető: 2017-ben ugyanis gyakoriak voltak a fővárosi metró-, villamos- vagy trolibusz-közlekedés üzemzavarai, de néhány kisiklott szerelvénnyel, lerobbant autóbusszal, üzemzavarral a MÁV, a Volánbusz és a HÉV is képviseltette magát, sőt, 2017-ben ferihegyi kényszerleszállás is történt. A cégeket képviselő munkatársak körében relatíve gyakoriak voltak a foglalkozás közben elkövetett túlkapások, mint például az egyes járatok sofőrjeinek agresszív fellépése, de ellenőr és utas közti verekedésre is volt példa.
A közlekedési rendszerben történt válságok 90%-a, mintegy 57 eset a menedzselhetőség szempontjából kemény válságnak minősül, mivel a forgalmi balesetek rendszerint emberéletet veszélyeztető, erős hatású események, amik a legmagasabb fokú felkészültséget igénylik. Ebből fakad az is, hogy súlyosság szempontjából a szektorba tartozó válságok kb. fele katasztrofálisnak vagy kritikusnak minősíthető. Végezetül érdemes megemlíteni az infokommunikációs technológiák szakszerűtlen használata miatt a szektorban kulminálódó egyéb válságokat is; mint például a BKK és a T-Systems e-jegyrendszer bevezetése körüli hibái vagy rosszul működő automatái, esetleg a Mol Bubi felhasználói adatbázisának kiszivárgása.

# PÉNZÜGYI SZEKTOR / *FINANCE*

Az infokommunikációs technológiák fejlődésével párhuzamosan a pénzügyi szektor krízisei között egyre nagyobb számban szerepelnek a bankok online szolgáltatásainak meghibásodásáról szóló hírek. Az online szolgáltatások kibővülésével ugyanakkor a meghibásodások mértéke növekszik, mely érintheti az internetbankot vagy a teljes online fizetési rendszert, de kiterjedhet a mobilos applikáción keresztüli tranzakciókra is.
2017-ben a netbankleállások több hazai pénzügyi szolgáltatót is érintettek. Élen járt ebből a szempontból a hazai legnagyobb pénzügyi szolgáltató, az OTP, amelynek a rendszere kisebb-nagyobb mértékben az év során többször is akadozott, lelassult vagy teljesen leállt egy-egy órára vagy akár fél napra is. 1-1 alkalommal az Erste és a K&H is bekerült a médiába ezzel a problémával.
Kríziskommunikációs szempontból a banki leállások általában jól kezelt problémák. A leállást követően rövid időn belül minden esetben hirdetmény jelenik meg az adott bank honlapján, vagy sajtóközleményben és a social media csatornákon keresztül tájékoztatják az ügyfeleket, hogy dolgoznak a technikai hiba elhárításán.
Érdekesség, hogy a pénzügyi szolgáltatók nem minden esetben teszik közzé az elektronikus szolgáltatások átmeneti üzemzavarát a közösségi oldalukon. A hírportálok révén a leállás mégis mindig kikerül a közösségi médiafelületekre. Az így megjelenő posztok alatt az ügyfelek nem fogják vissza magukat, bővelkednek a panaszos hozzászólások, és előfordul, hogy a vélemények politikai színezetet öltenek. Nem egyértelműen negatívak azonban a kommentek, van, aki éppen arról számol be, hogy dacára a bank által is elismert leállásnak, mégsem érzékeli a hibát.
A pozitív kommentek jó hatása ezeken a felületeken visszatereli a kommunikációt a hétköznapi mederbe.

**Ajánlott olvasmány:**
„Mire kell figyelni a kríziskommunikációban? – interjú Gáspár Bencével", *digitalhungary.hu, 2017. 05.08.*

## IPARÁGI ÖSSZESÍTÉS

A pénzügyi szektor összesen 25 krízissel került be a 2017-es válogatásunkba, ami a többi szektor krízisszámához képest viszonylag alacsony szám. A válságok eloszlása az év során egyenletesnek mondható, csak az év első és utolsó hónapjában volt magasabb esetszám.
A szektor válságainak többsége rövid, gyors lefolyású krízis, csak 5 hosszabb, elhúzódó válság volt a szektorban. A krízisek legtöbbször, 22 esetben a szektor forprofit szereplőit érintették, és csak háromszor kerültek állami szereplők a hírekbe (Magyar Nemzeti Bank, Eximbank). A válság kiváltó oka legtöbbször valamilyen a vállalati működés során elkövetett szabálytalanság és az ennek nyomán a jegybank vagy a Gazdasági Versenyhivatal által kirótt bírság. Tipikus válsághelyzet a szektorban az online szolgáltatások vagy bankos applikációk átmeneti akadozása vagy leállása és a bankkártyával kapcsolatos átmeneti problémák. Jellemző krízishelyzet az internetes bűnözés is. Ugyanakkor a fehérgalléros bűnözésnek is kedvelt terepe a szektor, 2017 sem múlt el kisebb botrány nélkül, mely során egy engedélyek nélkül működő pénzügyi cég több száz ügyfele nem jutott hozzá a befektetéséhez.

# EGÉSZSÉGÜGY / *HEALTHCARE*

Nehéz esetet kellett kezelnie a Richter gyógyszergyárnak az év utolsó hónapjában. Az Európai Gyógyszerügynökség (EMA) 2017 decemberében bejelentette, hogy a Richter Gedeon által gyártott Esmya nőgyógyászati gyógyszert vizsgálat alá vonják, mert a használók között 4 esetben májkárosodást regisztráltak, amely közül 3 olyan súlyos volt, hogy májátültetést kellett végrehajtani.

Az eset „klasszikus" krízishelyzetként indult: a gyógyszergyár részvényei zuhanni kezdtek (6,5%-ot estek első ütemben, de némi visszapattanás után is több mint 5% mínuszban maradtak), a Richter bejelentette, hogy – természetesen – együttműködik a hatósággal, de első véleményük szerint nem egyértelmű, hogy a májkárosodást az általuk gyártott Esmya okozta, mert az ő vizsgálataik nem támasztják ezt alá. A válságot elemzésünk elhúzódó válságnak regisztrálta, hiszen a gyógyszer engedélyezése (klinikai próbákat követő hosszú eljárás után) már évek óta megtörtént, a kedvezőtlen hatásokról szóló meggyőző vizsgálatok pedig akár évekig is eltarthatnak. Az Európai Gyógyszerügynökség vizsgálatának indulásakor több mint 670 ezer esetben használták a gyógyszert, ebből diagnosztizáltak négy esetben májkárosodást. Fontos megjegyezni azt is, hogy a vizsgálat egyelőre semmit nem bizonyított, így jelen pillanatban a hatósági bejelentés reputációs hatásaival kell „csak" küzdeni a gyógyszercégnek. Piaci szempontból viszont érdekes pillanatban érkezett a vizsgálat híre: a Richter egyik legnépszerűbb termékét (az árbevétel 10%-át ebből a termékből tervezte a cég) írországi partnere, az Allergan éppen bevezetni készült az észak-amerikai piacra, amely óriási üzleti potenciál mind az ír, mind a magyar gyógyszervállalatnak.

Válságkezelés tőzsdei cégnél: a Richter esete vállalati kommunikációs szempontból különösen érdekes, hiszen egy olyan stakeholderrel is számolnia kell, amivel Magyarországon az általunk vizsgált szervezetek közül csak nagyon kevésnek: a tőzsdei részvényesekkel. A gyógyszercég ebben az esetben is szembenézett a befektetőkkel, hiszen az uniós szervezet vizsgálatának hírére azonnal esni kezdett a részvényár. A bejelentést követően 6800 Ft-ról magas forgalom mellett 6400 Ft-ig zuhant, amiből csak két hét alatt tudott újra visszakúszni az eredeti szintre. Az első megszólaló, Beke Zsuzsa, a vállalat kommunikációs igazgatója tankönyvszerűen reagált: 1. elismerte a vizsgálat tényét, 2. együttműködésüket fejezte a hivatali vizsgálat során, 3. világossá tette a Richter álláspontját, amely szerint az engedélyezéshez szükséges folyamatban nem merült fel aggály a gyógyszerrel kapcsolatban, érdemesnek tartják megvizsgálni, hogy más gyógyszerekkel, illetve akár vírusos fertőzéssel lehet-e számolni, 4. standard eljárásról van szó, amit az EMA hivatalból indított.

A krízis első körös kezelése tehát megtörtént, de az ügy még nem ért véget. A vizsgálat első eredményei jóval e kiadvány lapzártáját követően várhatók, így attól függően, hogy a hivatal megállapítja-e a májkárosodás és a gyógyszer használatának összefüggését (rosszabb esetben akár a forgalmazást is felfüggesztheti), változhat a Richter kommunikációja. Amennyiben a vizsgálat a gyógyszercég számára pozitív véget ér, így újra erősödhet az észak-amerikai piacra

lépés, és vélhetően a részvényesek, további érintettek tájékoztatása sem marad el; ha az EMA kimutatja a felelősséget, akkor a Richter vélhetően újra felnyitja a kríziskezelési kézikönyvét.

## IPARÁGI ÖSSZEGZÉS

Az egészségügyi szektor 34 esettel alig 10%-át adta 2017 kríziseseteinek (az összes 382 esetből). Ezzel a számmal a szektor az általunk vizsgált területek közül a középmezőnyben helyezkedett el. A kevés elemszám ellenére az év eleje (február-március-április hónapban) több esetet hozott, de júniusban például egy, az egészségügyi szektort érintő krízisesetet sem regisztráltunk.
Az általunk vizsgált ügyek kétharmada hirtelen kialakult krízishelyzet volt, tehát nem elhúzódó válságról beszélünk (kivétel például a Richter esete, amiről önálló elemzésünk szól). Az egészségügyi krízisek legtöbbje (17) az állami szektorhoz kötődik, de ezeket szorosan követi a magánszektor; a válságok közül 15 itt robbant ki.
Fontos kiemelni továbbá, hogy a szektorban regisztrált krízisek fele a rossz vezetés témájára vezethető vissza, tehát nem klasszikus természeti vagy „szerencsétlenségből" fakadó botrány. A kommunikációs szakma számára fontos jelzés, hiszen az alapvetően reputáció menedzselésével foglalkozó PR-szakemberek ilyen esetekben nem független körülmények miatt kényszerülnek kríziskezelésre, hanem a szervezet működéséből fakadó hiányosságok okoznak válságot, amit kommunikációs eszközökkel (is) kell megoldani.

GYORSAN FORGÓ FOGYASZTÁSI CIKKEK /

# *CONSUMER NON-DURABLES*

A 2017-es év kétségkívül legnagyobb fogyasztóvédelmi botránya, mely szerint a multik rosszabb minőségű termékeket szállítanak a magyar boltokba, mint Ausztriába, februárban robbant ki. A hír azt követően került a köztudatba, hogy a 888 portál feleleventett egy a Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatal (Nébih) által 2014-ben készített kutatást, melyben a hatóság összesen 24 ismert nemzetközi élelmiszermárka Magyarországon és Ausztriában kapható termékét hasonlította össze.

A hírre még februárban reagált a Márkaszövetség, majd az Élelmiszer-feldolgozók Országos Szövetsége is kiállt a gyártók mellett. Azt kommunikálták, hogy félreértés, hogy silányabb termékekkel etetik a magyarokat a multik, az esetleges összetevőbeli különbségek az eltérő nemzeti ízlések kiszolgálását jelentik. A szövetségeken kívül az egyes márkák is a tiltakoztak, konkrétan megcáfolva a vádakat, valamint jelezték, hogy a termékek összetevőit feltüntetik a termék csomagolásán, a fogyasztók így pontosan tudhatják, hogy mi van az általuk vásárolt élelmiszerben.

A hírre reagálva Fazekas Sándor földművelésügyi miniszter újabb, átfogó vizsgálatot rendelt el. Ennek során nagyjából 100 termék hozzávalóira vonatkozó összehasonlító vizsgálatot végzett el a Nébih, majd közölte, hogy a termékek 70 százalékánál tapasztalt minőségi eltérést külföldi és magyar termék között, többségében a magyarok kárára.

A krízis a médiában továbbgyűrűzött és erősen megosztotta azt, valamint – a közösségi média tanúsága szerint – a fogyasztókat is. Míg a kormánypárti média a multik elleni vádakat sorolta, a másik oldal szerint a vizsgálatok szubjektívek és jogtalanok voltak, számos tényezőre, mint például a termékek árának kérdésére nem tértek ki, és az egész csak egy újabb blöff a multik lejáratására, ami jól illeszkedik a nemzetközi élelmiszerláncok ellehetetlenítését célzó korábbi intézkedések sorába. A vizsgálatok és az ennek nyomán született politikai nyilatkozatok szerintük félrevezetőek, a kormánypárti portál által kirobbantott botrány csak egy újabb csata a multik elleni háborúban, mely egy majdani kiskereskedelmi intézkedéscsomagnak ágyazza meg a közhangulatot.

Decemberi fejlemény ugyanakkor, hogy a korábban silánynak minősített márkát, a Coca-Colát szinte magyar márkaként említi a földművelésügyi miniszter egy beszédében, kiemelve a termékkel kapcsolatban, hogy az a magyar alapanyagok miatt, amelyből itthon készül, jobb, mint külföldön. Azaz itthon a Coca-Cola jobb, mint külföldön, nem roszszabb.

## IPARÁGI ÖSSZESÍTÉS

A gyorsan forgó fogyasztási cikkek piacának forprofit szereplői krízishelyzet miatt 2017-ben a többi szektorhoz képest viszonylag ritkán, mindössze 17 alkalommal kerültek a figyelem középpontjába. Az, hogy ezen eseteknek egyharmada decemberben, a karácsonyt megelőző, a fogyasztói forgalom szempontjából csúcsidőszakban robbant ki, a piac kríziseinek erős szezonalitását mutatja.

A krízisek többsége ebben a szektorban gyors lefolyású válság, mivel a szektorban hirtelen jelentkező problémákra gyorsan és hathatósan reagálnak a termékgyártók vagy forgalmazók.
A válságok kirobbanásának oka legtöbbször a termék nem megfelelő minősége, melyet jó esetben a gyártó vagy a forgalmazó észlel, és visszahívja a nem megfelelő minőségű vagy éppen veszélyes terméket. Ebben az esetben a felröppenő hír magáról a visszahívásról szól. Így történt 2017-ben például, hogy a Rossmann szalmonellával fertőzött áfonyás fehércsokit hívott vissza a forgalomból, az Auchan pedig visszahívta a nem megfelelő minőségű és ezért veszélyes Tuti Tipp egész fekete borsot. A vásárlói panasz nyomán vizsgáltatta be és találta veszélyesnek a Drogerie Markt a Balea márkás citromos folyékony szappant.
Jóval nagyobb a hírverés, ha a hatóság észleli a bajt, 2017-ben például egy kalocsai üzemben találtak 2,5 tonna erősen szennyezett, penészes húst és húskészítményt, melynek megsemmisítését azonnal elrendelte a Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatal (Nébih).
A legnagyobb visszhangot kiváltó esetek azonban azok, melyeket a vásárlók a médián vagy a közösségi médián keresztül robbantanak ki. 2017-ben ilyen volt az elváltozott kinézetű, tescós csirkemellről szóló hír, mely termékről a sokkoló képet egy vásárló juttatta el az egyik portálnak, vagy a közösségi oldalon megosztott történet a szintén a Tescóban vásárolt Legóról, amelyről kiderült, hogy hamisítvány. Ebben az esetben is, mint a fent említett esetek mindegyikében, az áruházlánc gyorsan reagált, bocsánatot kért a vevőtől és biztosította kárának megtérítéséről.
A termékvisszahívásokon kívül pár esetben a krízist a piaci szereplők megtévesztő reklámjai és helytelenül lebonyolított promóciói váltották ki. 2017-ben a GVH a Lidlre szabott ki bírságot, amiért az akciós fa babaházat hirdetett anélkül, hogy abból kellő raktárkészlettel rendelkezett volna. A Manna Natúr Kozmetikum Kft.-t pedig azért büntette meg a hatóság, mivel az egyedi, megismételt ajánlatként feltüntetett akciójáról kiderült, hogy nem az.
Tipikus, krízist kiváltó ok lehet még a szektorban a termék elleni bojkott, amire szintén volt példa 2017-ben: a Heineken márkát szabotálták a Jobbik szimpatizánsai az Igazi Csíki Sör márka védelmében. Szintén volt példa dolgozói elégedetlenség, sztrájk kilátásba helyezése miatti botrányra, ami szintén a Tescót érintette.

## SZAKMAI JAVASLATOK

A krízisek általában hirtelenül jönnek, de nem kell, hogy feltétlenül felkészületlenül érjék a szervezeteket. Mi, kríziskommunikációs szakértők a tudatos felkészülés, prevenció fontosságára szeretnénk leginkább felhívni a figyelmet. Az alapos, mindenre kiterjedően válságérzékeny szervezeti hozzáállás jelentősen csökkenti a krízisek kialakulásának veszélyét, egyúttal a kialakuló válságok romboló hatásait is képes mérsékelni.

Jelen tanulmánnyal szeretnénk felhívni a szervezetek figyelmét, hogy fordítsanak energiát és erőforrást arra, hogy elkészítsék kríziskommunikációs forgatókönyveiket, a gyenge pontjaikat összegző Vörös Könyveiket, az úgynevezett átmeneti nyilatkozat sablonjait. Békés időszakban is érdemes a válságstáb tagjainak felkészítésével, a vezetők tréningeztetésével foglalkozni, kidolgozni azokat a magatartási és kommunikációs szabályokat, amik a leginkább maximalizálják a sikeres kezelés lehetőségét. Ebben fontos támogató szempontokat adhat a folyamatos médiafigyelés, a sajtóadatbázis időszakos frissítése és a sajtó, valamint a célcsoport, érdekgazdák rendszeres időközönkénti elemzése. Végezetül pedig célszerű a nemzetközi gyakorlatból átültetni a rendszeres szimulációs tesztek formátumát; meghatározott időközönként lemodellezni egy konkrét balesetet, válságot; ellenőrizni, hogy minden munkatárs tudja-e, hogy mi a dolga és jól végzi-e azt, valamint hogy a válságkezelés tárgyi, kommunikációs és menedzsmentfeltételei adottak-e.

Ami az ideális szervezeti hozzáállását illeti, mindig érdemes átvenni a kezdeményezést, és végiggondolni, hogy az adott kritikus helyzet milyen konstruktív pozicionálási lehetőségeket rejt magában. Válságok esetén mindig fontos a felelősségteljes reakció és viselkedés, ez azonban nem jelenti azt, hogy mindenáron magunkra kell vállalni a felelősséget! Érdemes egyértelművé tenni az érintettséget, és biztosítani, hogy lássák: cselekszünk és kompenzálunk, ha kell! Mindig érdemes egy méterrel mélyebbre ásni és felmérni, hogy a krízisnyilvánosság szerint mi a probléma. E tanulmány szerzői hisznek benne, hogy sose pusztán a tüneteket kell megszüntetni, hanem az adott szervezeti diszfunkcionalitás mélyére ásva, a betegség okait célszerű megérteni, hogy valódi, hosszú távú kommunikációs és menedzsmentmegoldások szülessenek.

Végezetül arról se feledkezzünk meg, hogy egy lezajlott krízist követően a tanulságokat elemezzük, és igyekezzünk minél több új tudást visszaépíteni a folyamatoptimalizálásba, a kiinduló kríziskommunikációs forgatókönyvbe, hogy egy következő válság még felkészültebben találja a szervezetet.

### A TÉMA ÉS A SZAKTERÜLET IRÁNT ÉRDEKLŐDŐKNEK:

- Krízis PR Blog
- Média 2.0 Blog
- PS:PRovocative Blog
- CCO Magazin
- Spindoc Kommunikációs Hálózat Blog
- Közbeszélő Blog

# A SZERZŐK

**Bőhm Kornél –** kommunikációs szakértő, stratégiai tanácsadó, a Spindoc Kommunikációs Hálózat alapítója. A Magyar Public Relations Szövetség Krízis-kommunikációs tagozatának elnöke.
LinkedIn bohm.kornel@mprsz.hu

**Horváth Mónika** – kommunikációs tanácsadó. Szakterületei: vállalati brandépítés, gazdasági témák kommunikációja.
LinkedIn horvath.moni12@gmail.com

**Sztaniszláv András** – stratégiai kommunikációs tanácsadó. Néhány év közszolgálati kommunikáció után 12 éve saját tanácsadó cégét, a PersonaR-t vezeti, több nemzetközi piacon. Az angol Chartered Institute of Public Relations International alelnöke, a Magyar Public Relations Szövetség alelnöke.
LinkedIn twitter sztaniszlav.andras@gmail.com

**Petrányi-Széll András** – a PS:PRovocative PR-ügynökség alapító tagja és társtulajdonosa, szociálpszichológus és szakközgazdász. Korábban IT és gazdasági újságíró, főszerkesztő. Szakterülete a meggyőző kommunikáció.
LinkedIn andras.szell@psprovocative.com

**Pintér Dániel Gergő** – PR-stratéga és válságkommunikációs szakértő; az MTA SZTAKI kommunikációs vezetője, a BME GTK doktorjelöltje, a METU oktatója, a Média 2.0 alapítója. A Magyar Public Relations Szövetség (MPRSZ), a Magyar Kommunikációtudományi Társaság (MKTT) és az Alapítvány a Public Relations Fejlesztéséért kuratóriumának a tagja.
LinkedIn pinter.daniel.gergo@gmail.com

## EGYÜTTMŰKÖDŐ PARTNEREK

MEDIA 2.0 COMMUNICATIONS

doppio

## KIADÓ

magyar public relations szövetség