

Krizová komunikace Českých drah, a.s.

Katarína Svobodová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Katarína SVOBODOVÁ**
Osobní číslo: **K09490**
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Krizová komunikace Český drah, a.s.**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, zaměřte se na krizovou komunikaci a mediální analýzu.**
- 2. Na základě teoretického vymezení studovaného problému určete pracovní hypotézu.**
- 3. Analyzujte krizovou komunikaci zvolené kauzy, proveďte mediální analýzu a vyvoďte závěry.**
- 4. Na základě výsledků analýzy verifikujte pracovní hypotézu a formulujte případná doporučení aplikovatelná v praxi.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. Krizový management: krizová komunikace. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0945-8.

NĚMEC, Petr. Komunikace v konfliktních a krizových situacích. 1. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s., 1999. ISBN 80-85943-66-2

POSPÍŠIL, Pavel. Efektivní Public Relations a media relations. 1. Praha: Computer press, 2002. ISBN 80-7226-823-6.

SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0564-8.

VYMĚTAL, Štěpán. Krizová komunikace : A komunikace rizika. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2510-9.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

1. října 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

4. května 2012

Ve Zlíně dne 15. února 2012


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 2.3.2012.....

KATARINA SUKOPKOVA, Sukopkova
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělení svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá krizovou komunikací Českých drah, a jak reagovaly na nástup konkurenční společnosti RegioJet. Teoretická část vychází z odborné literatury a definuje pojmy Public relations, jejich nástroje a cíle. Dále obsahuje základní klíčové informace o krizové komunikaci a metodu výzkumu mediálního obsahu. Praktická část pomocí obsahová analýzy analyzuje internetové články na vybraných serverech.

Klíčová slova: doprava, železnice, České dráhy, krizová komunikace, PR, Public Relations, RegioJet, obsahová analýza

ABSTRACT

This thesis deals with the crisis communication in Czech Railways and how to respond to the arrival of a rival company RegioJet. The theoretical part is based on the literature and defines the concepts of public relations, their instruments and objectives. It also contains basic information on key crisis communication research methods and media content. The practical part analyzes the Internet articles at selected servers via content analysis.

Keywords: transport, railways , Czech Railways, crisis communication PR, Public Relations, RegioJet, content analysis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla mnohokrát poděkovat vedoucí mé práce, Ing. Martině Juříkové Ph.D., za její čas a cenné rady, které mi byly přínosem při zpracování této práce.

Motto: *„Velmi často ten, kdo si myslí, že umí mluvit, prostě jenom neumí mlčet.“*

Řecký filozof Epimarchos

Prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné, a že práci jsem vypracovala samostatně s použitím citované literatury, kterou uvádím na seznamu literatury.

Ve Zlíně dne 23. 4. 2012

.....

Katarína Svobodová

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 10 |
| 1 DEFINICE PUBLIC RELATIONS | 11 |
| 1.1 VZTAH PR K OSTATNÍM MARKETINGOVÝM DISCIPLÍNÁM..... | 12 |
| 1.2 PROSTŘEDKY PUBLIC RELATIONS..... | 13 |
| 1.3 NÁSTROJE PR..... | 13 |
| 1.4 CÍLOVÉ SKUPINY PR..... | 14 |
| 1.5 OBLASTI PR..... | 15 |
| 2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE | 16 |
| 2.1 ROLE KRIZOVÉ KOMUNIKACE V PUBLIC RELATIONS..... | 16 |
| 2.2 VYMEZENÍ KRIZOVÉ KOMUNIKACE..... | 16 |
| 2.2.1 Znaky krize..... | 17 |
| 2.2.2 Specifika potencionálních nebezpečných krizí..... | 17 |
| 2.2.3 Krizový manuál a tým..... | 17 |
| 2.3 PLÁN KRIZOVÉ KOMUNIKACE..... | 18 |
| 2.3.1.1 Chyby v krizové komunikaci..... | 19 |
| 2.3.2 Zásady komunikace v krizi..... | 19 |
| 2.3.3 Strategie krizové komunikace..... | 20 |
| 2.3.3.1 Přizpůsobení se..... | 20 |
| 2.3.3.2 Uzavření se..... | 20 |
| 2.3.3.3 Spolupráce..... | 20 |
| 2.3.3.4 Odpor..... | 20 |
| 2.3.4 Strategie komunikace s médii..... | 20 |
| 2.4 TRENDY V KRIZOVÉ KOMUNIKACI..... | 22 |
| 2.4.1 Krizová komunikace na sociálních sítích..... | 22 |
| 3 METODA VÝZKUMU | 24 |
| 3.1 OBSAHOVÁ ANALÝZA..... | 24 |
| 3.2 KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ OBSAHOVÁ ANALÝZA..... | 24 |
| 3.2.1 Omezení obsahové analýzy..... | 25 |
| 4 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY, METODICKÝ POSTUP | 26 |
| 4.1 CÍL PRÁCE..... | 26 |
| 4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY..... | 26 |
| 4.3 METODICKÝ POSTUP..... | 26 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 28 |
| 5 KONKURENČNÍ BOJ ČESKÝCH DRAH A REGIOJETU | 29 |
| 5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE..... | 29 |
| 5.2 OBSAHOVÁ ANALÝZA..... | 31 |
| 5.2.1 Specifická kritéria pro obsahovou analýzu krizové komunikace Českých drah..... | 32 |
| 5.2.1.1 Výběrové a analytické jednotky..... | 32 |
| 5.2.1.2 Hodnocení..... | 32 |
| 5.2.1.3 Základní sledované parametry..... | 33 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5.2.2 | Poměr zastoupení příspěvků na analyzovaných serverech | 35 |
| 5.2.3 | Poměr hodnotového zabarvení příspěvků | 36 |
| 5.2.4 | Vývoj medializace kauzy podle hodnocení..... | 36 |
| 5.2.5 | Analýza negativně zaměřených článků | 37 |
| 5.2.5.1 | Zlevňování jízdenek ČD | 38 |
| 5.2.6 | Analýza pozitivně zaměřených článků..... | 45 |
| 5.2.7 | Citované osoby v kauze | 53 |
| 5.2.7.1 | Tonalita článků bez vyjádření Českých drah | 53 |
| 5.2.7.2 | Rozhovory | 54 |
| 5.2.7.3 | Vybrané výroky osob v kauze Českých drah a RegioJetu..... | 54 |
| 5.2.8 | Analýza negativně zabarvených slov v příspěvcích..... | 55 |
| 5.2.9 | Komparace vyznění titulků s vyzněním obsahu..... | 56 |
| 6 | SHRNUTÍ KAUKY, VÝZKUMNÉ OTÁZKY | 57 |
| 6.1 | <i>PRACOVNÍ OTÁZKY.....</i> | <i>60</i> |
| 7 | NÁVRH NA REAKCE NA NÁSTUP NOVÉHO KONKURENČNÍHO LEO EXPRESS | 61 |
| | ZÁVĚR | 63 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 64 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 68 |
| | SEZNAM GRAFŮ | 69 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 70 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 71 |

ÚVOD

Téma bakalářské práce – krizová komunikace Českých drah, a.s. a kauzu s nástupem konkurenční společnosti RegioJet, si autorka zvolila na základě toho, že se jedná o velice zajímavou, aktuální a v médiích často diskutovanou kauzu. Existuje jen málo těch, kteří by o kauze nevěděli a kteří by se nepřiklonili na jednu či druhou stranu. Tedy na stranu Českých drah, které tvrdí, že v konkurenčním „boji“ obstáli a používají adekvátní praktiky, nebo proti Českým drahám, tedy na stranu RegioJetu, který tvrdí opak. Cílem práce není hledání toho, kdo má pravdu, o tom, ať rozhodne probíhající šetření antimonopolního úřadu.

Samotnou autorku tato problematika také zajímá, neboť můžeme říci, že to je jedinečná událost, která s sebou přinesla revoluci na českou železnici. Českým drahám, které doposud byly dominantní firmou v oblasti železniční dopravy, přibyl těžký konkurent v podobě žlutých vlaků Radima Jančury. Jak se s krizovou komunikací firma vypořádala a jak se připravila na nástup konkurence, o které věděla dopředu, je hlavním cílem této práce.

V teoretické části bakalářské práce jsou popsány veškerá základní východiska pro uvedení do problematiky a potřebná ke zpracování části praktické, tj. literární poznatky, které postupují od všeobecné definice PR a jejích složek po již konkrétnější krizovou komunikaci. Dále obsahuje podklady, které se vztahují k analýze mediálního obsahu. Závěr patří cíli, metodickému postupu a výzkumným otázkám.

Praktická část na úvod seznamuje se zvolenou kauzou a jejími hlavními aktéry. Dále jsou rozebrány specifika obsahové analýzy, která by měla, poskytnout informace o tom, zda jsou České dráhy na vybraných internetových serverech prezentovány spíše v pozitivním, neutrální nebo negativním duchu. Analýzy by měla také zmapovat tematickou, obsahovou a časovou strukturu mediální prezentace kauzy. Prostřednictvím analýzy by se měly i vytipovat skutečnosti, které negativně ovlivňují obraz subjektu či jej naopak vylepšují. Závěrečným úkolem bakalářské práce je díky zpracované analýze shrnout a vyhodnotit krizovou komunikaci Českých drah a doporučit komunikaci v obdobných případech (plánovaný nástup dalšího konkurenta Leo Express).

V této části je také shrnuta celá kauza, navrženo doporučení pro zlepšení krizové komunikace ČD a odpovězení na výzkumné otázky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE PUBLIC RELATIONS

Na začátku je důležité říci, že přesná definice pojmu Public Relations neexistuje. Do češtiny se tento anglický pojem překládá pod názvem „vztahy s veřejností“. Překlad je správný, ale přesto nevystihuje plnou podstatu a zaměření public relations a jejich činností (Ftorek, 2009).

Nejrozšířenější definicí public relations je ta, která byla přijata v roce 1978 Institutem Public Relations: „Public relations činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a veřejností“ (Věrčák, Girgašová a Liškařová, 2004, s. 14).

V roce 1978 byla na Světovém shromáždění přijata asociací PR "Mexická deklarace (Mexican Statement)", která v překladu zní: „Public relations v praxi jsou umění a sociální věda analyzující trendy a jejich dopady a také poradenské služby managementu firem při provádění naplánovaných programů a aktivit, které poslouží jak zájmům organizace, tak zájmu veřejnosti“ (Co je PR?, 2012 [on-line]).

Svoboda (2009) říká, že Public relations jsou sociálně komunikační aktivitou, jejímž prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost, se záměrem vytvářet a udržovat pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry.

Němec (1999, s. 13) ve své knížce definuje PR podle amerického odborného časopisu Public Relations Review jako: „PR jsou formou komunikace, která korporaci pomáhá přizpůsobit se okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení vlastních cílů.“

Autorky Přikrylová a Jahodová (2010, s. 106) formulují definici PR takto: „PR je řízená obousměrná komunikace určitého subjektu s vazbou na různé druhy veřejnosti s cílem poznat a ovlivňovat její postoje (veřejné mínění), získat její porozumění a vybudovat dobré jméno a pozitivní obraz daného subjektu v očích veřejnosti.“

Bez ohledu na to, že podle odborníků existuje asi 500 různých definic PR, lze vybrat některé jejich společné prvky:

- PR zahrnují navázání a udržování vzájemného porozumění, vzájemné důvěry, respektu a sociální odpovědnosti mezi organizacemi a jejich veřejností.

- PR vyžadují, aby byly všechny formy připravované komunikace prováděny efektivně.
- PR jsou řízením vztahů mezi firmou/společností a její klíčovou veřejností/cílovou skupinou.
- PR jsou proces směřující k vytvoření pozitivních postojů na základě znalostí nebo k přeměně negativních postojů a názorů na pozitivní.
- Kde je to vhodné, PR se snaží sladovat soukromé a veřejné zájmy. PR jsou více než pouhé přesvědčování: jsou komplexem řízeného komunikačního procesu, který zahrnuje řízení reputace společnosti a jejího image.
- PR jsou nepřetržitou funkcí, která v opodstatněných případech podporuje (a může dokonce být i korekcí) reklamní a marketingové aktivity.
- PR řídí obojí, tj. pověst i vnímání firem, značek a jednotlivců.

(Co je PR?, 2012 [on-line]).

„Cílem Public Relations je působit na veřejnost těmi způsoby, které nejsou primárně vnímané jako reklama. V době, kdy na každého spotřebitele působí denně přes dva tisíc reklamních podnětů, nabývá na stále větší důležitosti“ (Pavlínová, 2012, s. 84).

1.1 Vztah PR k ostatním marketingovým disciplínám

Public relations jsou součástí marketingového mixu, někdy také nazýván „4P“ - výrobek (product), cena (price), umístění (place) a propagace (promotion). Marketingový mix představuje souhrn základních marketingových nástrojů, které firma využívá k dosažení svých marketingových cílů (Kotler a Keller, 2007). PR spadají pod propagační aktivity společnosti, někdy též nazýváno marketingová komunikace nebo komunikační mix. Komunikační mix označuje prostředky, kterými společnost komunikuje se svými stávajícími nebo potenciálními zákazníky i širokou veřejností. Kromě zmiňovaných public relations sem patří i reklama (advertising), podpora prodeje (sales promotion), osobní prodej (personal selling), přímý marketing (direct marketing) a události (events) (Hesková a Šťarchoň, 2009).

V marketingové praxi neexistují jasné definované hranice mezi komunikačními disciplínami, proto se v realitě vzájemně prolínají, doplňují a překrývají. Hovoří se o tzv. integrované marketingové komunikaci, která spojuje komunikační nástroje a disciplíny způ-

sobem poskytující jasnost, konzistentnost a maximální dopad prostřednictvím hladké integrace sdělení (Kotler a Keller, 2007; Karlíček a Král, 2011).

„Rozdíl mezi PR a ostatními nástroji marketingové komunikace je zejména v tom, že ostatní nástroje jsou spíše komerčně a krátkodobě zaměřeny, zatímco plánované PR aktivity usilují trvale o dobré jméno společnosti. PR neprodávají, ale budují pozitivní povědomí o podniku a dobré vztahy s veřejností. Dobré vztahy s veřejností tvoří základ pro další komunikační aktivity, jelikož lidé věří, že firma s dobrým jménem nabízí také kvalitní služby a produkty“ (Jurášková, 2009, s. 7). Nedostatkem PR je nemožnost řídit a kontrolovat skutečný obsah sdělení (a jejich četnost), který je prezentován v médiích. Také účinnost PR je obtížně měřitelná (Jahodová a Přikrylová, 2010).

1.2 *Prostředky public relations*

1. Média (tiskové zprávy, tiskové konference, press kity, press tripy)
2. Kontrolovaná média (firemní časopisy, brožury, webové prezentace, video, intranet)
3. Individuální oslovení (dopis, email, osobní kontakt)
4. Interaktivní komunikace (internet chat a fórum, konference, semináře)
5. Osobní zkušenosti (akce, události, prezentace, dárky)

(Jurášková, 2007)

1.3 **Nástroje PR**

„Nástroje public relations slouží k hledání příležitostí pro komunikaci, kdy správným a efektivním způsobem komunikovaná událost vede k pochopení vzniklé situace. Pochopení pak vede k porozumění dějům a rozhodnutím, která jsou komunikována v rámci PR. A pokud nás ti, ke kterým komunikujeme, pochopí a porozumí nám, pak může vzniknout důvěra, která je vrcholem práce v PR, nejvyšším bodem efektivní komunikace“ (Jurášková, 2009, s. 4).

Public relations využívají širokou škálu komunikačních nástrojů a kanálů, které se vzájemně kombinují, prolínají a doplňují, tím dosahují synergie a stanovených cílů. Hlavní nástroje jsou:

- publikace
- události (eventy)

- zprávy
- sponzoring
- veřejná vystoupení
- aktivity spojené s veřejnými službami
- mediální identita

Firmy se při snaze o oslovení CS spoléhají na **publikované materiály** (např. výroční zprávy, brožury, články, apod.) Pod pojmem **event** se rozumí nějaká zvláštní událost či výjimečný zážitek. Mezi eventy se řadí například vánoční večírek, slavnostní otevření nové pobočky, předvedení nového produktu nebo oslavy výročí založení podniku. Jedná se o jeden z důležitých nástrojů, kterým se snažíme prostřednictvím nevšedních zážitků a emocí prohloubit vztahy s obchodními partnery, nebo upoutat nové potenciační klienty. Jedním z hlavních úkolů PR pracovníků je vytvořit příznivé **zprávy**, které mohou být o našich produktech či o společnosti a získat média pro přijetí tiskových materiálů i pro účast na tiskových konferencích. Díky **sponzoringu** sportovních, kulturních a sociálních aktivit mohou firmy podporovat své značky a jméno společnosti. **Veřejná vystoupení** mohou úspěšně budovat firemní image. Prostřednictvím **aktivit spojených s veřejnými službami** (např. finanční účast v příznivě hodnocených veřejných záležitostech) si může firma vytvářet dobré jméno. **Mediální identita** v sobě zahrnuje firemní logo, hlavičkový papír, vizitky, budovy, apod. Pomocí mediální identity je firma ihned rozpoznána veřejností (Kotler a Keller, 2007).

Existují však situace, kdy nepomohou ani profesionálně prováděné PR. Takovým příkladem může být, když je apriorně nepřátelsky naladěná veřejnost. Při zlepšování image neschopného podniku, nebo když firma prodává dlouhodobě špatné výrobky (Heshová a Štarchoň, 2009).

1.4 Cílové skupiny PR

Základním předpokladem úspěšnosti PR je znalost cílové skupiny, tedy veřejnosti, na kterou působí. Obvykle se dělí veřejnosti na vnitřní, interní veřejnost (zaměstnanci) a na vnější, externí veřejnost (lidé stojící mimo firmu) (Příkrylová a Jahodová, 2010).

- Interní cílová skupina- zaměstnanci, management, distributoři, členové, odbory
- Externí cílová skupina- média, zákazníci, obchodní partneři, investoři, státní orgány, místní samospráva, komunity, nátlaková skupiny, názoroví vůdci

(Hesková a Štarchoň, 2009).

Někdy v rámci zlepšení komunikace je vhodnější dělení dle teorie zainteresovaných skupin tzv. stakeholders, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu firmy. Je proto důležité podle klíčových skupin sestavit komunikační cíle a strategie s použitím příslušných nástrojů a metod komunikace. Po sestavení cílů a strategie je dalším krokem navázání dialogu s jednotlivými zainteresovanými skupinami. Dialog má vést k vzájemnému pochopení, a následně pak umožnit dlouhodobou a úspěšnou existenci organizace. Můžeme říci, že pracovníci PR slouží jako „most“ mezi organizacemi a okolím (Přikrylová a Jahodová, 2010; Karlíček a Král, 2011).

1.5 Oblasti PR

K základním oblastem, které jsou považovány za součást PR, podle Přikrylové a Jahodové (2010) patří¹:

- vztahy s médií (média relation)
- různé formy externí a interní komunikace organizace
- organizování událostí (events)
- lobbování (lobbying)
- public affairs
- krizová komunikace.

Dále dodávají, že: „Záleží však na konkrétní firmě, které z výše uvedených součástí PR realizuje a kam jejich organizaci a řízení zařadí“ (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 111).

¹ Definice oborů PR se liší podle různých autorů.

2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

2.1 Role krizové komunikace v Public relations

V poslední době dochází k nárůstu významu public relations v krizových situacích, které se vyskytují stále častěji. Důvodů, proč se dostává PR do popředí řešení krizových situací je hned několik. Veřejnost a spotřebitelé jsou čím dál aktivnější. Sami si hlídají úroveň a kvalitu nabídky a zakládají sdružení na svou ochranu. O svém zjištění informují média nebo sami sebe navzájem na sociálních sítích nebo na internetu (Svoboda, 2009; Foret, 2011).

PR hrají důležitou roli v čase převedení firmy přes krizové období bez velkých dopadů na její reputace, toho ale může být využito jen v případě, jestliže máme správně vybudované formy komunikace s veřejností z období „normální“ komunikace (Věřčák, Girgašová a Liškařová, 2004).

2.2 Vymezení krizové komunikace

Ftorek (2009, s. 47) definuje krizovou komunikaci jako: „Specializovaná komunikace firmy nebo instituce ve výjimečných situacích, kdy je její stabilita, bezpečnost či pověst ohrožena krizovou událostí nebo negativní publicitou. Jejím cílem je připravit a distribuovat účinná sdělení nebo eliminovat negativní publicitu“.

Nezvládnutí krizové komunikace může mít v konečném důsledku daleko rozsáhlejší následky než škody způsobené krizí samotnou. Může dojít k ohrožení existence podniku, poničení image (reputace) podniku, ztráta vztahů a vybudované důvěry, mezi firmou a jejími relevantními částmi veřejnosti. Naopak kvalitně realizovaná krizová komunikace může firmu posílit a přesvědčit relevantní cílové skupiny, že si i nadále zaslouží jejich důvěru (Příkrylová a Jahodová, 2010). Krize je také **příležitostí**, jak ukázat zodpovědnost, schopnost komunikovat a sdělovat pravdivé informace, bezúhonnost a často i lidskost firmy. Všechny tyto věci mohou pak přispět k dlouhodobě dobrému jménu a pověsti. Když firma i pod tlakem nepříznivých okolností jednala čestně, neskrývala nepříjemné skutečnosti a nevyhýbala se odpovědnosti, může v očích veřejnosti značně stoupnout na ceně. Vyřešení konfliktu a zvládnutí krize prověří životaschopnost podniku i kvalitu managementu. Odměnou je posílení důvěry (Antušák, 2009; Příkrylová a Jahodová, 2010).

2.2.1 Znaky krize

Každá krize je jedinečná, přesto ji lze v obecné rovině charakterizovat určitými typickými znaky (Karlíček a Král, 2011). Jurášková (2009) definuje některé znaky krize: rychlý vývoj událostí, panika, hledání „viníka“, mimořádný zájem médií a veřejnosti a spousta expertů na problém.

2.2.2 Specifika potencionálních nebezpečných krizí

V souvislosti s krizovou komunikací se hovoří o koncepci krizového managementu, která se zaměřuje na předvídání a zvládnutí krizových situací a jejich komunikací s relevantními cílovými skupinami. Dříve než jakákoliv krize nastane, každá firma by si měla vytipovat možná rizika a ta kategorizovat. Odborníci rozlišují vnitřní a vnější příčiny krize, které mohou mít dimenzi technickou, ekonomickou, lidskou, sociální a organizační (Příkrylová a Jahodová, 2010). Každá firma je vystavena jiným typům potencionálních rizik. V PR označována jako tzv. issues (Karlíček a Král, 2011).

Příklady některých typů krize podle Juráškové (2009): špatné hospodářské výsledky, konkurenční boj, zneužití informací, stávková, provozní nebo ekologická havárie a korupční aféra.

2.2.3 Krizový manuál a tým

Pro případ, že krize i přes veškerá preventivní opatření nastane, je dobré mít dopředu připravený tzv. krizový manuál, který obsahuje konkrétní postupy, co v krizových situacích dělat a jak komunikovat (Karlíček a Král, 2011). „Měl by obsahovat procesy a zásady jednání při krizi, popis krizového týmu, kontakty na cílové skupiny i kontrolní orgány organizace, popis potřebných zdrojů a vybavení, předpřipravené dokumenty (vzory tiskových zpráv, seznam zaměstnanců, nejčastěji očekávané otázky a odpovědi ke krizi podle specifík organizace, atd.)“ (Vymětal, 2008, s. 288).

Před tvorbou krizového scénáře je třeba si uvědomit, koho může krize ovlivnit. Existuje pět základních skupin: veřejnost, zaměstnanci, obchodní a finanční partneři a akcionáři. Je důležité si uvědomit, že každá skupina vnímá firmu jinak a tomu musí odpovídat i nasměrovaná komunikace v době krize. Všech pět skupin bývá zasaženo zcela výjimečně. Jestliže dojdeme k názoru, že ta či ona skupina jsou probíhající událostí zasaženy, věnujme jim specifickou pozornost, vedle zcela standardního krizového PR, které ošetřuje všechny skupiny (Věřčák, Girgašová a Liškařová, 2004).

„Krizový scénář je pro společnost tím, čím je pro námořníka mapa: Ta také neodhaluje všechna rizika a záleží na navigátorovi, jak ji využije. Ale ukazuje mu, v jakém prostředí se pohybuje, čeho se musí vyvarovat,“ říká Roland Schatz, ředitel firmy Media Tenor Bonn (Němec, 2011 [on-line]).

„Obvykle je také zřizován tým krizového řízení, jehož úkolem je rozhodovat o jednotlivých krocích řešení krizové situace, a tým krizové komunikace, který zajišťuje komunikaci jak uvnitř organizace, tak vůči externí veřejnosti“ (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 122).

Krizový štáb Schatz přirovnává k velení lodi: „Nelze přece určit kapitána, kormidelníka, technika až v době, kdy lodí zmítá bouře. Ti lidé musejí být dokonale připravení předtím, než se na horizontu objevila první mračna,“ píše v publikaci „Frühwarnsysteme“ (Němec, 2011 [on-line]).

2.3 Plán krizové komunikace

Při plánování krizové komunikace je také vhodné vycházet ze zásad psychologie krize:

- Skutečnou krizí nebývá to, co se stalo, ale to co si lidé myslí, že se stalo.
- Zásadní sdělení nejsou ta, která si organizace myslí, že by měla být řečena, ale ta, která od organizace lidé očekávají.
- Dobré řešení krize spočívá v přístupech a publicitě než v postupech.
- Krizovou komunikaci je možné využít i v pozitivním slova smyslu.
- S veřejností musí komunikovat vždy jedna osoba, která projeví pochopení a účast, znepokojení, uklidní veřejnost a prokáže autoritu, kompetentnost i schopnost situaci řešit. Platí, že čím zajímavější, věrohodnější nebo věhlasnější je osoba, která informaci sděluje, o to méně manipulující se zdá být její projev a o to větší je tendence okamžitě akceptovat její doporučení.
- V případě krize musí organizace mluvit „jedním jazykem“ a nelhat, za každou cenu se musí zamezit poskytování protichůdných informací.
- Řešení krize spočívá i na týmové spolupráci, vysoké flexibilitě a schopnosti vzájemné zastupitelnosti členů krizového týmu (Vymětal, 2008).

2.3.1.1 Chyby v krizové komunikaci

Nejčastějšími chybami krizové komunikace jsou dle Heskové a Štarchoně (2009) následující skutečnosti:

- Úmyslné zamlčování skutečností.
- Dialog vedený „s ohledem na hodnosti“.
- Vícehlasnost při sdělování základních informací.
- Tabuizování určitých témat.

2.3.2 Zásady komunikace v krizi

Další ze základních zásad public relations je, že ten, kdo přijde se zprávou jako první, může počítat s větší důvěrou. Toho se týká i tzv. „železné“ pravidlo PR - „akce, nikoli reakce“, neboli zásada aktivního přístupu ke komunikaci (Němec, 1996).

„Základním východiskem krizové komunikace je především rychlost a rozvážnost reakce, odpovědnost, dosažitelnost a jednoznačnost“ (Vymětal, 2008, s. 286).

„Aby bylo možné krizi úspěšně zvládnout, je nutné, aby organizace zjistila, o jaký druh krize se jedná, poté přizpůsobila stávající krizový manuál konkrétní situaci a k této situaci zvolila vhodnou komunikaci“ (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 122).

Karlíček a Král (2011) popisují základní zásady krizové komunikace:

1. Komunikovat, být k dispozici a reagovat rychle.
2. Být přesný a nespekulovat.
3. Postavit se ke krizi zodpovědně, říkat pravdu a nebagatelizovat.
4. Nastavit odpovídající kontext.
5. Komunikovat srozumitelně a konzistentně.
6. S klíčovými skupinami komunikovat napřímo.
7. Být dobře připraven.

„Po vyřešení krizové situace krizový tým zdokumentuje celý průběh krizové komunikace, provede její zhodnocení včetně vyhodnocení dopadů krize na pověst organizace. Výsledky takového hodnocení jsou posléze východiskem pro další komunikaci po krizi“ (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 122).

2.3.3 Strategie krizové komunikace

„Při praktickém řešení konfliktu nebo krize je důležité kombinovat uvedené strategické možnosti podle situace. V tom také spočívá umění řešit krizové situace“ (Svoboda, 2009, s. 76)

2.3.3.1 *Přizpůsobení se*

V tomto případě se jedná o strategii, kdy organizace nehodlá krizi řešit, ustupuje a splní požadavky protistrany. Tento postup může být užitečný zejména v konfliktu s úřady nebo obory.

2.3.3.2 *Uzavření se*

Tato strategie nevede k vyřešení konfliktní situace nebo krize a neposlouží ani k vytváření pragmaticky orientovanému dobrému vztahu. Strategie je užitečná, když „zmlknutí“ podniku poslouží k přehodnocení stanovisek. Organizace by měla tuto strategii směřovat směrem ke strategii spolupráce.

2.3.3.3 *Spolupráce*

V tomto bodě se jedná o strategii zaměřenou na řešení konfliktu nebo krize. To však nemusí být pro organizace vždy ta nejlepší volba.

2.3.3.4 *Odpor*

Je nejlepší alternativou v případě, že se objeví možnost vytvoření aliance zejména se zainteresovanými skupinami.

2.3.4 Strategie komunikace s médii

V dnešních podmínkách existuje mnoho mediální produktů, ze kterých si lidé mohou vybrat a novináři a majitelé médií doslova bojují o každého čtenáře. Obsah médií musí být tudíž co nejatraktivnější, proto o nás novináři projeví zájem zejména v krizových situacích, kdy se přihodilo něco nemilého (Foret, 2011). To samozřejmě není pouhá specialita médií: i veřejnost má sklon reagovat spíše na zvěsti o krizích nebo konfliktech než na tzv. dobré zprávy, zvláště, jsou-li obecné. Musíme tedy počítat se sklonem k negativismu (Němec, 1999).

Ve veřejně probíhajících sporech neplatí ani tolik argumenty jako emoce, protože argumenty v mediální rovině nebývají ani tolik určeny druhé straně jako spíše publiku. Nejde tedy o souboj argumentů, ale o zápas za účelem získání co největší podpory publika (Němec, 1999). S ohledem na veřejné mínění musí organizace také počítat s tzv. Davidovým efektem: kdo se v určité situace postaví proti velkému podniku, toho veřejnost za „slabšího“ (Svoboda, 2009). „Stejně jako v dalších oblastech marketingové komunikace i v krizové komunikaci platí, že vnímání veřejnosti je důležitější než realita“ (Karlíček a Král, 2011, s. 131).

Krize zvyšují společenskou potřebu informací a média zde sehrávají klíčovou roli při přinášení zpravodajství, při rámování a objasňování, proto je důležité, aby pracovníci PR budovali vztahy s médii dopředu, před vznikem mimořádných událostí (Věřčák, Girgašová a Liškařová, 2004; L' Etang, 2009). Média mají také sklon naslouchat odborníkům, pokud se tito lidé nacházejí spíše na protivníkově straně, ovlivní to průběh celé diskuze (Němec, 1999). K dalším rozšířeným názorům patří i ten, podle něhož to jsou média, která krizi vyvolávají, ovšem to je nesmysl. Podle Němce (1999) média mohou konfliktní, resp. krizové situace pouze medializovat.

Foret (2011) doporučuje následující ověřené rady při komunikaci s novináři:

1. Při jednání s novináři buďte struční a konkrétní, vystupujte klidně, sebejistě, důvěryhodně. Na publikum často působí daleko významněji to, jak budete vystupovat a vypadat, než co budete říkat.
2. V úvodu se představte. Řekněte, kdo jste, co děláte a jaká je vaše funkce.
3. Nebojte se sami zeptat, většina novinářů s ochotou v krátkosti navrhne, na co se budou ptát a o čem, chtějí psát.
4. Jste-li telefonicky dotázáni a cítíte se být zaskočení otázkou, vyžádejte si čas na přípravu. Jestliže ale slíbíte, že do určité doby zavoláte, snažte se slovo dodržet a sami se novinářům ozvěte.
5. Pokud nevíte, jak na otázku odpovědět, přiznejte to. Je to lepší a snazší, než podat nejasnou odpověď, která může být později zkušenými novináři prezentována takovým způsobem, který vás v očích veřejnosti zesměšní.
6. Nenechte se vlákat do komentování něčeho, o čem sami nic nevíte nebo čemu nerozumíte.

7. Nerozlišujte mezi rozhovorem vysílaným live, nahrávaným (zaznamenávaným) a přípravným (neformálním). V přítomnosti kamer a mikrofonů vždy vystupujte, jako by se jednalo o živé vysílání, protože svá slova a jednání budete později jen těžko brát zpět.
8. Vyhybejte se frázi „no comment“. Pokud ji ale opravdu musíte použít, potom vysvětlete, proč nemůžete danou záležitost „okomentovat“.
9. Pamatujte na to, že novináři dovednou ocenit, a dokonce od vás netrpělivě očekávají něco podstatně nového, případně i nějaké „neoficiální“ stanovisko, které třeba uveďte slovy „to tam ale prosím nepište“ nebo třeba „původně jsem o tom nechtěl vůbec mluvit, ale teď vám to řeknu“. Možná právě toto sdělení bude hlavním obsahem článku nebo alespoň pomůže navodit bezprostřednější atmosféru.
10. Při rozhovoru v televizním studiu mějte po ruce sklenici vody nebo limonády pro případ, že se dostanete do svízelné situace. Doušek vám umožní získat několik drahocenných sekund na rozmyšlení odpovědi.
11. Nelžete novinářům a nehádejte se s nimi, sotva kdy tím něčeho dosáhnete.
12. Uvědomte si, jak významně sdělovací prostředky ovlivňují a formulují veřejné mínění. Je vždy lepší mít s nimi dobré vztahy.

2.4 Trendy v krizové komunikaci

2.4.1 Krizová komunikace na sociálních sítích

Stále více lidí využívá sociální sítě (se současně početnějším zastoupením věkové skupiny 56 až 65 let) nejen ke komunikaci se svými známými, ale i se společnostmi. S negativním zákaznickou zkušeností na sociálních sítích je připraveno podělit se 60% lidí (NMS Market Research pro PR.Konektor). „Šíření negativních zpráv na internetu může představovat hrozbu vedoucí k ohrožení dobrého jména společnosti,“ upozorňuje jeden z šéfů PR.Konektor Rostislav Starý (Huberová, 2012).

Odborníci se shodují, že většina krizových situací na sociálních sítích je možné rozpoznat a utlumit jejich rozšíření do tradičních médií. Většina firem však není ochotna investovat do prevence krizových situací na internetu z důvodu finanční náročnosti a také z toho, že jim nepřikládají takovou váhu, jako tradičním médiím. „I když dopad na prodej a na značku je na sociálních sítích obrovský, daleko větší než třeba v tisku. A dalších pět

let to tam ještě zůstane,“ dodává Peter Hermann, senior account manager ze společnosti Digital Communications (Heberová, 2012).

Michal Kroupa, head of Ogilvy Interactive, radí, jak se vyhnout krizi na sociálních sítích: „ Žádného jedince na sociálních sítích nelze podcenit, všichni mají stejný potenciál stát se nejčtenějším novinářem okamžiku. K problému je třeba přistupovat konstruktivně, identifikovat ho a nastítnit možný proces řešení. Většina členů sociální sítě nemá stížnosti jako svůj koníček. Stěžují si, pokud mají důvod. Nabídnutí řešení je nejlepší cestou zamezení krizové situace a zákazník, který se stížnosti věnoval, si v oprávněných příkladech zaslouží alespoň základní zadostiučinění nebo kompenzaci“ (Huberová, 2012).

3 METODA VÝZKUMU

Výzkum mediální komunikace představuje zkoumání řady tematických oblastí. Základní tradiční oblasti vyplývají ze známé formulace Harolda Lasswella, který už v roce 1948 vyslovil tezi, že pokud chceme poznat komunikaci, musíme si odpovědět na otázku: Kdo, říká co, jakým kanálem, komu a s jakým účinkem (podle Trampoty, 2010).

V případě členění výzkumu z hlediska typu objektu zkoumání, lze podle Trampoty (2010) odlišit čtyři typy objektů zkoumání. 1) Výzkum se může zaměřit na analýzu rámce fungování mediální komunikace- tedy na analýzu sekundárních materiálů - legislativních norem, etických kodexů atd., 2) dalším častým objektem zkoumání jsou účastníci mediální komunikace- buď jako autoři- producenti mediálních sdělení a představitelé jednotlivých mediální profesí, nebo jako příjemci médií, případně i další aktéři produkce, 3) třetím typem objektů jsou mediální sdělení s různou mírou přesahu mimo ně (až ke studiu diskurzu a kultury, v rámci níž jsou produkovány), 4) a konečně čtvrtou oblastí výzkumu jsou kanály komunikace a technologie přenosu, tedy infrastruktura šíření mediálních sdělení. Každý typ objektů zkoumání s sebou nese i odlišné metody výzkumu.

3.1 Obsahová analýza

Zkoumání mediálního obsahu je pak prezentováno Berelsonovou kvantitativní obsahovou analýzou. Berelson (1952, cit. podle Jirák, 2009, s. 282) definoval tuto analýzu jako: „výzkumnou techniku pro objektivní, systematický a kvantitativní popis manifestovaného obsahu komunikace“. Charakteristická je pro tento soubor vysoká míra standardizace, to znamená, že průběh sběru dat probíhá u všech zkoumaných prvků vzorku shodně.

„Obsahová analýza svým způsobem popisuje mediální produkt v intencích Lasswellova modelu masové komunikace, tedy soustředuje se především na to, aby identifikovala „co“ se říká a „kdo“ to říká, popř. v nějaké podobě „jak“ se to říká“ (Jirák, 2009 s. 283).

3.2 Kvantitativní a kvalitativní obsahová analýza

„Kvantitativní rejstřík informací představuje takové atributy mediálního obsahu, které je možné změřit nebo spočítat (např. počet novinových zpráv o konkrétní zemi za dané časové období. Takové měření může, poskytnou důležité informace o množství pokrytí, ale

neřekne nic o tom, jak takové pokrytí vypadalo – o kvalitativních atributech obsahu“ (Shoemaker and Reese, 1991 cit. podle Jirák, rok , s. 181).

I když deskriptivní povaha obsahové analýzy je nepochybná, přece při jejím používání nejde o pouhý popis manifestovaného obsahu, ale o hledání inferencí (odvozování souvislostí ze smyslových vjemů), jež při běžné komunikace mediálních produktů čtenář, divák či posluchač nevnímá nebo si neuvědomuje, ale které- a v tom je kvantitativní obsahová analýza lákavá- na něj přesto mohou působit. Kvantitativní analýza (či interpretace) mediálních sdělení se snaží obsah vyhodnotit z hlediska nemanifestovaných, skrytých charakteristik, k jejichž rozkrytí je nutná znalost kontextu. Bere tedy v úvahu i okolnosti, které jsou „za“ či „pod“ samotným sdělením. V tomto smyslu je analýza „kvantitativních atributů obsahu“ více analýzou významu sdělení. Naproti tomu „kvantitativní rejstřík informací“ o mediálním obsahu zřetelně míří k jasně pojímané kategorii obsahu, který dokáže popsat objektivizující metodou obsahové analýzy (Jirák, 2009).

Dovednosti potřebné pro provozování kvalitativního výzkumu následující: dovednost odstoupit a kriticky analyzovat situaci, získat platné a spolehlivé údaje. K tomu všemu potřebuje badatel teoretickou a sociální vnímavost, schopnost udržet si analytický odstup, musí být všímavý a musí mít dobré komunikační schopnosti. Teoretickou citlivostí se rozumí schopnost vhledu, schopnost dát údajům význam, porozumět a oddělit související od nesouvisejícího (Strauss a Corbinová, 1999).

3.2.1 Omezení obsahové analýzy

- Výstup obsahové analýzy je založen na způsobu „čtení“ obsahu, který by žádný skutečný „čtenář“ za normálních okolností nepoužil.
- Mohou být opomenuty i vnitřní vztahy mezi jednotlivými referencemi v textu.
- Ne vždy se musí splnit předpoklad, že „kódovače“ lze vyškolit tak, aby činil spolehlivé soudy o kategoriích a významech (Jirák, 2009)

4 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY, METODICKÝ POSTUP

4.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je pomocí analýzy zmapovat tematickou, obsahovou a časovou strukturu mediální prezentace kauzy Českých drah a její krizovou komunikaci v rámci nástupu konkurenta RegioJetu na trh. Analýza by měla, poskytnout informace o tom, zda jsou České dráhy na vybraných internetových serverech prezentovány spíše v pozitivním, neutrální nebo negativním duchu. Prostřednictvím analýzy by se měly i vytipovat skutečnosti, které negativně ovlivňují obraz subjektu či jej naopak vylepšují. Analýza by měla také zjistit, zda krizová komunikace Českých drah dokázala ovlivnit mediální obraz kauzy.

Závěrečným úkolem bakalářské práce je díky zpracované analýze shrnout a vyhodnotit krizovou komunikaci Českých drah a doporučit komunikaci v obdobných případech. (plánovaný nástup dalšího konkurenta Leo Express).

4.2 Výzkumné otázky

Nejdříve byly stanoveny v zásadách hypotézy, které pak byly změněny po konzultacích s vedoucí práce a po upřesnění techniky výzkumu na pracovní hypotézy.

1. Komunikují České dráhy v krizi s velkým zpožděním, což má za následek negativní tonalitu článků?
2. Dostaly České dráhy prostor k vyjádření ve více než 35 % příspěvků?

4.3 Metodický postup

V teoretické části bakalářské práce jsou popsány veškerá základní východiska pro uvedení do problematiky a potřebná ke zpracování části praktické, tj. literární poznatky, které postupují od všeobecné definice PR a jejích složek po již konkrétnější krizovou komunikaci, která je hlavním tématem práce. Dále obsahuje podklady, které se vztahují k analýze mediálního obsahu. Závěr patří cíli, metodickému postupu a výzkumným otázkám.

Praktická část na úvod seznamuje se zvolenou kauzou a jejími hlavními aktéry. Dále jsou rozebrány specifika obsahové analýzy, která sehrála zásadní roli při zpracování prak-

tické části². V této části je také shrnuta celá kauza, navrženo doporučení pro zlepšení krizové komunikace ČD a odpovězení na výzkumné otázky.

² V zásadách je uvedena metoda mediální analýzy, která byla změněna po konzultacích s vedoucí práce a po upřesnění techniky výzkumu na obsahovou analýzu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 KONKURENČNÍ BOJ ČESKÝCH DRAH A REGIOJETU

5.1 Základní údaje

České dráhy

Vznik Československých státních drah se datuje k roku 1918, kdy vznikla i samostatná Československá republika. Po rozdělení obou států v roce 1993, se název zkrátil pouze na České dráhy. Akciová společnost České dráhy, jak ji známe i nyní, vznikla 1. ledna 2003 jako jeden ze tří nástupnických subjektů původní státní organizace. Akciová společnost České dráhy poskytuje služby v osobní a nákladní dopravě a zabezpečuje provozuschopnost železniční dopravní cesty. Dalším nástupnickým subjektem původní státní organizace je státní organizace Správa železniční dopravní cesty, která hospodaří s majetkem státu a mimo jiné poskytuje železničním dopravcům přístup na dopravní cestu a zabezpečuje modernizaci dopravní infrastruktury. Posledním subjektem je drážní inspekce jako organizační složka určená pro zjišťování příčin a okolností vzniku mimořádných událostí. České dráhy jsou dominantním dopravcem v osobní dopravě a také provozovatelem většiny železničních tratí v České republice (Historie, 2008 [on-line]).

Generálním ředitelem Českých drah je Petr Žaluda, který byl jmenován dne 1. února 2008 (Představenstvo, 2008 [on-line]). Petr Žaluda se vyjádřil na začátku své kariéry v ČD, že přišel na České dráhy proto, aby je změnil k lepšímu a zlepšil jejich dosud nepříliš dobré hospodářské výsledky. Také dodal, že chce změnit jejich negativní image, které stále ve veřejnosti převládá a chce prosadit takovou koncepci, aby zaměstnanci byli spokojeni a neměli důvod stávkovat (Sládková, 2008 [on-line]). Za necelé čtyři roky, po něž ČD vedl, se mu podařilo tradičně ztrátový podnik dostat do černých čísel, přesto se minulý rok v listopadu spekulovalo o tom, že bude z funkce ředitele odvolán, což se nakonec nestalo. Jedním z možných důvodů pro jeho odvolání, mohla být i nezvládnutá situace nástupu konkurenčního RegioJetu (Kreč, 2011 [on-line]).

RegioJet

Společnost RegioJet byla založena v roce 2009. Jde o licencovaného železničního dopravce v České republice a na Slovensku a člena středoevropské přepravní skupiny Student Agency. RegioJet provozuje na vlastní podnikatelské riziko dálkovou dopravu

v České republice – vlaky IC RegioJet na trase Havířov – Ostrava – Praha. V dalších letech hodlá nabídnout i spojení do dalších destinací v České republice. Po příchodu RegioJetu, který začal podnikat bez dotací, se stát rozhodl dotace na trase mezi Prahou a Ostravou zrušit i Českým drahám. A tak díky příchodu RegioJetu ušetří stát a občané celkem 100 milionů Kč (Profil společnosti, 2012 [on-line]).

„Ať se ukáže, koho si zákazníci vyberou a komu jsou za služby na této trase ochotni dát své peníze“ (Profil společnosti, 2012 [on-line]).

Popis kauzy

O tom, že by Student Agency mohla na trati do Ostravy provozovat vlak, přišel Radim Jančura poprvé před šesti lety (Šitner, 2010 [on-line]). Původně měl být rychlík mezi Prahou a Ostravou jenom doplňkem k vysoce úspěšné autobusové dopravě, která nedokázala na zmíněné trase konkurovat vlakům, co se týče rychlosti.

Jančura si najal poradce Emanuela Šípa (bývalý ředitel Českých drah), aby mu pomohl se vstupem na koleje, a zasvětil ho do toho, jak v Česku provoz železnice funguje. Dozvěděl se tehdy třeba to, že spoje Českých drah třídy EC mezi Prahou a Ostravou, s nimiž chtěl Jančura soutěžit, pobíraly na svůj provoz dotace 350 milionů korun ročně. I přesto, že podle všech propočtů by si na lukrativní lince na sebe mohly vydělat. I když se jednalo o velmi riskantní podnikatelský záměr, Jančura se nezalekl a ve svém plánování pokračoval. Všechny tyto nesnáze a nabírající zpoždění projektu jenom zvýšily Jančurovu chuť na železnici proniknout. Někteří lidé nechápali, proč je pro Jančuru tak důležité mít vlastní vlaky. V roce 2009 v rozhovoru pro ihned.cz na tuto otázku odpověděl: „Na kolejích je ta největší díra na trhu - černá díra, od toho také zkratka ČD. Za dvacet let od revoluce se změnilo téměř vše, autobusy jsou nádherné, MHD skvěle funguje, jen ty vlaky jsou až na pár kousků stejné. To je pro mě výzva k boji, výzva někomu natrhnout zadek. Možná že tu už vznikla taková atmosféra, že se na koleje prostě musím dostat. Kdyby se mi to nepodařilo, asi bych se nemohl podívat do očí lidem, kteří mě zastavují na ulici a drží mi palce. Musel bych se někam odstěhovat. Je to už pro mě otázka cti. Možná je to i trochu umanutost, udělal bych to, i kdybych měl prodělavat“ (Luňáková a Mařík, 2009 [on-line]).

Dlouhý čas se však nic nedělo a v médiích se spekulovalo o tom, že jde pouze o ne-tradiční reklamní kampaň. V září minulého roku však firma ukázala, že to s železniční dopravou myslí vážně a od té doby české železnice díky RegioJetu „zežloutly“. O nesnad-

ných začátcích se Jančura pro server idnes.cz vyjádřil takto: „Zpočátku byl sice přístup Českých drah k nám chladný, ale nakonec spolky, že vyjedeme a vychází nám hodně vstříc" (Šitner, 2010 [on-line]).

Doposud monopolnímu železničnímu dopravci na této trase, tak přibývá těžký konkurent. ČD se však nehodlají cestujících vzdát bez boje, nasazují stevardy, vylepšují a modernizují vozový park, zlevňují jídlo podávané ve vlaku, atp. Celý konkurenční boj je doprovázen nebyvalým zájmem médií a široké veřejnosti. Mnozí označují vstup RegioJetu na železnici jako revoluci. Celá kauza boje o zákazníky mezi Českými drahami RegioJetem vyvrcholila ve chvíli, kdy České dráhy snížily ceny jízdenek. Podle firmy Student Agency se jedná o porušení hospodářské soutěže, kdy se dominant snaží vytlačit konkurenci prostřednictvím pod nákladových cen. České dráhy samozřejmě toto obvinění popírají. O tom, kdo má pravdu musí rozhodnout Úřad na ochranu hospodářské soutěže, který v těchto dnech České dráhy prošetřuje.

Bohužel k časovému omezení se autorka bude kauzou zabývat od 8. 5. 2011 do 30. 3. 2012. Celou kauzu autorka rozdělí do časové osy a budu analyzovat jednotlivé kroky Českých drah a RegioJetu.

5.2 Obsahová analýza

Následující kapitoly budou analyzovat mediální obraz Českých drah v souvislosti s nástupem nové konkurenční společnosti RegioJet v časovém období od 8. 5. 2011 do 30. 3. 2012. Vzhledem ke skutečnosti, že není nikde dán přesný návod na to, jak zkoumat krizovou komunikaci firmy, musela si autorka nastavit vlastní metodologii práce s tím, že vycházela z teoretických znalostí o různých typech analýz, které slouží k výzkumu obsahu médií.

Krizová komunikace Českých drah a zvolené kauzy bude zkoumána Berelsonovou kvantitativní obsahovou analýzou, která bude doplněna o kvalitativní metodu (interpretaci) mediálního obsahu. Primární účel zvolené techniky bude deskriptivní. Přesto se zde objeví i prvky explanačního výzkumu, které se budou snažit odpovědět na otázku proč.

Přesto že se autorka snažila co nejvhodněji vybrat techniku zkoumání analýzy obsahu, existují i některé limity, kterých si je autorka plně vědoma. K nejvýraznějším omezením patří subjektivita při hodnocení vyznění. Celkové působení článku na koncového čte-

náře je ovlivněno také tím, jaké povědomí má čtenář o dané problematice (např. pokud si přečte více článků zaměřených na toto téma, udělá si vlastní obraz na kauzy a nebude tak ovlivněn). K dalším omezením patří i to, že ČD nemají přesně definovanou cílovou skupinu, proto nemohly být vhodně zvolené mediální produkty.

5.2.1 Specifická kritéria pro obsahovou analýzu krizové komunikace Českých drah

5.2.1.1 Výběrové a analytické jednotky

Základní soubor představují zpravodajské seriózní i bulvární servery psané v českém jazyce. Zpravodajské weby byly vybrány na základě toho, že podle NetPanelu společnosti MediaResearch jsou spolu s televizí pro české internetové uživatele nejdůležitějším zdrojem zpravodajství (Iváňková, 2012). Vzhledem k tomu, že existuje velké množství takto specifikovaných portálů, rozhodla se autorka zúžit základní soubor pouze na nejznámější (s ohledem na mediální dopad, který určuje míru zásahu příspěvku mezi čtenáři) weby a na ty, které se zvolenou kauzou Českých drah zabývali podrobněji (minimálně čtyři publikované články relevantní k danému tématu). Výběrový soubor byl tedy zredukován na dvanáct seriózních zpravodajských serverů (ihned.cz, idnes.cz, aktualne.cz, lidovky.cz, novinky.cz, financninoviny.cz, tyden.cz, denik.cz, tiscali.cz, parlamentnilisty.cz, e15.cz, podnikatel.cz) a na jeden bulvární server (blesk.cz).

Za analytickou jednotku je považován článek, který obsahuje klíčové sousloví České dráhy. Samozřejmě, budou brány v potaz pouze mediální výstupy, které jsou v kontextu s konkurenčním bojem Českých drah a RegioJetu. Za článek bude považován zpravodajský i publicistický žánr, který obsahuje více než 50 slov. Příspěvky budou podléhat dostupnosti archívů serverů.

Počet nalezených článků bude zredukován také o výstupy, které se zmiňovaly o Českých drahách a RegioJetu naprosto okrajově a představovaly by tak zbytečné zkreslení výzkumu. Pokud bude stejný článek na jednom serveru umístěn vícekrát v rámci jiné sekce, započítávala ho autorka jen jednou, aby opět nedošlo ke zkreslení.

5.2.1.2 Hodnocení

Aby byla co nejvíce omezena subjektivita autorky při hodnocení tonality, ke každému příspěvku je přiřazeno hodnocení podle následujících pravidel.

- Za negativní příspěvky jsou označeny ty, které jsou založeny na názorech, že České dráhy nezvládly nástup konkurenta RegioJet a v „boji“ s tímto soupeřem používají neadekvátní praktiky (dumpingové ceny, kopírující styl služeb,...).
- Za ambivalentní příspěvky jsou označeny ty, v nichž jsou negativně i pozitivně vyznívající názory na kauzu a v nichž se objevují zabarvené výrazové prostředky (souboj, válka, boj,...)
- Za neutrální příspěvky jsou označeny ty, v nichž se nedá vyčíst postoj autora a články, které bez emočních výrazových prostředků popisují kauzu.
- Za pozitivní příspěvky jsou označeny ty, které jsou založeny na názorech, že České dráhy zvládly nástup konkurenta.

5.2.1.3 Základní sledované parametry

A) FORMÁLNÍ

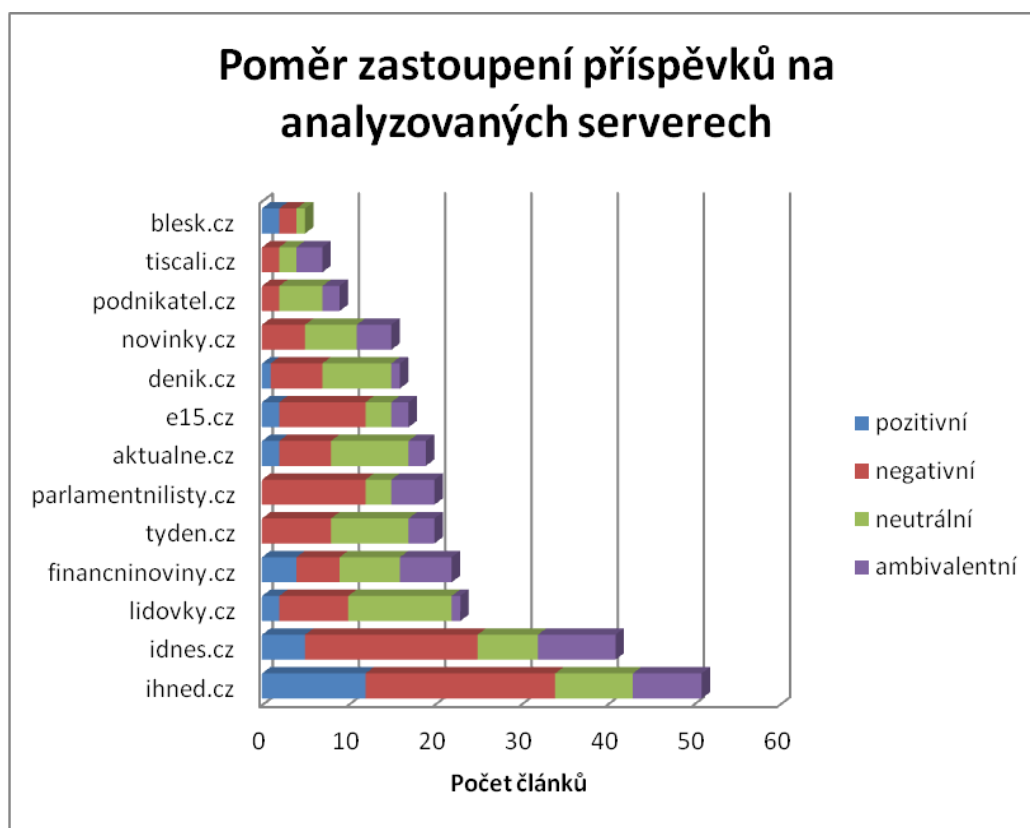
- datum uveřejnění příspěvku
- název příspěvku
- název média
- sekce

B) OBSAHOVÉ

- citované osoby
- celkové vyznění obsahu
- vyznění titulku
- počet komentářů
- počet slov
- typ příspěvku (zpravodajský/ publicistika)
- typické slovní spojení v kauze
- přiřazená role autora článku Českým drahám
- přiřazená role autora článku RegioJetu

Citace relevantních osob v kauze ČD a RegioJetu naznačí, do jaké míry o sobě vytvářely mediální obraz České dráhy, a do jaké míry byl dílem ostatních osob (novinářů, osob z RegioJetu). *Celkové vyznění obsahu* určí počet neutrálních, pozitivních, ambivalentních a negativních článků z pohledu ČD podle předem zvolené metodiky. *Vyznění titulku* bude také rozděleno na neutrální, pozitivní, ambivalentní a negativní a bude porovnáno s celkovým vyzněním obsahu. Toto kritérium bylo zvoleno vzhledem k tomu, že někteří lidé si pouze přečtou titulek článků a podle toho se rozhodnout, zda článek budou číst celý. *Počet komentářů* může naznačit, do jaké míry byl obsah článků diskutabilní a zajímavý. *Počet slov* určí, jaký prostor věnovaly analyzované servery jednotlivým tématům v kauze. *Přiřazené role autora článků* prokážou, jak byly ČD a RegioJet novináři označováni. Do výběru rolí budou zahrnuty, jak přímá pojmenování (např. dominantní dopravce, ambiciózní projekt,...), tak i přídavná jména vztahující se k ČD (spící, modernizující, zadlužené,...) a k RegioJetu (atraktivní, komfortní, nebojácný,...). *Typická slovní spojení novinářů* se zaměří na to, s jakými opakujícími se výrazy žurnalisté kauzu v médiích zobrazovali (revoluce na kolejích, souboj o zákazníky, cenová politika,...). Při kvalifikaci *typu příspěvku* autorka člení článek na zpravodajství a na publicistiku (reportáže, názory, glosy, analýzy a komentáře; shodné s označením na serverech).

5.2.2 Poměr zastoupení příspěvků na analyzovaných serverech



Graf 1 (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf 1 znázorňuje medializaci kauzy umístěnou na třinácti serverech v časovém období od 8. 5. 2011 do 30. 3. 2012. Hodnocení uvedené v grafu vyjadřuje hodnotící zabarvení příspěvků vůči Českým drahám.

Z celkového počtu 265 článků bylo nejvíce článků na webu ihned.cz (51). Na tomto webu bylo uveřejněno také nejvíce pozitivních (12) a nejvíce negativních (22) článků. Vysoký podíl negativních článků vypovídá i o tom, že na tomto webu byl největší podíl publicistického žánru (16 článků). Vysoký podíl publicistiky může značit vyčerpání těchto témat zpravodajským pokrytím; publicistika nabízí analytičtější pohled na věc.

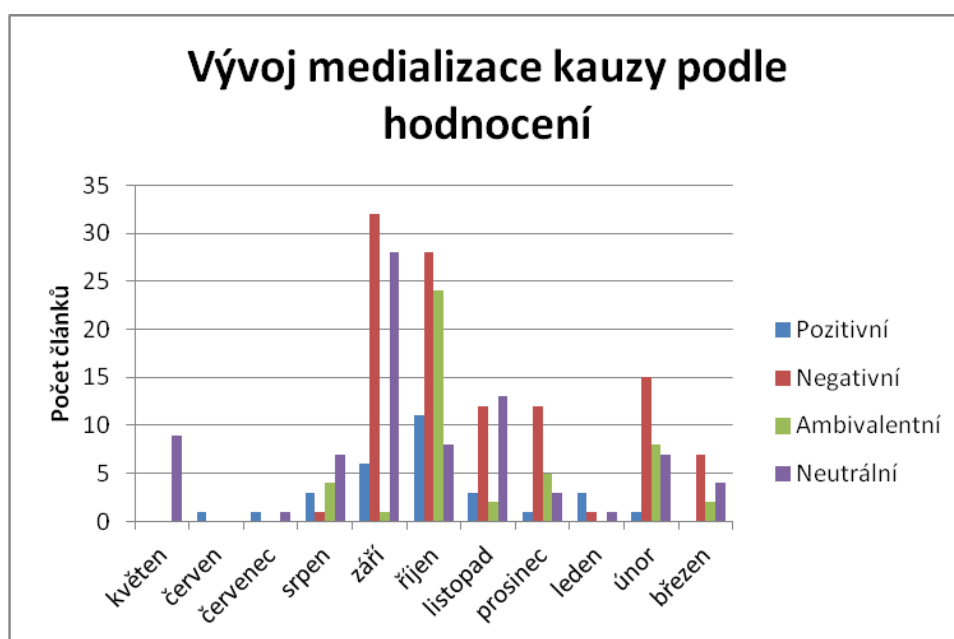
Web idnes.cz obsadil druhé místo v počtu příspěvků a kauze s 41 články. Na tomto portále bylo nalezeno nejvíce ambivalentních článků (9). Třetí místo patří serveru lidovky.cz s 23 články, zde bylo objeveno nejvíce neutrálních článků (12) a pouze jeden článek ambivalentní. Svědčí to o faktu, že tento portál se snažil působit nezájatě a publikoval zprávy pouze s informativní hodnotou bez emočních výrazových prostředků.

Na pěti internetových serverech (tyden.cz, parlamentnilisty.cz, novinky.cz, podnikatel.cz, tiscali.cz) nebyl nalezen ani jeden pozitivní článek vůči Českým drahám.

5.2.3 Poměr hodnotového zabarvení příspěvků

Negativně laděné zprávy ze všech 165 analyzovaných článků téměř 4x převažovaly nad příspěvky pozitivními. Z celkového počtu publikovaných příspěvků o kauze ČD a RegioJetu bylo 108 negativní (41 %), 81 neutrálních (31 %), 46 ambivalentní (17 %) a 30 pozitivních (11 %).

5.2.4 Vývoj medializace kauzy podle hodnocení



Graf 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

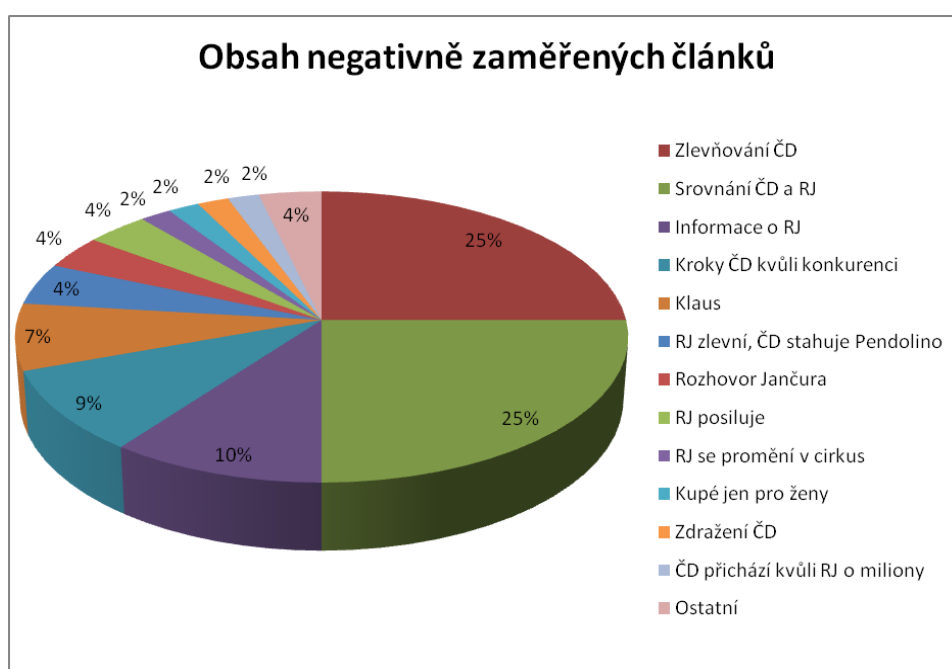
Graf 2 znázorňuje vývoj hodnocení kauzy na sledovaných internetových serverech v období od 8. 5. 2011 do 30. 3. 2012. Nejvíce zpráv bylo o kauze publikováno v říjnu 2011 (70). V měsíci říjnu bylo zveřejněno nejvíce pozitivních zpráv (11), nejvíce na portálu ihned.cz (5). Zprávy obsahovaly informace o tom, že ČD zlevní jídlo ve vlaku, pošlou do Ostravy více pendolin a vylepšují nátěr u vlaků. V tomto období byly také vydány tři pozitivně znějící rozhovory s šéfem drah Petrem Žaludou. V říjnu bylo také nalezeno nejvíce ambivalentních příspěvků (24), které nejčastěji popisovaly zářijové zlevnění ČD. Ze všech 24 ambivalentních příspěvků bylo 23 zveřejněno do 17. 10. 2011, nejvíce z nich opět na portálu ihned (6).

Měsícem s druhým největším počtem uveřejněných příspěvků bylo září 2011 (67). V tento měsíc servery také uveřejnily největší počet negativních příspěvků (32). Nejvíce

negativních sdělení v tomto období bylo nalezeno na serveru idnes.cz. Servery uveřejnily negativní články nejvíce od 22. 10. 2011, články se nejčastěji zabývaly zlevněním ČD a srovnáním ČD a RegioJetu. V tomto měsíci bylo také vydáno nejvíce neutrálních zpráv (28), největší podíl na tom měl server lidovky.cz se 4 zprávami. Nejvíce neutrálních příspěvků (10) bylo vydáno 26. 9. 2011 a souvisely se startem RegioJetu.

Z dlouhodobějšího časového hlediska se na grafu nedá vyčíst žádný trend. Tento jev je dán tím, že kauza nemá přesné časové ohraničení.

5.2.5 Analýza negativně zaměřených článků



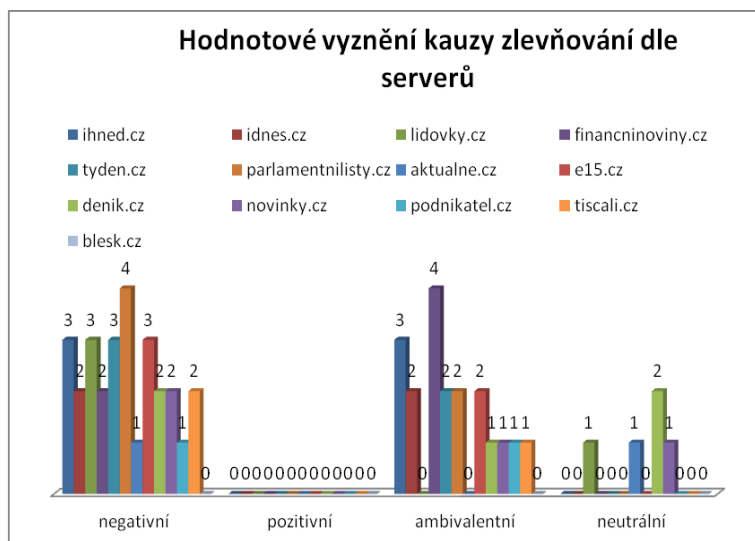
Graf 3 (Zdroj: vlastní zpracování)

Negativní příspěvky se nejčastěji věnovaly:

- Zlevňování ČD v souvislosti s nástupem RegioJetu (27)
- Srovnání ČD a RegioJetu (27)
- Informací o RegioJetu (11)
- Kroků ČD vůči konkurenci (10)
- Cesty Václava Klause RegioJetem (8)
- Skutečnosti, že RegioJet se chystá zlevnit a ČD stahují Pendolino (5)

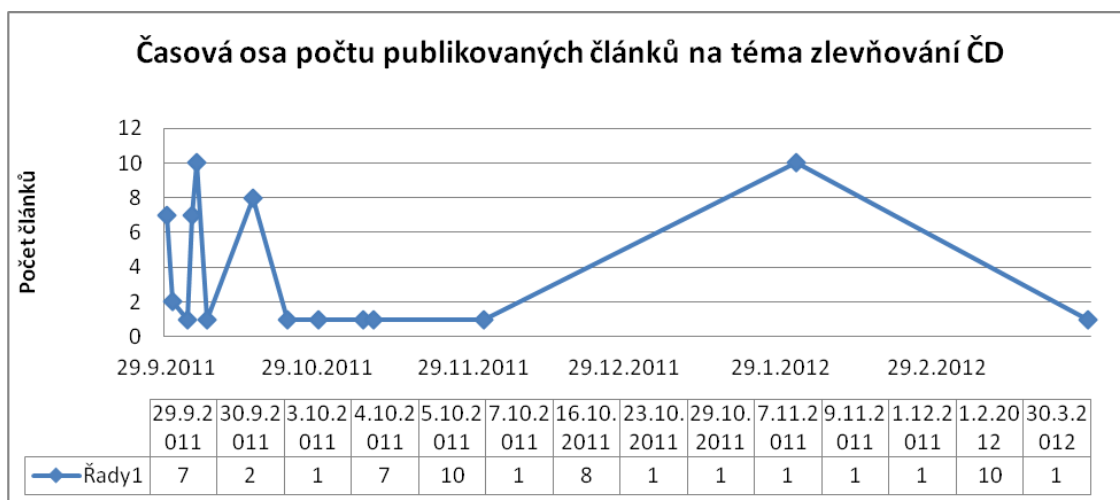
Nejvíce negativních článků o ČD bylo napsáno v souvislosti s jejich zlevňováním jízdů, proto si pojďme celou kauzu rozebrat.

5.2.5.1 Zlevňování jízdenek ČD



Graf 4 (Zdroj: vlastní zpracování)

Celkově bylo uveřejněno 52 článků zabývajících se zlevňováním jízdenek ČD. Na žádném serveru nebyl nalezen ani jeden pozitivní článek na toto téma. Celkem bylo uveřejněno 28 negativních článků (nejvíce na parlamentnilisty.cz - 4), 17 ambivalentních (nejvíce na financninoviny.cz - 4) a 5 neutrálních (nejvíce na lidovky.cz - 2).



Graf 5 (Zdroj: vlastní zpracování)

Časová osa grafu popisuje počet všech vydaných článků na téma zlevňování ČD. Tímto tématem se analyzované servery zabývaly od 29. 9. 2011 do 30. 3. 2012, tedy téměř po celé sledované období kauzy.

Celá kauza odstartovala **29. 9. 2011**, kdy České dráhy uveřejnily tiskovou zprávu na svém portále. Ve zprávě píše dráhy o tom, že v rámci zlepšování služeb a zvýšení konkurenceschopnosti, připravily pro své zákazníky akční nabídky ČD Promo, které začnou 3. října 2011 (Mezi Prahou a Moravou výhodněji vlaky ČD, 2011[on-line]). V tento den bylo publikováno 7 článků, z nichž pět bylo negativní (ihned.cz, lidovky.cz, tyden.cz, financni-noviny.cz, e15.cz), jeden ambivalentní (idnes.cz) a jeden neutrální (denik.cz). Článek uveřejněný tento den na idnes.cz s názvem „České dráhy výrazně zlevnily, srovnaly ceny s RegioJetem“, se umístil na třetím místě v počtu nejvíce diskutovaných článků (1092 komentářů).

Dráhy tedy zlevnily jen tři dny poté, co na nejlukrativnější železniční trať v České republice vyjel RegioJet. Na otázku, zda k razantnímu zlevnění přiměla České dráhy konkurence, tiskový mluvčí ČD Radek Joklík deníku Právo řekl: „Je tomu samozřejmě tak, konkurenční boj si to vyžaduje“(Reakce na Jančurovy žluté vlaky: České dráhy zlevní jízdenky, 2011 [on-line]).

Tiskový mluvčí RegioJetu Aleš Ondrůj krok drah razantně odsoudil: „Namísto toho, aby dráhy představily zásadní zlepšení služeb pro cestující, přišly s úpravou cen," uvedl. Podle něj jde zároveň o zneužití monopolního postavení drah a skutečnosti, že ČD dostávají dotace na provozování svých vlaků. „RegioJet v této souvislosti hodlá rychle podniknout příslušné kroky a nepřipustit nefér podnikatelské praktiky a zneužívání dotací od daňových poplatníků" (ČTK, 2011, [online]).

Tato citace se objevila ve všech pěti příspěvcích, které byly označeny za negativní. Na portále denik.cz měla zpráva informativní hodnotu a neobjevila se zde žádná zmínka o tom, že Aleš Ondrůj tento krok zkritizoval. Na idnes.cz byl článek zařazen do sekce ambivalentních z důvodu, že byl zde střet názorů z obou stran. Jednak Aleše Ondrůje, který tvrdil, že: „U drah to povede jen k prohloubení propadu tržeb“ a mluvčího ČD Radka Joklíka, který upozornil na to, že jsou zlevněné i spoje do Zlína a Brna (Šůra, 2011 [online]).

Dne **30. 9. 2011** byly publikovány dvě zprávy s negativním vyzněním a to na portále idnes.cz a podnikatel.cz. Na webu idnes.cz je příspěvek napsán v rámci sekce blog a byl zařazen do publicistiky.

„Za normálních okolností, tedy v situaci, kdy by takto mezi sebou soutěžili soukromí dopravci, bychom nemohli nic jiného, než jásat. Ostatně by to nebylo nic jiného, než normální a zcela přirozený důsledek skutečného volného trhu a férové soutěže. To by ovšem jedním z hráčů nesměl být státní podnik, který ve svých prohlášeních lže a do „soutěže“ jde s tím, že jakékoli snížení ceny mu stejně vykompenzují v závěrečném ročním účtování politici z daní občanů“ (Matějka, 2011 [on-line]).

Zpráva na portále podnikatel, byla velmi podobná jako příspěvky zveřejněné o den dříve, tento web byl v přínosu nových informací pozadu.

Dne **3. 10. 2011** se objevil příspěvek na webu podnikatel.cz. který vychází z rozhovoru na rádiu Impuls v pořadu Impulsy Václava Moravce. V článku Jančura odsuzuje jednak zlevňování ČD a to, že Úřad na ochranu hospodářské soutěže nějak nezasáhl.

„Počítal jsem s tím, že České dráhy se nad sebou zamyslí a zlepší služby, ale nepočítal jsem s tím, že půjdou predátorsky proti nám na našich spojích a zlevní o dvacet až třicet procent,“ zlobí se Jančura a dodává: „Podle zákona přitom platí, že dominantní dopravce nesmí za účelem eliminace konkurence zlevnit pod náklady, které ho provoz na lince ve skutečnosti stojí. Tím, že to ČD dělají, porušují zákon. Podali jsme podnět k ÚOHS, ale nekoná, pokud nebude konat, příští týden podáme žalobu“ (Zažalujeme ÚOHS, hrozí Jančura. Tvrdý souboj s ČD pokračuje, 2011 [on-line]).

České dráhy v tomto příspěvku nedostaly prostor k vyjádření.

Dne **4. 10. 2011** bylo napsáno sedm článků. Největší část z nich byla ambivalentní (5) na portálech: ihned.cz, tyden.cz, tiscali.cz, financninoviny.cz a e15.cz. Tyto články byly označeny jako ambivalentní, protože se šéfové z nepřátelených železničních firem v médiích vzájemně osočovali.

„My zkrachujeme, ale bude to vinou (generálního ředitele ČD Petra) Žaludy,“ citují HN Jančuru. „Je nám to ale jedno, dráhy o dvacet až třicet procent podstřelily naše ceny a my se samozřejmě pak budeme soudit,“ sdělil Jančura (Jančura: Jestli zkrachujeme, může za to Žaluda, 2011 [on-line]).

„Má stejné lokomotivy jako my, navíc má dvě na čtyři vagony, my máme jednu. Má stejné vagony, menší kapacitu, dotované jídlo a říká, jak mu to skvěle vydělává. A když my zlevníme na jeho ceny, tak říká, že musíme prodělávat," vzkazuje prostřednictvím médií Jančurovi Žaluda (ČTK, 2011 [on-line]).

Dva články publikované také tento den byly zařazeny do sekce negativní (web denik.cz a parlamentnilisty.cz) a to z toho důvodu, že novináři opět nedali prostor pro vyjádření se k tématu někomu z Českých drah, popř. nepřejali citaci Petra Žaludy uvedenou výše.

Den **5. 10. 2011** představoval jeden ze dvou dnů, v který bylo uveřejněno nejvíce počtu příspěvků (10). Vydané příspěvky podávají informace, že Úřad na ochranu hospodářské soutěže začal na žádost Radima Jančury šetřit ČD a jejich náhlé zlevnění jízdenek. Pouze na webech denik.cz a parlamentnilisty.cz byly články označeny jako ambivalentní na ostatních osmi serverech jako negativní (tiscali.cz, ihned.cz, e15.cz, aktualne.cz, lidovky.cz, financninoviny.cz, tyden.cz, novinky.cz). V člancích označené jako ambivalentní, byl citován Petr Šťáhlavský, který řekl, že dráhy budou s ÚOHS plně spolupracovat a předloží všechny potřebné materiály. „Jsme přesvědčeni, že naše ceny predátorské nejsou“ (ČTK, 2011 [on-line]).

Společnost RegioJet rozhodnutí ÚOHS vítá, takto byl nejčastěji citován v negativních člancích: „České dráhy namísto toho, aby s RegioJetem férově soutěžily zlepšováním kvality služeb, zahájily cenovou válku," uvedl mluvčí Aleš Ondrůj. Podle něho se na určitých trasách snaží vytlačit z trhu prvního soukromého konkurenta, který je zatím jedinou motivací pro zlepšování jejich služeb (Antimonopolní úřad vyšetří náhlé zlevnění jízdenek Českých drah, 2011 [on-line]).

Na antimonopolním úřadu je teď zjisti, zda tržby z nových cen pokryjí náklady Českých drah. Vliv na rozhodování bude mít i to, zda dráhy snižovaly ceny ve snaze oslabit svého konkurenta. To ale koneckonců představitelé drah několikrát potvrdili, že důvodem nových cen je zabránit přesunu cestujících ke konkurenci (pozn. datum 29. 9. 2011 citace Radka Joklíka).

Dne **7. 10. 2011** byl uveřejněn na serveru idnes.cz a byl v celkovém počtu komentářů na 9 místě (778 komentářů). Tento článek měl tak velký ohlas, protože se zabýval tím,

že se může stát, že cestující zaplatí za cestu na kratší vzdálenost víc, než kdyby jeli o šedesát kilometrů dál. Například z Ostravy do Prahy se teď cestující bez zákaznické karty dostane za 295 korun. Jde o cenu jízdenky koupené na pokladně. Do Kolína, který je o 62 kilometrů blíž než Praha, však jízdenka stojí 363 korun (Zlevňování podle Českých drah: Z Ostravy do Kolína dráž než do Prahy, 2011 [on-line]).

Dne **16. 10. 2011** bylo vydáno osm příspěvků, které popisovaly střet obou rivalů v železniční dopravě v Otázkách Václava Moravce. Na šesti analyzovaných serverech (novinky.cz, tyden.cz, financninoviny.cz, ihned, parlamentnilisty.cz, e15.cz) byly příspěvky ambivalentní, neboť v nich byly uvedené citace obou hlavních představitelů, kteří se vzájemně opět obviňovali ze lži a nepravd.

„Dohadování o tom, kdo vlastně divákům lže, se několikrát zvrhlo v hádku, během které nebylo nikomu z účastníků pořádně rozumět“ (ČTK, 2011 [on-line]).

Petr Žaluda uvedl, že snížení cen je součástí každoroční strategie Českých drah. Zároveň přiznal, že dopravce reagoval na vstup konkurence na trh. Odmítal však Jančurovo tvrzení, že ceny Českých drah jsou až o 30 procent nižší. „Naše ceny na trase Praha-Ostrava jsou stejné nebo vyšší než u RegioJetu,“ řekl Žaluda v pořadu Otázky Václava Moravce České televize. Jančura uvedl, že by České dráhy měly podobným způsobem zlevňovat také na jiných trasách. „Jinak byste dál znevýhodňovali cestující, kteří jezdí ve vašich vlacích na jiných tratích, než je Praha-Ostrava,“ řekl Jančura (Šéf Českých drah: Naše slevy jsou v pořádku, Jančury se nebojíme, 2011 [on-line]).

Jančura také v pořadu zmínil, že nové slevy ČD mu zatím cestující neubraly. Naopak prý počet přepravených roste. Nástup RegioJetu podle Žaludy nezpůsobil ani úbytek cestujících národnímu dopravci. (ČTK, 2011 [on-line]).

Dne **23. 10. 2011** zveřejnil web ihned.cz anketu, ve které se ptal významných osobností, zda je postup ČD, které snížily ceny jen na trati Praha- Ostrava v pořádku. Převažovaly názory, že nikoliv, proto byl článek označen jako negativní.

Článek uveřejněn dne **29. 10. 2011** na webu novinky.cz nepřinesl v kauze zlevňování ČD žádné nové informace, pouze shrnul již řečené věci, byl označen jako neutrální.

Dne **7. 11. 2011** uveřejnil portál parlamentnilisty.cz negativní článek, ve kterém sebejistý Jančura věří v to, že antimonopolní úřad, bude nakloněn na jeho stranu a dá mu za pravdu, nebojí se dokonce ani případného soudu se státem. Jeho sebejistota pramení z toho, že pokud antimonopolní úřad nezakročí, půjde „dumpingový průšvih“ Českých drah za státem. „Protože pokud nám úřad nepomůže, v tu chvíli se do problémů dostává i stát, protože pak se odpovědnost za naše ztráty přenáší z Českých drah na stát,“ konstatoval Jančura a potvrdil Parlamentním Listům, že celou kauzu hodlá dotáhnout do konce, tedy i do sporu se státem (Vaněk, 2011 [on-line]). Dále uvedl: „RegioJet bude prosperovat, o to strach nemám. Teď v souvislosti se zlevněním Českých drah, kdybychom nebyli schopni udržet obsazenost vlaků, v tu chvíli zlevníme na úroveň Českých drah. Tudíž budeme prodělavat a v tom okamžiku jsme si jisti, že nám tyto ztráty budou muset České dráhy zaplatit. A to ať už nám Úřad pro ochranu hospodářské soutěže pomůže, nebo nepomůže“ (Vaněk, 2011 [on-line]).

Tento krok Radim Jančura skutečně udělal. Dne **30. 3. 2012** osm z analyzovaných serverů informovala o tom, že se RegioJet chystá až o třetinu zlevnit.

„Podle zákona musí úřad rozhodnout do tří let, takže má ještě dva a půl roku čas,“ říká Jančura a tvrdí, že jeho firma i s nižšími cenami přežije, než se dočká kýžených kompenzací (Šitner, 2011[on-line]).

Možnost prohry si Jančura nepřipouští. Souboj na železnici se tak může obrátit v právní bitvu, v níž půjde o stovky milionů korun. V extrémním případě hrozí, že by České dráhy musely doplatit RegioJetu nejen ceny do svého původního jízdného, ale do jízdného, s nímž by byly samy v zisku. Přitom jen na Pendolinu podle posledních údajů prodělavaly od loňského září bezmála půl miliardy korun. (Šitner, 2011 [on-line]).

Dráhy svou taktiku opírají o tvrzení, že Pendolino není konkurence RegioJetu, a jeho ztráta tak není relevantní. Jančura ale udělal mezi svými cestujícími průzkum a dvě třetiny z nich tvrdí, že dříve jezdily právě Pendolinem. I samotné dráhy tento rychlovlak použily jako zbraň proti RegioJetu. „Budou jezdit každou hodinu a to bude mazec,“ plánoval loni na podzim šéf drah Petr Žaluda. Jenže Českým drahám dochází dech a Pendolina jezdí v neatraktivních časech téměř prázdná. (Šitner, 2011, [online]).

Dne **9. 11. 2011** vydal web lidovky.cz negativní příspěvek, který obsahuje informace o tom, že ČD své výrazné slevy, které jsou nyní jejich největší konkurenční výhodou, před zákazníky tají.

„Je nám to velice líto, ale bohužel je pravda, že jízdenky se slevou ČD Promo, nejdou nyní koupit na našem webu. Cestujícím, kteří si kvůli tomu koupili dražší jízdenky, rozdíl v ceně dodatečně uhradíme,“ hasí celou překerní situaci mluvčí ČD Radek Joklík (Stratilík, Kolina, 2011 [on-line]).

Zde je opět vidět, jakých hrubých chyb se ČD ve své krizové komunikaci dopouštějí.

Dne **1. 12. 2011** byl zveřejněn ambivalentní článek na portále financninoviny.cz, který podával informace o tom, že antimonopolní úřad chystá na příští rok sektorové šetření v železniční dopravě. Také poskytl informaci o tom, že aktuálně se ÚOHS zabývá například konkurenčním bojem mezi Českými drahami a RegioJetem podnikatele Radima Jančury. České dráhy podezřívá z uplatňování predátorských cen (ČTK, 2011 [on-line]).

Den **1. 2. 2012** byl dalším dnem, ve kterém bylo uveřejněno nejvíce příspěvků (10). Na třech serverech (podnikatel.cz, financninoviny.cz, idnes.cz) byl článek označen jako ambivalentní, na zbývajících sedmi jako negativní (denik.cz, aktulane.cz, novinky.cz, tyden.cz, tiscali.cz, ihned.cz, e15.cz). Za ambivalentní články, byly určeny ty, v kterých byla použita citace ČD na obhajobu a vyvrácení tvrzení, kterým byly napadány ze strany RegioJetu.

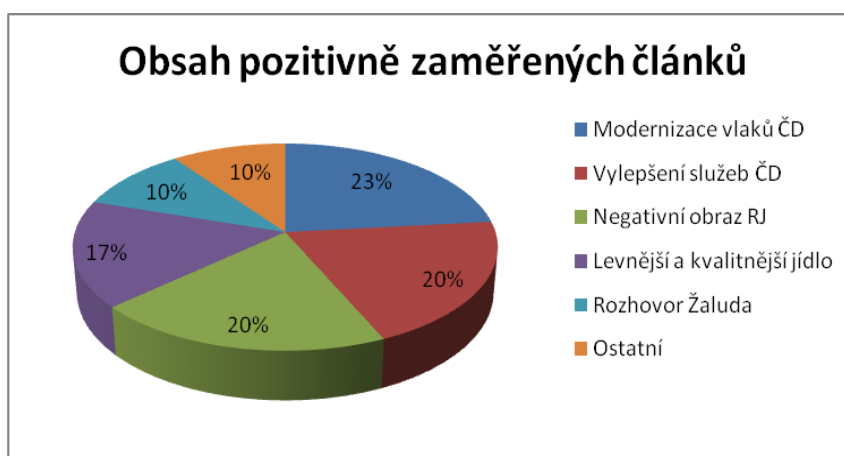
„České dráhy věří, že k témuž závěru dospěje ÚOHS v rámci tohoto řízení, a jsou proto připraveny s ÚOHS úzce a transparentně spolupracovat a poskytnout mu veškeré podklady, které bude požadovat,“ sdělil serveru podnikatel.cz Radek Joklík z tiskového oddělení Českých drah (České dráhy čelí podezření, že zneužily své dominantní postavení, 2012 [on-line]).

„Vedení Českých drah navíc v médiích uvedlo, že provoz této linky budou financovat na úkor jiných linek, které v České republice na základě objednávky Ministerstva dopravy a krajů a se státními dotacemi ve výši 12 miliard Kč provozují. Jedná se o nepřipustné křížové financování, které fakticky umožňuje dominantovi na přechodné období snížit své ceny pod své náklady, neboť vzniklou ztrátu pak dominant financuje z jiných provozů,

a následně z navýšení cen poté, co se mu podaří konkurenta z trhu vytlačit. Kroky Českých drah vůči RegioJetu jsou čítankovým příkladem zneužívání dominantního postavení, proto vítám zásah ze strany ÚOHS“, doplňuje právní zástupkyně Markéta Peňázová (ČTK, 2012 [on-line]).

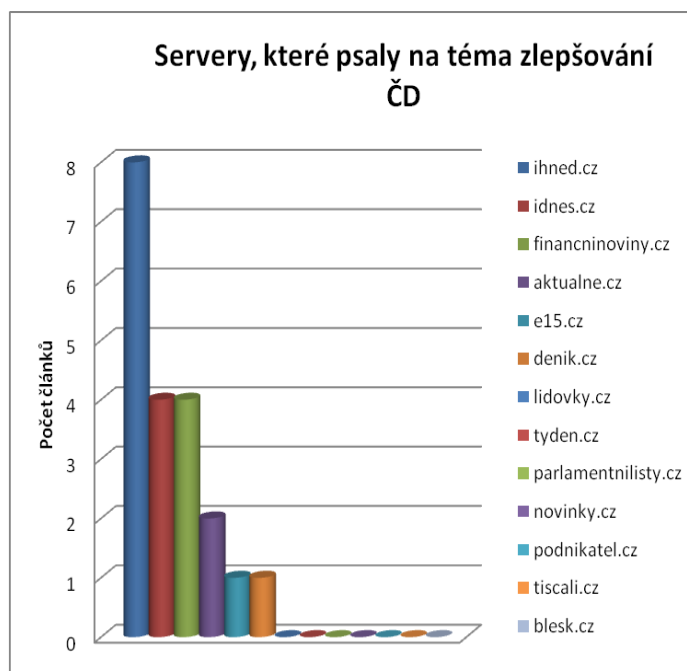
Dráhy však porušení zákona odmítají a mluví jen o "standardní soutěži ve prospěch zákazníků v kvalitě a ceně služeb". Podle mluvčího Radka Joklíka už dráhy nabídku levných jízdenek ČD Promo použily na jiných tratích. Státní dráhy tvrdí, že nástup konkurence jim neodláká cestující, přesná čísla ještě nemají. "V pendolinech byl meziroční nárůst cestujících o osm až deset procent, a ta jezdí hlavně na Ostravu," řekl Joklík (Sůra, 2012 [on-line]).

5.2.6 Analýza pozitivně zaměřených článků



Graf 6 (Zdroj: vlastní zpracování)

Z celkového počtu 265 analyzovaných článků, bylo pouze 30 článků v pozitivním vyznění. Největší celek pozitivních článků obsahoval popis celkového zlepšení ČD (modernizace vlaků 7 článků, vylepšení služeb 6 článků, levnější a kvalitnější jídlo 5 článků). Obsah ostatních pozitivně znějících článků vůči ČD popisoval chyby RegioJetu (6 článků). Dále články obsahovaly rozhovor s šéfem ČD Petrem Žaludou (3 články) a 3 články nebyly zařazeny do žádné z vyjmenovaných kategorií.



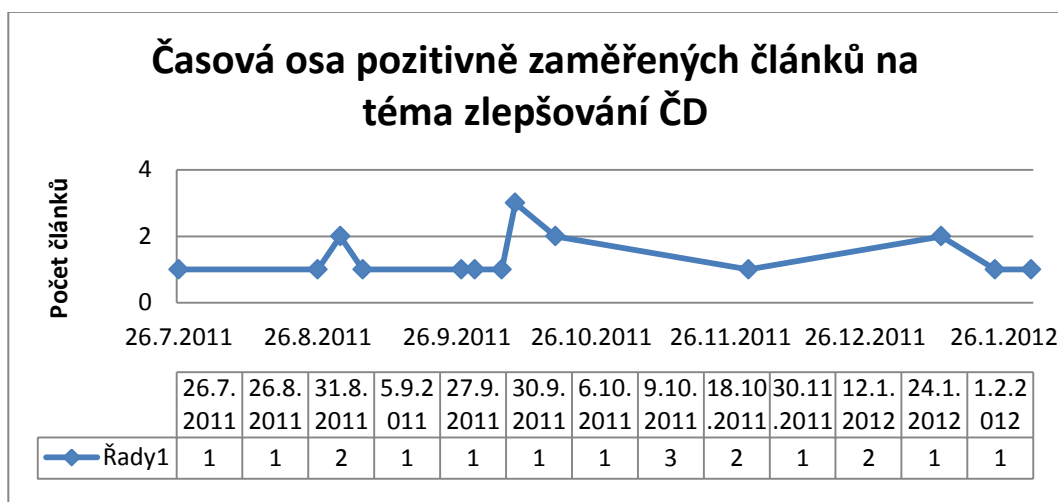
Graf 7 (Zdroj: vlastní zpracování)

Nejvíce pozitivních článků na téma zlepšování služeb ČD bylo nalezeno na portálu ihned.cz (osm článků), idnes.cz a financninoviny.cz uveřejnily shodný počet pozitivních článků (čtyři články), server aktualne.cz publikoval dva články a weby e15.cz a denik.cz jeden článek. Naopak na zbývajících analyzovaných serverech (lidovky.cz, tyden.cz, parlamentnilisty.cz, novinky.cz, podnikatel.cz, tiscali.cz, blesk.cz) nebyl nalezen ani jeden pozitivní článek na toto téma. Do monitoringu byly ale zařazeny pouze články, které se i zmiňovaly o tom, že tyto kroky provedly ČD v rámci přípravy na nástup konkurenta, což může vysvětlovat fakt, že na sedmi serverech nebyly nalezeny žádné pozitivní články na toto téma.

České dráhy se snažily komunikovat zlepšení celkem pravidelně, ale novináři či blogeri nebyli nakloněni na jejich stranu. Podle nich ČD dráhy byly dotlačeny své služby zlepšovat kvůli konkurenci a služby zlepšují pouze na lukrativní trati Praha-Ostrava. Proto bylo v celkovém součtu tak málo pozitivních článků. Zde je vidět, že pozitivní sdělení, které chtěly České dráhy v médiích prezentovat pomocí svých tiskových zpráv, byly z větší míry ovlivněny množstvím zdrojů dalších informací, se kterými servery také pracují. Je proto v podstatě nemožné mít publicitu pod vlastní kontrolou.

„Jenomže nejvýraznější změny nemá na kontě Žaluda, ale konkurence. Služby se zlepšily nejvíc tam, kde musí České dráhy bojovat s Jančurovými žlutými vlaky. Je to logické, ale zároveň to dokazuje, že Žaluda tak úplně nepochopil, že dráhy jsou tady od toho,

aby zajišťovaly co nejlepší veřejnou službu. Jinak by udělal pro cestující víc i bez Jančury“ (Honzejek, 2011[on-line]).



Graf 8 (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf číslo 8 znázorňuje publikaci pozitivně zaměřených článků v časovém horizontu od 26. 7. 2011 do 1. 2. 2012. První dva články ve dnech 26. 7. 2011 a 26. 8. 2011 na serverech e15.cz a financninoviny.cz popisují modernizaci vozového parku a vycházejí z uveřejněných tiskových zpráv na serveru ČD. V rámci těchto článků byly ČD popisovány jako modernizující a zlepšující se.

Dva články vydané 31. 8. 2011 na portálech idnes.cz a ihned.cz informují o tom, že v šestnácti dálkových spojích mezi Prahou a Ostravou budou o cestující první třídy pečovat stewardky, které budou rozdávat cestujícím denní tisk a teplý nebo studený nápoj zdarma. Opět servery čerpají z tiskové zprávy vydané tento den. Ačkoli by se na první pohled mohla zdát, že jde o pozitivní zprávu, ze všech desíti uveřejněných článků na toto téma, byly pouze dva pozitivní.

| | e15.cz | tyden.cz | financninoviny.cz | lidovky.cz | aktualne.cz | idnes.cz | ihned.cz | novinky.cz | denik.cz |
|-----------|-----------|-----------|-------------------|------------|--------------|-----------|-----------|------------|-----------|
| 31.8.2011 | neutrální | neutrální | ambivalentní | negativní | ambivalentní | pozitivní | pozitivní | neutrální | neutrální |
| 26.9.2011 | | | | | neutrální | | | | |

Tabulka 1: Servery, které psaly na téma stewardy (Zdroj: vlastní vypracování)

České dráhy ve srovnání s RegioJetem, ve kterém nejsou stewardy výsadou pouze první třídy, vycházely z toho posouzení v negativním či ambivalentním světle. A navíc

ve vlacích RegioJet bude mít každý vagon přidělený jednu stewardku. Jako další výhodu provozovatel spojů RegioJet zdůrazňuje, že v jejich vlacích si cestující nebudou muset připlácet za místo, které budou mít garantované. U Českých drah stojí místenka 200 Kč v případě SC Pendolino a 70 Kč u spojů první a druhé třídy (České dráhy nasazují proti Jančurovi stewardky, 2011[on-line]).

„U nás to není luxusní záležitost pro cestující v první třídě, ale běžná záležitost,“ komentuje mluvčí společnosti Student Agency Aleš Ondrůj (České dráhy nasazují proti Jančurovi stewardky, 2011[on-line]).

„Pro nás je palubní personál součástí našeho aktivního vztahu se zákazníkem a podobně jako prestižní letecké společnosti si uvědomujeme, jak klíčovou roli stewardky a stewardi ve vztahu k zákazníkovi hrají,“ uvedl majitel RegioJetu Radim Jančura (Sůra, 2011 [on-line]).

„ČD se konkurence bojí. Na frekventovanou trať mezi Prahou a Ostravou proto nasadí natrvalo stewardky do první třídy vlaků a druhé třídy pendolin“ (Na kolejích "přituhuje“ : dráhy nasadí proti Jančurovi stewardky, 2011 [on-line]).

Počet pozitivních článků také snižuje tvrzení, že se České dráhy inspirovaly službou stevardek u konkurenčního RegioJetu. Ostatních pět článků mělo pouze informativní charakter, proto byly zařazeny do neutrálního vyznění.

V tento den ČD také poprvé zveřejnily plánované zkvalitnění poskytovaného jídla ve vlaku.

„To ale není jediná novinka, kterou na této relaci chystáme. Chceme ve vybraných spojích zkvalitnit také gastronomické služby. Kromě jídelních vozů budeme postupně rozšiřovat prodej občerstvení z minibarů přímo na místo a ve vlacích SC Pendolino nabídneme denní tisk a vodu zdarma i cestujícím ve druhé třídě,“ doplňuje náměstek generálního ředitele ČD pro osobní dopravu Antonín Blažek. „Je logické, že se snažíme udržet naše cestující. Zmíněné novinky jsou ale spíše třešničkou na dortu. Primární je, že cestujícím garantujeme kvalitní vozy a u vlaků SC Pendolino bezkonkurenčně nejkratší jízdní dobu“ (První třídou Českých drah mezi Prahou a Ostravou budou jezdit stewardky, 2011 [on-line]).

Článek publikovaný 5. 9. 2011 na webu aktualne.cz parafrázuje opět tiskovou zprávu na portále ČD o zavedení nového internetového obchodu, který má umožnit rychlejší nákup jízdenky bez registrace. Novinku České dráhy ohlašují dva dny před spuštěním nového rezervačního portálu skupiny RegioJet.

„Dosavadní způsob nákupu na eShopu nevyhovoval požadavkům dnešních uživatelů, zákazník strávil nákupem v průměru 10 až 11 minut,“ vysvětluje ředitel odboru řízení značky ČD Stanislav Perkner (Lístek na vlak koupíte rychleji, ČD vylepšily eShop, 2011 [on-line]).

Na eShopu ČD se přitom nejvíce prodávají jízdenky na spoje mezi Prahou a Ostravou nebo Prahou a Olomoucí (Na novém eShopu ČD nakoupíte snáz, rychleji a bez registrace, 2011, [online]). Tedy opět na již zmiňované lukrativní trati.

| | idnes.cz | blesk.cz | aktualne.cz | financninoviny.cz | ihned.cz | lidovky.cz | tiscali.cz |
|-------------|-----------|-----------|-------------|-------------------|-----------|--------------|--------------|
| 27. 9. 2011 | pozitivní | negativní | | | | | |
| 9. 10. 2011 | | | pozitivní | pozitivní | pozitivní | ambivalentní | ambivalentní |
| 24. 1. 2011 | | | | | pozitivní | | |

Tabulka 2: Servery, které psaly na téma zkvalitnění a zlevnění jídla ve vlacích ČD
(Zdroj: vlastní vypracování)

Tabulka číslo 2 znázorňuje všechny vydané články na téma zkvalitnění a zlevnění jídla ve vlaku ČD. Přímo na toto téma nebyla uveřejněna ani jedna tisková zpráva na portále ČD. Kvalita a cena jídla ve vlaku ČD se stala velkým tématem na drahách zejména po startu konkurenční společnosti RegioJet, která přišla s nabídkou nápojů a jídel za podstatně nižší ceny než nabízejí ČD a udělala z jídla hlavní tahák. České dráhy tvrdí, že to nedělají kvůli nástupu konkurence (Šůra, 2011 [on-line]).

Negativní článek na toto téma byl uveřejněn na serveru blesk.cz. Za negativní byl označen především proto, že autor článku srovnával ceny stejných jídel nabízených v RegioJetu a v Českých drahách.

„Žlutý RegioJet včera poprvé vyjel z Ostravy do Prahy. Byl narvaný až po střechu a přijela s ním i dvacítká »černých pasažérů«, kteří měli jízdenky s ČD, ale zabloudili ke konkurenci. Jeli tentokrát zadarmo, a pokud nestačili snídat, mohli si gratulovat. U Regiojet je vyšla káva s dezertem na 15 Kč, ve vlaku ČD by je ale totéž vyšlo na 108 Kč. I ČD

ale Blesk ujistily, že chtějí zlevnit. Najednou to jde!“ (Válka na kolejích: České dráhy chtějí zlevnit jídlo!, 2011 [on-line]).

„Nízké ceny občerstvení samozřejmě hodláme udržet. Cestující zaplatí dost už na jízdence, my na tom vyděláme, takže není nutné vydělávat ještě na jídle. Prodáváme ho za podnákladové ceny, můžeme si to dovolit,“ řekl Blesku majitel RegioJetu Radim Jančura (Válka na kolejích: České dráhy chtějí zlevnit jídlo!, 2011 [on-line]).

Nabízí se otázka, proč je jídlo ve vlacích ČD o tolik dražší. Mluvčí ČD Petr Šťáhlavský to vysvětluje: „Provoz restauračních vozů zajišťují soukromé podnikatelské subjekty, nikoliv ČD“ (Válka na kolejích: České dráhy chtějí zlevnit jídlo!, 2011 [on-line]). Proč, ale ČD nezatlačily na dodavatele, aby snížil ceny jídla, už nedodal.

Článek na webu idnes.cz ze dne 30. 9. 2011 informuje o tom, že České dráhy nachystají proti konkurenci reklamu, tento článek opět nevychází z žádné tiskové zprávy.

Na internetu, billboardech či v novinách se budou ČD snažit lidi přimět k tomu, aby cestovali s „vylepšenou“ státní firmou. Lákadlem budou například stevardky, nápoje zdarma či levnější jízdenky, tedy věci, které nabízí i soukromý RegioJet.

„Kampaň bude zaměřena na oslovení stávajících, ale i získání nových zákazníků. Budeme například informovat o tom, jak zvyšujeme kvalitu cestování pomocí stevardek, které roznášejí na některých spojích denní tisk a nápoje zdarma. Budeme také vysvětlovat, jaké výhody nabízí cestujícím nový e-shop, například vyhledání nejlevnější jízdenky bez znalosti tarifů,“ přiblížil mluvčí Českých drah Radek Joklík (Špačková, 2011 [on-line]).

Podle informací redakce iDnes.cz vznikala kampaň narychlo zhruba před týdnem s příchodem konkurence. Dráhy však spojitost mezi spuštěním své reklamy a rozjezdem konkurence odmítají.

„Kampaň připravujeme zhruba čtvrt až půl roku. Vše jsme načasovali na dobu, kdy se všechny projekty naplno spustí,“ říká Joklík. Podle něj příchod konkurence České dráhy zatím neohrožuje. „Nedá se hovořit o tom, že by se to zásadně odrazilo v obsazenosti spojů Českých drah. Pondělní pendolina byla vyprodána jako vždy a i dnes jsou místa v exponovaných vlacích vyprodána,“ říká Joklík. Zároveň ale dodává, že „kampaň má sloužit

ke zvýšení konkurenceschopnosti a zvýšení počtu cestujících i tržeb“ (Špačková, 2011 [on-line]).

Článek uveřejněn dne 6. 10. 2011 obsahuje informace o tom, že dráhy zvýší na trati Praha- Ostrava počet pendolín. Tato informace se objevila pouze na dvou serverech – na idnes.cz s pozitivním vyzněním a na ihned.cz s ambivalentním vyzněním.

Článek na ihned.cz byl označen jako ambivalentní, protože se zabýval i tím, že ČD začal zkoumat antimonopolní úřad kvůli zlevnění jízdenek. Web také citoval šéfa drah Petra Žaludu, který působil až arogantním dojmem.

„Konkurence má strach z našich pendolín, proto pan Jančura říká, jak jsou špatná. Ona jsou ale o čtyřicet minut rychlejší než jeho vlak, je tam dobrý servis a lidé jsou spokojení. A vlak je vytížený i po jeho nástupu na trať,“ řekl Žaluda. „Od prosince budou jezdit každou hodinu, a to bude mazec,“ plánuje (Šitner, 2011 [on-line]).

Podle autorky, by se šéf drah vzhledem ke svému postavení měl snažit projev trochu umírnit a volit jiná slova.

V pozdějším časovém horizontu se však ukázalo, že tento krok byl pro ČD velice unáhlený a nepromyšlený. V článcích ze dne 30. 3. 2012 servery popisují fakt, že ČD od června zruší na trase Praha – Ostrava jeden z dosavadních spojů pendolínem.

Dráhy tvrdí, že důvodem vyřazení jednoho pendolína je snaha mít v provozu pět souprav, aby šestá mohla být na opravách a sedmá záložní. „Denně je v provozu šest ze sedmi souprav a není prakticky žádná záloha pro řešení mimořádných situací,“ řekl mluvčí drah Petr Štáhlavský (ČTK, 2012 [on-line]).

Dva pozitivní články ze dne 18. 10. 2011 byly nalezeny na webech ihned.cz a financninoviny.cz. Psaly o tom, že ČD nanášejí jednotný nátěr v korporátních barvách na své vlaky.

Od uniformního nátěru si dráhy slibují to, že si ho cestující začne spojovat s jejich značkou; v době přicházející konkurence je to prý důležité (ČTK, 2011 [on-line]).

Článek publikovaný na serveru denik.cz ze dne 30. 11. 2011 oobeznamuje s tím, že Pendolina Českých drah dostanou do léta 2012 bezplatné připojení na WiFi. Na toto téma bylo zveřejněno celkem šest článků, které vycházejí z tiskové zprávy na webu ČD. Zajímavé je, že kromě informace o zavedení bezplatného připojení na internet, dráhy také na webu informují o tom, že pendolina meziročně za leden až říjen přepravily přibližně o 11 % cestujících více a jen v samotném říjnu, kdy bylo na trase Praha – Ostrava v provozu více spojů, je meziroční nárůst 8 000 cestujících (Pendolino dostane do léta WiFi, 2011 [on-line]).

O této informaci se zmiňují jen okrajově na konci celého článku dva weby- denik.cz a idnes.cz. Počet pozitivních článků snižuje i konstatování na portálech, že ČD chtěly původně zavést bezplatně internet jen v první třídě a k bezplatnému připojení je donutila konkurence na kolejích.

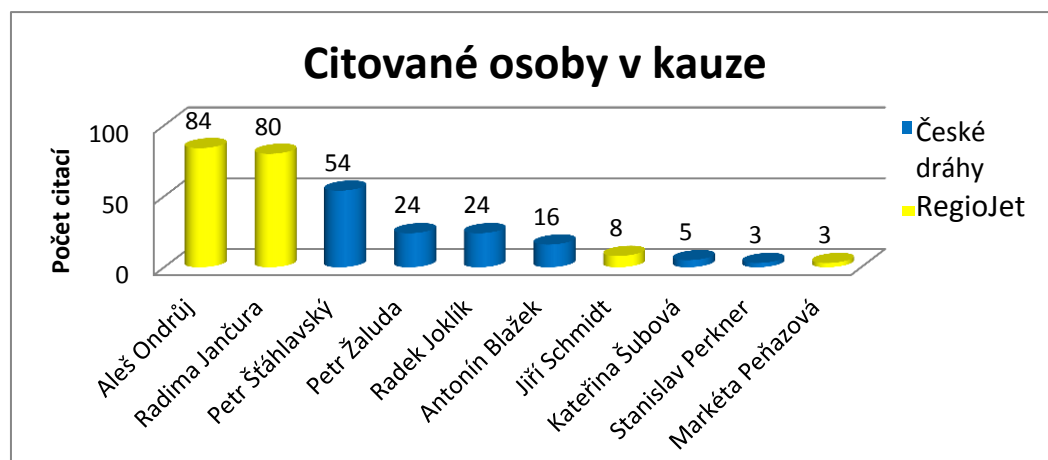
„O internetu v pendolinech se mluví několik let, nástup konkurence na trase mezi Prahou a Ostravou přinese konečně i jeho zavedení“ (Sůra, 2011 [on-line]).

Poslední tři pozitivně znějící články na téma zlepšování ČD se zabývaly opět modernizací vozového parku ČD. První dva články na portálech financninoviny.cz a ihned.cz ze dne 12. 1. 2011 parafrázuji tiskovou zprávu ČD ze stejného dne.

„České dráhy přepisují svoji historii. Jen loni uzavřely kontrakty na modernizaci vlakových souprav v hodnotě 11,248 miliardy korun a dodavatelé jim v rámci těchto smluv dodají 345 vozů. Jde o historicky rekordní rozsah uzavřených kontraktů“ (Šitner, 2012 [on-line]).

Článek z 1. 2. 2012 na portále ihned.cz informuje o tom, že České dráhy zadaly modernizaci 40 vozů pro dálkové spoje. V tomto bodě se jim nedá nic vytknout, neboť to jsou jasná čísla, která dokazují, že ČD modernizují.

5.2.7 Citované osoby v kauze



Graf 9 (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf znázorňuje citace relevantních osob v kauze ČD a RegioJetu. Nejčastěji citovanou osobou v této kauze byl Aleš Ondrůj, tiskový mluvčí RegioJetu, který byl citován nebo parafrázován v 84 článcích. Za České dráhy byl nejčastěji citován tiskový mluvčí Petr Štáhlavský. Na grafu je jasně viditelný i rozdíl mezi počtem citací majitele RegioJetu Radima Jančury a šéfa ČD Petra Žaludy (80:24). Může to být způsobeno tím, že Radim Jančura má lepší vztahy s novináři a vyjadřuje se více k tématům, naproti tomu Žaluda odkazuje na tiskové oddělení drah.

5.2.7.1 Tonalita článků bez vyjádření Českých drah

České dráhy byly parafrázovány nebo citovány z celkového počtu 265 článků pouze ve 119 příspěvcích. Bylo tedy uveřejněno celých 146 zpráv bez citace ČD nebo jejich parafráze. Ze 146 článků bylo 72 negativních (49 %), 54 neutrálních (37 %), 12 ambivalentních (8 %) a 8 pozitivních (6 %).

Z celkového počtu všech analyzovaných webů bylo uveřejněno 61 příspěvků, ke kterým se nevyjádřila ani jedna strana. Z 61 zpráv byl největší podíl negativní (37), pouze 4 články byly pozitivní.

5.2.7.2 *Rozhovory*

Co se týče rozhovorů, celkem jich bylo analyzováno devět. S Radimem Jančurou bylo vydáno šest rozhovorů. Čtyři z celkového počtu byly označeny za negativní (e15.cz, ihned.cz, idnes.cz, aktualne.cz), jeden za neutrální (tyden.cz) a jeden za ambivalentní (ihned.cz). Zbývající tři rozhovory patřily Petru Žaludovi a byly zařazeny do sekce pozitivní (2x ihned.cz, lidovky.cz).

Nejvíce rozhovorů s oběma představiteli železničních firem byl zveřejněn na portále ihned.cz, který i spravedlivě rozdělil počet rozhovorů dva ku dvěma.

5.2.7.3 *Vybrané výroky osob v kauze Českých drah a RegioJetu*

Václav Klaus, prezident České republiky

„Já si nekupuji státní rohlík, já si kupuji soukromý rohlík a v tomto smyslu myslím, že když je tu soukromý dopravce, který trochu prohání toho nesoukromého dopravce, tak je to pro nás pro všechny dobře“ (Klaus v RegioJetu: Kupuji si soukromé rohlíky, budu jezdit soukromými vlaky, 2011[on-line]).

Tomio Okamura, viceprezident Asociace českých cestovních kancelářích a agentur

„Někdy v devadesátých letech minulého století si ČD chtěly najmout autora loga Občanského fóra, výtvarníka Pavla Šťastného, aby jim pomohl zlepšit image pomocí nových log pro WC a dalších symbolů ve vlacích a nádražích. Výtvarník zakázku odmítl s tím, že ke změně image stačí, když dráhy záchody uklidí. Jak asi tušíte, ČD nakonec raději změnilo loga. Tahle historka popisuje zásadní problém české železnice“ (Okamura, 2012 [on-line]).

Vít Bárta, bývalý ministr dopravy (VV)

„Snižování cen na tratích dálkových spojů, kde zajišťuje dopravu také pan Jančura, vnímám velmi pozitivně. Je dobré, že České dráhy takto posilují konkurenceschopnost nejen cenou a kvalitou, ale i úrovní poskytovaných služeb, kterou mě pan Jančura hluboce zklamal. Pro úplnost je ale nutné dodat, že ČD snížily ceny i na dalších osmnácti regionálních tratích, kde také úspěšně probíhají jednodenní akce, kdy jsou cestující přepravováni za symbolickou cenu. Je to ukázka toho, že ČD začínají využívat marketingové prvky používané běžně v soukromém sektoru“ (Anketa: České dráhy v boji proti konkurenci Radima

Jančury snížily ceny důsledně jen na trati Praha-Ostrava, kde jezdí i vlaky RegioJet. Je tento postup ČD v pořádku?, 2011 [on-line]).

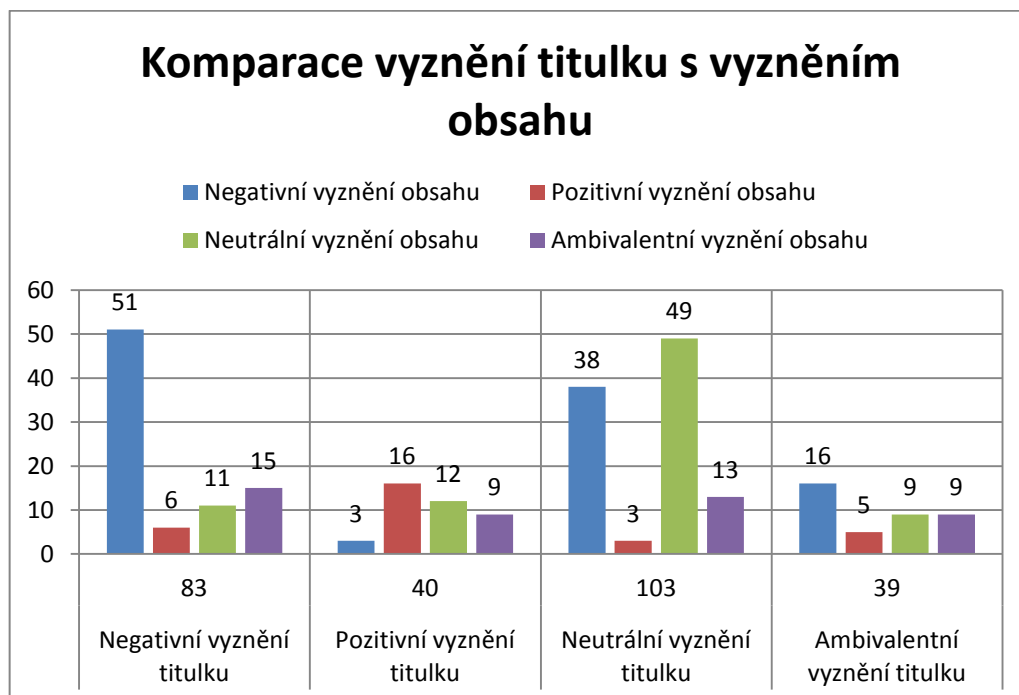
Miroslav Ševčík, děkan Národohospodářské fakulty VŠE

„Vstup vlaků RegioJet podnikatele Radima Jančury je vynikající věcí pro cestující na drahách. Jančura cíleně vytváří konkurenci, a to nelze než chválit, spotřebitel-cestující se tak dočká od přepraveců lepších služeb a cen. Naopak to, jak se zachovaly České dráhy, tedy že snížily ceny na vybrané trati a navíc až poté, co vystartovala se svými cenami konkurence, je nehoráznost a porušení hospodářské soutěže; pokud takto postupovaly, měly jít s cenami dolů na všech tratích, jinak je to zneužití jejich dominantního postavení“ (Anketa: České dráhy v boji proti konkurenci Radima Jančury snížily ceny důsledně jen na trati Praha-Ostrava, kde jezdí i vlaky RegioJet. Je tento postup ČD v pořádku?, 2011 [on-line]).

5.2.8 Analýza negativně zabarvených slov v příspěvcích

Ve všech analyzovaných článcích se nejčastěji objevovala slova boj s souboj. Byla uváděna ve spojitosti cenový a konkurenční boj/souboj a souboj/boj o zákazníky. Tato spojení byla nalezena 54x. Dalším častým slovem používaným novináři bylo slovo válka, které se vyskytlo v příspěvcích 13x a bylo užíváno nejčastěji ve spojení cenová válka. Dalším slovem byla revoluce, která byla nalezena 12x, nejčastěji ve spojitosti revoluce na kolejích. Dále se objevovala slova soupeření (6x) a bitva (4x).

5.2.9 Komparace vyznění titulku s vyzněním obsahu



Graf 10 (Zdroj: vlastní zpracování)

Po přečtení pouze titulku bylo 83 článků označeno za negativní, 40 za pozitivní, 103 za neutrální a 39 za ambivalentní. Přestože se podle grafu vyznění titulku s obsahem neshoduje na sto procent, můžeme vidět, že v každém hodnoceném vyznění dominuje téměř vždy (kromě ambivalentní tonality) shodné vyznění obsahu s tonalitou titulku.

6 SHRUTÍ KAUZY, VÝZKUMNÉ OTÁZKY

České dráhy měly na přípravu na nástup konkurence šest let (Šitner, 2010 [on-line]). Vše však začaly řešit až na „poslední chvíli“. V pořadu HydePark na ČT24 26. 9. 2011 se náměstek generálního ředitele Českých drah Antonín Blažek vyjádřil ke startu konkurence: „RegioJet nám loupe perníček. Ale jen ten nejlepší a sladký. Ten tvrdý nechává nám. Konkurence tak bude mít i nepříjemný efekt, na který doplatí méně lukrativní tratě. Mně je to líto, ale budeme šetřit na těchto tratích“ (Šidlo, 2011[on-line]). Radim Jančura si skutečně vybral tu nejlukrativnější železniční trať, na které se dá vydělat, ale je to podnikatel a samozřejmě že mu jde o zisk a vedení ČD tímto krokem nemohly být zaskočeny, když o plánovaném vstupu věděli tak dlouho.

Objektivně řečeno České dráhy se od vstupu konkurenta zlepšily. Zavedly zásuvky do vlaků, speciální oddíly jen pro ženy a tiché oddíly. Pendolino se dočkalo internetu. Koženkové soupravy vystřídaly zmodernizované vagony. Zlevnilo se a vylepšilo jídlo ve vlaku. Objevují se i stevardy. Zlevnily se jízdenky a urychlil se jejich nákup pomocí e-shopu. A to vše v souladu s tvrzením jejich tiskového mluvčího Petra Šťáhlavského, že to není reakce na konkurenci. Ale bohužel, těchto jmenovaných benefitů se dočkají většinou jen cestující na trati Praha- Ostrava.

„Je otázka, jestli je rolí ČD zajišťovat dopravní obslužnost, nebo exhibovat na jedné trati,“ podotkl k tomu podle HN mluvčí RegioJetu Aleš Ondrůj (RegioJet boří mýty a České dráhy přicházejí o miliony, 2011 [on-line]).

České dráhy se snaží přesvědčit cestující, aby jim zůstali „věrní“ a cestovali s nimi. Mnoho lidí s nimi totiž cestovalo pouze z faktu, že jiný dopravce na kolejích neexistoval a autobusem se jim nechtělo nebo byl v té trase pomalejší, což je u dálkové dopravy poměrně běžné a časté. České dráhy oponují tím, že vypraví 7000 tisíc vlaků denně a musejí obhospodařovat i z ekonomického hlediska nezajímavé lokálky, ale od toho tu přeci jsou a chtějí být. Tímto autorka naráží na to, že v roce 2009 šly společně s Jančurou do tendru na dotované regionální tratě. Odtud po sporném lobbingu (pozn. podle Jančury jednaly kraje protizákonně, když zadaly zakázky za 150 miliard korun bez výběrového řízení (Válka Jančury proti ČSSD začíná. Bitevní pole: internet, 2009 [on-line])) vyšly vítězně a desetiletá smlouva jim měla zajistit peníze na rozvoj a modernizaci vagonů. Proto by autorka tento argument, raději nezmiňoval.

Problém Českých drah hlavně spočívá v tom, že mají špatnou pověst, na kterou lidé jen tak ze dne na den nezapomenou. Vždyť když se řeknou České dráhy, mnoho lidí si pořád představí špinavé záchody, bezdůvodné zpoždění, netopící staré vozy, atp. Samozřejmě, že se tato věta nedá generalizovat, ale vesměs to tak pořád cítí většina lidí. A proto i přes fakt, že se zlepšují, lidé k nim stále nemají důvěru a pro svoje cestování si vybrali alternativu v podobě Jančurova žlutého vlaku. Je to logický krok ze strany veskrze skeptického lidu k železniční firmě.

RegioJet na rozdíl od Českých drah bere cestující ve vlaku jako zákazníky, a také se k nim tak chová. U Českých drah, nevíte, co vám za stejnou cenu přijede na nástupiště za vlak.

České dráhy ve své krizové komunikaci udělaly největší chybu již ve zmíněném zlevňování jízdenek. Tímto krokem totiž napáchaly více zla, než dobra. Za prvé čelí správnému řízení, a pokud se potvrdí, že skutečně jezdí za dumpingové ceny, budou muset Jančurovi zaplatit ušlý zisk, který budeme muset zaplatit z daní i my. Za druhé v povědomí široké veřejnosti, která nejezdí pouze na trase Praha-Ostrava, vyvolal tento krok rozhořčení, zvláště když se v médiích diskutovalo o tom, že ČD využívají nezákonné křížové financování. Za třetí poštvaly proti sobě věrné zákazníky, kteří si koupili In-karty. Zákazník, který si za celé tři tisíce korun koupil roční kartu In 50, má teď cestu o pouhých 11 korun levnější než člověk, který kartu nemá. Pokud by chtěl zákazník vybavený kartou In 50 dosáhnout toho, aby měl slevu skutečně zadarmo, musel by na cestě mezi Ostravou a Prahou absolvovat 272 jízd za rok. Teprve od 273. cesty by se mu karta začala vyplácet. Dosavadní slevová politika samozřejmě platí jen na lukrativních tratích, všude jinde se slevové karty docela hodí. Mnoho lidí, tak zaráží povýšenost, s níž se ČD odvrátily od svých stálých zákazníků. Takto se k jejich postavení vyjádřil mluvčí Českých drah Radek Joklík: „Držitelé In-karty mají cenu vždy nižší než cestující bez zákaznické karty" (Menschik, 2011 [online]).

Zdá se, že České dráhy jakkoliv to myslí dobře, vše co udělají, se obrátí proti nim. Například v rámci konkurenčního boje zavedly kupé jen pro ženy a už mají na krku, žalobu od Unie otců. Další příkladem může být to, že vymyslely reklamu se sloganem: „Děkujeme, že jezdíte s námi“ plus jejími modifikacemi - děkujeme, že vám zaleží na ceně, rych-

losti a na obsluhu. Tato reklama však zvedla vlnu nevole, proč peníze neinvestují raději do něčeho smysluplnějšího (např. vylepšení vozového parku).

Na druhou stranu, ČD se povedl i jeden úctyhodný kousek v rámci krizové komunikace. Ačkoliv ČD tvrdí, že to byla jen náhoda, v den startu žlutých vlaků Radima Jančury (pozn. 26. 9. 2011) byla média zahlcena informací o atrapě bomby, kterou mladá žena Katarína Matiašovská zapomněla předchozí večer ve vlaku. ČD celá věc přinesla zájem médií a událost částečně zastínila i zprávu o tom, že tento den vyjel RegioJet. Zatímco reportáž o atrapě bomby se objevila v nejsledovanější zpravodajské relaci Televizní noviny, začínající o půl osmé na TV Nova, hned jako čtvrtá, informaci o vlacích konkurence zařadila Nova až do nočních zpráv.

Co přivedlo redakci M&M na domněnku, že atrapa bomby ve vlaku ČD mohla být kampaň, a ne náhoda? Podle nich je zde několik nejasností. Za prvé byla atrapa bomby ve vlaku mediálně atraktivní, ale zároveň ČD nepoškodila, protože už od počátku dráhy avizovaly, že jde o atrapu, nikoli o skutečnou bombu. Dále se naskýtá otázka, proč mladá žena převážela takovou rekvizitu vlakem? Je docela pozoruhodná náhoda, že si ve vlaku zapomněla právě tuto rekvizitu a že se tak navíc stalo večer před dnem, kdy se podle všeobecného očekávání mohla média věnovat právě konkurenci ČD. Další skutečností, která nahrává hypotéze promyšlené kampaně, je načasování celé akce. Ta se odehrála na Hlavním nádraží v Praze večer, kde na vyklizeném peronu čekala na vlak policie a pyrotechnik. Stalo se tak tedy v době, kdy už na nádraží nebylo tolik cestujících, takže ti uzavřenou částí nádraží nijak neutrpěli. Ve večerních hodinách také řada redakcí "spí" a pravděpodobnost, že stihnou promptně zareagovat, poslat na místo člověka, udělat reportáž, sestříhat ji a ještě odvysílat, byla téměř nulová i vzhledem k nízké noční sledovanosti. Zato prostoru na to, aby se tématu mohla média věnovat následující den, bylo dost (Huberová, 2011[on-line]).

ČD však jakoukoli spojitost s atrapou bomby odmítají: „Je to naprostý nesmysl, absolutní blábol,“ řekl tiskový mluvčí ČD Petr Šťáhlavský (Ohrožují vás? Nakrmte média něčím lepším, 2011 [on-line]).

Názor Petra Jedličky, mediálního poradce: „Z mediálního hlediska byl „bombový“ útok mimořádně zdařilý, celkem se během následujícího dne objevil ve všech důležitých médiích včetně hlavního zpravodajství TV Nova i ČT, kde úspěšně vytlačil nebo zastínil

zprávu o vstupu konkurence. Pozoruhodné přitom je, že všichni novináři zprávu převzali bez jakýchkoliv pochybností a dále nepátrali, zda verze prezentovaná cestující odpovídá skutečnosti. Ukazuje to na snadnou manipulovatelnost českých médií, kterým stačí „podstrčit“ dostatečně reálně vypadající událost, jež potom zaujme místo mezi nejdůležitějšími zprávami dne“ (Huberová, 2011 [on-line]).

Pokud byla tedy celá věc s bombou promyšlenou akcí ČD na přilákání pozornosti, povedla se jim skvěle.

Na trase Praha - Ostrava se jasně ukázalo, jak je důležité, aby na každém trhu panovala jistá konkurence. A je to právě konečný zákazník, který z toho těží - je mu totiž nabídnuta nižší cena nebo lepší služby. Dokud ani na ostatních trasách nebudou jezdit vlaky více společností, ČD nebudou motivovány zlepšovat své služby a už vůbec nebudou nuceny jít s cenou dolů.

6.1 Pracovní otázky

První pracovní otázka zněla: Komunikují České dráhy v krizi s velkým zpožděním, což má za následek negativní tonalitu článků? V obsahové analýze byla na tuto otázku nalezena odpověď, která zní ano, České dráhy komunikují v krizi s velkým zpožděním. Tato odpověď se potvrdila hlavně při analýze pozitivně zaměřených článků, kdy novináři či blogeréři nebyli nakloněni na jejich stranu, protože ČD začaly zlepšovat své služby až v průběhu celé kauzy, proto bylo v celkovém vyznění tak málo pozitivních článků.

Druhá pracovní otázka zněla: Dostaly České dráhy prostor k vyjádření ve více než 35 % příspěvků? Odpověď zní: Ano, České dráhy dostaly prostor k vyjádření ve 44 % příspěvcích.

7 NÁVRH NA REAKE NA NÁSTUP NOVÉHO KONKURENA- LEO EXPRESS

České dráhy nikdy nebyly přímo ohrožené konkurencí, proto se nesnažili dělat věci, které jsou pro většinu firem klíčové k udržení a získání zákazníků. České dráhy mají širokou cílovou skupinu. Můžeme říci, že to jsou lidé, kteří se potřebují dostat z místa A na místo B, ať už za kvůli práci, škole či zábavě. Z autorčina pohledu na trase, kde je jezdí i konkurence (Praha - Ostrava) nejčastěji jezdí vysokoškolští studenti a lidé, kteří mohou být účastníkem kongresové turistiky nebo cestují za obchodem. Pro takto definovanou cílovou skupinu je typické to, že většinu času tráví na počítači, proto by se firma ČD v budoucnu měla zaměřit na vylepšení online - komunikace na sociálních sítích a diskusních webech. Niel Bayley, šéf krizové komunikace Porter Novelli, upozorňuje ale, že firmy mají v této oblasti stále rezervy: „Proaktivní přístup k sociálním médiím v případě krizové komunikace zatím adoptovalo pouze málo firem, jsou zvyklé spíše jen reagovat na nastalou situaci“ (Němečková, 2010 [on-line]).

K vylepšení komunikace by ČD měly využívat jeden z nástrojů public realitions-monitoring. Autorka nemá na mysli pouze monitoring klasických médií, které firmě dají většinou jen zpětnou vazbu o tom, jak dobře dokáže komunikovat. Firma by se měla zaměřit především na monitoring sociálních sítí a internetu vůbec. Je to efektivní způsob, jak zjistit co si veřejnost o ČD myslí, jak o nich mluví, jaký k nim mají vztah a jaké názory mají potencionální zákazníci. Díky nastavení monitoringu se budou moci kompetentní osoby z firmy aktivně a okamžitě zapojovat do diskuzí (krizová komunikace v zájmu dobrého jména). Také mohou moci přizpůsobovat marketingovou strategii zjištěným potřebám a přáním stávajícím a potencionálním zákazníkům a mohou sledovat odezvu na nově uvedené produkty, na nějakou firemní aktivitu, novinku, problém, reklamní kampaně a lépe předvídat nové trendy na trhu.

V případě boje s konkurencí pomůže stanovení poměru diskusí o ČD vůči diskusím o jejich konkurentech, tzn. na jakých serverech je která konkurenční firma v jakých souvislostech diskutována.

Jak už autorka zmiňovala, firma na základě monitoringu může vstupovat do různých diskuzí a získávat informace. Firma by si však měla uvědomit, že to není ona, která

bude určovat směr diskuze, ale lidé zapojeni do diskuze. V diskuzích by si firma měla vytipovat a oslovovat opinion makery. Samozřejmě to nebude lehké, ale pokud takové lidi najdou a budou s nimi správně komunikovat, udělají jim reklamu zadarmo a rádi. A jak poznat takového opinion makera? Je to člověk, který svým názorem ovlivňuje postoj velkého množství lidí a jehož názor je v dané oblasti relevantní. Většinou to také bývají fanoušci firmy a mají radost, když se na ně obrátí někdo z firmy. Dá se s nimi pracovat jako s novináři, tzn. pozvat je na tiskovou konferenci, nebo na press trip do firmy.

Aby České dráhy snížily dopady potencionální krize, měly by systematicky a dlouhodobě rozvíjet vztahy s veřejností a budovat důvěru. Jedním z nástrojů pomoci, kterého mohou zasáhnout širokou veřejnost, je profil na Facebooku. Firma České dráhy oficiální facebookový profil doposud nemá, existuje jen řada profilů namířených negativně proti ČD. Firma by si také měla pomocí SEO nástrojů zajistit, aby negativní informace o firmě odsunula z předních míst ve vyhledávači.

ZÁVĚR

Cílem práce byla analýza krizové komunikace Českých drah ve zvolené kauze nástupu RegioJetu. Start Jančurových žlutých vlaků na české železnici, byl zahájen s patřičným buzz marketingem. V médiích bylo a je toto téma často diskutované, neboť už samotný fakt, že někdo chce konkurovat státnímu kolosu v podobě Českých drah, je dostatečně zajímavé a atraktivní mediální téma. Postup RegioJetu může posloužit jako modelový příklad, jak efektivně připravit vstup na trh a s minimem prostředků získat maximální pozornost. Tento případ, je natolik specifický, že pravděpodobně žádný krizový manuál by nemohl být stoprocentní přípravou na nástup konkurence. Přesto České dráhy měly dostatek času na přípravu, kterou však podcenily a nezvládly. Podle osobní korespondence s tiskovým mluvčím Petrem Šťáhlavským, ČD nepovažují zvolenou kauzu jako krizovou komunikaci, toto tvrzení však bylo vyvráceno na základě velkého počtu negativních článků na toto téma. Na jejich obranu je nutné dodat, že média a veřejnost se vždy přiklánějí na stranu slabšího, v tomto případě tedy RegioJetu. Novináři jasně přiřadili Jančurovy roly Davida, který bojuje s Goliášem. Zde byl jasně dokázán tzv. Davidův efekt. Ten říká, že veřejnost (médiá obvykle veřejnost „zastupují“) má tendenci stranit „slabšímu“. Pokud se v takové fázi firma uchýlí k silovým projevům, odrazí se to zpravidla nepříznivým ohlasem v médiích.

Na obě pracovní hypotézy bylo odpovězeno kladně. České dráhy komunikují v krizi s velkým zpožděním. Tato odpověď se potvrdila hlavně při analýze pozitivně zaměřených článků, kdy novináři či blogeri nebyli nakloněni na jejich stranu, protože ČD začaly zlepšovat své služby až v průběhu celé kauzy, proto bylo v celkovém vyznění tak málo pozitivních článků. Odpověď na druhou zní: Ano, České dráhy dostaly prostor k vyjádření ve 44 % příspěvcích.

Metoda kvantitativní analýzy je dle autorčina názoru adekvátní technikou pro podobné zkoumání – mimo jiné také z důvodu toho, že se jedná o autorčinu první práci podobného rozsahu a tato metoda nabízí relativně účinný nástroj i pro výzkumníka bez mnoha zkušeností. Hlubkový rozhovor s tiskovým mluvčím ČD, analýza interních dokumentů (např. krizového manuálu), dotazníkové šetření o pohledu na celou věc široké veřejnosti – to jsou další metody výzkumu, které by mohly odkrýt další drahocenná zjištění, prozkoumat celé téma více do hloubky a nabídnout nový pohled na celou problematiku – toto jsou pravděpodobně místa, ve kterých se nejvíce projevují limity práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-807-3574-888.
- [2] BERELSON, Bernard, 1951 cit. podle JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ. *Masová média*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-466-3.
- [3] BOGRIS. *Novinky.cz: nejčtenější zprávy na českém internetu* [online]. © 2003–2012 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://novinky.cz/>
- [4] CENTRUM HOLDINGS. *Aktuálně.cz: Víte, co se právě děje* [online]. © 1999 – 2012 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/>
- [5] Co je PR: APRA. *APRA: Asociace Public Relations Agentur* [online]. © APRA [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: http://www.apra.cz/cs/pro_pr_profesionaly/co_je_pr.html
- [6] ČTK. *FinančníNoviny.cz: ekonomický server ČTK* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/>
- [7] ČESKÉ DRÁHY, a. s. *České dráhy, a. s.* [online]. © 2009 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: <http://www.cd.cz/default.htm>
- [8] ECONOMIA, a.s. *IHNED.CZ: Zpravodajský server Hospodářských novin* [online]. © 1996-2012 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: <http://ihned.cz/>
- [9] EMPRESA MEDIA. *Týden.cz: Aktuální zpravodajství v souvislostech* [online]. © 2006 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://www.tyden.cz/>
- [10] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [11] FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění: Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2678-6.
- [12] HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1520-5.
- [13] HUBEROVÁ, Monika. Hlavně nelžete a nemažte příspěvky. *Marketing&Media*. 2012, č. 15.

- [14] INTERNET INFO. *Podnikatel.cz: Informace pro váš business a podnikání* [online]. © 2007 – 2012 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/>.
- [15] IVÁNKOVÁ, Alena. Zprávy na webu a tv vedou. *Marketing&Media*. 2012, č. 4.
- [16] JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ. *Masová média*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-466-3.
- [17] JURÁŠKOVÁ, Olga. *Public relations 2:...aneb jak se vyhnout krizi*. Zlín, 2009. Výukový materiál UTB.
- [18] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [19] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [20] L'ETANG, Jacquie. *Public relations: Základní teorie, praxe, kritické přístupy*. Praha: Translation, 2009. ISBN 978-80-7367-596-7.
- [21] MAFRA. *Idnes.cz: zprávy, kterým můžete věřit* [online]. © 1999 – 2012 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://www.idnes.cz/>
- [22] MAFRA. *Lidovky.cz: zprávy z domova i ze světa* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/>
- [23] MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. Praha: Translation, 2009. ISBN 978-80-7367-574-5.
- [24] MLADÁ FRONTA. *E15.cz: Ekonomika, byznys, finance* [online]. © 2007-2012 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://www.e15.cz/>
- [25] NĚMEC, Petr. *Public relations: Praxe komunikace s veřejností*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-20-4.
- [26] NĚMEC, Petr. *Public relations: komunikace v krizových a konfliktních situacích*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-66-2.
- [27] NĚMEC, Petr. Dobře zvládnutá krize může firmu i posílit: e15.cz/ strategie. *Strategie.cz* [online]. 9. 11. 2007 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/dobre-zvladnuta-krize-muze-firmu-i-posilit>

- [28] OUR MEDIA. *ParlamentníListy.cz: politika ze všech stran* [online]. © 2009 - 2012 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/>
- [29] PAVLÍNOVÁ, Alžběta. Opomenout v dnešní době PR není dobrou strategií. *Strategie*. 2012, č. 02.
- [30] PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3522-8.
- [31] RINGIER AXEL SPRINGER CZ. *Blesk.cz: nejčtenější zpravodajský portál* [online]. © 2001 - 2012 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://www.blesk.cz/>
- [32] RegioJet: Profil společnosti. *RegioJet: Student Agency* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: <http://www.regiojet.cz/cs/submenu/o-nas/profil-spolecnosti/>
- [33] SHOEMAKER, Pamela J. a Steve REESE, 1991cit. podle JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ. *Masová média*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-466-3.
- [34] SLÁDKOVÁ, Zdeňka. OBZOR-2008-12: Petr Žaluda chce prosadit novou koncepci Českých drah. *Odborové sdružení železničářů* [online]. 1. 5. 2008 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: http://www.osz.org/index.php?option=com_content&view=article&catid=67:c1%C3%A1nky&id=1145
- [35] STRAUSS, Anselm. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie* Přel. S. Ježek. Boskovice: Albert, 1999. ISBN 9788085834604.
- [36] SVOBODA, Václav. *Public relations- moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [37] TISCALI MÉDIA. *Tiscali.cz: Zprávy, Finance, Sport, Počasí* [online]. © 1996–2012 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://www.tiscali.cz/>
- [38] TRAMPOTA, Tomáš. *Metody výzkumu médií*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-683-4.
- [39] VĚRČÁK, Vladimír, Jana GIRGAŠOVÁ a Renata LIŠKAŘOVÁ. *Media Relations není manipulace*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-43-2.
- [40] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

- [41] VLTAVA-LABE-PRESS. *Deník.cz* [online]. © 2005–2012 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/>
- [42] VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace: A komunikace rizika*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- ČD České dráhy
ČT Česká televize
PR Public relations

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|---|----|
| Graf 1 (Zdroj: vlastní zpracování) | 35 |
| Graf 2 (Zdroj: vlastní zpracování) | 36 |
| Graf 3 (Zdroj: vlastní zpracování) | 37 |
| Graf 4 (Zdroj: vlastní zpracování) | 38 |
| Graf 5 (Zdroj: vlastní zpracování) | 38 |
| Graf 6 (Zdroj: vlastní zpracování) | 45 |
| Graf 7 (Zdroj: vlastní zpracování) | 46 |
| Graf 8 (Zdroj: vlastní zpracování) | 47 |
| Graf 9 (Zdroj: vlastní zpracování) | 53 |
| Graf 10 (Zdroj: vlastní zpracování) | 56 |

SEZNAM TABULEK

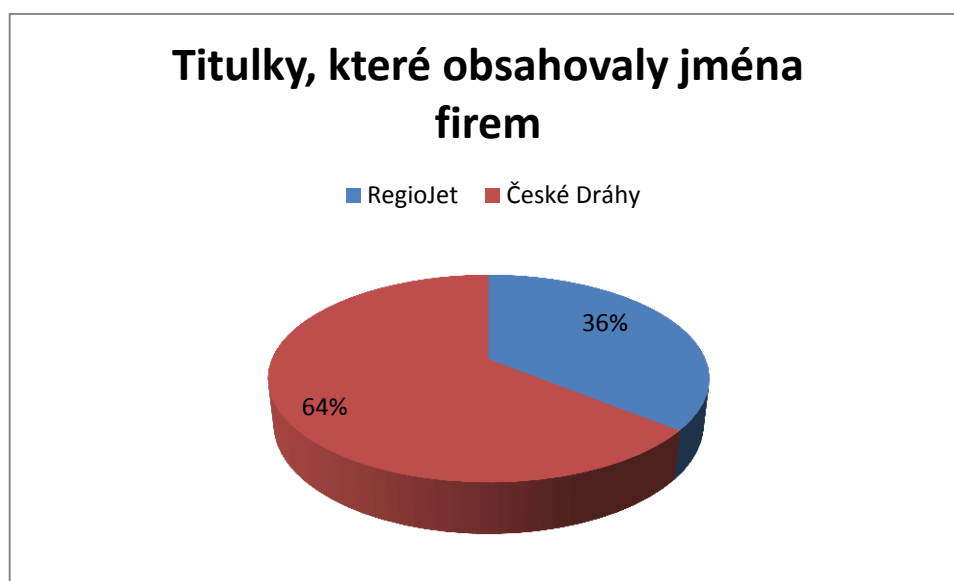
| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Servery, které psaly na téma stevardy (Zdroj: vlastní vypracování) | 47 |
| Tabulka 2: Servery, které psaly na téma zkvalitnění a zlevnění jídla ve vlacích ČD (Zdroj: vlastní vypracování) | 49 |

SEZNAM PŘÍLOH

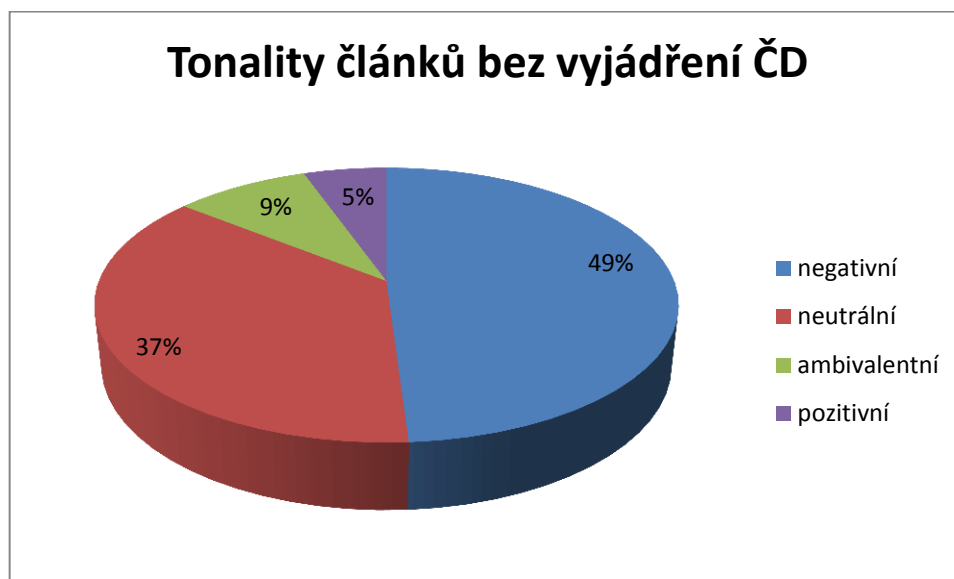
| | |
|---|----|
| Příloha 1: Poměr hodnotového zabarvení příspěvků (Zdroj: vlastní zpracování) | 72 |
| Příloha 2: Titulky, které obsahovaly jména firem (Zdroj: vlastní zpracování) | 72 |
| Příloha 3: Tonalita článků bez vyjádření ČD (Zdroj: vlastní zpracování)..... | 73 |
| Příloha 4: Publicistika (Zdroj: vlastní zpracování) | 73 |
| Příloha 5: Publicistika na jednotlivých serverech (Zdroj: vlastní zpracování)..... | 74 |
| Příloha 6: Rozložení placených a neplacených článků (Zdroj: vlastní zpracování) | 74 |
| Příloha 7: Tonalita placených článků (Zdroj: vlastní zpracování)..... | 75 |
| Příloha 8: Negativně zabarvená slova v nadpise (Zdroj: vlastní zpracování)..... | 75 |
| Příloha 9: Negativně zabarvená slova v článku (Zdroj: vlastní zpracování) | 76 |
| Příloha 10: Rozhovory dle serverů (Zdroj: vlastní zpracování) | 76 |
| Příloha 11: Tonalita rozhovorů (Zdroj: vlastní zpracování) | 77 |
| Příloha 12: Časová osa zveřejněných článků (Zdroj: vlastní zpracování)..... | 78 |



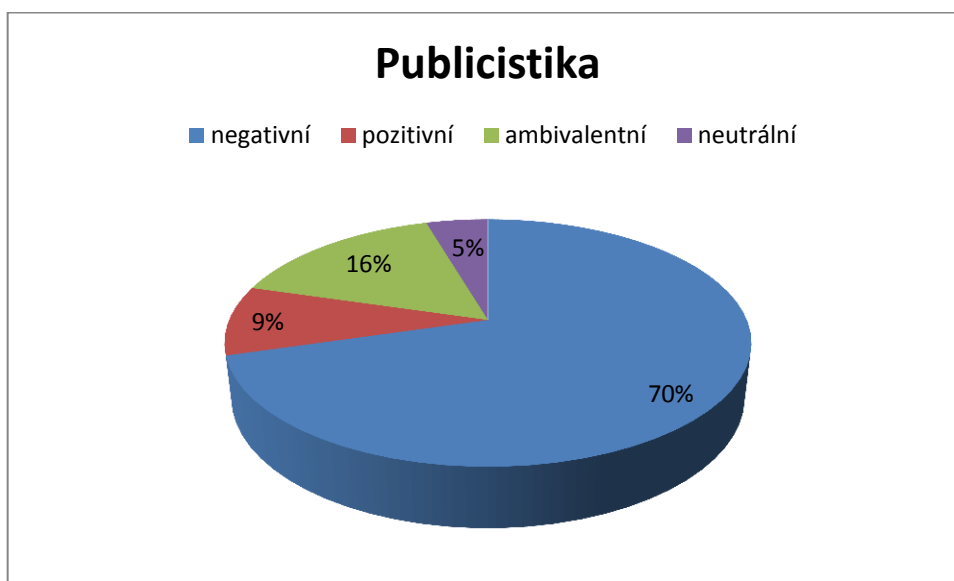
Příloha 1: Poměr hodnotového zbarvení příspěvků (Zdroj: vlastní zpracování)



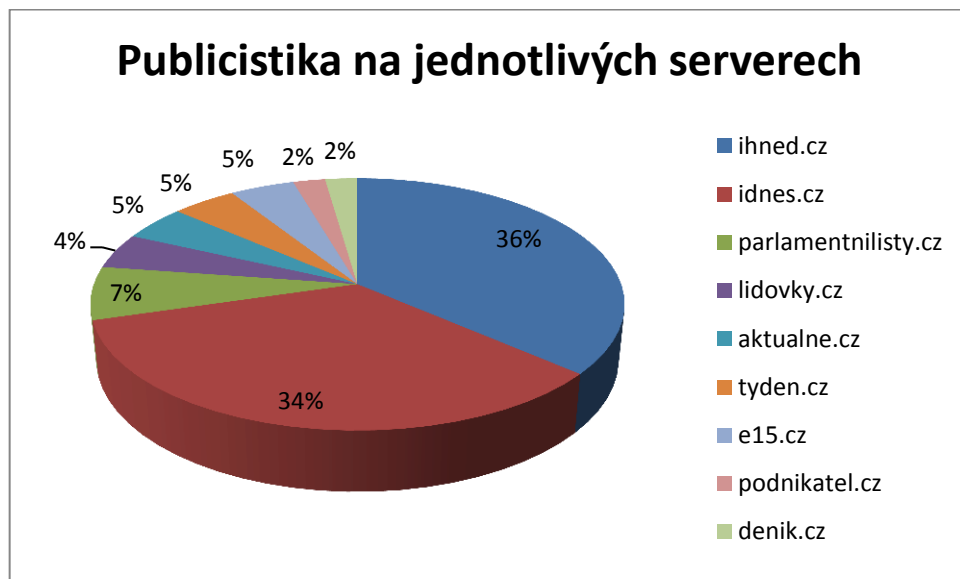
Příloha 2: Titulky, které obsahovaly jména firem (Zdroj: vlastní zpracování)



Příloha 3: Tonalita článků bez vyjádření ČD (Zdroj: vlastní zpracování)



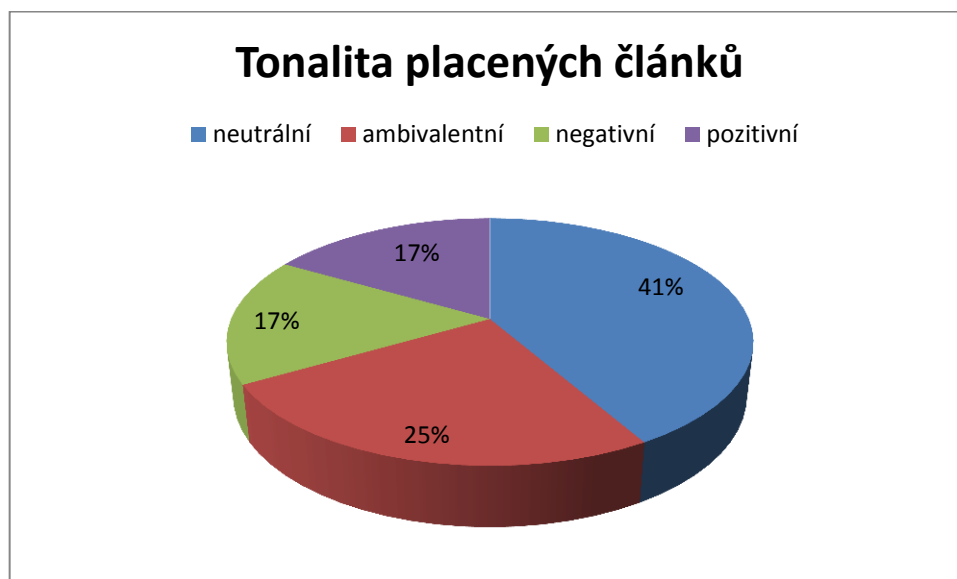
Příloha 4: Publicistika (Zdroj: vlastní zpracování)



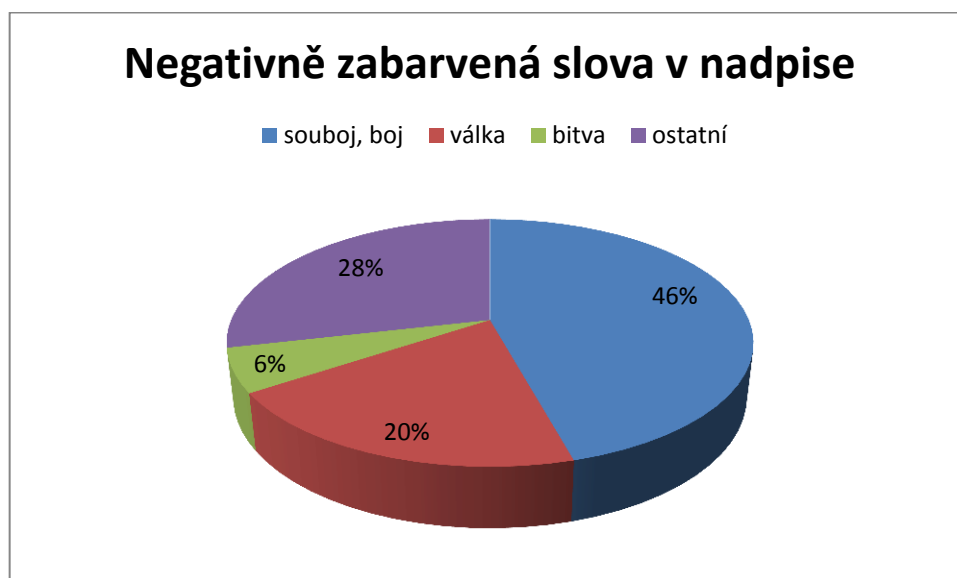
Příloha 5: Publicistika na jednotlivých serverech (Zdroj: vlastní zpracování)



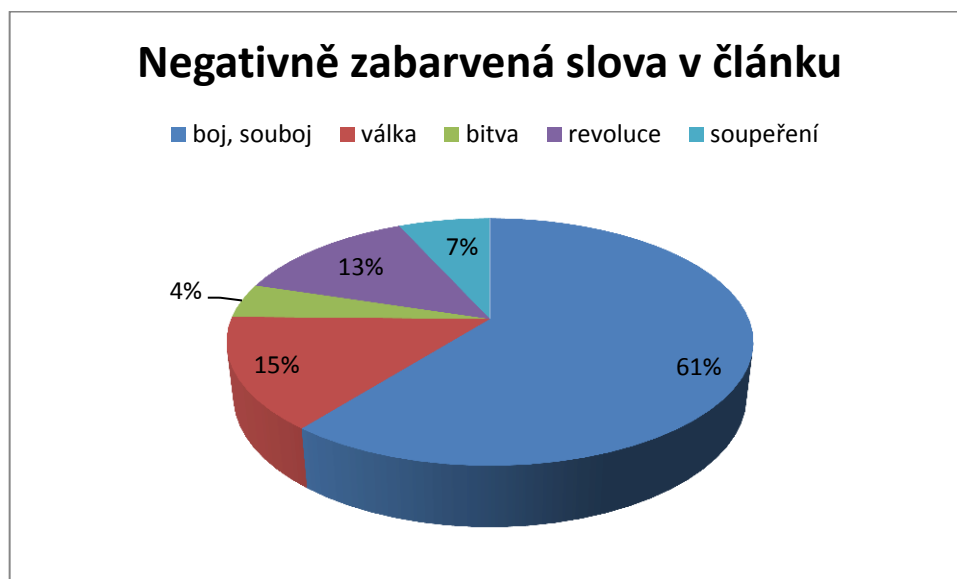
Příloha 6: Rozložení placených a neplacených článků (Zdroj: vlastní zpracování)



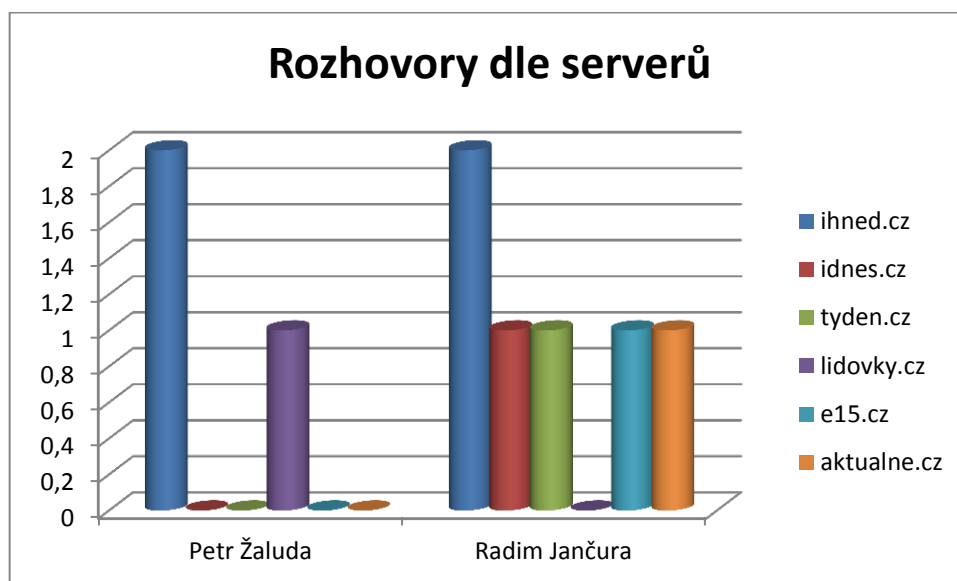
Příloha 7: Tonalita placených článků (Zdroj: vlastní zpracování)



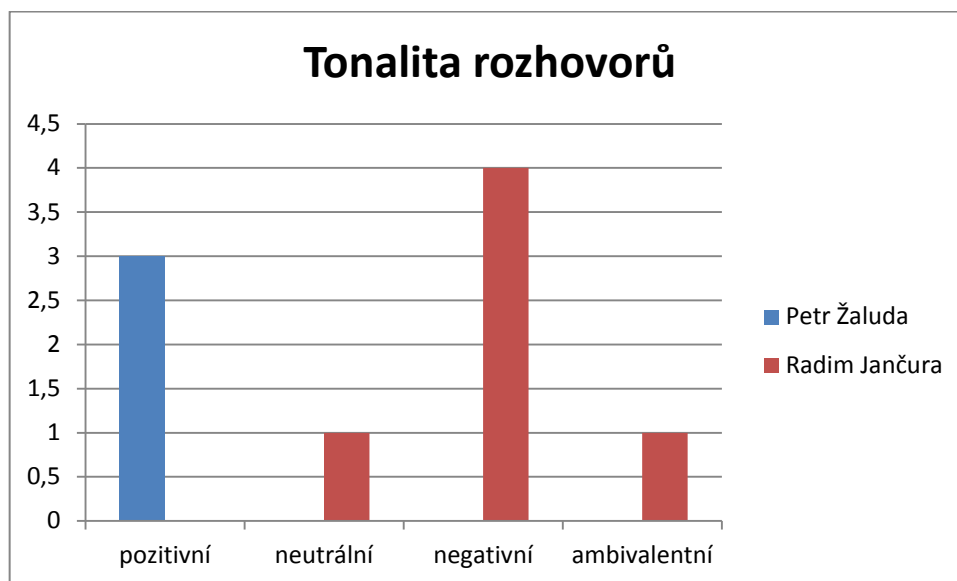
Příloha 8: Negativně zabarvená slova v nadpise (Zdroj: vlastní zpracování)



Příloha 9: Negativně zbarvená slova v článku (Zdroj: vlastní zpracování)



Příloha 10: Rozhovory dle serverů (Zdroj: vlastní zpracování)



Příloha 11: Tonalita rozhovorů (Zdroj: vlastní zpracování)

