

Riska un krīzes komunikācija

Jāko Lehtonens
Ruta Siliņa, Baiba Ābelniece



Jāko Lehtonens
Ruta Siliņa
Baiba Ābelniece

Riska un krīzes komunikācija

**Monogrāfija par pamatprincipiem
ar labās un sliktās prakses piemēriem**



Rīga

UDK 005+658

Le 279

Sērija "Sabiedrisko attiecību bibliotēka"

Dr. phil. Jāko Lehtonen, Mg. sc. soc. Ruta Siliņa, Mg. sc. com. Baiba Ābelniece

Riska un krīzes komunikācija

Monogrāfija par pamatprincipiem ar labās un sliktās prakses piemēriem

© Jaakko Lehtonen

Ettei pahin tapahtuisi. Riski – ja kriisiviestinnan perusteet

Monogrāfijas recenzenti:

- 1) *Dr. philol. Ilva Skulte*, Rīgas Stradiņa universitātes Komunikācijas fakultātes Komunikācijas studiju katedras asociētā profesore;
- 2) *Dr. phil. Gregs Saimonss*, Biznesa augstskolas *Turība* lektors, Upsalas Universitātes Krievijas un Eirāzijas studiju centra pētnieks, Zviedrijas Aizsardzības koledžas Krīzes vadības pētījumu un mācību centra (*CRISMART*) vadošais pētnieks.

Monogrāfijas izdošana apstiprināta:

- 1) Biznesa augstskolas *Turība* Komunikācijas zinātņu katedras sēdē 2011. gada 30. jūnijā, protokols Nr. 10;
- 2) Biznesa augstskolas *Turība* Biznesa tehnoloģiju institūta Zinātniskās padomes sēdē 2011. gada 26. oktobrī, protokols Nr. 3.

ISBN 978-9984-828-58-9

© SIA "Biznesa augstskola *Turība*", 2011, 198 lpp.

© Lehtonen J., 2011

© Siliņa R., 2011

© Ābelniece B., 2011

Izdevējs SIA "Biznesa augstskola *Turība*"

Izdevniecības vadītāja Daiga Rugāja

Redaktore Lilita Vīksna

Vāka foto un dizains Una Šneidere

Iespiests SIA "Jelgavas tipogrāfija"

Citēšanas gadījumā atsauce obligāta

Priekšvārds

Grāmatā “Riska un krīzes komunikācija” ietverta informācija par riskiem, ar ko jāsaskaras organizācijām: par patērētāju rīcību ārkārtas situācijās; uzņēmuma reputācijas aizsargāšanu no ārējās vides veiktajiem uzbrukumiem; publicitātes riskiem, strādājot starptautiskā vidē, un internetu kā krīzes komunikācijas kanālu. Grāmatā iekļauti piemēri un iepriekš npublicēti padomi par risku pārvaldību un ārkārtas situācijā veicamajiem pasākumiem.

Ja krīzes situācija netiek ātri un prasmīgi vadīta, ilglaicīgas tēla veidošanas kampaņas gaitā iegūtā uzticamība var tikt sagrauta. Uzticamība, atklātība, godīgums un atbildība ieņem arvien nozīmīgāku lomu uzņēmuma attiecībās ar patērētājiem, īpašniekiem un medijiem.

Krīzes komunikācija ir plaši aprakstīta Rietumeiropā un Ziemeļamerikā, tomēr latviešu valodā šāds izdevums ir pirmais. Autori vienuviet apkopjuši visā pasaulē zināmus un spilgtus piemērus no Latvijas un Somijas. Tāpēc ceram, ka tas būs noderīgs materiāls gan studentiem, gan praktiķiem.

SATURS

levada vietā.....	6
1. Risks vai krīze.....	9
1.1. Risku apzināšanā un pārvaldība	11
1.2. Leinteresētās puses – organizācijas publika	11
1.3. Risks – vairāk nekā biznesa un apdrošināšanas matemātikas algoritms	17
1.4. Kāpēc subjektīvie riski bieži tiek novērtēti kļūdaini?	20
2. Risku novērtēšana un analīze	27
2.1. Risku veidi	27
2.2. “Cilvēkfaktors”	33
3. Kas ir riska komunikācija	36
3.1. Krīzes iespējamība – viens no organizācijas riskiem	43
3.2. Skandāli	45
4. Krīzes divējādā daba	49
4.1. Krīze – ārkārtas situācija organizācijā	49
4.2. Krīze – publiski uzspiests zīmogs organizācijai	61
5. Organizācijas un mediju darbības principi	70
5.1. Tikšanās ar medijiem	73
5.2. Kā rodas ziņa	76
5.3. Sacensība par jaunumiem	80
6. Krīze un reputācija	84
6.1. Reputācijas saglabāšana – krīzes komunikācijas galvenais uzdevums?	85
6.2. Reputācijas <i>halo</i> efekts	90
6.3. Priekšstatu vadība	94
7. “Krīze ir arī iespēja”	97
8. Eksperta vai amatpersonas radīta krīze	108
9. Nepārdomāta komunikācija	128
10. Krīzes komunikācijas līdzekļi	141
10.1. Notikušā slēpšana un noliegums	143
10.2. <i>Mea culpa</i> un <i>Stealing Thunder</i>	147
10.3. Krīzes mācība	153
10.4. Nozare, kas nemācās	154

10.5. Turi mēli aiz zobiem – sienām ir ausis!	160
10.6. Vai organizācija drīkst melot?	166
11. Tīkla krīzes komunikācija	169
11.1. Internets un krīze	169
11.2. Krīze un publicitāte internetā	172
12. Globalizācija un publicitātes riski	177
Noslēguma vietā	183
Summary.....	188
Izmantotā literatūra	190
Terminu skaidrojums	195

Ievada vietā

Uzņēmējdarbības vadības procesa sastāvdaļa ir risks. Organizācijas pievērš uzmanību tam, kā kontrolēt ekonomiskos, ražošanas un darba drošības riskus, tomēr pārāk maz rūpējas par to risku izpēti, kas saistīti ar komunikāciju un sabiedrisko attiecību vadību. Uzņēmumu prasmes pārvaldīt sociālās vides radītos riskus ir nepilnīgas. Grūtāk vadāmi šķiet tie riski, kas saistīti ar plašsaziņas līdzekļiem, patērētāju uzvedību un informācijas apmaiņu organizācijas iekšienē. Par organizācijas ārējo publiku sauc klientus un sadarbības partnerus, sabiedrību kopumā un masu medijus. Nozīmīgas ir arī sabiedrības dažādās interešu grupas, ko pārsvarā pārstāv nevalstiskās organizācijas (NVO). Īpaši izdalot masu medijus, to darbību var raksturot kā signāлтаures funkciju. (1)

Mūsdienās uzņēmēji apzinās, ka reputācijas zaudēšana ir ievērojams drauds kompānijas darbībai. Tradicionālie riska faktori – nepārdomātas investīcijas, sliktas kvalitātes produkti, izmaiņas konkurences vidē, nelaimes gadījumi un stihiskas nelaimes – ir saistīti ar publikas viedokli, kas uzņēmējdarbībai var nodarīt lielu kaitējumu, un rada uzņēmējos bailes par labās slavas zaudēšanu. Uzņēmumu, tāpat kā citu organizāciju, darbība balstās uz mijiedarbību ar apkārtējo sabiedrību un jo īpaši ar tām grupām, kas ir saistītas vai ieinteresētas uzņēmuma darbībā. Franks Herkenhofs (*Frank Herkenhoff*, Vācija, 2006), kas pētījis risku pārvaldību, komunikācijas riskus definē kā tādus, kas saistīti ar organizācijas saziņu un attiecību uzturēšanu ar tai svarīgāko publikas daļu. Herkenhofs uzsver, ka literatūrā par komunikācijas riskiem sākts runāt tikai pēdējo 15 gadu laikā, un visbiežāk – par riskiem, kas saistīti ar tēla veidošanu un reputāciju, tomēr viņš min, ka vēl aizvien grūtības rada risku apzināšana un mērīšana.

Uzņēmuma izaugsmei būtiska ir reputācija, tā nemateriālais kapitāls – grūti pārvaldāms īpašuma veids, kas iet bojā, ja netiek kopts. Baumas un prognozes par biržas uzņēmuma starpperioda ziņojuma saturu, mahinācijas par izmaiņām uzņēmuma vadībā, uzņēmumu iegāde, apvienošanās un paplašināšanās, un darbinieku atstādināšana ir pārbaudījums investo-ru uzticībai. Pirmais rādītājs sliktai publicitātei ir akciju kursa svārstības biržā. Negatīvas informācijas rezultātā var mainīties arī patērētāju paradumi. Tāpēc uzņēmumi ir ieinteresēti apzināt kontroles iespējas, kā

ietekmēt un vadīt nemateriālās jeb reputācijas kapitāla svārstības. Reputācija ir uzņēmuma vērtība, kas nodrošina klienta, investora, sadarbības partnera un publikas ticību veiksmīgai uzņēmuma attīstībai nākotnē un parāda uzņēmuma pozīciju starp konkurentiem.

Reputācijas kapitāla jēdziena pamatā ir uzticība, kas ir vieglāk izprotama un nozīmīgāka par pašu reputāciju. Jo lielāka uzticība valda starp iesaistītajām pusēm, jo uzņēmumam ir mazāk bažu par to, ka kāds varētu ietekmēt un graut kompānijas finansiālos rādītājus. Uzticības trūkuma rezultātā, savukārt, pat neliela negatīva publicitāte var radīt uzņēmumam liktenīgu krīzes situāciju. Uzticība ir saistīta ar sabiedrisko attiecību vadību, kas akcentē ieinteresēto pušu savstarpējo attiecību pilnveidošanu. Uzņēmējdarbības veiksmei ir nozīmīgi, ka šīs puses var savstarpēji uzticēties, tas ir, cik pozitīvi viena no pusēm uztver otras puses rīcības motīvus, tic tās teiktajam un paveiktajam un cik lielā mērā puses ir gatavas uzņemties sadarbības riskus. Attēlojot uz laika līnijas, reputāciju un uzticību var raksturot tā, ka reputācija balstīta uz pagātņi, tātad uz notikumiem, kas jau pagājuši, savukārt uzticība ir organizācijas nākotnes projekcija kādas iesaistītās puses skatījumā. Tāpēc jāreķinās ar abiem faktoriem. (2)

Savā ziņā risks un uzticība ir kā vienas monētas divas puses. Uzticība kā uzvedības veids ir riska uzņemšanās: persona vai organizācija ir gatava sadarboties, tātad uzņemties riskus, ar tādu partneri, pret kuru izjūt uzticību. Lēmums ir balstīts uz subjektīvu uzticēšanās sajūtu, ko veido personiskā pieredze un tā brīža situācija.

Risku vadība un risku komunikācija bieži tiek jauktas ar krīžu vadību un krīzes situāciju komunikāciju. Riska un krīzes jēdzieni ir viens otram pakārtoti un saistīti. Šo jēdzienu ietvertie procesi seko cits citam, t. i., ir secīgi. Risks var piepildīties, un realizējies negatīvs notikums rada krīzes situāciju. Savukārt krīzes situācijā jāizvērtē dažādas iespējas un rīcības plāni, un ar tiem saistītie riska faktori. Vārdi – briesmas, apdraudējums, risks un krīze – nozīmes ziņā ir līdzīgi. Piemēram, kādā rūpnīcā pastāv iespēja, ka rūšēšanas procesa dēļ plīsis caurule, bet, tā kā neviens par to vēl nezina, nevar runāt par risku. Patiesībā vēl nevar runāt arī par briesmām. Par riska jēdzienu var sākt runāt brīdī, kad caurules plīšanas iespēja tiek apzināta un tiek izvērtēts iespējamais kaitējums un tā radītie zaudējumi.

Caurules plīšana ir negadījums, kas var pārāugt krīzes situācijā, ja incidents organizācijai radījis vērā ņemamus zaudējumus. Krīzes komunikācija kļūst nozīmīga un nepieciešama, ja negadījuma dēļ vidē nonāk indīgas vielas. Organizācija uzņemas apzinātu risku, ja pēc negadījuma nekavējoties neuzsāk tāda paša tipa cauruļu pārbaudi un remontu. Savukārt, ja organizācija brīdina darbiniekus par līdzīga negadījuma atkārtšanās iespējamību un sniedz tiem instruktāžu par rīcību attiecīgajā situācijā, tā realizē riska komunikāciju.

Risku (latīņu val. *riscare* – nokļūt briesmās) var radīt cilvēciskās kļūdas iespējamība, jauna informācija par problemātiskām izejvielām, izmaiņas sabiedrībā akceptētajās tendencēs un nespēja tās prognozēt vai negaidīta politiskās situācijas maiņa. Savukārt, ja ir sarūsējusi cisterna, kurā tiek glabātas indīgas vielas, un šis fakts bijis zināms, vai arī trauksmes signalizācijas sistēma ir nedroša – šie apstākļi nav uzskatāmi par riskiem. Tās ir ētiski izvērtējamās briesmas un apdraudējumi, un to tūlītējs remonts ir vienīgais pareizais risinājums.

1. RISKS VAI KRĪZE

RISKS → NEGATĪVS NOTIKUMS → KRĪZE → KRĪZES VADĪBAS RISKI

Lai arī šie jēdzieni ir saistīti, tomēr tos nevajadzētu jaukt: risks, negatīvs notikums un krīze. Risks ir kāda negatīva notikuma prognozēta iespējamība vai varbūtība. Notikums pēc savas būtības (piemēram, nelaimes gadījums vai neveiksme, dabas katastrofa vai cita veida postījumi) vēl nav krīze, bet tā izraisītās sekas, un ar to saistītā negatīvā publicitāte gan var radīt krīzes situāciju organizācijā. Krīzes situācijas rašanos tātad var veicināt nelaimes gadījums, stihiska nelaime, katastrofa, kāds ar organizācijas darbību saistīts notikums vai pēkšņas izmaiņas organizācijas darbībā.

Notikums savā būtībā nav krīze; tas ir vai kļūst par krīzi tikai gadījumā, ja apdraud organizācijas darbību un uzticību, ko tā bauda.

Krīzes situācijā organizācijas nākotne atrodas svaru kausos. Tieši skaidrojot šo jēdzienu, krīze nozīmē pavērsiena punktu, kurā organizācijai vai nu izdodas pārvarēt grūtības, vai arī tā sasveras vēl vairāk un nonāk lielākās grūtībās. Somijas papīra ražotāju rīvēšanās ar Vācijas *Greenpeace* organizāciju pagājušā gadsimta deviņdesmitajos gados pārtapa krīzē, jo apdraudēja papīra ražotāju un lielāko Vācijas klientu savstarpējās attiecības.

Savukārt Latvijas uzņēmumi nav bijuši *Greenpeace* uzmanības centrā, tāpēc varētu domāt, ka pie mums vides pārkāpumi nenotiek. Šis fakts saistīts ar specifiku, ka Latvijas teritorijā darbojas starptautisko ražotāju filiāles, nevis kāds Latvijas uzņēmums izvērsis tik ievērojamu starptautisku ražotni, lai tai uzmanību pievērstu *Greenpeace*. Šī situācija arī varētu būt skaidrojums faktam, kāpēc Latvijas mediju uzmanību reti piesaista *Greenpeace* izraisītie skandāli. 2010. gada martā *Greenpeace* vērsās pret *Nestle* ar aicinājumu šokolādes batoniņa *KitKat* ražošanai neiepirkt izejvielas no uzņēmumiem, kas palmu eļļas iegūšanai iznīcina Indonēzijas lietus mežus, tādējādi apdraudot vietējo iedzīvotāju iztikas līdzekļus un veicinot orangutanu izmiršanu. Ja citur pasaulē un Eiropā šī kampaņa izraisīja ievērojamu sabiedrības uzmanību un nosodījumu, tad Latvijā šim faktam mediji vispār nepievērsa uzmanību.

No starptautiskiem krīzes gadījumiem var minēt automašīnas *Mercedes* A-klases modeļa izgāšanos, kur vadības nepārdomātas rīcības dēļ koncerns *Daimler-Benz* nonāca krīzē. Šai situācijai bija smagas ekonomiskās sekas un tā apdraudēja *Mercedes-Benz* zīmola reputāciju. Koncerns *Coca-Cola* 1999. gada pavasarī piedzīvoja savā simts gadu ilajā pastāvēšanas vēsturē smagāko krīzi, kas sākās kā nenozīmīgs notikums Beļģijā. *Visus Coca-Cola* finansiālos zaudējumus vēl līdz šim nav izdevies aprēķināt. *Enro* un līdz ar to *Arthur Andersen*, *Worldcom* jeb *Parmalat* krāpniecisko saimniecisko darbību atklāšana bija vairāk nekā krīze. Tā noveda pie uzņēmumu sabrukuma.

Latvijā pēdējā desmitgadē starp nozīmīgākajām minama *Parex* bankas krīze, kuru izraisīja gan starptautiskā finanšu krīze, gan uzticamības zudums no klientu puses, kas radās baumu rezultātā par bankas nestabilitāti. Protams, pati finanšu krīze ietekmēja ne tikai vienu no lielākajām Latvijas bankām, bet ievērojamu daļu sabiedrības. Par krīzes iespējamo tuvošanos jau minēja krietni iepriekš, bet nebija 'dzirdīgas ausis', kas to uztveru un riskus mazinātu. Arī turpmākā valsts finansiālā situācija atkarīga no tā, kā riskus izsvērs un novērsīs atbildīgās institūcijas.

Krīzes situācija var piemeklēt arī dažādas interešu organizācijas, tajā skaitā nevalstiskās organizācijas. Dopinga skandāls Somijā, kas 2001. gadā izcēlās Lahti pilsētā notiekošā pasaules čempionāta laikā, izvērtās par Somijas Slēpošanas savienības krīzi, jo atstāja graujošu ietekmi (un jo projām to ietekmē) uz sponsoru pieņemtajiem lēmumiem un uzticību sporta veidam kopumā. Publiskajai apspriešanai nodotā Savienoto Valstu Katoliskā baznīca atrodas krīzes situācijā, jo tās uzticamība tiek apšaubīta ar pedofiliju saistīto apvainojumu dēļ. Baznīcas sabiedrisko attiecību speciālistu izaicinājums ir zaudētās uzticības atgūšana. Tomēr baznīcas reputācija galvenokārt ir atkarīga no tās vadības un vispārējās darbības, nevis krīzes komunikācijas. Uzticību rada darbi, nevis vārdi.

Gandrīz visas īstās krīzes situācijas rodas organizācijas iekšienē, kad apslēptās problēmas, saņemot ārēju grūdienu, iznāk virspusē. Tikai daļa šādu situāciju saistīta, piemēram, ar nepilnībām ražošanas procesā. Organizācijas vadības ētikas principu ievērošana, slikts vadības process vai samilzušas personāla problēmas – bieži tieši šādi iemesli izraisa sabiedrības šaubas, kam seko organizācijas krīze.

1.1. Risku apzināšana un pārvaldība

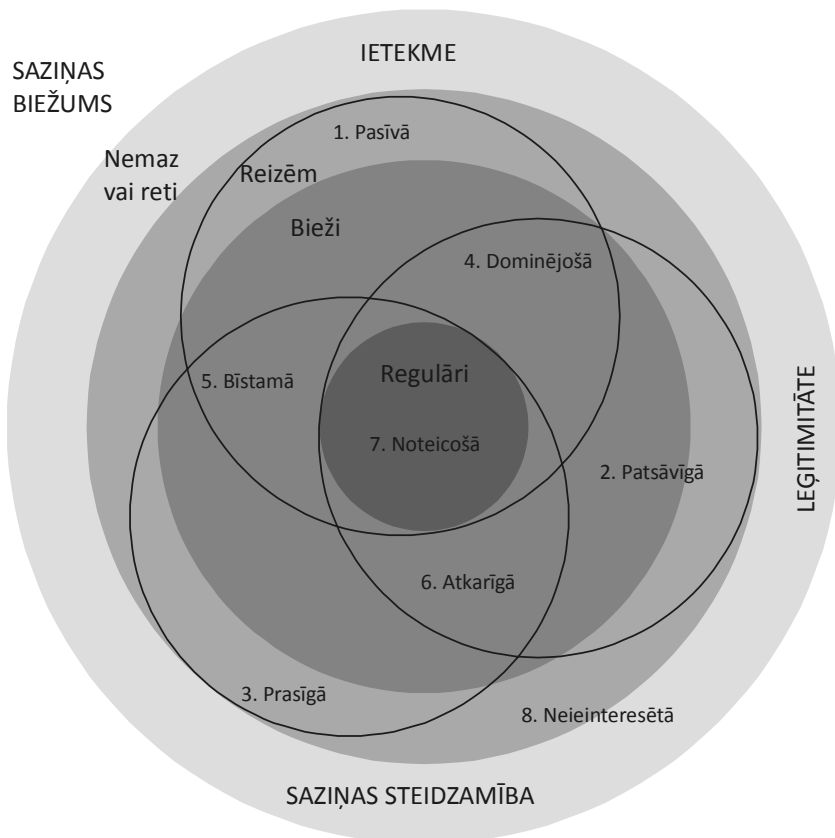
Krīzes komunikācijas mērķis ir ar sabiedrisko attiecību palīdzību mazināt krīzes negatīvās sekas. Daudzas rokasgrāmatas uzsver savlaicīgas krīzes komunikācijas lielo nozīmi. Šāda stratēģija vērtējama pretrunīgi: kurš gan gribētu informēt par krīzi, kas tā arī var nekad nepienākt. Ugunsgrēka dzēšana ir stingri noteikts process, un, ja glābšanas darbi ir labi organizēti un tiek sekmīgi paveikti, īpašumu iespējams izglābt no bojāejas. Tas nozīmē, ka ir vērts investēt labā ugunsdzēsšanas aprīkojumā un ugunsdzēsēju izglītošanā, lai ugunsgrēka radītos zaudējumus būtu iespējams samazināt līdz minimumam. Vēl saprātīgāk būtu vispirms apzināt tās situācijas, kurās ugunsgrēks varētu izcelties, iegādāties dūmu detektorus, sniegt cilvēkiem instruktāžu par ugunsdrošību un jau savlaicīgi novērst iespējamus negadījumus. Šāda rīcība labi raksturo risku pārvaldību.

Organizācijas darbības risku mazināšana un komunikācija ārkārtas situācijās ir daļa no organizācijā notiekošajiem procesiem, kopējās vadības un stratēģisko plānu īstenošanas. Integrētā komunikācija ietver risku izvērtēšanas veidu, kas balstīts uz ideju par ieinteresēto pušu domāšanas principiem. Šajā gadījumā tie virza un nosaka organizācijas darbību un mērķus atbilstoši galvenajām sadarbībā iesaistīto pušu interesēm.

1.2. Ieinteresētās puses – organizācijas publika

Organizācijas darbības vidi veido iesaistītās puses, kuru attiecības ar organizāciju ir mainīgas un no kurām daļai var būt nozīmīga loma ārkārtas situācijās. Sociālo risku, tātad ar darbības vidi, cilvēkiem un kopienām saistīto risku, vadība balstās uz ieinteresēto pušu analīzi, kuras laikā nosaka uzņēmumam nozīmīgākās iesaistītās puses un to ietekmi, kā arī izvērtē savstarpējās attiecības, ņemot vērā uzņēmuma noteiktos stratēģiskos mērķus. Analīze ietver regulāru apkārtējo tendenču un problēmjautājumu monitoringu un novērtējumu, lai zinātu, kā nepieciešamības gadījumā tos var ietekmēt, realizējot sabiedrisko attiecību un mārketinga pasākumus.

Vadot risku un krīzes situācijas pārvaldības procesus situācijās, kad apdraudēta uzņēmuma vai zīmola labā slava, līdz ar to arī klientu vai sadarbības partneru uzticība uzņēmumam, ir ārkārtīgi svarīgi identificēt tās ieinteresētās puses, kuru atbalsts organizācijai ir visnozīmīgākais vai arī kuru negatīvā nostāja var nodarīt tai vislielāko kaitējumu. Vilma Lomaaho (*Vilma Luoma-aho*, 2005), pamatojoties uz *Mitchellin* un citu autoru (turpmāk tekstā *Mitchellin & al.*) radītās tipoloģijas bāzes, min septiņas svarīgākās ieinteresētās puses, izvietojot tās proporcionāli to ietekmei, saziņas biežumam, saziņas steidzamībai un tam, cik pamatotas ir šo pušu prasības un vēlmes.



1. attēls. V. Loma-aho (2006) definētās organizācijai nozīmīgās ieinteresētās puses

Parasti ieinteresēto pušu prasības nosaka to saistība ar organizāciju. Akcionāri, ierēdņi, arī nozaru asociācijas ir spēcīgi 'spēlētāji.' Dažādu ieinteresētu dalībnieku ietekme atkarīga no konkrētas situācijas, piemēram, amatpersonām ārkārtas situācijā var būt liela ietekme uz organizācijas nākotni. Krīzes situācijās masu mediji un sabiedrība, pieprasot informāciju un ātru reakciju no organizācijas, kas veikusi negodīgas darbības vai nodarījusi kādu kaitējumu, iegūst ārkārtēju spēju ietekmēt organizāciju. Piemēram, aktīvākie patērētāji var ietekmēt plašākas sabiedrības attieksmi un izturēšanos vai ievirzīt politisko nostāju organizācijai nelabvēlīgās sliedēs. Saskaņā ar *Mitchellin & al.* klasifikāciju ir tā sauktā 'guļošā' jeb pasīvā ieinteresētā puse, piemēram, vides aizsardzības organizācija vai cita interešu apvienība, ar kuru parastā situācijā organizācijai ir neliels kontakts vai arī tā nav vispār. Tas aktivizējas ārkārtas situācijās. Arī amatpersona var būt 'guļošā' ieinteresētā puse, kas krīzes situācijā 'pamosas', pieprasot no organizācijas aktīvu komunikāciju.

Aplūkojot krīzes situāciju no ieinteresēto pušu redzpunkta, to varētu raksturot kā situāciju, kuras laikā mainās ieinteresēto pušu ietekmes proporcijas, palielinot kādas vai kādu ieinteresēto pušu nozīmi, ietekmi un aktualitāti, kā arī palielinot nepieciešamību sadarboties ar tām, saņemt piekrišanu un atbalstu.

Lielas starptautiskas organizācijas krīzes laikā pārāk zemu tiek novērtēta vides aizsardzības organizācijas *Greenpeace* netiešā ietekme. *Coca-Cola* pārāk zemu novērtēja Beļģijas ierēdniecības pieņemto lēmumu spēku, *Daimler-Benz* nenovērtēja autožurnālu izdevēju ietekmi, bet Somijas Slēpošanas savienība – ministrijas un sponsoru ietekmi. Daudzi uzņēmumu vadītāji, organizācijai nonākot krīzes situācijā, pārāk zemu novērtē īpašnieku ietekmi. Bieži ārkārtas situācija pāraug krīzes situācijā tādēļ, ka organizācija nav pratusi pareizi izvērtēt to ieinteresēto pušu ietekmi, kam standarta situācijās nav būtiskas nozīmes. (3)

Parrex banka ir īpašs piemērs, jo tieši akcionāri neizvērtēja globālās finanšu krīzes iespējamo ietekmi, tāpēc zaudēja biznesu. Valstij 2008. gada nogalē, pārņemot vienu no lielākajām Latvijas bankām, pašai bija jādomā par ārējā parāda palielināšanu bankas likviditātes nodrošināšanai. Banka