

Vliv krizové komunikace na image značky

Jan Kobylík

Bakalářská práce
2017/2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan Kobylík**
Osobní číslo: **K15155**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Vliv krizové komunikace na image značky**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, definujte základní pojmy, definujte cíl a metodiku práce.
2. Popište zvolenou krizovou situaci a analyzujte s ní spojenou krizovou komunikaci.
3. Zpracujte marketingový výzkum u zvolené cílové skupiny, popište metodiku výzkumu.
4. Ze zjištěných dat vyvodte závěry, zodpovězte výzkumnou otázku a navrhnete adekvátní opatření vztahující se k analyzované situaci.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER. Retail marketing. Praha: Management Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

DE CHERNATONY, Leslie. Značka: od vize k vyšším ziskům. Brno: Computer Press, 2009, xiii, 315 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-2007-1.

JURÁŠKOVÁ, Olga. Budování značky prostřednictvím Public relations. Zlín: VeRBuM, 2015, 68 s. ISBN 978-80-87500-63-7.

TAHAL, Radek. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada, 2009, 190 s. Expert. ISBN 978-80-247-2790-5.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

31. ledna 2018

Termín odevzdání bakalářské práce:

27. dubna 2018

Ve Zlíně dne 3. dubna 2018



doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka




Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel 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 obhajoby ¹⁾;
- 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. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ 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 § 60 ³⁾ 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 3.4.2018

JAN KOBYLÍK - 
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 bakalářské, diplomové, disertační 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. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení 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.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich části, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu

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, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní 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 udělit 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 výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá krizovou komunikací značky. V teoretické části jsou vymezeny důležité pojmy jako public relations, image, značka, krizová komunikace, nebo marketingový výzkum. V praktické části se bakalářská práce zaměřuje na jednu vybranou kauzu, která se stala značce H&M v lednu letošního roku. Zaměřuje se na analýzu a interpretaci dat získaných z dotazníku. Ze zjištěných dat jsou vyvozeny závěry a doporučení.

Klíčová slova:

Značka, H&M, krizová komunikace, černocho, image.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to identify crisis communication of a brand. Important terms such as public relations, image, brand, crisis communication or market research are described in the theoretical part. The scope of the practical part is to analyse a particular case which involved the H&M company in January 2018. Its focus is to analyse data and interpret information gathered from a questioner.

Keywords: image, brand, public relations, crisis communication, market research, marketing

Rád bych touto formou poděkoval vedoucí mé práce, doc. Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D., která mi byla po celou dobu psaní této práce oporou. Děkuji jí za její čas, ochotu a podporu, které mi při společných konzultacích projevovala a také za její odborné rady, jež mě dovedly k vytyčeným cílům.

Zároveň bych chtěl také poděkovat rodině a svým třem kamarádům – Matěji Káňovi, Pavlu Novotnému a Miloši Žůrkovi.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 PUBLIC RELATIONS	10
1.1 KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....	11
2 IMAGE	13
2.1 DEFINICE IMAGE.....	13
2.2 FIREMNÍ IDENTITA A VZTAH K IMAGE.....	13
2.3 DRUHY IMAGE.....	14
2.4 ANALÝZA A MĚŘENÍ IMAGE.....	17
2.5 IMAGE A EMOCE	18
3 ZNAČKA	20
3.1 INTERPRETACE ZNAČKY	20
3.1.1 Značka jako pozice.....	20
3.1.2 Značka jako přidaná hodnota	21
3.1.3 Značka jako image	22
3.2 VÝZNAM ZNAČKY	22
3.2.1 Funkční význam značky.....	23
3.2.2 Symbolický význam značky	23
4 MARKETING MALOOBCHODNÍHO PRODEJE	24
4.1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE MALOOBCHODU	24
4.2 IMAGE PRODEJNY	25
5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	26
5.1 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	26
5.2 KVALITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM	26
5.3 KVANTITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	27
5.4 DOTAZNÍK.....	27
6 METODIKA PRÁCE	29
6.1 CÍL VÝZKUMU	29
6.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	29
6.3 METODA VÝZKUMU.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
7 ZNAČKA H&M	31
7.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	31
7.2 LOGO A BARVY ZNAČKY H&M	32
7.3 IDENTITA SPOLEČNOSTI H&M.....	33
7.4 FILOSOFIE ZNAČKY H&M	34
7.5 HODNOTA ZNAČKY H&M	34
7.6 „COOLEST MONKEY IN THE JUNGLE“	35
8 ANALÝZA KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU	38

8.1	REALIZACE A ČASOVÝ PLÁN VÝZKUMU	38
8.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	39
8.2.1	Filtrační otázky	39
8.2.2	Švédský původ	40
8.2.3	Kontroverzní produktová fotka	41
8.2.4	Nákupní chování respondentů	45
8.2.5	Vnímání značky mezi respondenty	46
9	OBSAHOVÁ ANALÝZA SOCIÁLNÍCH MÉDIÍ	49
9.1	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ ANALÝZY	52
10	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	53
10.1	NÁVRHY NA ZMĚNU	54
	ZÁVĚR	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ	60
	SEZNAM PŘÍLOH.....	61
	PŘÍLOHA P III: JAK BY NEMĚLA VYPADAT KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....	68
10.2	KRIZOVÁ KOMUNIKACE FC FASTAV ZLÍN	70

ÚVOD

Krizová komunikace coby jedna z disciplín public relations hraje nezbytnou roli v dnešním světě. Těžko si lze představit, že by bez ní společnosti dokázaly řešit krize a mediální aféry. Public relations může být pro veřejnost v obecném povědomí zatím ne příliš rozšířený pojem. Někteří lidé jej chybně spojují s propagandou a manipulací. Tento pojem přitom v posledních desetiletích nabývá čím dál většího významu. Je jedním z hlavních nástrojů utváření image značky. Může ji ovlivnit pozitivně, ale často také negativně, pokud se společnost nedrží zásad public relations. Image společnosti také v posledních letech sehrává čím dál větší roli v nákupních rozhodování zákazníka. V minulosti se zákazník rozhodoval především na základě funkčních aspektů produktu, mezi kterými byly mnohem větší rozdíly než v současnosti. Dnes tyto rozdíly jsou mnohdy minimální, a proto klíčovým prvkem v zákaznickově nákupním chování hraje právě image značky. Jistě mu bude bližší produkt značky, s jejíž image se ztotožňuje a reprezentuje určité jeho názory, záliby apod. Pod samotným termínem „značka“ si lze představit různé pojmy. Lze jej interpretovat např. jako přidanou hodnotu společnosti, či právě její image. Značka má pro společnost klíčový význam. Jednak může deklarovat určité vlastnosti a kvality jejich produktů, ale také sdílí určitý symbolický význam.

Na začátku roku 2018 jsme mohli být svědky aféry, kdy společnost H&M publikovala na svých webových stránkách u jednoho produktu reklamní fotografii chlapce černé pleti oblečeného v zelené mikině s nápisem „Coolest monkey in the jungle“. Reklama pro mnohé působí rasisticky a nevhodně. To ihned vyvolalo aféru, která může ovlivnit image značky H&M. Několik známých osobností, které se značkou H&M v kolaboraci vydaly své kolekce, se proti této reklamě ohradilo a oznámilo ukončení jakékoliv spolupráce v budoucnu. Jakým způsobem se tato událost odrazila do vnímání značky H&M u spotřebitelů, zkoumá tato práce v praktické části.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PUBLIC RELATIONS

S pojmem public relations se setkáváme od konce 19. století, hlavně však od 20. století. kdy ve 30. letech zažil velký rozvoj. Institut Public Relations (1978) je definuje následovně: *Public relations činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a veřejností.*

Podle Bernayse můžeme rozdělit do tří základních oblastí: *informování, přesvědčování a mezilidská interakce.* (Bernays 1952, s. 3) Jsou nedílnou součástí integrované marketingové komunikace – komunikačního mixu. Zahrnují udržování vzájemných vztahů, sociální odpovědnosti mezi společnostmi a veřejností, řízení těchto vztahů, Dobré vztahy jsou základem dobré marketingové komunikace. Pomocí public relations se utváří image a pověst firem a značek. Zahrnují jednak proces vytváření pozitivních postojů veřejnosti, ale také krizovou komunikaci pro přeměnu negativního postoje v pozitivní. Public relations jsou nepřetržitým procesem, kterým společnost podporuje její marketingové aktivity. Nepůsobí jen na vnější subjekty (zákazníky, zainteresované skupiny, distributory apod.), ale i na vnitřní subjekty, jako jsou zaměstnanci, pobočky atd. Aby komunikace společnosti byla efektivní vůči vnějším subjektům, musí nejprve dobře zvládat komunikaci se subjekty vnitřními. Cíle public relations mohou být různé. Mohou být užity ke změně a utváření image firmy a značky, ke krizové komunikaci, zlepšení vztahů firmy s distributory, ale i interních vztahů ve společnosti. Prostředky public relations tvoří široká škála. Patří mezi ně tiskové zprávy a jiná média, kontrolovaná média (firemní letáčky, webová prezentace aj.), formy interaktivní komunikace (sociální sítě, konference), osobní zkušenosti, zejména eventy či prezentace a individuální komunikace (e-mail, osobní setkání). (Jurášková, 2015)

Nejvíce viditelnou oblastí public relations jsou media relations. Často jsou public relations mylně zaměňovány pouze jen s media relations. Základním prostředkem je tisková zpráva. Ta by měla novináře zaujmout hned v úvodu, aby měl důvod si ji celou přečíst. Také by měla být stručná a věcná, měla by se vyvarovat superlativům vhodných spíše do reklamy. Vhodné je tiskovou zprávu stylisticky a jazykově upravit cílovému médiu. (Jurášková, 2015)

1.1 Krizová komunikace

Krise může postihnout jakoukoliv společnost, a to v řadě oblastí. Může se jednat o životní prostředí, kulturní, politické, etické a jiné záležitosti. V takové chvíli sehraávají public relations klíčovou roli. Nejdůležitějším faktorem je však chování firmy a její komunikace ještě před krizí samotnou. Existují pravidla komunikace před krizí, kterými je důležité se řídit:

- *komunikujte*
- *buďte v kontaktu a reagujte, odpovídejte,*
- *nedělejte nic, pokud problém neexistuje,*
- *budujte důvěru na dialogu,*
- *budujte hodnotu značky,*
- *budujte sympatie k firmě,*
- *připravte „audit potenciálních problémů“, které by mohly být příčinou krize,*
- *vytvořte krizové scénáře pro nečekané události.* (Jurášková, 2015, s. 30)

Pojem krize nemusí každý definovat stejně, a proto je nutné, aby firma jasně definovala tento pojem, aby tak zajistila, že se jím bude management řídit a bude na ni připraven. Důležitější, než co se opravdu stalo je to, co si veřejnost myslí, že se stalo. Z toho také vyplývá, že klíčová sdělení jsou ta, která se od společnosti očekávají, nikoliv ta, která společnost považuje za správné. Pokud však společnost krizi pohotově ustojí, může to i přispět ke zlepšení její pověsti a dobrého jména. Ne na každou krizi lze být opravdu připraven. Postup v krizi je relativně jednoduchý, avšak složitější je přístup k ní, zejména připravit k němu management. Zásadními pravidly postupu jsou: stanovení jednotného mluvčího, poctivé a nelživé vysvětlování úmyslů, držení se jednotného vysvětlení pro všechny a zajištění informovanosti zaměstnanců, aby se zabránilo vzniku spekulací a zmatku. Aby společnost přípravu na potenciální krizi nepodcenila, je důležité mít sestavený krizový manuál, který je součástí přípravného programu. Měl by zahrnovat trénink managementu o možnostech krize, média trénink mluvčích. Dále by měl obsahovat základní rady a postupy, pokyny pro zaměstnance, jakým způsobem mají reagovat na telefonáty médií a pravidelné schůzky managementu, aby bylo možné včas určit okamžik případné krize. (Jurášková, 2015)

Existují různé komunikační strategie, jak se ke krizi postavit: informační strategie, soustrast, obranná strategie, omluva a přetrpění. V případě informační strategie se společnost snaží včas a transparentně sdílet důležitá fakta vztahující se k události. Druhá možnost jednoduše znamená vyjádření soustrasti s poškozenou stranou. Jestliže firma volí obrannou strategii,

snaží se vysvětlit, že krizi nezavinila, či ji dokonce popírá. V poslední variantě se firma snaží, aby mediální dopad byl co nejmenší a čeká, až se situace uklidní. (ECM, 2013)

Coombs (2015, s.145) uvádí další strategie, jakými lze krizi řešit:

- *popření* – společnost popírá, že by nějaká krize nastala, dokonce proti obvinění učiní právní kroky nebo z krize obviní třetí stranu.
- *minimalizování viny* – Cílem je zmenšit odpovědnost firmy za vzniklou krizi. Firma tvrdí, že nedošlo k závažným škodám, nebo že jednala v dobrém úmyslu, nebo že vznik krize nemohla nijak ovlivnit.
- *omluva a kompenzace* – Postiženým stranám je poskytnuta finanční kompenzace a omluva.
- *upevňování vlivu* – Firma se buďto sama označí za oběť krize, nebo odvrátí pozornost na její dosavadní úspěchy a hledá oporu u stakeholderů

V krizových situacích lze využít několika komunikačních nástrojů pro navázání komunikace s cílovými stakeholdery. Mezi ně patří zejména media relations, tedy tiskové konference, vztah s novináři apod., sociální sítě a média, které slouží k informování online a také odpovídání v diskuzích a dále vlastní média a osobní komunikace s protistranami. Volba strategie závisí na ochotě subjektu komunikovat v dané krizi. Pokud firma nekomunikuje, nazýváme ji tzv. strategií uzavřených dveří, pokud komunikuje částečně, tak strategií polootevřených dveří a pokud plně komunikuje a snaží se včas poskytnout transparentní informace, pak se jedná o strategii otevřených dveří. (Hejlová, 2015)

2 IMAGE

2.1 Definice image

S image se obecně v odborné literatuře i praxi můžeme setkat v různých pojmových vymezeních. V dnešní době při jeho užívání v oblasti marketingu se jedná o empirický termín, který má měřitelné hodnoty. Abychom tento pojem dokázali pochopit, je důležité umět správně analyzovat psychické procesy, které umožňují vznik image. Předměty, které vstupují do našeho vědomí, jsou ovlivněny prožitkem jak v pozitivním, tak negativním smyslu. To závisí nejen na „já“, ale i na konkrétní situaci. Z Freudova díla známe proces tzv. „projekce“, kterým si člověk obsah svého vnímání včleňuje do okolního světa. Objekty projekce mohou být osoby, předměty, události, značky, firmy atd. Nás z pohledu marketingu zajímá projekce firmy a značky. Při projekci dochází k asociaci určitých představ s daným objektem. Tyto asociace přitom mnohdy nemusejí objektivně odpovídat realitě. Jako příklad lze uvést přiřazování různých kvalit produktům ze zemí různého původu. Vzniká tedy psychologická realita. Rozdíl mezi skutečnou a psychologickou realitou tvoří základ pro vznik image. Projekce působí oboustranně. Nejen, že značce či firmě přidáváme pozitivní vlastnosti, ale navíc i odebíráme negativa. Obě tyto skutečnosti jsou klíčovým faktorem při tvorbě, změny a posilování image po psychologické stránce. (Vysekalová, 2009)

Image má povahu zobecnělého a zjednodušeného symbolu založeného na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu. (Vysekalová, 2009, s.94)

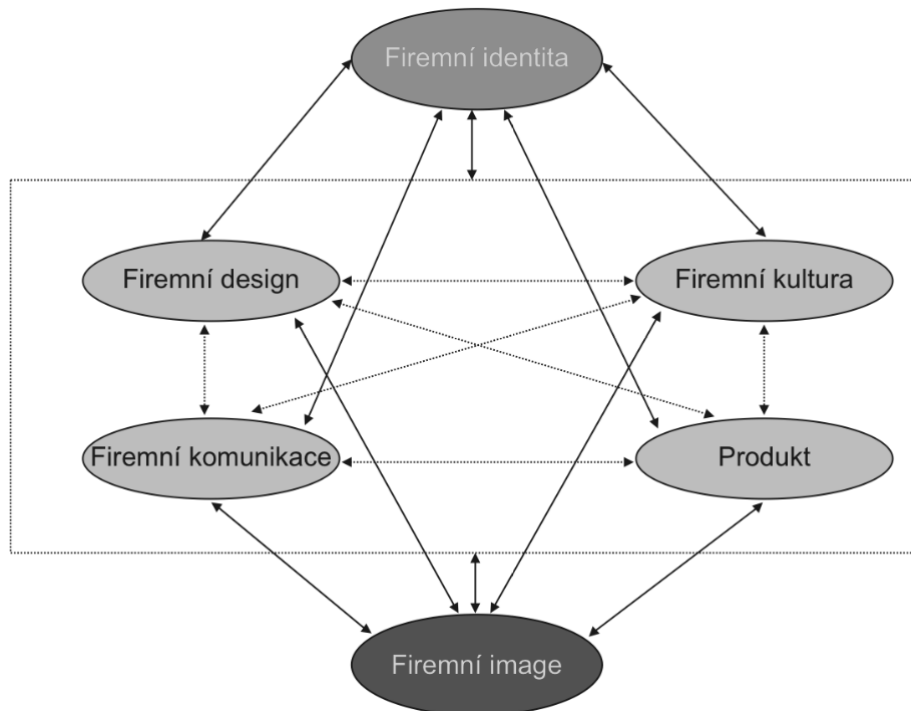
Pro marketéry je důležité, že si spotřebitel kupuje celkovou „osobnost“ produktu, tedy ne pouze jeho reálné technické vlastnosti, ale i názory, představy, vize s ním spojené. Dalo by se říct, že image je obraz, který si zákazník vytváří jak o skutečných, tak i imaginárních vlastnostech značky jeho subjektivní projekcí a představou o potřebách, které s ním může uspokojovat. (Vysekalová, 2009)

2.2 Firemní identita a vztah k image

Výraz firemní image a firemní identita jsou dva nezaměnitelné pojmy, mezi kterými existuje určitý vztah. Stručně by se dalo říct, že firemní identita je to, jakým způsobem se firma navenek prezentuje a jaký dojem chce zaujmout, jakým způsobem chce být vnímána. Jedná se o důležitou součást firemní strategie. Image je pak již veřejným obrazem firemní identity. Firemní identita je tvořena čtyřmi základními prvky, kterými jsou firemní design, firemní komunikace, produkt/služba a firemní kultura. Firemní design představuje soubor určitých

vizuálních konstant, které firma využívá při komunikaci zejména vně firmy, ale i uvnitř. Jednotlivé komponenty a jejich podoba využívání jsou shrnuty v design manuálu. Firemní design vytváří název firmy, způsob jeho prezentace, logo, značka pro odlišení produktu, písmo, barva, grafika obalů, oděvy zaměstnanců a další prvky. (Vysekalová, 2009)

Firemní image je výsledek interakce několika jednotlivých prvků firemní identity. Vykydal (2001) znázorňuje vazeb jednotlivých prvků firemní identity a image.



Obrázek 1: Systém firemní identity (Vykydal, 2001)

Vazby ukazují vzájemnou ovlivnitelnost jednotlivých prvků systému. Navíc existují vazby jednotlivých prvků jak k celkové firemní identitě, tak k image. Je však nezbytné zmínit, že v průběhu času dochází ke změnám v tomto systému, a proto je nutná průběžná analýza image. (Vysekalová, 2009)

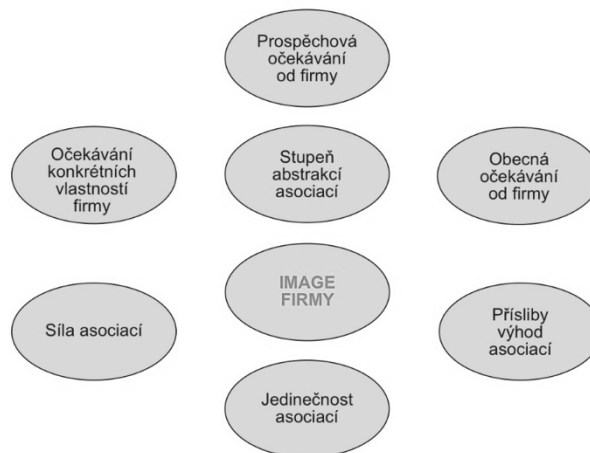
2.3 Druhy image

Image se zakládá na mnoha komponentech, které její výslednou podobu ovlivňují. Rozlišujeme tyto komponenty firmy:

- *Uvědomělá a uvědomovaná schopnost firmy uspokojovat individuální potřeby. Do jaké míry naplňuje firma přání a očekávání jednotlivých cílových či vztahových skupin?*

- *Jedinečnost představ spojených s firmou, Co dělá firmu pro cílové skupiny jedinečnou?*
- *Síla a přesnost asociací spojených s firmou Jak silné, intenzivní a přesné jsou asociace cílových skupin spojené s firmou?* (Herbst, 2006)

Následující obrázek popisuje způsob, kterým Meffert (2002) rozvádí asociace spojené s image firmy.



Obrázek 2: Komponenty image (podle Mefferta, 2002)

Na základě rozšířenosti se image obvykle dělí na univerzální a specifickou. O univerzální se jedná v případě, že je stejná v celém světě bez větších rozdílů u cílových skupin v jednotlivých zemích. Naopak specifická image zdůrazňuje lokální specifika a zvláštnosti jednotlivých zemí.

Foret (1992) rozděluje image na tři druhy: vnitřní image, vnější image a skutečná image. Vnitřní image je ta, kterou si o produktu vytváří sám jeho producent. Vnější image je image produktu, kterou chtějí jeho producenti působit na veřejnost a vzbudit zamýšlené představy. Ty přitom nemusejí odpovídat jejich sebevnímání, tedy vnitřní image. Vnější image může ale být i nechtěná, pokud si ji veřejnost vytváří bez ohledu na chtěnou představu společnosti. Vnější image je dvojího charakteru – jednak vnímáme image firmy jako celku, ale také rozlišujeme vnější image jednotlivých produktů. Třetím zmíněným druhem je skutečná image. Tu si utváří veřejnost sama a pro vztah firmy se zákazníky je klíčová a rozhodující. V prvních dvou typech se jedná o představy, které chce společnost u veřejnosti vzbudit, skutečná image však představuje reálně vzbuzené představy.

Vysekalová (2004) rozlišuje tři typy image na základě toho, jak ovlivňují trh:

Druhová image se vztahuje na druh či skupinu zboží, pro kterou jsou klíčové emocionální vztahy k určité třídě produktů. Příkladem je třída SUV automobilů s image silných a drahých automobilů s vysokou spotřebou pohonných hmot. Tento druh image pomáhá vytvářet pozici daného druhu výrobku v kontextu celého tržního prostředí. Můžeme rozlišit užší či širší druhovou image (např. osobní automobil, dopravní prostředek).

Produktová nebo značková image je image produktu známého pod konkrétní značkou. Tento produkt je zpravidla klíčový pro orientaci zákazníka v nabídce v daném tržním sektoru. Produktová image se zaměřuje na opravdové funkční vlastnosti, zejména na ty, které jej odlišují od konkurence. Pomáhá tak spotřebitelům orientovat se v nabídce výrobků a rozlišit mezi nimi funkční rozdíly. Image by měla být jasná a měla by se vztahovat k podstatným vlastnostem výrobku, které pokrývají důležité potřeby zákazníka.

Třetím druhem je firemní/podniková image, nebo také corporate/company image. Jedná se o celkový pohled na firmu, který je utvářen její kvalitou a způsobem, jak firma tuto kvalitu komunikuje, tedy jaký pohled na firmu v cílových skupinách jednotliví zákazníci mají a jak je v nich přijímána.

Přítom firemní image a produktová image jsou spolu tak úzce spjaty, že je v praxi ani nelze oddělovat, oddělujeme je pouze pro účel analýzy. Čistě logicky bychom těžko u dobrých produktů předpokládali, že pocházejí ze špatného podniku a naopak. Z toho vyplývá, že tendence, které mohou změnit firemní image, mají také dopad na image produktů a značek. Rozlišují se čtyři varianty vztahů firemní a produktové image:

- identita
- pozitivní integrace
- negativní integrace
- izolace

Identita je varianta nastávající ve chvíli, kdy se firemní a produktová image kryjí. Firma vyjadřuje značku či produkt a opačně značka či produkt vyjadřují firmu. Nedochozí tedy k rozdílu mezi image podniku a image výrobku. Tato varianta nastává zejména v oblasti investiční výroby. Pozitivní integrace znamená úzký vztah mezi firemní a produktovou/značkovou image, ne však jejich překrytí. Dochází k ní pouze když mezi oběma druhy image existují psychologické styčné body v několika dimenzích. Image firmy ale nelze libovolně rozšířit na různé druhy výrobků, ale pouze na takové, u kterých jejich psychologická struktura odpovídá struktuře image společnosti. Třetím variantou je negativní integrace,

kteřá nastane, pokud se pokusíme sjednotit heterogenní psychické kvality. Firemní image totiž dokáže převzít jen omezený počet produktů či značek, aby na zákazníka působil věrohodně. Pokud tuto zásadu nedodržíme, nastává negativní důsledek tzv. dezintegrace. Poslední variantou je izolace. Za tu se považuje striktní oddělení firemní image od image značkové/produktové. V této extrémní variantě neexistuje žádný prvek, který lze vnímat u firemní image a zároveň image produktu. K této variantě dochází, pokud firma představí nový produkt, který se k současnému z nějakého důvodu nehodí a kdy zároveň současný produkt je pevně zakotven ve firemní image. (Vysekalová, 2009)

2.4 Analýza a měření image

Analyzovat image firmy, produktu nebo značky je komplexní proces. Aby jej bylo možné správně provést, v první řadě je nutné definovat, které proměnné mají vliv na utváření image daného předmětu. Následně se tyto proměnné analyzují odpovídajícími metodami. Analýza image je kvůli své komplexnosti individuální pro konkrétní případy. Musí se však zakládat na charakteristice image. Analyzovaný předmět je zkoumán z mnoha hledisek v několika dimenzích a dle jeho složitosti je také nutno zvolit k analýze relevantní přístup. V průběhu analýzy se rozlišují hodnoty, které tvoří podstatné a nepodstatné složky image, dále silné a slabé stránky image, v jaké míře se kryjí jednotlivé druhy image a vliv image na postoje jednotlivců v cílových skupinách. Je tedy zřejmé, že se jedná o velmi složitý proces. Neexistuje univerzální postup či metoda, kterou by bylo možné aplikovat na všechny případy. (Vysekalová, 2009)

Image analýzu tvoří tři základní komponenty:

- *Afektivní (emoční) komponent: hodnocení daného objektu na základě pocitů.*
- *Kognitivní (poznávací) komponent.: subjektivní vědění o daném objektu.*
- *Konativní (aktivní nebo také behaviorální) komponent: aktivita spojená s daným objektem. (Vysekalová, 2009, s.131)*

Jelikož nemáme k dispozici univerzální metodu, kterou bychom analyzovali libovolnou image, v praxi volíme kombinaci zejména kvalitativních, někdy však i kvantitativních metod, pokud lze statistické údaje vyhodnotit. Mezi kvalitativní metody řadíme pozorování, experiment a dotazování. Dále se používají modifikované metody, jako např. asociační postupy, projektivní testy, testy barev a tvarů, či sémantický diferenciál. (Vysekalová, 2009)

2.5 Image a emoce

Emoce jsou z pohledu marketéra klíčovým aspektem v chování zákazníka. Představují vše, co není fyzickou částí produktu. Vyvolávají reakce na vnímané podněty a zkušenosti s produktem či značkou. V minulosti se produkty odlišovaly na základě objektivních funkčních rozdílů a vlastností, kdežto v současnosti jsou rozdíly minimální. Z toho důvodu se zákazníci zajímají čím dál méně o objektivní informace o produktech, a naopak čím dál větší roli hrají právě emoce. Proto i reklama společností často cílí na emoce zákazníka namísto prezentování vlastností jejich produktu. Emocionální oslovení může být účinným nástrojem. Avšak pokud nevyvolá zamýšlené emoce, může firmě naopak uškodit. Se zábavnější reklamou roste průměrná zapamatovatelnost značky. Aby se značka vyznamenala vůči ostatním, je nutné budovat specifické a jedinečné city, díky nimž ji bude veřejnost vnímat jako dynamickou nebo naopak konzervativní apod. (Vysekalová, 2009)

Tellis (2000) rozděluje emoční oslovení zákazníka na tři modely: implicitní, explicitní a asociativní. Implicitní model má v zákazníkovi vzbudit pozornost, vtáhnout jej do děje reklamy a vytvořit určitou empatii. Reklama neobsahuje žádná tvrzení, vlastnosti produktu jsou předváděny. Oproti tomu v případě explicitního modelu mají emoce citově zaujmout spotřebitele. Ten by měl na základě emocí racionalizovat své rozhodnutí a postoje k předmětu reklamy. Jako příklad lze uvést protikuřáckou reklamu s grafickým znázorněním zdravotního poškození kuřáka. Taková reklama tedy u diváka vyvolává podnět a emoce, na jejichž základě si utváří své rozhodnutí. Třetím modelem je asociativní model. V tomto případě jsou vyvolávány emoce prostřednictvím podnětů, které s daným výrobkem souvisejí pouze okrajově. Taková reklama se také explicitně nevyjadřuje o výhodách výrobku. Cílem je zaujmout diváka prostřednictvím příjemných pocitů, které reklama vzbuzuje a spojit si tyto pocity s danou značkou.

Výhodami modelů založených na emocích je jejich dlouhodobé uchování v paměti diváka, jelikož odstraňují určité obranné mechanismy. Reklamní příběhy, které jsou založené na emocích Kastenholz (2004) rozděluje do čtyř základních schémat.

- **Emoční zvrát:** Jde o přechod od negativního stavu emočního prožívání k pozitivnímu. Emoční zvrát je okamžik, kdy se negativní emoce změň v pozitivní. Je to právě značka, která zvrát způsobí a nabudí pozitivní emoce. Divák pak připisuje tyto zásluhy a ona se stává „hrdinou“.

- Pozitivní přechod: I toto schéma obsahuje změnu emočního stavu. Jedná se ale o přechod z již pozitivního stavu do ještě vyšší úrovně. Značka je součástí děje a stává se příčinou lepšího stavu. Spotřebitel hraje hlavní roli.
- Upevňování: V této koncepci dochází k plynulému zvyšování pozitivních emocí, které vrcholí na konci. Značka není součástí děje, ale je přítomná svým budováním příběhu. Je pouze oceněna za své zásluhy na konci.
- Posílení emoce: Tento typ v divákovi od začátku do konce budí dobré pocity, využívá mnoha pozitivních emocí. Značka přináší vzrušující scény a snaží se diváka přesvědčit, že právě ona tyto příjemné emoce vytváří. Často obsahuje např. výrazné hudební nahrávky. Příkladem může být reklama na Coca-Colu.

3 ZNAČKA

Značky se používají již od pradávna za účelem rozlišení produktů jednotlivých výrobců. Americká marketingová asociace definuje značku jako *jméno, termín, design, symbol nebo jakýkoliv jiný prvek, který identifikuje zboží výrobce a rozlišuje jej od zboží jiných výrobců*. Nicméně mnoho manažerů je názoru, že pojem značka znamená něco více. Podle nich je značka něco, co se navíc dostává do povědomí lidí a co má své postavení v komerční sféře.

3.1 Interpretace značky

Interpretaci značky lze rozdělit do tří kategorií: interpretaci založenou na hledisku vstupu, na hledisku výstupu a na hledisku času. Perspektiva vstupu zdůrazňuje její budování proaktivním přístupem s cílem ovlivnit zákazníky. Naopak perspektiva výstupu je myšlena ve smyslu zákaznické interpretace. Zdůrazňuje, jakým způsobem zákazníkům umožňuje získávat hodnotu. Aby se značka dlouhodobě udržela, je třeba zvolit vyváženou strategii positioningu s užitím jak vstupní, tak výstupní perspektivy interpretace. (de Chernatory, 2009)

3.1.1 Značka jako pozice

Jednou z perspektiv, která je při interpretaci značky společnostmi používána, je značka jako prostředek pro vytváření pozice, tedy zajištění neustálého spojování značky s konkrétním funkčním přínosem či velmi malým počtem funkčních přínosů z pohledu zákazníka. Jako příklad z automobilového průmyslu můžeme uvést asociaci Volvo – bezpečnost či BMW – výkon. V dnešní době lidé denně čelí obrovskému množství informací a možností volby, což vedlo ke vzniku specifických procesů vnímání přijímaných informací. V důsledku toho se může stát, že spotřebitel značku interpretuje jinak, než bylo původně organizací zamýšleno. Z toho důvodu je značka interpretována jako prostředek, který společnosti umožní vytvořit v mysli zákazníka klíčovou funkční asociaci. Pokud se značka stane jistým referenčním bodem v dané kategorii, pak byla její pozice vytvořena správně. V rámci dané kategorie je nezbytné splňovat charakteristické prvky, které by značka měla splňovat, aby byla platnou součástí kategorie. Klíčovým úkolem pak je najít z pohledu zákazníka relevantní výhodu, která navíc bude trvale užitelná. Dle širšího dělení interpretací značky zmíněného výše patří tento způsob do interpretace založené na perspektivě vstupu. (de Chernatory, 2009)

Aby strategie positioningu značky byla účinná, měla by mít několik znaků. Zaprvé by se měla soustředit kolem jednoho či velmi malému počtu funkčních atributů. S rostoucím po-

čtem atributů se jejich asociace s danou značkou v myslích zákazníků stává obtížnější. Z druhé, jak ve své práci zdůrazňují Ries a Trout (1986), by se měla společnost řídit pravidlem, že positioning se nedělá pro značku samotnou, ale je to výsledek v myslích zákazníků. Čili je zapotřebí vyhodnotit, co na značce registrují zákazníci a až poté ji přizpůsobovat tak, aby byl co nejmenší rozdíl mezi plánovanou pozicí značky a její skutečnou pozicí. Třetím klíčovým bodem v positioningu značky je orientace na funkční přínosy z pohledu zákazníka. Společnosti se někdy chybně zaměřují na přínosy, které ocení management společnosti, ale pro zákazníka nemají očekávaný užitek. (de Chernatory, 2009)

3.1.2 Značka jako přidaná hodnota

Značka jako přidaná hodnota je způsob interpretace, který můžeme chápat jako určitý přínos navíc k základnímu produktu a který zákazník ocení. Rozlišujeme dva typy přínosů: emoční a funkční. Příklad produktu, kde přidanou hodnotu tvoří emoční přínos, jsou hodinky. Cena na první pohled podobných hodinek se může mnohonásobně lišit. Různé značky hodinek vyjadřují různé atributy o tom, kdo je jejich majitelem. Naopak u funkčního atributu se může například jednat o extra služby nad rámec očekávání. Příkladem může být tradiční pánský salon, kde je zákazníkovi při čekání nabídnuta sklenice whisky. (de Chernatory, 2009)

Tento způsob interpretace de Chernatory dále popisuje následovně:

Přidaná hodnota je poměrný koncept, který umožňuje zákazníkům provádět nákup určité značky na základě její převahy nad konkurenčními značkami. Jde o to, aby si zákazník určité značky uvědomil, že mu nový soubor přínosů z dané značky přinese větší zisk relativně k menšímu vzrůstu „obětí“ na jeho straně (např. peníze, doba hledání atd.) (de Chernatory, 2009, s.47)

Aby značka byla úspěšná, musí být její přidaná hodnota relevantní pro zákazníky. Existují různé možnosti, jak příležitosti pro přidané hodnoty identifikovat. Jednou z nich je sledovat zákaznickovo chování ve fázích před nákupem a také při pozdějším používání značkového výrobku. Po diskuzi se zákazníkem o aspektech, které ovlivňují jeho rozhodování a používání by mělo vyplynout, co se mu líbí a co naopak ne, ve kterých aspektech mu různé značky přinášejí v jednotlivých fázích různé přínosy. Na základě toho by měly vyjít na povrch nápady, jak značku zlepšit. (de Chernatory, 2009)

3.1.3 Značka jako image

Perspektiva značky jako image prosazuje více zákaznický orientovaný přístup ke značkám. Ty v tomto smyslu představují sadu asociací, které jsou v průběhu času jednotlivými zákazníky určitým způsobem vnímány. Takové asociace jsou zejména spojovány s funkčními kvalitami, událostmi či individuálními osobami. Vznikají v důsledku přímých nebo i nepřímých zkušeností zákazníka s danou značkou. Je logické, že tyto asociace jednotlivých zákazníků se budou v jisté míře lišit, jelikož jejich zkušenost nemůže být u všech stejná. Proto je ze strany managementu nutné zabývat se otázkou vnímání spotřebiteli. Pokud totiž nebude značka vnímána podle představ společnosti, může docházet k nepochopení komunikace se zákazníky. (de Chernatory, 2009)

Při hodnocení image značky musíme brát v úvahu úroveň zapojení zákazníků v rámci dané kategorie. U kategorií, kdy spotřebitel vyhledává informace o produktu aktivně, se předpokládá, že se image značky vztahuje k jisté množině informací, kterou aktivním přístupem nabyt. Tyto informace pomáhají definovat samotnou image značky. Pro měření image těchto značek je optimální použít výzkumné metody s vysokým zapojením, např. metodu tzv. laddering. Nejprve probíhá dotazování zákazníků ohledně produktu zkoumané značky a jinými značkami spadajícími do dané kategorie. Následně je z výsledků určen funkční atribut sloužící jako výchozí bod, podle kterého jsou respondenti dotazováni, proč je pro ně daný atribut důležitý a poté opakovaným ověřováním těchto důvodů dospějeme k určité hodnotě. Tato metoda je sice časově náročná, avšak přináší společnosti hluboký vhled do podstaty image značky. (de Chernatory, 2009)

Druhou skupinou jsou kategorie produktů, u kterých dochází ze strany zákazníka k minimálnímu zjišťování informací a danou značku většinou kupují ze zvyku. V těchto případech je image značky dojemem o pozici dané značky relativně vůči jejím konkurentům. K identifikaci image značek této skupiny se používají hodnotící metody s nízkým zapojením (např. mentální mapování). Respondent je dotazován, jaké značky považuje za konkurenty zkoumané značky a poté má spojit značky, které mu připadají podobné. (de Chernatory, 2009)

3.2 Význam značky

Význam značky můžeme rozdělit do dvou kategorií: funkční význam a symbolický význam. První z nich byl se značkou spjat odjakživa, jelikož značka měla deklarovat určitou kvalitu

a funkčnost spojenou s výrobcem. Symbolický význam jí však přisuzujeme až od druhé poloviny 20. století. (Elliott a Percy, 2007)

3.2.1 Funkční význam značky

Funkční význam značky zahrnuje vlastnosti a funkce produktu nebo služby, se kterými je daná značka spojena. Předávání zkušeností prostřednictvím značky mezi spotřebiteli je jednodušší, jelikož si mezi sebou mohou snáze doporučit konkrétní výrobek. Zjednodušeně řečeno by funkční význam tedy měl být garancí jistoty u daného výrobku. To u zákazníků může přerůst až v chování, kdy nakupují pouze jednu značku, se kterou má pozitivní zkušenost. (Elliott a Percy, 2007)

3.2.2 Symbolický význam značky

V dnešní době si spotřebitel nevybírá značku pouze podle toho, jaký funkční přínos pro něj prvek dané značky bude mít, ale také jej zajímá, co značka svými produkty sděluje, tedy její symbolický význam. (Elliott a Percy, 2007)

Úloha značky se symbolickým významem funguje ve dvou rovinách, směrem ven, při budování společenského světa: společenský symbolismus, a směrem dovnitř, k vybudování naší vlastní identity: subjektivní symbolismus. Společensko-symbolický význam značky mohou lidé používat jako určitý druh komunikace, kterým dávají najevo, jak chtějí, aby je ostatní viděli. (Elliott a Percy, 2007, s. 44)



Obrázek 3: Socio-psychologické aspekty značky (Elliott a Percy, 2007, s. 5)

4 MARKETING MALOOBCHODNÍHO PRODEJE

4.1 Marketingová komunikace maloobchodu

Podstatou komunikace je utvářet porozumění mezi subjekty. Přitom není podstatné, kterým směrem mezi subjekty je informace vysílána. Marketingové komunikace jsou komunikace společnosti s trhem. Dělíme ji do základních šesti forem: reklama, public relations, sponzoring, nová média, direct marketing a podpora prodeje. Dále existují další formy marketingové komunikace (obaly, word of mouth aj.), které však často bývají řazeny pod jednu z uvedených šesti forem. Marketingové komunikace můžeme dělit na nadlinkové a podlinkové. Nadlinkové marketingové komunikační aktivity charakterizuje neosobní část marketingových komunikací. Jsou realizovány zejména za užití masmédií (televize, tisk apod.). Odborníci často hovoří jako o klasické reklamě. Podlinková marketingová komunikační aktivita se zakládá na osobní formě komunikace nebo formy komunikace, která přímo působí na konečného spotřebitele. Typickými aktivitami jsou podpora prodeje, sampling a další. (Bárta, 2009)



Obrázek 4: Podlinková marketingová komunikace

Ze schématu vyplývá, jaké aktivity zahrnuje podlinková komunikace. In store aktivity představují především spotřebitelské soutěže, předváděcí akce, ochutnávky či speciální balení. Neméně důležitou částí je sales support, což zahrnuje aktivity spojené s motivací distributorů a budování jejich loajality. Maloobchody také využívají sampling, což je forma představení nových nebo upravených výrobků. Spotřebitelům jsou k dispozici jako příbaly v časopisech nebo jsou rozdávány v prodejních místech. Kuponing představuje aktivity spojené se slevami, výhodnými balení za zvýhodněné ceny, přímé slevy cen aj., tedy obecně akce, které ovlivňují cenu produktu či množství zboží vůči původní ceně. Speciální akce většinou zábavné formy organizované přímo danou společností řadíme pod pojem event marketing.

Častými místy uskutečnění takových událostí jsou nákupní centra, veletrhy nebo výstavy. Řadí se sem i konference, semináře a další aktivity. (Bárta, 2009)

4.2 Image prodejny

Image prodejny lze asociovat s podobnými termíny, s jakými spojujeme image člověka. Prodejna na zákazníka může působit elegantně, zastarale, moderně, mladistvě apod. Image prodejny může mít velký vliv na utváření celkové image dané značky. Prodejci mohou využít kromě samotného designu také barev, vůní a dalších prvků. Jasně barvy vyvolávají pocit vzrušení. Např. fialová, zelená a modrá představují eleganci. Cílem by mělo být vytvořit určitý pocit spojený s danou prodejnou, který bude pro zákazníka specifický a odlišující se od ostatních prodejen. Jednotlivé prvky, které utvářejí image prodejny, musejí odpovídat celkové image značky. Klíčové je také rozmístění produktů v prodejně. Podle toho se zákazník bude v prodejně pohybovat a určité produkty navštíví častěji než jiné. Běžnou strategií je tedy umístit zboží základních potřeb do vzdálenějších částí prodejny a zboží, o jehož nákupu se zákazník rozhoduje spontánně, je umístěno do míst, kudy bude procházet. Celkové vnímání image zákazníkem ovlivňuje několik faktorů. Může to být zařízení prodejny, hudba, rozmístění zboží v prodejně, pořádek, chování personálu apod. (Bárta, 2009)

5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

5.1 Proces marketingového výzkumu

Kotler definuje marketingový výzkum následovně:

Marketingový výzkum je funkce, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu. (Kotler, 2007, s.406)

Proces marketingového výzkumu dle Kotlera dělíme do čtyř etap:

- *definování problému a stanovení cílů výzkumu,*
- *vytvoření plánu výzkumu*
- *implementace plánu*
- *interpretace a sdělení plánu. (Kotler, 2007, s.406)*

První etapa může často představovat nejtěžší část celého výzkumu. Po pečlivé definici problému přichází na řadu stanovení cíle výzkumu. Ty dělíme na tři typy: informativní, deskriptivní a kauzální. V druhé části výzkumu je třeba určit, jaké informace budeme potřebovat a sestavit plán jejich získání. Stanovíme, jakým způsobem získáváme sekundární informace a případně primární informace, z jakých zdrojů je budeme čerpat, jakou výzkumu zvolíme. Etapa implementace plánu znamená uvedení výzkumu do chodu. Firmy k jeho implementaci mohou využít buď vlastní zaměstnance, nebo externí firmy. Získané údaje je nutné analyzovat a zpracovat, abychom získali důležité informace a zjištění. V poslední fázi získané informace je nutné interpretovat a vytvořit z nich závěry. Jedná se o důležitou část výzkumu, jelikož špatný výklad může vést ke zkreslenému přijetí managementem. (Kotler, 2007)

5.2 Kvalitativní marketingový výzkum

Kvalitativní výzkum si klade za cíl porozumět způsobům, jakým se zákazník rozhoduje a jaké myšlenkové pochody toto rozhodování doprovází. Zaměřuje se na hledání motivů, příčin a postojů. Je důležité pochopit motivátory, bariéry, pozitivní i negativní asociace, které se k předmětu výzkumu pojí a které ovlivňují, zda se člověk daný produkt rozhodne koupit, vyjádří mu své sympatie nebo jestli bude preferovat konkurenční produkt. Pomocí kvalitativních výzkumných technik získáváme tzv. měkká data, ze kterých následně získáváme in-

formace, které firmám pomohou vyvíjet daný produkt a správně nastavit marketingovou komunikaci. Kvalitativním výzkumem získáváme odpověď na otázku „proč?“. Na rozdíl od kvantitativního výzkumu je jeho smyslem zejména analyzovat obsah pořízených dat. Výzkum probíhá s menšími skupinami respondentů nebo jednotlivci. Nejčastěji používané techniky jsou skupinové diskuse, expertní rozhovory či individuální hloubkové rozhovory nebo dále také etnografický výzkum. (Tahal, 2017)

5.3 Kvantitativní marketingový výzkum

Cílem kvantitativního výzkumu je odpovědět na otázku „kolik?“. Jeho výstup je nejčastěji ve formě grafů a tabulek, které obsahují informace o zastoupení sledovaného jevu v cílové skupině. Hodnoty mohou být vyjádřeny formou absolutní četnosti (tj. přesný počet lidí nebo jednotek, které daný jev vykazují nebo deklarují), nebo formou relativní četnosti, tedy v procentech. Častějším způsobem je varianta relativní četnosti.

Pro sběr dat můžeme používat pozorování (například pozorování počtu lidí, kteří si koupí určitý produkt) nebo experiment (například upravením ceny produktu v konkrétní prodejně sledujeme, jaký bude mít tato změna dopad na objemy prodeje oproti ostatním prodejnám). V praxi často využíváme metodu sběru dat dotazováním. Respondenti výzkumu odpovídají na otázky dotazníku a tím deklarují své postoje a názory.

Kvantitativní výzkum lze využít i za účelem testování hypotéz. Pomocí statistické analýzy zjišťujeme, zda dvě a více množin dat vůči sobě vykazují statisticky významné rozdíly. Na základě toho lze hypotézu buď potvrdit, nebo nepotvrdit. (Tahal, 2017)

5.4 Dotazník

Dotazník patří v marketingovém výzkumu k často využívaným nástrojům sběru dat. Aby získaná data měla vypovídací hodnotu, je třeba dodržet jistá pravidla. Dotazník by měl obsahovat pouze takové otázky, jejichž odpovědi chceme skutečně vědět a na které je respondent schopen a ochoten odpovědět. Optimální délka dotazníku je v rozmezí 10-15 minut, kdy respondent dokáže udržet svou pozornost. Pokud je nutné, aby dotazník trval několik desítek minut, pak by respondent měl mít možnost dotazování přerušit a pokračovat později.

Dotazník by měl být členěn do sekcí. Začíná úvodem, kde respondenta oslovíme a informujeme jej o účelu dotazníku a jeho délce. Druhou částí je screeningová otázka. Jejím smyslem je zjistit, zda daný respondent spadá do cílové skupiny, kterou pro výzkum potřebujeme.

Třetí částí jsou kvótní otázky, které do dotazníku zařazujeme, pokud používáme kvótní výběr respondentů. Obvykle se týkají věku, pohlaví a vzdělání. Čtvrtou částí jsou meritorní otázky, což je klíčová část dotazníku, která se týká vlastního tématu výzkumu. Postupujeme od obecných otázek ke konkrétním. Poslední částí jsou identifikační otázky, které slouží při analýze dat a rozřídění respondentů do skupin. Týkají se zpravidla místa bydliště a příjmu.

V dotazníku používáme zejména uzavřené otázky. Ty respondentovi nabízejí předem připravené varianty odpovědí. Z uzavřených otázek jsou pak data statisticky zpracována. Speciálním typem uzavřených otázek je škála, pomocí které respondent vyjadřuje míru souhlasu s určitým výrokiem. Může být číselná nebo slovní. U číselných škál používáme lichý počet stupňů (1-5 nebo 1-7). U slovních škál pak nejčastěji čtyři stupně (určitě souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, určitě nesouhlasím). Další možností otázek je výběr z variant. Respondent označí jednu nebo několik variant možných odpovědí, které otázka nabízí. Používají se také polootevřené otázky, které vycházejí z typu „výběr z variant“, ale jsou doplněny možností „jiné, vypište...“. Používáme je tehdy, pokud předpokládáme, že respondenti budou sami přidávat odpovědi, které nejsou v nabídce. S častým výběrem možnosti „jiné“ se ovšem komplikuje vyhodnocení zpracování odpovědí.

Pokud správně zvolíme a aplikujeme metodiku výběru respondentů, budou výsledky výzkumu přesnější s rostoucí velikostí výběrového souboru. Klíčové je vybrat respondenty správným algoritmem, aby kvalitně reprezentovali základní soubor. Pokud je zkoumaný jev ve vzorku slabě zastoupen, je zapotřebí vzorek navýšit. S větším vzorkem správně vybraných respondentů se interval spolehlivosti zužuje, což znamená, že se naměřená hodnota blíží jejímu skutečnému zastoupení v základním souboru. (Tahal, 2017)

6 METODIKA PRÁCE

6.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit, zda tato kauza, která bude detailně popsána v úvodu praktické části, poškodila či nepoškodila image značky H&M.

6.2 Výzkumné otázky

- Poškodila tato kauza image značky H&M?

6.3 Metoda výzkumu

Jelikož by se autorovi k tomuto výzkumu hodila data od většího množství respondentů, zvolil metodu kvantitativního výzkumu (dotazník). Autor je názoru, že tato metoda je pro tento typ výzkumu vhodná, jelikož nabídne objektivnější výsledky než výzkum kvantitativní, kde bychom znali názor jen několika pár lidí. Kvantitativní výzkum by měl být statisticky reprezentativní.

Dotazník bude obsahovat 13 otázek a vyplňovat se bude v elektronické podobě přes VyplňTo.cz.

Tento dotazník budu šířit mezi lidi, kteří znají značku H&M a více či méně často v tomto obchodě s módou nakupují. Autor jej bude šířit po internetu, konkrétně přes sociální sítě. Cílem autora je nasbírat 150–200 respondentů.

Konkrétní znění dotazníku bude umístěno do Přílohy II.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ZNAČKA H&M

V rámci této kapitoly bakalářské práce bude představena značka společnosti Hennes & Mauritz neboli pod označením H&M. Tato společnost je součástí švédské národní oděvní korporace, je složena z šesti různých nezávislých značek a je vedena pod registrací H&M Hennes & Mauritz AB. Se všemi šesti nezávislými značkami má označení H&M Group. Snahou této společnosti je udržet krok s neustále se rozvíjející technologií a z tohoto důvodu neustále celkem významným způsobem investuje do oblasti internetového prodeje.

Tudíž kromě možných nákupů v klasických kamenných prodejnách, tato společnost také zajišťuje a realizuje online internetové nákupy. Společnost má snahu neustále rozšiřovat svoji prodejní síť. Je celkem zajímavé, že H&M nemá žádnou vlastní tovární výrobu, je závislá na spolupráci s dodavatelskými organizacemi, a v této záležitosti se zaměřuje zejména na Asii a Evropu. (H&M, 2018)

7.1 Historie společnosti

Společnost H&M byla založena v roce 1947, a to konkrétně ve Švédsku ve městě Västerås, kdy jistý Erling Persson začal v tomto městě s prodejem dámských oděvů, které nesly název Hennes. Erling Persson ve své podnikatelské aktivitě pokračoval i nadále a cca o dvacet let později koupil společnost Mauritz Widforss a začal se taktéž zabývat prodejem pánského a dětského zboží. Díky tomu byla firma přejmenována na Hennes & Mauritz. Tento název zůstal dodnes, akorát s tím rozdílem, že je ukryt pod zkratkou H&M. V současnosti se značka ukryvá v korporaci H&M Hennes & Mauritz AB. (H&M, 2018)

První prodejna, která byla zprovozněna mimo skandinávské území, se otvírala v roce 1976 ve Spojeném království V. Británie a Severního Irska. Posléze se otevřely pobočky v rámci celé Evropy – vedle již výše uvedených, se jednalo zejména o Německo. Devadesátá léta znamená průnik do dalších evropských zemí, jednalo se o Francii, Rakousko, Nizozemsko, a také Belgie.

Od nového století tato značka taktéž proniká na americké území, byla otevřena pobočka v New Yorku. Od roku 2007 se dostává taktéž na asijský trh a pokračuje s expanzí po Evropě. Roku 2009 jsou na trh uvedeny i domácí doplňky. V současnosti se objevuje v Evropě, severní a jižní Americe, Africe a Asii.

7.2 Logo a barvy značky H&M

Logo patří mezi nejdůležitější vizuální vyjádření identity značky společnosti a to i přes skutečnost, že logo společnosti H&M není na samotném oblečení včetně jeho doplňků jasně a přesně viditelné. A i přes tuto skutečnost je jeho znalost mezi spotřebiteli vysoká. Logotyp společnosti H&M je pouze typografického charakteru a jde o zkratku společnosti Hennes and Mauritz.



Obrázek 5: Logo značky H&M (Commons.wikimedia.org, 2018)

Zmínky o tom, kdy došlo ke vzniku návrhu loga společnosti, nejsou přesně datovány, logo se v průběhu své existence výrazným způsobem nezměnilo. Pouze došlo ke změně barvy včetně zaoblení písma. Dříve byla používána převážně černobílá kombinace. Od devadesátých let minulého století se na tiskovinách objevuje logo v korporátní podobě, červené barvě, která je společností používána dodnes s bílou barvou. (Vysekalová, 2007, s. 85)

Mezi zajímavosti loga společnosti H&M patří skutečnost, že je v logotypu takzvaný ampersand „&“, který se celkem příjemným způsobem projevuje na celkovém vzhledu loga. Vizuální vzhled a přitažlivost je velmi důležitá, velký význam mají také barvy, aktivují určitou myšlenku včetně typu v chování v mozkové kůře každého z jedinců.

Logo společnosti H&M se nachází na bílém pozadí a symbolizuje určité uvolnění od cíle, ke kterému směřuje barva červená. Bílá barva bývá v obecné rovině chápána jako určitý mírový symbol včetně harmonie, bílá taktéž dodává pocit většího prostoru a osvobozuje. Kombinace barvy červené a bílé je pro H&M větším přínosem, uvedené barvy dokáží vzbudit pozornost, podvědomým způsobem působí na zákazníky. Logo je velice snadno zapamatovatelné, identifikovatelné, tyto barvy pozitivně působí na zákazníky. (Vysekalová, 2007, s. 90)

7.3 Identita společnosti H&M

H&M ví, jak své zákazníky co nejlépe a nejučinněji zaujmout i díky svým zkušenostem, které za roky, co je společnost v provozu, nabrala. Hlavní myšlenka této společnosti spočívá v dopřání luxusu světové módy a to co nejširšímu možnému okruhu zákazníků. Této strategii odpovídá taktéž i obchodní koncept firmy. Idea firmy H&M spočívá především v nabízení módy za co nejlepší ceny včetně kvality, což je hodnota, na které si firma H&M velmi zakládá.

Identita značky společnosti H&M, která je společností neustále propagovaná vychází z následujících oblastí:

- Dědictví – firma pochází z centra Švédska. Inspiraci neustále bere a čerpá z kořenů svého špičkového designu
- Nabídka – jde o nabídku a přínos luxusního stylu do každodenních životů zákazníků společnosti. Nabídka spočívá v nabízení módy a kvality za špičkové ceny.
- Cílová skupina – hlavní cílovou skupinou jsou ženy a muži, zaměřuje se ale také na děti, i na ty, kteří mohou utratit velmi málo.
- Benefit – spočívá v inspiraci zákazníků k získání sebevědomí. Pohybuje se na hranici aktuálního a nejnovějšího designu.
- Osobnost – jedná se o stav okamžiku, značka a výrobky mají šmrnc, je šik, ráda provádí experimenty.
- Hodnoty a přesvědčení – ráda podporuje iniciativu. Cení si spolupráce, má sklony k jedinečnosti
- Poslání na Zemi – inspiruje k nakupování a velké zodpovědnosti.
- Vize – snaha o rozšíření se po celém světě, zaměřuje se na kvalitu, udržitelnost a dlouhodobě také vysokou profitabilitu. (H&M, Annual Report, 2013)

Pokud bychom se dostali ke shrnutí podstaty a identity značky H&M, která je společností celkem aktivním způsobem sdělována veřejnosti, ukazuje prostřednictvím zmiňované identity své přednosti oproti konkurenci, zabývající se oděvním průmyslem a současně odpovídá na otázku, které komplexně vyjadřují její positioning:

- CO? Jde o jedinou původní švédskou módní inspiraci
- JAK? Poskytnutím prostředků k vyjádření
- PROČ? Aby vedla k zodpovědnosti, aby zajistila inspiraci k nakupování

- KOMU? Neboli jinak řečeno, pro koho je tedy určena – pro ženy, pro muže, pro děti i mladistvé
- KDE? Tropy až po polární kruh
- KDY? Éra jednotlivců (H&M, Annual Report, 2013)

Positioning značky společnosti H&M, díky kterému dochází k zajištění snahy, aby značka firmy měla co nejlepší pozici na trhu. Firma H&M vyznává jednotnou propagaci, kdy po celém světě jdou stejné reklamní kampaně, čímž dochází ke sjednocení identity značky.

7.4 Filosofie značky H&M

Filozofie značky společnosti H&M vyjadřuje základní hodnoty této značky, čímž dochází k diferenciaci dané značky od ostatní konkurence. Filosofie značky zní v překladu takto „*Móda a kvalita za nejlepší cenu*“ (H&M, ©2014d)

Kolekce značky této společnosti jsou vždy vytvořeny se zaměřením na zákazníky, disponuje své vlastní módní návrháře, jejichž úkolem je představit nejnovější módní trend v kolekci, která je cenově dostupná všem kategoriím občanů společnosti. Od samotného začátku až po konečný výsledek je kvalita ústředním tématem, dále prochází kvalitním testováním, a to zejména s ohledem na oblast životního prostředí. Kompletní značka společnosti H&M je řízena sedmy základními hodnotami, promítající se do filosofie společnosti, která zní následovně:

- Dělej to jednoduše
- Měj otevřenou mysl a dívej se do budoucnosti
- Neustále se zlepšujme
- Mějme podnikatelský duch
- Týmová práce
- Povědomí o nákladech
- Víra v lidi & HM (H&M, ©2014d)

7.5 Hodnota značky H&M

David Ogilvy, jenž napsal několik děl o reklamě, řekl tuto větu: *Značka je to, co vám zbyde, když shoří továrna.* (Ogilvy, 2006).




Na fotce níže můžeme vidět, že značka H&M patří mezi 100 nejhodnotnějších značek světa. Podle modelu modelu velmi uznávané společnosti Forbes se nyní nachází na 36. místě.

	#36 H&M	\$14.2 B	-11%	\$21.6 B	-	Retail
---	---------	----------	------	----------	---	--------

Obrázek 6: Značka H&M je 36. nejhodnotnější značkou světa (Forbes, 2018)

Je zajímavé, že značka H&M má jedenácti procentní pokles hodnoty své značky a v žebříčku před ní je jen jedna značka, u které je aktuálně pokles větší (IBM).

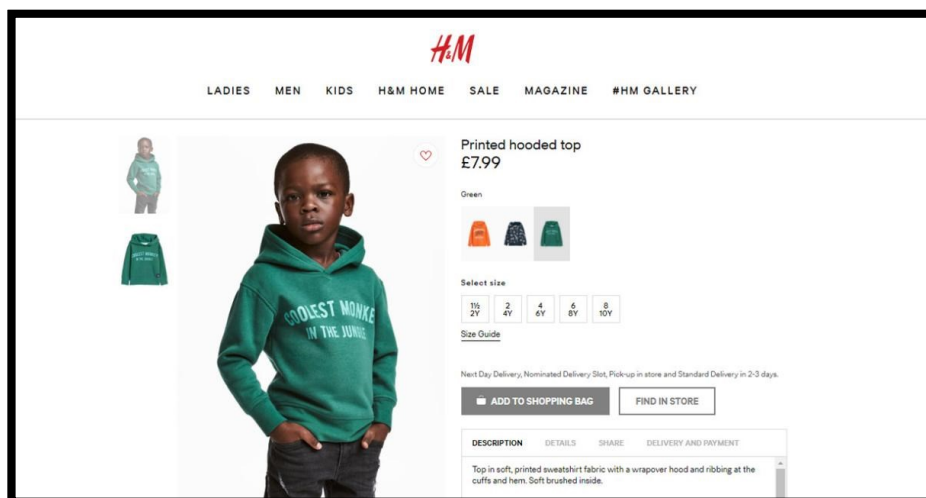
Co ale hovoří pro H&M pozitivně, je pohled po vyfiltrování značek, které se věnují stejnému odvětví jako H&M – maloobchodnímu prodeji. Zde se H&M umístilo na třetím místě, za značkami *Walmart* a *Home Depot*.

Rank	Brand	Brand Value	1-Yr Value Change	Brand Revenue	Company Advertising	Industry
	#24 Walmart	\$24.1 B	-5%	\$326.3 B	\$2.9 B	Retail
	#34 Home Depot	\$14.9 B	9%	\$94.6 B	\$789 M	Retail
	#36 H&M	\$14.2 B	-11%	\$21.6 B	-	Retail

Obrázek 7: Nejhodnotnější značky světa v maloobchodním prodeji (Forbes, 2018)

7.6 „Coolest monkey in the jungle“

Aféra, která bude hlavní náplní praktické části, se stala v lednu roku 2018. Švédský oděvní gigant H&M totiž vydal na svém britském e-shopu produkt, na němž je malý chlapec černé pleti oblečen do mikiny s nápisem „Coolest monkey in the jungle“.



Obrázek 8:

Coolest monkey in the jungle (Olivia Rudgard, 2018)

Právě toto vzbudilo velkou vlnu reakcí. To podstatné se odehrávalo na Twitteru, kde na tuto fotku zareagovalo několik známých lidí. Jeden z prvních byl sloupkař z NY Times a spolupracovník CNN Charles M. Blow, který na svůj Twitter napsal rovnou: „H&M, pomátli jste se?!?!?!“ (@hm, have you lost your damned minds?!?!?! , 2018)

Velkou vlnu nevole vzbudila tato fotka i mezi známými osobnostmi, které do té doby i třeba spolupracovaly s touto švédskou firmou. Jedním z nich je známý zpěvák „The Weeknd“, který H&M zanechal na twitteru vzkaz. Součástí tohoto vzkazu bylo, že s ní okamžitě ukončuje spolupráci. Další reakce ze sociálních sítí budou podrobně rozebrány v kapitole 9 s názvem „Obsahová analýza sociálních médií“.



Obrázek 9: Reakce zpěváka The Weeknd na tuto reklamu (The Weeknd, 2018)

Samotný řetězec H&M na to šeredně doplatil. Několik dní poté napsal německý deník Der Spiegel, že se jejich akcie propadly pod 160 dolarů za kus, což představovalo devítileté minimum. (iDnes.cz, 2018)

Netrvalo to dlouho a H&M bylo nuceno zareagovat. Švédská značka nejprve stáhla tuto reklamu ze svého webu a následně přišla prostřednictvím své tiskové mluvčí i omluva: „Tento obrázek byl odstraněn ze všech kanálů H&M a omlouváme se komukoliv, koho to mohlo urazit,“ uvedla mluvčí společnosti Anna Erikssonová pro CNN. (iDnes.cz, 2018)

Podrobnější vyjádření od H&M přišlo na sociálních sítích. Toto vyjádření bylo vepsáno do tří fotek. Autor nejprve přepíše sdělení v anglickém jazyce, tak jak bylo oficiálně uveřejněno. Následně se pokusí o překlad do českého jazyka.

„WE ARE LISTENING. We would like to put on record our position in relation to the controversial image of our hoodie. Our position is simple – we have got this wrong and we are deeply sorry. We have a responsibility to be aware of and attuned to all racial and cultural sensitivities – and we have not lived up to this responsibility this time.

This incident is accidental in nature, but it doesn't mean we don't take it extremely seriously or understand the upset and discomfort it has caused. We have taken down the image and we have removed the garment. We will now be doing everything we possibly can to prevent this from happening again in future.

We understand that many people are upset about the image of the children's hoodie. We, who work at H&M, can only agree. We're deeply sorry that the picture was taken, and we also regret the actual print. Therefore, we've not only removed the image from the channels, but also the garment from our product offering. It's obvious that our routines haven't been followed properly. This is without any doubt. We'll thoroughly investigate why this happened to prevent this type of mistake happening again.“ (H&M, 2018)

Překlad do češtiny:

„POSLOUCHÁME. Rádi bychom vyjádřili naše stanovisko ve vztahu ke kontroverzní reklamě s naší mikinou. Náš názor je jednoduchý – udělali jsme to špatně a hluboce nás to mrzí. Naší zodpovědností je být ohleduplní ke všem rasovým a kulturním citům – nyní jsme ale tuhle ohleduplnost nesplnili.

Tento incident se stal náhodně, to ale neznamená, že to nebereme vážně a plně rozumíme naštvání, které způsobil. Snímek jsme odstranili ze všech kanálů a mikinu stáhli z prodeje. Nyní budeme dělat všechno proto, aby se něco podobného už nikdy nestalo.

Chápeme, že je mnoho lidí je kvůli designu této mikiny naštvaných. My, co pracujeme pro H&M, můžeme pouze souhlasit. Velmi nás mrzí, že byl tento snímek pořízen a dostal se na veřejnost. Proto jsme ho ze všech kanálů odstranili a je zřejmé, že nebyly dodrženy rutiny naší značky. To je bezpochyby. Důkladně prošetříme, proč tomu tak bylo a zabráníme tomu, aby se již nic takového neopakovalo.“

8 ANALÝZA KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU

8.1 Realizace a časový plán výzkumu

Kvantitativní výzkum byl realizován pomocí internetového serveru Vyplňto.cz, který je zaměřen na dotazníkové šetření. Autor pro svou ročníkovou práci použil Google Forms, se kterým ovšem nebyl úplně spokojen. Proto nyní provedl výzkum na této platformě, od které očekává snadnější a více intuitivní ovládání.

Před samotným zveřejněním dotazníku provedl autor práce pretest dotazníku. Pretest byl uskutečněn na vzorku pěti kamarádů, kteří byli záměrně vybráni tak, aby neměli stejné hodnoty, věk, ani sociální postavení. Autor nechal tyto první respondenty vyplnit dotazník za osobní účasti a hned poté se jich ptal na jejich „user experience“. Jestli neměli s nějakou otázkou problém, zda se jim dotazník správně větvil a zda byly všechny otázky srozumitelné. Jeden z pěti respondentů autora upozornil na jednu otázku, u které příliš dobře nevěděl, na co se ho autor ptá. Otázka byla opravdu nejednoznačně položena, autor na to ihned zareagoval a otázku upravil.

Pretest byl dělán i na odpovědi u určitých otázek v dotazníku. Konkrétně šlo o otázky číslo 3, 4 a 5. Nejprve tam autor měl na výběr z odpovědí:

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) určitě ne

Po poradě s Ing. Martinou Juříkovou Ph.D. autor od této možnosti upustil a pomocí pretestu stanovil celou škálu možných odpovědí respondentů. Autor se ještě před sestavením těchto odpovědí ptal několika lidí, jaký na tuto kauzu mají názor. A podle odpovědí těchto lidí autor následně sestavil odpovědi, které můžete vidět v první příloze, kde je celé znění dotazníku. Následně v průběhu výzkumu nedošlo autorovi ani jedno upozornění, že by respondent ne-našel tu pravou odpověď na danou otázku.

Autor práce se snažil udělat dotazník co nejvíce intuitivní formou, aby nad tím respondent nestrávil příliš času a aby zároveň byly otázky stručně a jasně položeny. Průměrně strávil respondent vyplňováním dotazníku k této práci **dvě minuty a čtyřicet sedm vteřin**. Zajímavá je jistě také procento návratnosti dotazníku, tedy těch, co dotazník zapli, vyplnili do

konce a následně odeslali. Návratnost činila 81,5%. Toto procento splňuje předpoklad autora práce, který sám dobře ví, jak často má chuť při vyplňování ostatních dotazníků ho nedokončit.

Sběr dat probíhal v období 26. 3. 2018 – 5. 4. 2018 a cílem bylo získat 150-200 respondentů, aby byl vzorek dostatečně reprezentativní. Tento cíl byl splněn, jelikož autor sesbíral data celkově od 180 respondentů. Dotazník byl umístěn na webu www.vyplnto.cz a autor práce jej dále distribuoval přes sociální síť Facebook. Odkaz na dotazník autor umístil na svůj profil a vyzval své přátele, aby se zapojili do šetření. Nejpočetnější část respondentů byla tedy získána pomocí webu Vyplňto.cz a výše zmíněného Facebooku.

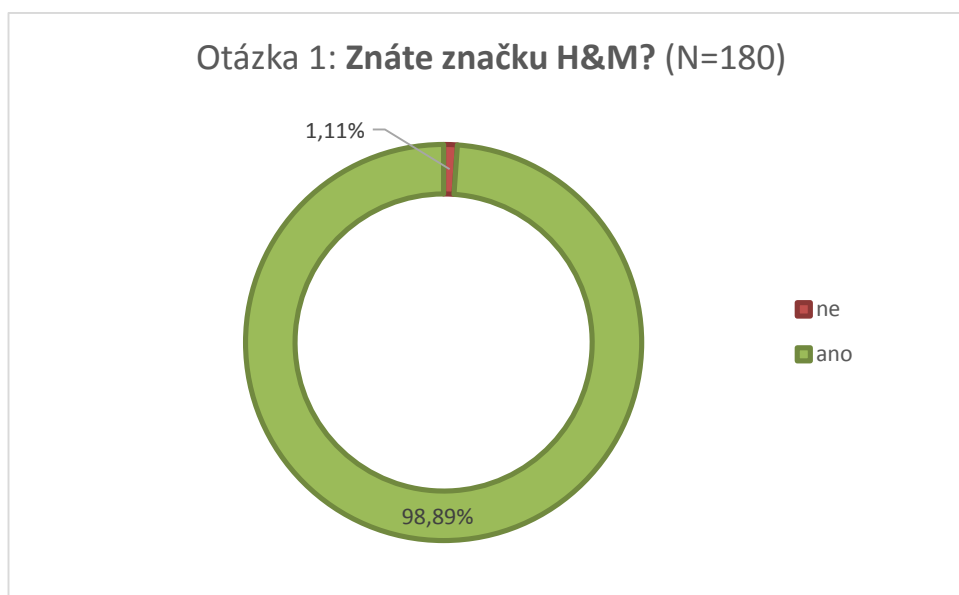
8.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

8.2.1 Filtrační otázky

První otázka v dotazníku byla ryze filtrační. Zněla totiž:

Znáte značku H&M?

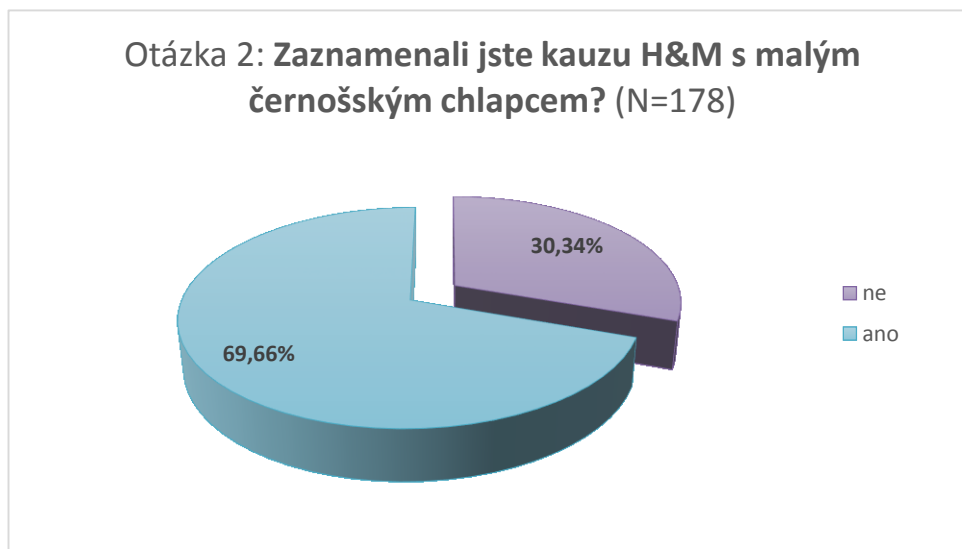
Když respondent odpověděl „ano“, pokračoval na další otázku. Pokud zvolil „ne“, tak byl přesměrován na poslední dvě otázky, které byly identifikační. Tyto respondenty, kterých bylo konkrétně 2 (1.11%), autor potřeboval vyfiltrovat. Další otázky se totiž přímo týkaly značky H&M a když ji respondent vůbec nezná, nemá cenu, aby na tyto otázky odpovídal.



Obrázek 10: Znalost značky H&M (Zdroj: vlastní zpracování)

Druhou věc, kterou autor potřeboval zjistit, bylo to, zda daný respondent zaznamenal kauzu, ke které se vážou hned čtyři otázky v dotazníku a také otázka výzkumná. Toto se autor snažil zjistit otázkou:

Zaznamenali jste kauzu z ledna letošního roku, kdy řetězec H&M vydal reklamu s malým chlapcem černé pleti, který měl na sobě mikinu s nápisem „Coolest monkey in the jungle“ (nejhezčí opice v džungli)?



Obrázek 11: Znalost kauzy mezi respondenty (Zdroj:vlastní zpracování)

A vyšlo to takto. Necelých 70% respondentů tuto kauzu zaznamenalo, tudíž mohli věrohodně odpovědět i na další otázky týkající se téhle věci. Třicet procent respondentů ji nezaznamenalo a tak jim byly následující otázky k tomuto skryty. Autor je názoru, že 70% povědomí mezi respondenty je poměrně vysoké číslo a jen to značí to, nakolik tahle kauza byla rozebírána např. v médiích, nebo po sociálních sítích.

8.2.2 Švédský původ

Další otázkou se autor pokoušel zjistit, zda respondenti ví, odkud značka H&M pochází. Jak bylo zmíněno v úvodu praktické části, H&M bylo založeno ve Švédsku. Otázka byla položena následovně:

Odkud pochází značka H&M? Napište název státu: ...

Byť se to může zdát divné, autor záměrně zvolil otevřený typ otázky. Kdyby to totiž byla otázka s několika možnostmi, respondenti by si mohl snadno vybrat a úplně přesně by nešlo zjistit, zda zemi původu opravdu znají.

A dopadlo to následovně:

101 respondentů (tj. 56,7%) odpovědělo Švédsko.

33 respondentů (tj. 18,5%) odpovědělo, že neví.

Zbylí respondenti odpověděli nesprávně – v drtivě většině zvolili jiný stát.

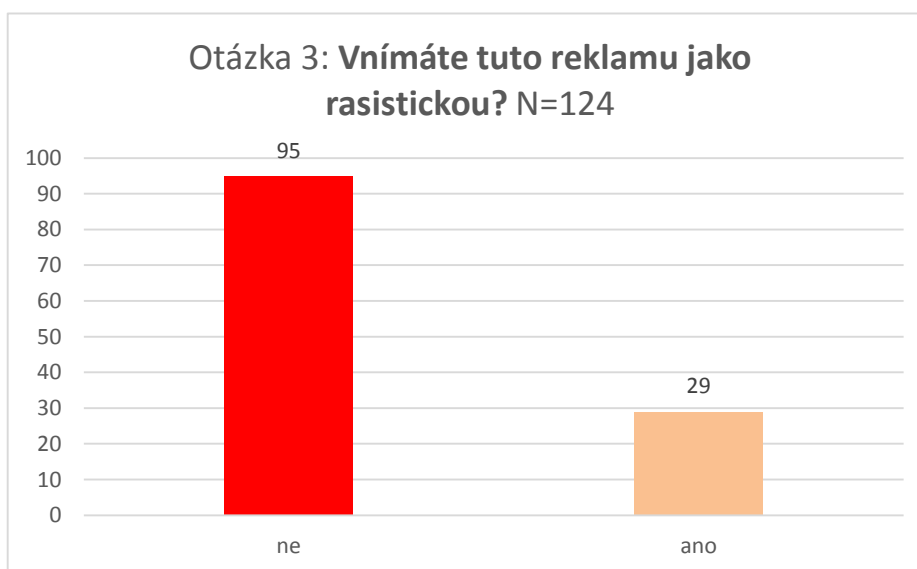
Dle názoru autora je procento respondentů, kteří určili Švédsko ve skutečnosti o něco nižší, jelikož někteří z nich určitě u vyplňování dotazníku použili internetový vyhledávač typu Googlu, aby odpověděli správně. I tak je toto procento ale dle autora velmi slušné.

Autor pro porovnání zabrousil do bakalářské práce Mgr. Hany Dupalové, která taky psala o značce H&M a položila tam tutéž otázku. A procento těch, kteří správně napsali Švédsko, bylo v roce 2014 zhruba 40%. To dokazuje, že respondenti tohoto dotazníku byli hodně pravděpodobně o něco lépe informovanějšími. Lze to ale těžko posoudit právě kvůli riziku vyhledávání, které bylo zmíněno výše.

8.2.3 Kontroverzní produktová fotka

V následující otázce se autor respondentů ptal, zda vnímají danou fotku malého chlapce černé pleti jako rasistickou. Autor je názoru, že toto je naprosto klíčová otázka celého výzkumu. Otázka zněla:

Vnímáte tuto reklamu jako rasistickou?



Obrázek 12:
Vnímání reklamy H&M

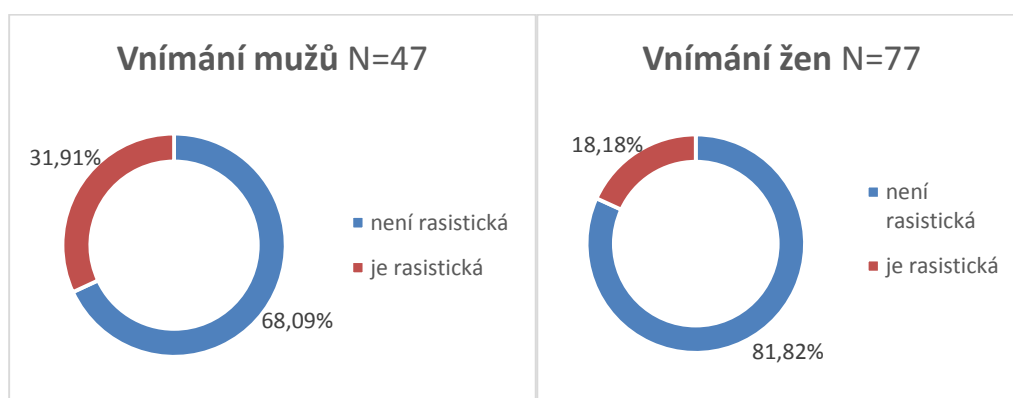
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z celkového počtu 124 respondentů odpovědělo hned 95 z nich (cca. 77%), že tuto fotku nevnímají rasisticky. Tento výsledek autora práce překvapil a kdyby daná otázka dopadla

zcela opačně, nebral by to jako žádné překvapení. A znamená to jediné. Lidi tahle reklama nepobouřila až tak, jak se zdálo. V první řadě je potřeba počítat s tím, že byl tento dotazník šířený mezi lidmi bílé barvy pleti. Autor nepochybuje o tom, že kdyby byl podobný dotazník šířený v některé z afrických zemí, výsledek by nejspíše vypadal jinak.

V souvislosti s touto otázkou autor vyslovil hypotézu, že by ženy měly vnímat tuto reklamu o něco více rasističtěji. Ženy jsou totiž na tyto věci, které jsou přímo spojené s dětmi, zpravidla přísnější a citlivější.

Výsledek dopadl následovně.



Premisa, kterou autor sám předpověděl, se zcela nepotvrdila. Muži vnímali jako celek tuhle reklamu více rasisticky než ženy.

Další otázka, která se přímo týkala této záležitosti, zněla:

Změnila tahle kauza váš pohled na značku H&M?

Výsledky této odpovědi dost vycházejí z výsledků odpovědi předchozí, tedy že tato reklama lidi nijak neurazila. Dokonale to vidíme při pohledu na graf, který je v Příloze I (Obrázek 13). První tři sloupce znamenají to, že se kvůli této reklamě nijak nezmění vztah respondenta ke značce. A tyto tři odpovědi tvoří naprosto drtivou část odpovědí, zhruba 95%. Pro značku H&M je toto velmi pozitivní zpráva, protože se nejprve zdálo, že by jí tahle kauza mohla výrazně uškodit. Podle těchto výsledků to tak ale zdaleka nevypadá.

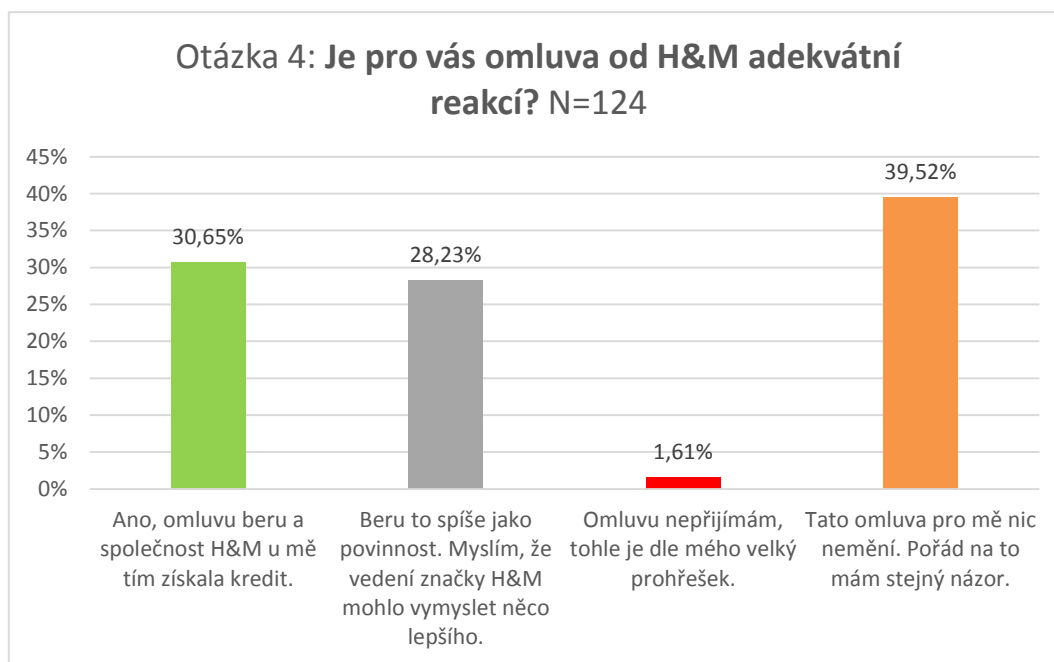
Krátce po zveřejnění této reklamy začaly v Africe protesty, během nichž bylo poničeno vybavení několika obchodů H&M. Respondentů se tedy autor zeptal, jestli tohle chování považují za adekvátní:

V jižní Africe vyvolal tato reklama velké protesty, během nichž bylo poničeno vybavení několika obchodů. Řetězec H&M musel dočasně některé obchody uzavřít. Vnímáte toto jako adekvátní reakci?

A už jen podle grafu, který je v Příloze I (Obrázek 14), jde jasně vidět výsledek. Přes 70% respondentů se přiklonilo k možnostem blíže „ne“, tj. „spíše ne“ a „určitě ne“. Jen 19% se spíše přiklonilo k tomu, že mají pro toto chování pochopení. Respondenti tedy toto chování odsoudili.

Na konec této kapitoly se dostáváme k samotné krizové komunikaci, kterou H&M zvolilo. Autor se o tom zmiňoval v kapitole 7.5, že se H&M omluvilo prostřednictvím své tiskové mluvčí. Otázka zněla:

H&M následně stáhlo tuto reklamu a prostřednictvím tiskové mluvčí se široké veřejnosti omluvilo. Je toto pro vás adekvátní reakce?



Obrázek 13: Adekvátnost vyjádření H&M (Zdroj: vlastní zpracování)

Respondenti měli na výběr ze čtyř odpovědí, z nichž jednu můžeme téměř vyloučit, byla to možnost, že daný respondent omluvu vůbec nepřijímá a byl to pro něj neomluvitelný prohřešek. Následné tři možnosti dopadly poměrně vyrovnaně.

Na prvním místě se s 39,5% umístila možnost, že to pro respondenta nic nemění. V textu to bylo už jednou zmíněno, ale i tato otázka vyplývá z přechodících odpovědí. Těmto lidem to je sice „naoko“ jedno, ale je přece jen dobře, že se H&M omluvilo. Kdyby to neudělalo, počet respondentů, co by následně zvolilo tuhle možnost, by rapidně klesnul.

Další dvě odpovědi dopadly téměř stejně, obě se motají okolo 30% respondentů. Konkrétně 30,7% procent respondentům tato omluva bohatě stačí a H&M u nich získala předtím ztracený kredit.

O mnoho zajímavějších je 28.2% u odpovědi, že by H&M mohlo vymyslet něco lepšího. Toto je dle autora velmi důležitý pohled na věc, u které by se rád zastavil. H&M se drželo zásad krizové komunikace, které autor podrobně rozebral v teoretické části. Švédská značka ihned komunikovala, omluvila se a text samotné omluvy byl poměrně povedený, ale autor je názoru, že finálnímu řešení omluvy něco chybělo.

V kontextu se dalo vymyslet několik lepších řešení. Autor se domnívá, že tahle fotka ze strany H&M nebyla úplně záměrem, jak to sama značka ve svém vyjádření napsala. A proto mohli tohoto malého chlapce vzít a jako omluvu mu nabídnout smlouvu v určité hodnotě za další fotky, které pro H&M nafotí. Veřejnost by zaprvé měla pocit, že H&M svoji chybu uznalo a navíc na ni zareagovalo správnými prostředky.

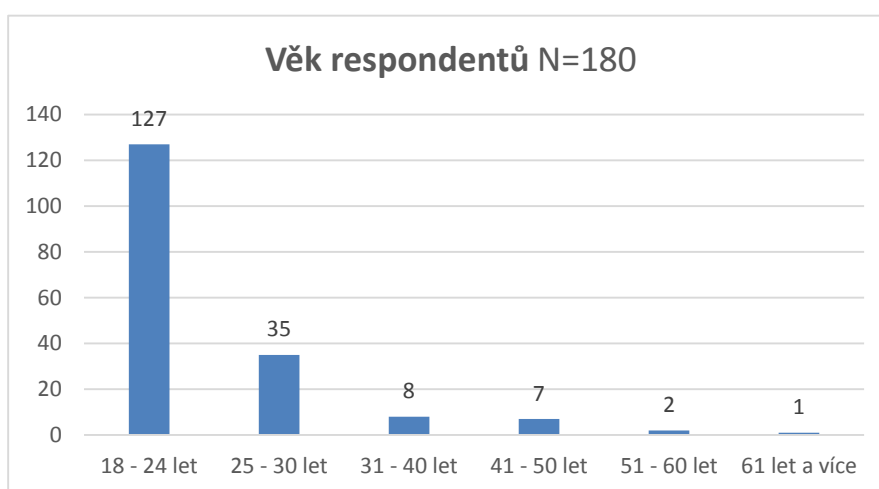
Dále by pak daleko méně lidí mohlo toto vnímat jako útok na negroidní rasu a veškerý mediální prostor, který tímto H&M získalo, by se tak mohl stát zcela neocenitelným. A když by pak někde byl billboard a na něm tento malý černošský chlapec v další (už lépe provedené) reklamě, připoutalo by to neskutečnou pozornost a dost možná by to mohlo dopadnout happy-endem.

8.2.4 Nákupní chování respondentů

Po čtyřech otázkách týkající se této kauzy přišly otázky týkající se nákupního chování respondentů. V první otázce se autor konkrétně zeptal, jestli si daný respondent alespoň někdy nakoupil v obchodě značky H&M:

Koupili jste si někdy něco v obchodě společnosti H&M?

Alespoň jednou si v obchodě H&M koupilo přes 96% procent respondentů, což je opravdu obdivuhodné. Graf k této otázce je k nahlédnutí v Příloze I (Obrázek 16). Určitě na tom bude mít podíl to, že velkou část mých respondentů tvořili mladí lidé.



Obrázek 14: Věk respondentů (Zdroj:vlastní zpracování)

Hned 162 respondentů z celkových 180 bylo ve věkové kategorii do třiceti let. A to je nejspíše ten důvod, proč vyšlo procento zákazníků H&M mezi respondenty takto vysoko. Kdyby byla nejčastěji zastoupenou věkovou skupinou 51-60, nebo 61 let a více, určitě by nebylo procento zákazníků takto vysoké. K tomuto si dovoluji ještě jeden graf, který mi přijde hodně zajímavý a je k nahlédnutí v Příloze II (Obrázek 18). Celkově 7 lidí odpovědělo, že si nikdy nic v H&M nekoupilo. A hned šest lidí z nich byli muži.

Vyplývá z toho jediné. I když je H&M obchodem jak pro ženy i muže, snad v každém obchodě je více nákupního prostoru pro ženy a ono to má svůj význam – ženy totiž v průměru nakupují více než muži. Autor je názoru, že tento graf o tom dokonale vypovídá, i když vzorek bohužel není až tak velký.

Následně se autor pokoušel zjistit, jak často respondenti v H&M nakupují. Otázka zněla:

Jak často nakupujete v obchodech oděvní značky H&M?

Z výsledků této otázky vyplývá, že jen cca. 16% respondentů jsou pravidelnými zákazníky. Přes polovina respondentů (asi 60%) odpověděla, že v H&M nakupují jen tehdy, když něco potřebují. Vše je znázorněno v koláčovém grafu, který je k nalezení v Příloze I (Obrázek 19).

8.2.5 Vnímání značky mezi respondenty

Na závěr dotazníku se autor snažil zjistit, jak respondenti vnímají značku H&M. První otázka byla ryze oddechová, jelikož po ní následoval sémantický diferenciál, u kterého museli se museli respondenti zamyslet o dost více. Tato otázka zněla:

Ohodnoťte vaši celkovou spokojenost se službami značky H&M jako ve škole:

VÝBORNÝ / CHVALITEBNÝ / DOBRÝ / DOSTATEČNÝ / NEDOSTATEČNÝ

Respondenti tedy měli na výběr z těchto pěti možností. Výsledek otázky je zobrazen v přehledém sloupcovém grafu, který je v Příloze I (Obrázek 20).

Když se v kterékoliv otázce dá na výběr respondentovi škála, kde je pět možností a jsou odstupňované, největší procento respondentů zůstane v „průměru“, tedy někde u varianty „dobrý“. Znamka 3 získala 33%. Ještě o něco lépe ale dopadla známka „chvalitebný“, které dalo hlas 88 respondentů a získala 49%, což je téměř polovina ze všech zúčastněných. Výborně hodnotí značku 11% respondentů a známky 4 a 5 získaly dohromady pouze 7%.

Na úplný konec svého dotazníku autor zařadil sémantický diferenciál, pomocí kterého se snažil zjistit, jak respondenti vnímají značku H&M. Sémantický diferenciál je sociálně psychologická a sociologická metoda, která slouží ke zjištění nuancí a postojí respondentů prostřednictvím dotazníku. (Sémantický diferenciál, 2018)

Respondenti dostali na výběr z těchto čtyřech možností:

OBYČEJNÁ ↔ LUXUSNÍ

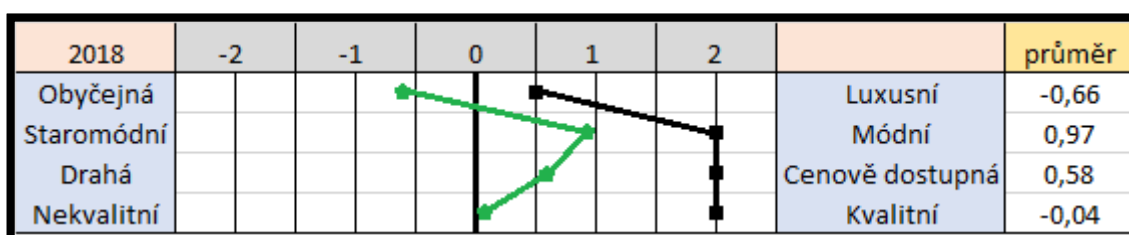
STAROMÓDNÍ ↔ MÓDNÍ

DRAHÁ ↔ CENOVĚ DOSTUPNÁ

NEKVALITNÍ ↔ KVALITNÍ

Tyto čtyři možnosti byly vybrány zcela schválně a záměrně. O společnosti H&M již totiž psala bakalářskou práci v roce 2014 Mgr. Hana Dupalová, která přesně tento diferenciál dávala do svého dotazníku a můžu mnou nasbíрана data jak s ní, tak s tím, jak samotná značka H&M chce, aby vypadala. Hana Dupalová tyto informace získala z interních materiálů značky H&M, jelikož pro ní v tehdejší době pracovala. (Dupalová, 2014)

Z realizovaných sond vyplynulo, že respondenti vnímají značku H&M jako módní, spíše cenově dostupnou a spíše obyčejnou. Ohledně toho, zda je značka kvalitní (či nekvalitní) se nedokázali respondenti shodnout a průměr -0,04 značí rovnost těmito hodnoty.



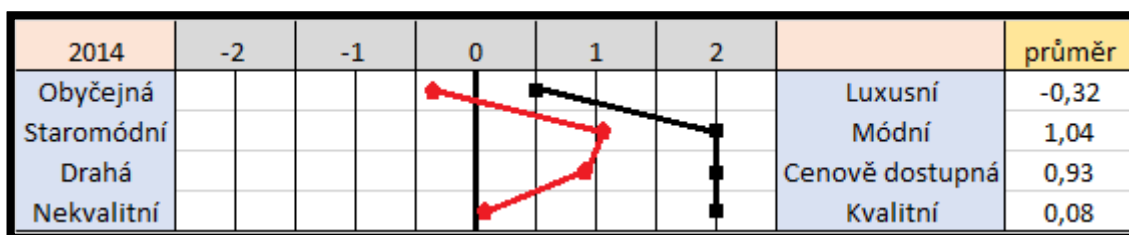
Obrázek 15: Vnímání značky H&M; N = 178 (zdroj: vlastní zpracování)

Černá čára: Jak značka H&M chce, aby ji lidé vnímali.

Zelená čára: Jak ji vnímali respondenti v dotazníku.

Na obrázku výše můžete vidět, jak zkoumání pomocí sémantického diferenciálu dopadlo.

Nyní se pojďme podívat na to, jak dopadl tento sémantický diferenciál u Mgr. Hany Dupalové, která dělala sondu v roce 2014 a to konkrétně mezi generací Y (narozeni v letech 1986 až 1997).



Obrázek 16: Vnímání značky H&M v roce 2014; N = 417 (Dupalová, 2014)

Černá čára: Jak značka H&M chce, aby ji lidé vnímali.

Zelená čára: Jak ji vnímali respondenti v bakalářské práci H. Dupalové.

Druhá (staromódní / módní) a čtvrtá (nekvalitní / kvalitní) hodnota nám vyšla poměrně obdobně. Drobný rozdíl evidují u první (obyčejná / luxusní) a třetí (drahá / cenově dostupná) hodnoty, kde se vyzkoumané hodnoty liší o cca. 0,3 čísla.

9 OBSAHOVÁ ANALÝZA SOCIÁLNÍCH MÉDIÍ

Jak již bylo zmiňováno v kapitole 7.6, tato kauza značky H&M vyvolala značný ohlas na sociálních sítích, zejména pak na Twitteru a Instagramu. Výše už bylo vyjádřeno stanovisko aktuálně velmi populárního zpěváka The Weeknd, který prostřednictvím svého tweetu zkritizoval H&M a ukončil s nimi spolupráci. Reakcí ale bylo o mnoho více, kterým se autor bude věnovat a analyzovat je.

Velmi dojemná byla reakce LeBrona Jamese, jednoho z celosvětově nejznámějších hráčů basketballu. LeBron James je černé pleti a na svůj Instagram přidal fotomontáž této reklamy.



Obrázek 17: Reakce LeBrona Jamese (James, 2018)

K této fotce přidal James emotivní komentář: „*Udělalí jste všechno špatně. A my to špatně neuděláme! Přímo nahoru! Když se podívám na tuto fotku, vidím mladého krále. Panovník světa, nedotknutelná síla, která nikdy nemůže být popřena. My jako afroameričané budeme vždy muset prolomit bariéry, dokázat, že nás lidi vidí ve špatném světě. #LiveLaughLove #LoveMyPeople*“

Podle jeho slov jde zřetelně vidět, že ho to zasáhlo a měl potřebu se k tomu vyjádřit. K tomu přidal velmi jednoduchou, ale o to účelnější fotku, která hovoří za vše. A když si toto přečte jeho fanoušek, který třeba nezná vyjádření druhé strany, musí u něj značka H&M výrazně ztratit kredit. Pod tímto příspěvkem na Instagramu napsali lidé více než 30 tisíc komentářů,

což je na poměry Instagramu obrovské číslo. A ve většině z nich mu děkují (nejen) afroameričané za to, že se za ně postavil a ukázal světu, že takovéto pohlížení na afroamerickou rasu není správné.

Když zůstaneme na poli sportu, můžeme se podívat na reakci Kevina-Prince Boatenga, což je německý fotbalista tmavší pleti. Ten na svůj Twitter pověsil danou fotku a připojil následující vzkaz:



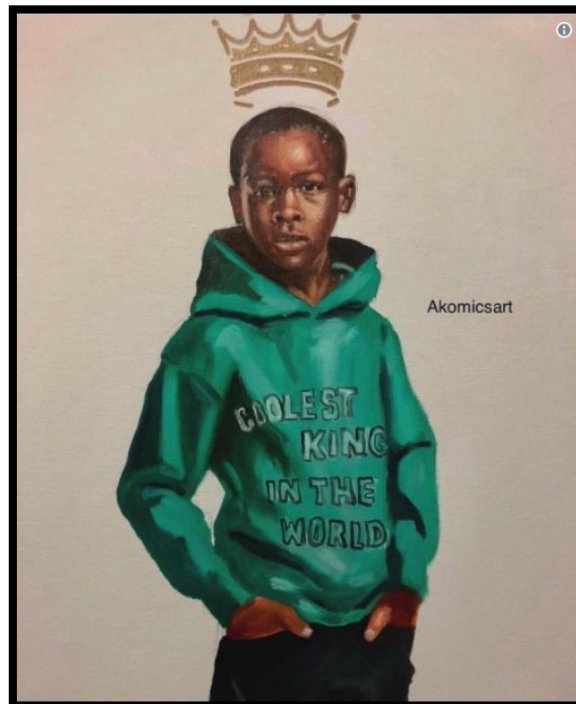
Obrázek 18: Reakce Kevina-Prince Boatenga (Boateng, 2018)

Tento vzkaz se hodně podobá tweetu sloupkaře CNN Charlese M. Blowa, kdy i Boateng použil hashtag #havetheylosttheirminds. Zrovna Boateng má s rasismem dostatek zkušeností, protože fotbal je jedním z odvětví, který s rasismem dost bojuje. I proto vznikla známá kampaň „No to racism“, což jako hashtag napsal Boateng a konec svého vzkazu. Boateng byl tedy další z řady, které jednání H&M urazilo.

Na svém twitteru se také ozval známý americký rapper Diddy, který přidal další fotomontáž. Ta se hodně podobala tomu, co udělal LeBron James. Tato malba je přece jen o něco kvalitnější. Základní myšlenou je to, že nápis „Coolest monkey in the jungle“ byl nahrazen nápisem „Coolest king in the jungle“. Chlapci byla nad hlavu nakreslena zlatá koruna. Diddy k tomu připsal komentář:

**„Chtělo by to trošku respektu. Když se podíváte na nás, první se ujistěte, že vidíte zá-
zrak, který nám poslal Bůh. Cokoliv jiného je neúčta.“**

Z jeho slov je tedy cítit velká nespokojenost s tím, co H&M vymyslelo za reklamu. Pod tímto příspěvkem se opět strhla obrovská vlna reakcí, konkrétně bylo pod příspěvkem přes 50 tisíc komentářů.

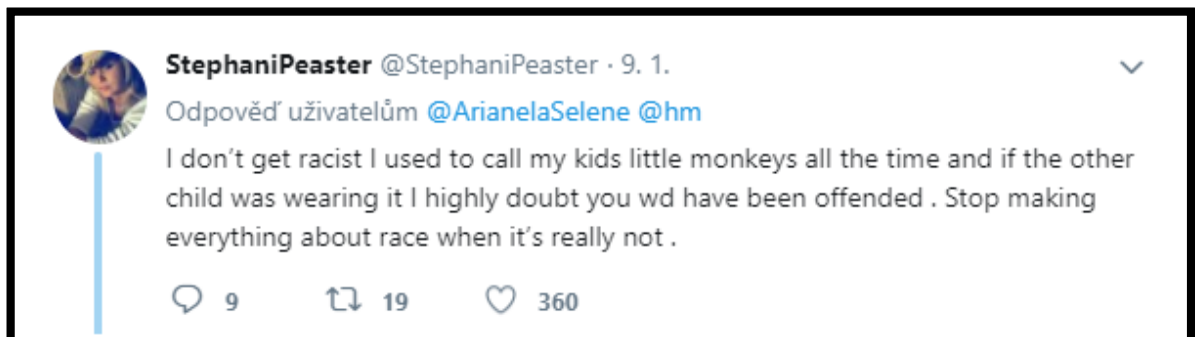


Obrázek 19: Reakce rappera Diddyho (Diddy, 2018)

Autora zaujal tweet Seleny Arianely, která působí v USA jako novinářka. Ta na svůj Twitter pověsila tento vzkaz:

„H&M, toto je nevhodné, urážlivé a rasistické. Proč je toto dítě označeno s nápisem „nejhezčí opice v džungli? Myslíte si, že je to v pořádku? Okamžitě to smažte. Toto je naprosto nechutné!“

Autora pobavila jedna reakce v komentářích, která mimojiné získala od ostatních lidí nejvíce palců nahoru.



Obrázek 20: Reakce na tweet Seleny Arianaly (Peaster, 2018)

Uživatelka s jménem Stephani Peaster jí do komentáře napsala: „**Nevnímám jako rasismus, když svým dětem říkám „malé opičky“. Přestaňte všechno svádět na rasu, když to tak ve skutečnosti není.**“

Tato uživatelka tedy považovala reakci americké novinářky až jako přehnanou. A tento názor se dá vzít jako reprezentativní pro určitou skupinu lidí, kteří se na tuto kauzu nahlízejí s odstupem a nevidí ji až tak dramaticky.

9.1 Celkové zhodnocení analýzy

Podle několika reakcí můžeme najít několik společných jmenovatelů. Drtivá většina známých osobností, které na to reagovaly, byly černé pleti. A má to jistě svůj důvod, protože právě proti těmto lidem byla reklama namířená a měli důvod se k ní vyjádřit. Ve všech příspěvcích se daní lidé vyjadřují velmi kriticky a neberou si před H&M jakékoliv servítky.

Pro značku H&M jsou zrovna tyto vyjádření slavných osobností dost nebezpečné. Jak je totiž známo, influenceři umí dost dobře ovlivňovat názor lidí, kteří je sledují. A pokud zrovna daný člověk nemá čas hledat oficiální omluvu a reakci ze strany H&M, pravděpodobně na to bude nahlížet dost kriticky.

Autor se snažil na sociálních sítích dohledat příspěvek od nějaké ze známějších osobností na podporu značky H&M. Bohužel se mu to ale nepodařilo.

10 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Když by autor chtěl vyhodnotit výzkumnou otázku, která zněla:

Poškodila tato kauza image značky H&M?

Tato kauza je podrobně popsána v kapitole 7.6 a analyzovaná z kvantitativního šetření v kapitole 8.2.3. Autor došel k názoru, že tato kauza značku H&M poškodila, ne ovšem až tak, jak se na první dojem zdálo.

Jako první argument uvádí autor článek, který byl již citovaný v úvodu praktické části. Tento článek tvrdil, že se akcie H&M propadly po vypuknutí kauzy na své devítileté minimum, když jedna akcie stála 160 dolarů. (iDnes.cz, 2018) Toto je také podpořené obrázkem v kapitole 7.5, kde autor uvedl, že podle žebříčku firmy Forbes, která analyzuje nejhodnotnější značky světa, se značka H&M po vypuknutí kauzy v žebříčku výrazně propadla. Všechny tyto ukazatele jsou vyjádřeny v reálných číslech, které jsou dle názoru autora vševypovídající.

Následně se dostaneme k výsledkům dotazníkového šetření. Toto šetření ukázalo, že dopad této kauzy na značku H&M nebyl až tak velký. Když se konkrétně podíváme na otázku č. 2, tak celých 30% respondentů tuto kauzu vůbec nezaznamenalo. Z vybraných respondentů, kteří tuto kauzu zaznamenali, hned 70% respondentů nepovažuje tuto fotku za rasistickou a nemají tak žádný důvod změnit svůj vztah k značce H&M. Autor navíc provedl průzkum celkem těsně po propuknutí kauzy, postupem času by procento lidí, kteří si vůbec na toto pamatují, postupně klesalo.

Podle názoru autora v tomto sehrály obrovskou roli média, které se v dnešní době snaží svými zprávami lidstvo šokovat a možná až zastrašit. Mediální obraz této kauzy zněl pro H&M nepříjemně. K tomu autor přidá jeden příklad. H&M vydalo na svých sociálních sítích několika odstavcové vyjádření, které je dle názoru autora povedené. Média ale zveřejnily jednu holou větu od jejich tiskové mluvčí. Zkrátka si vybraly to, co se jim hodilo.

Pokud by autor nedělal tento výzkum a řídil se čistě podle médií, věřil by tomu, že to může mít pro značku H&M až fatální následky. Jak už ale bylo zmíněno, dopady nejsou tak velké, jak se zdají.

Značka H&M ale díky této kauze dostala obrovský mediální prostor, který byl v podstatě „zdarma“. Když by si takový mediální prostor měla značka H&M zaplatit, stálo by to obrovské množství peněz.

10.1 Návrhy na změnu

Na samotný závěr práce se autor pokusí shrnout doporučení pro značku H&M v několika bodech:

1. Nejlepší variantou pro každou značku je to, aby se krizi úplně vyhla a pak nemusela řešit krizovou komunikaci. To je ovšem velmi těžkým úkolem a někdy se dostane do krize i tak velká značka, jakou je H&M. První doporučení autora tedy zní, aby se značka už do podobně nebezpečné situace nikdy nedostala. Samotné vyjádření H&M, které je rozebráno v kapitole 7.6, slibuje, že se nic podobného už nikdy nestane.
2. Druhé doporučení zní – lépe komunikovat. V textu to už jednou zaznělo. Vyjádření značky H&M bezprostředně po vypuknutí krize bylo povedené, ale dle názoru autora se k v plném znění dostalo k naprostému minimu lidí, kteří tuto kauzu zaznamenali. Ve většině médií zazněla pouze jedna věta tiskové mluvčí H&M, Anny Erikssonové. V tiskovém prohlášení také zaznělo: *„Naši zodpovědností je být ohleduplní ke všem rasovým a kulturním citům – nyní jsme ale tuhle ohleduplnost nesplnili.“* Podle názoru autora zde H&M klidně mohlo v krátkosti vyjmenovat, jakými konkrétními kroky se zasloužili o to, aby prosazovali rasovou snášenlivost.

Co autora také překvapilo, byla pomalá reakce ze strany H&M. Některé z reakcí na sociálních sítích, které jsou rozebrány v kapitole 9, byly zveřejněny už třeba 9. ledna. A podrobnější vyjádření od H&M přišlo až 16. ledna, což je celý týden potom.
3. Třetí doporučení – lépe kompenzovat. H&M se sice za svou kauzu omluvilo, neudělalo však žádný vstřícný krok ve vztahu k malému chlapci, který byl na fotce a tudíž byl touto mediální masáží obrovsky postižen. Autorova myšlenka byla např. nabídnutí smlouvy pro další focení, které když by dobře dopadlo, by mohlo znamenat skvělý happy end.
4. V úvodní kapitole teoretické části (krizová komunikace) se autor zmiňuje o tom, jak by každá firma měla být připravena na krizi. Jedním z bodů bylo *„vytvořte krizové scénáře pro nečekané situace“*. A toto dle názoru autora nemělo H&M vůbec připravené. Do budoucna musí značka zajistit to, aby se taková fotka vůbec nevyfotila, natož aby se pak dostala do e-shopu.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce si kladla hned několik cílů. V teoretické části především definovat základní pojmy, jako krizová komunikace, image, nebo značka. V praktické části potom provést kvantitativní výzkum v podobě dotazníku a z následné analýzy nasbíraných dat odpovědět na výzkumnou otázku.

Kvantitativní výzkum byl v závěru práce doplněn o analýzu sociálních sítí, jelikož na nich se odehrávalo to podstatné v kauze švédské značky H&M. Následně autor přešel k odpovědi na výzkumnou otázku. Zde autor dospěl k tomu, že tato kauza značku H&M poškodila, zdaleka ale ne tolik, jak se na první pohled zdálo. Hned po zodpovězení výzkumné otázky autor přechází k doporučení pro značku H&M, které shrnul ve čtyřech bodech. Všechny dílčí cíle tedy byly splněny.

Osobní přínos autora spočívá v tom, že je kauza poměrně čerstvá a dost pravděpodobně bude autor první (nebo jeden z prvních), který kauzu zkoumal a následně vyhodnocoval. Tato bakalářská práce autora hodně obohatila. V praktické části se autor naučil pracovat s odbornou literaturou, vytahovat z knih ty důležité informace následně je formou přímých či nepřímých citací dávat do textu.

Nejtěžší pro autora bylo asi zodpovězení výzkumné otázky, ke kterému došel až úplně na konci, kdy znal názor na tuto kauzu z několika úhlů pohledu. V průběhu práce zabralo dost času sestavení dotazníku. Autor totiž musel zjistit, zda je dotazník srozumitelný, nebo jestli se respondentům správně větví. Vše toto bylo zjištěno až v pretestu s jednotlivými respondenty. Autora překvapilo to, jaká dnes obecně platí mezi lidmi nechuť vyplňovat na internetu dotazníky.

Ve zkoumání téhle kauzy by šlo jistě pokračovat. Zaprvé se mohl udělat výzkum o rok později a pozorovat, kolik lidí si ještě tuto věc pamatuje. Nebo se naopak zaměřit na to, jak kauzu vnímají lidé černé pleti a jak na ni vlastně reagují. U nich by byl výsledek totiž pravděpodobně dost jiný. Stačí se jen podívat do kapitoly 9, že drtivá většina slavných osobností, které na sociálních sítích na toto zareagovaly, byly lidé černé pleti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

About H&M [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <http://about.hm.com/en/about-us.html>

About H&M - Facts about H&M [online]. 2018 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <http://about.hm.com/en/About/facts-about-hm/people-and-history/history.html>

BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

BERNAYS, Edward L. *Public relations*. [1st ed.]. Norman: University of Oklahoma Press, 1952. ISBN 0806102438.

Blow, Ch. M. (2018) [[@hm, have you lost your damned minds?!?!?!](#)] [Tweet]. Dostupné z: <https://twitter.com/charlesmblow/status/950208202154610689?lang=en>

Boateng, K.P. (2018). Are you serious @hm ?????? #havetheylostthereminds #notoracism [Tweet]. Dostupné z: <https://twitter.com/kpbofficial/status/950451814738034693?lang=cs>

Commons.wikimedia.org. (2018). Wikimedia Commons. [obrázek] Dostupné z: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:H%26M-Logo.svg> [cit. 2018-04-01].

COOMBS, W. Timothy. *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Fourth edition. Thousand Oaks, California: SAGE, 2015. ISBN 9781452261362.

DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, 2009, xiii, 315 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-2007-1.

Diddy (2018). Put some respect on it!! When you look at us make sure you see royalty and super natural God sent glory!! Anything else is disrespectful. [Tweet] Dostupné z: <https://twitter.com/diddy/status/950474809653301258?lang=cs>

DUPALOVÁ, Hana. Znalost a vnímání značky H. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2014, 68 s. (107332 znaků). Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/10563/30444>. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí práce Kocourek, Josef.

ELLIOTT, Richard H. a Larry. PERCY. *Strategic brand management*. New York: Oxford University Press, 2007. ISBN 9780199260003.

European Communication Monitor - ECM (2011). Euprera. In: European Communication Monitor [online]. [Cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <http://www.communicationmonitor.eu>

FC Fastav Zlín. Vyjádření klubu k prohlášení trenéra po včerejším utkání s Plzní [online]. [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: (<https://www.fcfastavzlin.cz/aktuality/novinky/tiskova-zprava-vyjadreni-klubu-k-prohlaseni-trenera-po-vcerejsim-utkani-s-plzni.html>)

Forbes (2018). [obrázek] Dostupné z: <https://www.forbes.com/forbes/welcome/?toURL=https://www.forbes.com/powerful-brands/list/&refURL=https://www.google.cz/&referrer=https://www.google.cz/> [cit. 2018-04-01].

FORET, Miroslav. *Veřejné mínění a image*. 1. Brno: MOSPRA, 1992.

HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015, 250 s. Expert. ISBN 978-80-247-5022-4.

HERBST, D. *Corporate Identity*. Berlin: Cornelsen Verlag, 2006.

H&M, Annual Report, 2013.

H&M, Press conference presentation - Three-Month Report, 2014.

H&M, 2018 [@hm].(2018, January 16). [hm: We have got this wrong ...]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/p/Bdv8F2nAMOA/?hl=en&taken-by=hm>

Hrubá chyba toho černocho – Vlastimil Petržela, 2018. In: *Youtube* [online]. 19.3.2018 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=IbtT4vzmk-8>. Kanál uživatele Mike Ogrady.

iDnes.cz, 2018. Rasistické! Zákazníkům H&M vadí „opice v džungli“ na mikině tmavého chlapce *ekonomika.idnes.cz* [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/h-m-reklama-rasismus-0qh-/eko-zahranicni.aspx?c=A180108_171103_eko-zahranicni_mato

iDnes.cz, 2018. Rasismus je drahý špás. Akcie H&M se propadly na devítileté minimum- *Ekonomika.idnes.cz* [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/h-m-reklama-akcie-rasismus-09e-/eko-zahranicni.aspx?c=A180109_172603_eko-zahranicni_mato

iSport.cz, 2018. Petržela o gólu: Hrubá chyba černocho. Král rasismu, napsal hráč Opavy. *iSport.cz* [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://isport.blesk.cz/clanek/fotbal-1-liga-rocnik-2017-18/330091/petrzela-o-golu-hruba-chyba-cernocho-kral-rasismu-napsal-hrac-opavy.html>

James, LeBron [@kingjames].(2018, January 9). [kingjames@hm u got us all wrong ...].

Dostupné z: <https://www.instagram.com/p/BdtS-hsBUNk/?taken-by=kingjames>

JONATHAN KABASELE BIJIMINE. In: *FC Fastav Zlín* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.fcfastavzlin.cz/a-tym/soupiska/40-jonathan-kabasele-bijimine.html>

JURÁŠKOVÁ, Olga. *Budování značky prostřednictvím Public relations*. Zlín: VeRBuM, 2015, 68 s. ISBN 978-80-87500-63-7.

KASTENHOLZ, K. Emoce v televizních reklamách. 13. 4. 2004. na [http://mam.ihned.cz/c4-20004135-102000 d-emoce-v-tv-reklamach](http://mam.ihned.cz/c4-20004135-102000-d-emoce-v-tv-reklamach).

Kayamba, Joel Ngandu [@ngandu_joel] (2018, March 19). [Im really dissapointed ...]. Dostupné z: https://www.instagram.com/p/BggCB2qFL4z/?taken-by=ngandu_joel

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

MEFFERT, Heribert. *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*. 1. Berlin: Cornelsen Verlag, 2006. ISBN 978-3409218214.

NOVÁK, Miroslav, 2018. U fotbalistů Zlína skončil trenér Pánik, vystřídá ho Petržela *Fotbal.idnes.cz* [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: https://fotbal.idnes.cz/fastav-zlin-trener-panik-odvolani-dr3-/fotbal.aspx?c=A180227_171848_fotbal_min

Olivia Rudgard (2018). H&M apologises for image of black child wearing 'coolest monkey in the jungle' hoodie. [online] The Telegraph. Dostupné z: <https://www.telegraph.co.uk/news/2018/01/09/hm-apologises-image-black-child-wearing-coolest-monkey-jungle/> [cit. 2018-04-01].

OGILVY, David. *Ogilvy o reklamě*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 223 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-154-6. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/200801/contents/nkc20071762615_1.pdf

Peaster, S. (2018). I don't get racist I used to call my kids little monkeys all the time and if the other child was wearing it I highly doubt you wd have been offended . Stop making everything about race when it's really not . [Tweet] Dostupné z: <https://twitter.com/StephaniPeaster/status/950522633308778496>

Sémantický diferenciál, 2018. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. Wikipedia Foundation, last modified on 6.6.2017 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9mantick%C3%BD_diferenci%C3%A1l

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

TELLIS, Gerard J. *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Grada, 2000. Profesionál. ISBN 8071699977.

The Weeknd (2018). woke up this morning shocked and embarrassed by this photo. i'm deeply offended and will not be working with @hm anymore... [Tweet]. Dostupné: <https://twitter.com/theweeknd/status/950447182829699072?lang=cs>

VYKYDAL, A. *Firemní image*. Doktorská práce VŠB Technická univerzita, Ostrava 2001.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009, 190 s. Expert. ISBN 978-80-247-2790-5.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2007. *Psychologie reklamy: nové trendy a poznatky*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada., 294 s. ISBN 978-80-247-2196-5.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0393-9.

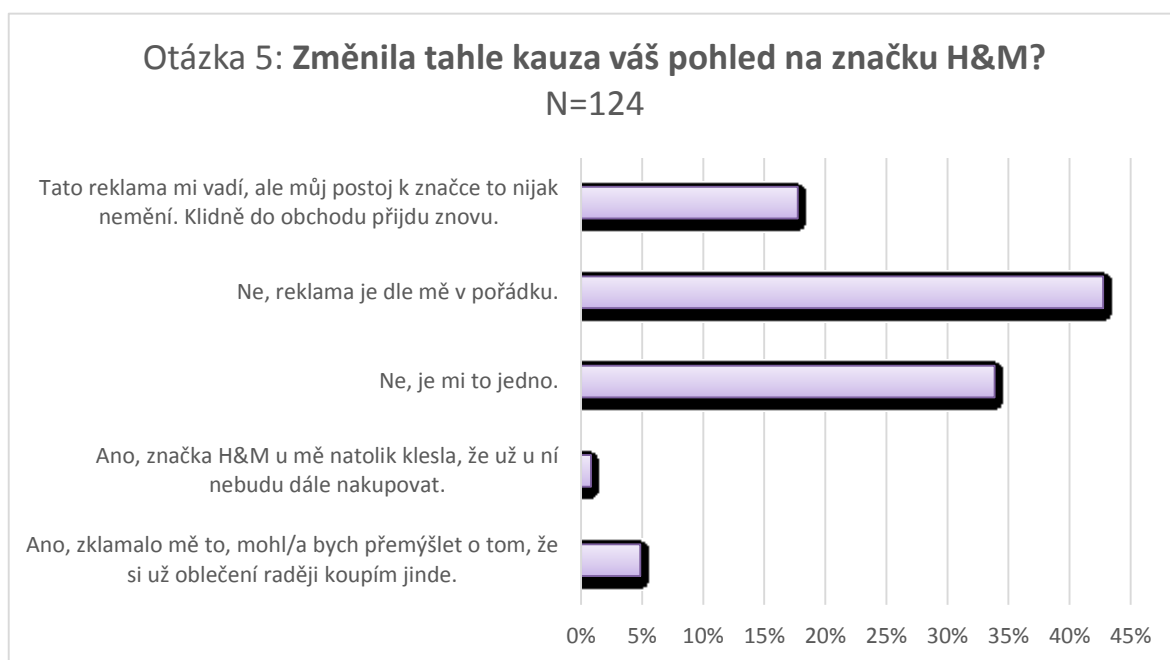
SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Systém firemní identity (Vykydal, 2001).....	14
Obrázek 2: Komponenty image (podle Mefferta, 2002).....	15
Obrázek 3: Socio-psychologické aspekty značky (Elliott a Percy, 2007, s. 5).....	23
Obrázek 4: Podlinková marketingová komunikace	24
Obrázek 5: Logo značky H&M (Commons.wikimedia.org, 2018)	32
Obrázek 6: Značka H&M je 36. nejhodnotnější značkou světa (Forbes, 2018).....	35
Obrázek 7: Nejhodnotnější značky světa v maloobchodním prodeji (Forbes, 2018).35	
Obrázek 8: Coolest monkey in the jungle (Olivia Rudgard, 2018)	35
Obrázek 9: Reakce zpěváka The Weeknd na tuto reklamu (The Weeknd, 2018)	36
Obrázek 10: Znalost značky H&M (<i>Zdroj:vlastní zpracování</i>).....	39
Obrázek 11: Znalost kauzy mezi respondenty (<i>Zdroj:vlastní zpracování</i>).....	40
Obrázek 12: Vnímání reklamy H&M (<i>Zdroj:vlastní zpracování</i>)	41
Obrázek 13: Adekvátnost vyjádření H&M (<i>Zdroj:vlastní zpracování</i>).....	43
Obrázek 14: Věk respondentů (<i>Zdroj:vlastní zpracování</i>)	45
Obrázek 15: Vnímání značky H&M; N = 178 (<i>zdroj: vlastní zpracování</i>)	47
Obrázek 16: Vnímání značky H&M v roce 2014; N = 417 (Dupalová, 2014).....	47
Obrázek 17: Reakce LeBrona Jamese (James, 2018)	49
Obrázek 18: Reakce Kevina-Prince Boatenga (Boateng, 2018).....	50
Obrázek 19: Reakce rappera Diddyho (Diddy, 2018)	51
Obrázek 20: Reakce na tweet Seleny Arienaly (Peaster, 2018)	51
Obrázek 21: Změna pohledu na značku H&M (<i>Zdroj:vlastní zpracování</i>)	62
Obrázek 22: Adekvátnost chování (<i>Zdroj:vlastní zpracování</i>).....	62
Obrázek 23: Procento zákazníků mezi respondenty (<i>Zdroj:vlastní zpracování</i>).....	63
Obrázek 24: Pohlaví nenakupujících respondentů (<i>Zdroj:vlastní zpracování</i>)	63
Obrázek 25: Pravidelnost nákupů v H&M (<i>Zdroj:vlastní zpracování</i>)	64
Obrázek 26: Spokojenost se značkou H&M (<i>Zdroj:vlastní zpracování</i>)	64
Obrázek 27: Jonathan Bijimine (FC Fastav Zlín, 2018).....	68
Obrázek 28: Vyjádření Joela Kaymby na Instagramu. (Kayamba, 2018)	69

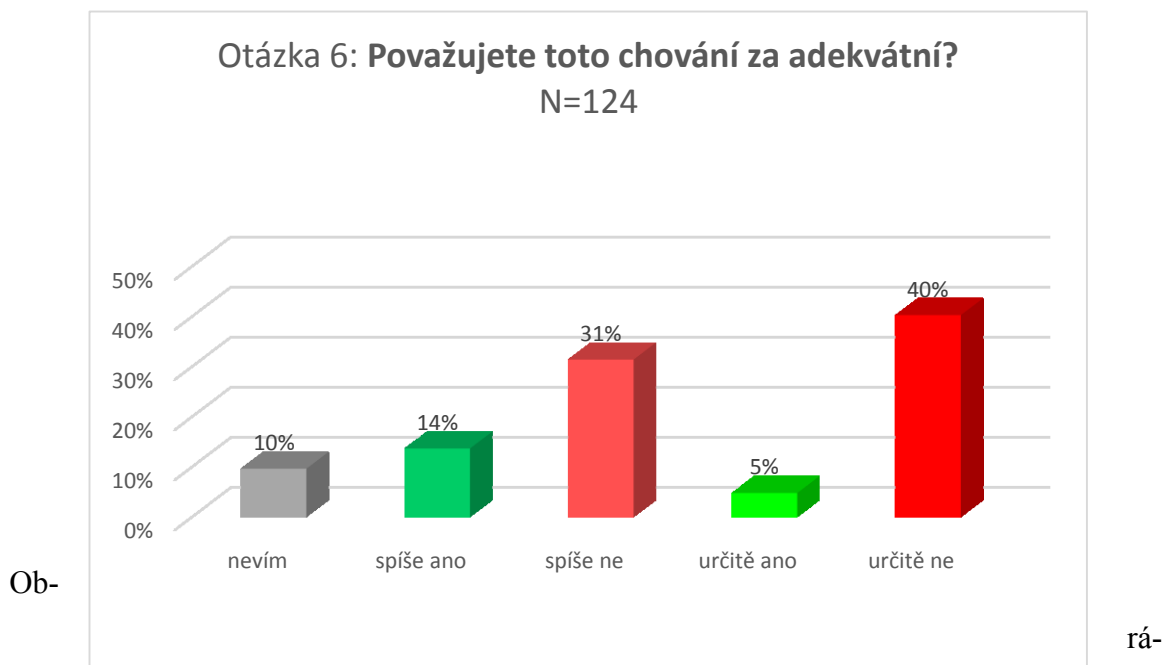
SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I:** Grafy k vyhodnocení dotazníku
- Příloha P II:** Dotazník
- Příloha P III:** Jak by neměla vypadat krizová komunikace

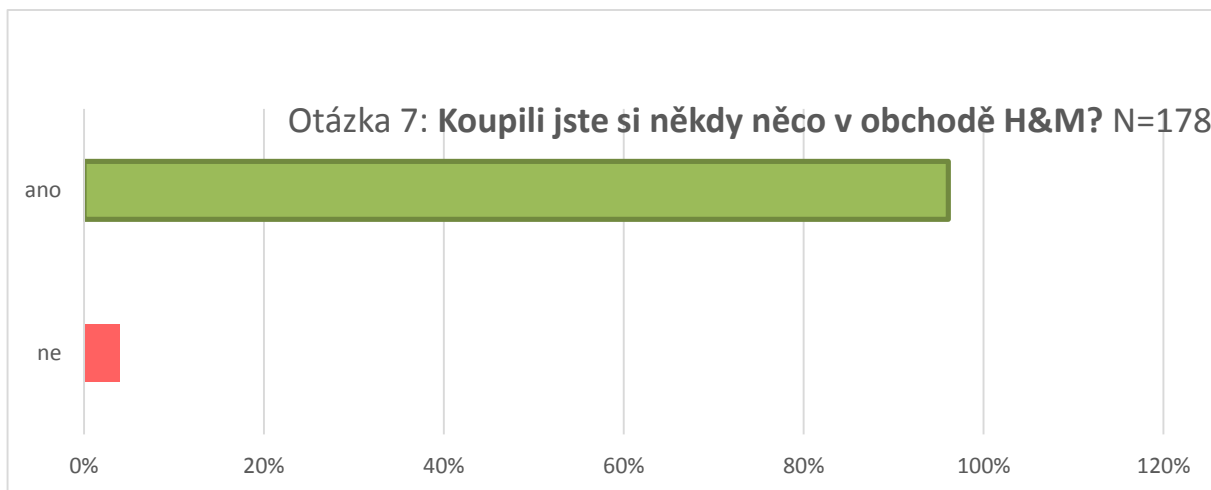
PŘÍLOHA P I: GRAFY K VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU



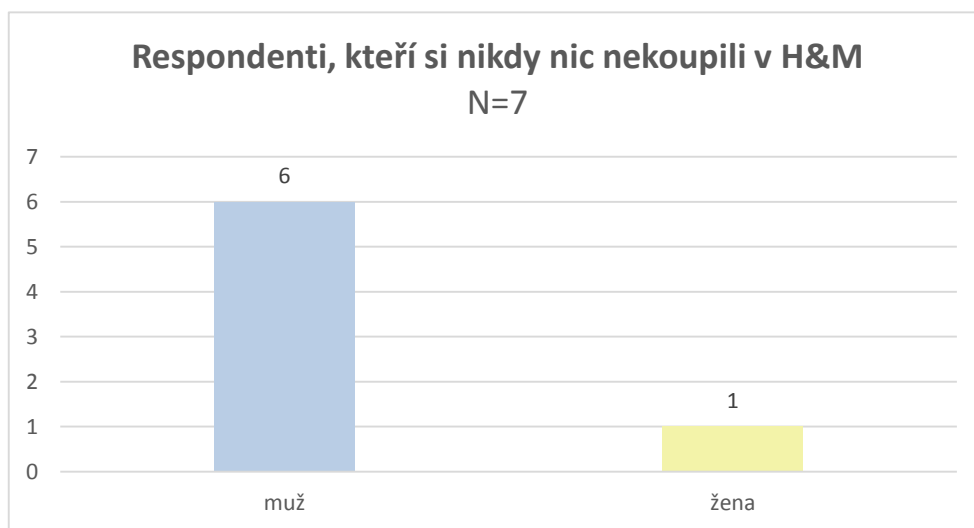
Obrázek 21: Změna pohledu na značku H&M (Zdroj:vlastní zpracování)



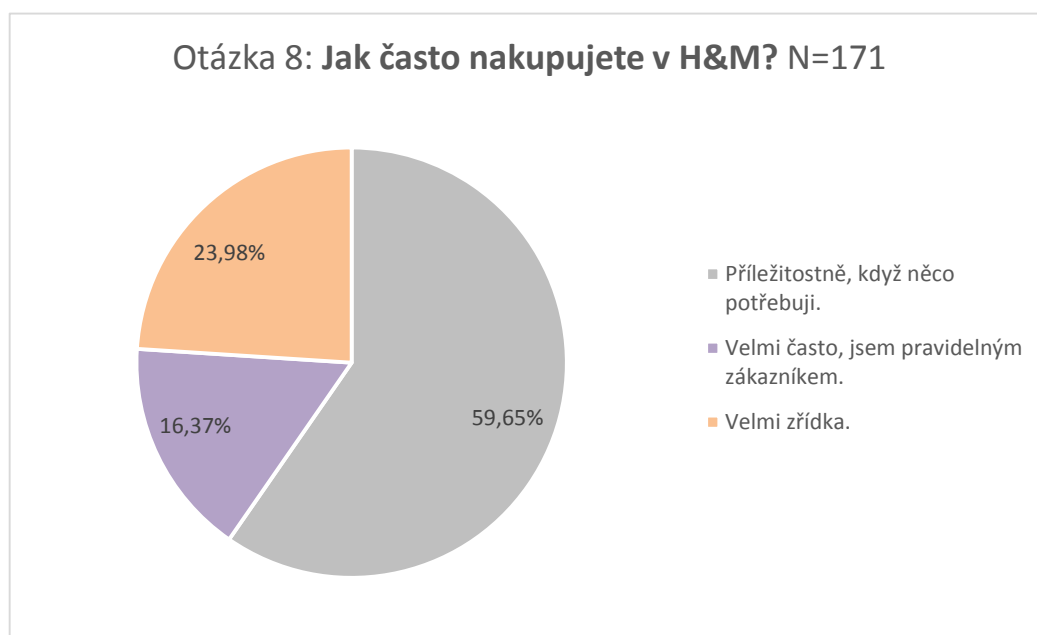
Obrázek 22: Adekvátnost chování (Zdroj:vlastní zpracování)



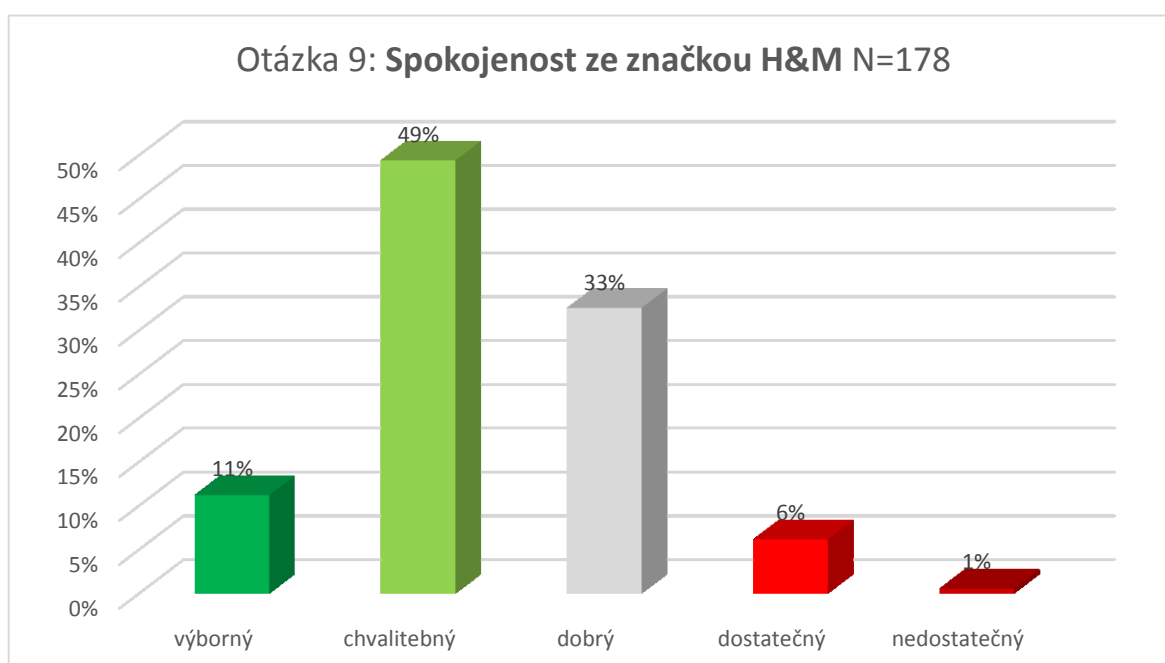
Obrázek 23: Procento zákazníků mezi respondenty (Zdroj:vlastní zpracování)



Obrázek 24: Pohlaví nenakupujících respondentů (Zdroj:vlastní zpracování)



Obrázek 25: Pravidelnost nákupů v H&M (Zdroj:vlastní zpracování)



Obrázek 26: Spokojenost se značkou H&M (Zdroj:vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

1. otázka: Znáte značku H&M?

- a) ano
 - b) ne *(pokud respondent odpoví ne, přesune jej to na otázku č. 13)*
-

2. otázka: Zaznamenali jste kauzu z ledna letošního roku, kdy řetězec H&M vydal reklamu s malým chlapcem černé pleti, který měl na sobě mikinu s nápisem „Coolest monkey in the jungle“ (nejhezčí opice v džungli)? *(pod tím bude obrázek toho chlapce)*

- a) ano
 - b) ne *(pokud respondent odpoví ne, přesune jej to na otázku č. 7)*
-

3. otázka: Vnímáte tuto reklamu jako rasistickou?

- a) ano
 - e) ne
-

4. otázka: H&M následně stáhlo tuto reklamu a prostřednictvím tiskové mluvčí se široké veřejnosti omluvilo. Je toto pro vás adekvátní reakce?

- a) Ano, omluvu беру a společnost H&M u mě tím získala kredit.
 - b) Tato omluva pro mě nic nemění. Pořád na to mám stejný názor.
 - c) Beru to spíše jako povinnost. Myslím, že vedení značky H&M mohlo vymyslet něco lepšího.
 - d) Omluvu nepřijímám, tohle je dle mého velký prohřešek.
 - e) Vlastní odpověď: ...
-

5. otázka: Změnila tahle kauza váš pohled na značku H&M?

- a) Ano, značka H&M u mě natolik klesla, že už u ní nebudu dále nakupovat.
 - b) Ano, zklamalo mě to, mohl/a bych přemýšlet o tom, že si už oblečení raději koupím jinde.
 - c) Tato reklama mi vadí, ale můj postoj k značce to nijak nemění. Klidně do obchodu přijdu znovu.
 - d) Ne, reklama je dle mě v pořádku.
 - e) Ne, je mi to jedno.
 - f) Vlastní odpověď: ...
-

6. otázka: V jižní Africe vyvolal tato reklama velké protesty, během nichž bylo poničeno vybavení několika obchodů. Řetězec H&M musel dočasně některé obchody uzavřít. Vnímáte toto jako adekvátní reakci?

- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) nevím
 - d) spíše ne
 - e) určitě ne
-

7. otázka: Koupili jste si někdy něco v obchodě společnosti H&M?

- a) ano
 - b) ne *(pokud odpoví ne, respondent nebude muset odpovídat na otázku č. 9.)*
-

Když v 7. otázce odpoví ANO (8. otázka): Jak často nakupujete v obchodech oděvní značky H&M?

- a) Velmi často, jsem pravidelným zákazníkem.
 - b) Příležitostně, když něco potřebuji.
 - c) Velmi zřídka.
-

Když v 7. otázce odpoví NE (8. otázka): Proč jste si v obchodě H&M nikdy nic nekoupil/a?

- a) Nelíbí se mi jejich oblečení.
 - b) Je to moc drahé.
 - c) Obchod H&M není v blízkosti mého bydliště.
 - d) Vadí mi, že to nosí všichni.
 - e) Vlastní odpověď: ...
-

9. otázka: Ohodnoťte vaši celkovou spokojenost se službami značky H&M jako ve škole:

VÝBORNÝ / CHVALITEBNÝ / DOBRÝ / DOSTATEČNÝ / NEDOSTATEČNÝ

10. otázka: Vyznačte prosím, jak vnímáte značku H&M: Zvolte prosím na škále, ke kterému výroku se více kloníte:

	-2	-1	0	1	2	
Obyčejná						Luxusní
Staromódní						Módní
Drahá						Cenově dostupná
Nekvalitní						Kvalitní

11. otázka: Odkud pochází značka H&M? Napište název státu:

....

12. otázka: Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

13. otázka: Věk:

- a) 18 - 24 let
- b) 25 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 51 - 60 let
- e) 61 let a více

PŘÍLOHA P III: JAK BY NEMĚLA VYPADAT KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Na závěr své bakalářské práce se autor rozhodl rozvést jeden případ krizové komunikace, který je sice z jiného odvětví a netýká se značky H&M, v mnohém je ale této kauze podobný. Půjde o případ z autorova oblíbeného sportovního prostředí, konkrétně z fotbalového Zlína. Management zlínského fotbalového klubu FC Fastav Zlín přivedl v zimní přestávce sezony 2017/2018 novou posilu, a to konkrétně Jonathana Bijimineho, který pochází z Konga.



Obrázek 27: Jonathan Bijimine (FC Fastav Zlín, 2018)

Bijimine je hráč černé pleti a do kádru si ho přivedl trenér Bohumil Páník, který prožil v roli trenéra Zlína veleúspěšné čtyři roky, zakončené účastí Zlína v základní skupině Evropské ligy. Jenže právě Páník byl na konci února od mužstva Zlína odvolán a nahrazen Vlastimilem Petrželou. (Novák, 2018)

A právě tento trenér stál u zrodu této kauzy. Při březnovém utkání, kdy ve Zlíně hrála mistrovská Plzeň, padnul jeden gól. Tento gól vstřelila Plzeň a odvezla si tak nejhubenější výhru poměrem 0:1. A u tohoto gólu byl právě přítomen Jonathan Bijimine, z části to byla jeho chyba. Na tento inkasovaný gól se Petržely po zápase tázal reportér stanice O2 Sport, která vše vysílala živě.

Otázka zněla: „*Šlo nějak zabránit tomu inkasovanému gólu, který vstřelil Dan Kolář?*“

Odpověď Petržely: „*No jasně, tam byla hrubá chyba **toho černocha**, který sice hrál první ligový zápas. Zalezl si k tyči, místo aby zajistil toho beka a nechal ho jít s míčem úplně*

volného. “ Vše je ke shlednutí také na video portále Youtube, v souboru citací bude přiložen odkaz. (Hrubá chyba toho černocho, 2018)

Asi každý tuší, že tohle vyjádření je trošku za hranou. Autorovi až tolik nevadí, že označil Bijimineho slovem „černoch“. O dost zarážející autorovi přijde, že profesionální trenér, který vede profesionální tým, nezná jméno svého hráče.

Reakce nenechaly dlouho čekat a v následujících dnech zaplavil tento výrok titulní stránky sportovních deníků. Za zmínku stojí článek deníku Sport, ve kterém je i několik velmi zajímavých reakcí ze stran dalších hráčů. (iSport.cz, 2018)

Nejprve reagoval Ibrahim Traoré, který je taktéž členem zlíského týmu, je hráčem černé pleti a pochází z Pobřeží Slonoviny. Na svůj Instagram napsal: „*V Česku je normální takhle mluvit.*“ K tomu dodal hashtagy #equality (rovnost) a #stopracism (stop rasismu).

Asi nejhrubější byla reakce Joela Kaymby, což je pětadvacetiletý útočník, který hraje druhou ligu v Opavě a na Instagramu se vůbec nebál opřít do Petržely. Konkrétně tam napsal:

„Gól Plzně byl chybou pravého beka (Róbert Matejov) a trenér, který ani neví jak bránit, to svádí na černocho. Já jsem tmavé pleti a jsem na to hrdý. Český fotbal nikdy nebude na nejvyšší úrovni, pokud tu bude tenhle král blbosti a racismu. Jak může vůbec trénovat profesionální tým?“ ptal se forvard z Tonga.

„Miluju Česko a bělochy, ale musí existovat vzájemný respekt. Přestaňte do fotbalu zavádět rasistické řeči,“ dodal a přidal francouzský výraz „*fils de pute en cule*“, který se dá přeložit jako „*zk**vysyn*“.



ngandu_joel Im really dissapointed to hear that how a coach could say his player Negre ? While this gól plzn score against Zlín was mistak of the right back he doesnt event know how to defend but has benjamin his Negre this fucking coach petrzelar try to give him matta im black and proud to be while tchèque footbal will have this king of stupid and racist fotbal here will never be best how he can be coach to a proffessionel team ? I love CZ and i love whites peoples i dont have problém with that but there must be respect stop bring racist talk and the footbal fils de pute en cule 🙌🙌🙌

Obrázek 28: Vyjádření Joela Kaymby na Instagramu. (Kayamba, 2018)

10.2 Krizová komunikace FC Fastav Zlín

Nebylo potřeba dlouho čekat a s vyjádřením přišel i zlínský fotbalový klub. Za celou organizaci mluvil sportovní ředitel Zdeněk Grygera: „*Je to nešťastné vyjádření, ale vše jsme si ihned poté vysvětlili. Bylo to jen nedorozumění, které nás mrzí, ale v žádném případě nemůže být řeč o rasismu,*“ uvedl Grygera. (FC Fastav Zlín, 2018)

Klub dále v tiskové zprávě zmínil, že zaměstnává i další hráče, kteří mají etnický původ, takže z jejich strany není hovoření o rasismu na místě. Jonathan Bijimine a trenér Vlastimil Petržela spolu vycházejí profesionálně jak po sportovní, tak i lidské stránce. Sám Petržela se nevyjádřil.

V tomto autor vidí velkou chybu Zlína a tento styl krizové komunikace dle názoru autora není správný. Po přečtení této tiskové zprávy člověk, kterého to naštválo, jen mávne rukou a nemá to pro něj žádný význam. V tiskové zprávě se píše, že spolu trenér i hráč vycházejí dobře, tak proč to něčím nedokázat?

Autor by čekal omluvu především od trenéra Petržely, nikoliv od Zdeňka Grygery. Mohl říct, že to bylo v emocích, což určitě bylo, jelikož rozhovor byl točený jen pár minut po závěrečném hvizdu. Následně že to Bijiminemu a dalším zlínským hráčům černé pleti vysvětlil a na závěr nějaká „happy end“ fotka pohromadě.

Nic z toho se ovšem nestalo a tak by autor celý tento případ uzavřel s názvem: „Takto se nemá komunikovat v krizi.“ A byť se to nezdá, s kauzou H&M to má společnou tu hlavní podstatu. Tedy nějaké navezení se do člověka černé pleti a následnou komunikaci.