

# Krizová komunikace společnosti Baron Computer

Pavla Krejsová

---

Bakalářská práce  
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: **Pavla Krejsová**  
Osobní číslo: **K15159**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Krizová komunikace společnosti Baron Computer**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rozbor odborné literatury a online informačních zdrojů zaměřených na problematiku krizové komunikace a PR.
2. Formulujte výzkumné otázky, metody pro zpracování a cíl práce.
3. Provedte analýzu komunikace zvolené organizace a předem definujte kritéria analýzy.
4. Analyzujte průběh krizové komunikace zvoleného subjektu a vyvodte závěry.
5. Z provedených analýz definujte silné a slabé stránky hodnocené krizové komunikace, navrhněte doporučení vztahující se k tématu a řešenému problému, které bude aplikovatelné do praxe.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**ANTUŠÁK, Emil.** Krizový management: hrozby – krize – příležitosti. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-80-7357-488-8.

**BEDNÁŘ, Vojtěch.** Krizová komunikace s médii. Praha: Grada, 2012, 183 s. ISBN 978-80-247-3780-5

**CAYWOOD, Clarke L.** Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností. Brno: Computer Press, 2003, 600 s. ISBN 80-7226-886-4.

**FTOREK, Jozef.** Public relations jako ovlivňování mínění. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 195 s. ISBN 978-80-247-2678-6.

**CHALUPA, Radek.** Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty. Praha: Grada, 2012, 169 s. ISBN 978-80-247-4234-2.

**NĚMEC, Petr.** Public relations: komunikace v konfliktních a krizových situacích. Praha: Management Press, 1999, 125 s. ISBN 8085943662.

**POSPÍŠIL, Pavel.** Efektivní public relations a media relations. Praha: Computer Press, 2002, 153 s. ISBN 8072268236.

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

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 <sup>1)</sup>;
- 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 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> 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 <sup>3)</sup> 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 ..... 6.4.2018 .....

..... Pavla Krejsová / Kyjov /  
Jméno, příjmení, podpis

<sup>1)</sup> 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 nahlížení 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, užije-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 vzdělávacího 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). Odpirá-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 výdělků 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 přihlídí k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se věnuje krizové komunikaci společnosti Baron Computer. Klade si za základní cíl identifikovat krizové události, které mohou společnost potkat či potkaly a najít pro ně správné řešení. Teoretická část vychází z odborné literatury a zabývá se základní definicí pojmu Public relations jako celku. V druhé části se zaměřuje na samotnou krizovou komunikaci, příčiny krizí, základní strategie a zásady správné krizové komunikace. Praktická část se již zabývá konkrétní krizovou situací, se kterou se společnost Baron Computer v minulosti potýkala. Analyzuje řešení této situace a navrhuje další možná řešení podobných situací do budoucna.

**Klíčová slova:** Komunikace, krizová komunikace, krize, PR, public relations, marketingová komunikace, krizová situace, krizový manuál, média, Baron Computer.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with crisis communications of the Baron Computer Company. It aims to identify the crisis events that a company can meet or meet and find the right solution for them. The theoretical part is based on the literature and deals with the basic definition of the term Public relations as a whole. The second part focuses on crisis communication itself, causes of crises, basic strategies and principles of correct crisis communication. The practical part is already dealing with the specific crisis situation that Baron Computer has been struggling with in the past. It analyses the solution to this situation and proposes further possible solutions to similar situations in the future.

**Keywords:** Communication, crisis communication, crisis, PR, public relations, marketing communications, crisis situation, crisis manual, media, Baron Computer.

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce, doc. Mgr. Ing. Olze Juráškové Ph. D., za její ochotu a cenné rady, které mi velmi pomohly k nasměrování práce správným směrem. Velké poděkování patří také Mgr. Vítu Baranovi a mému velmi dobrému kamarádovi Markovi nejen za poskytnutí informací týkajících se firmy Baron Computer, ale především za obrovskou podporu.

*„Udělat věc, které se bojíme, je první krok k úspěchu.“*

Mahátma Gándhí

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

Ve Zlíně dne 27. 4. 2018

.....

# OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 PUBLIC RELATIONS .....</b>	<b>11</b>
1.1 HISTORIE PUBLIC RELATIONS .....	11
1.2 OBLASTI PUBLIC RELATIONS .....	12
1.3 NÁSTROJE PUBLIC RELATIONS .....	13
1.4 MEDIA RELATIONS JAKO SOUČÁST PUBLIC RELATIONS.....	14
<b>2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....</b>	<b>15</b>
2.1 PUBLIC RELATIONS A KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....	16
2.2 PŘÍČINY KRIZE .....	16
2.3 HROZBY A RIZIKA .....	18
2.4 TEORETICKÉ MODELY KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	19
2.4.1 Teorie vnímání rizika .....	19
2.4.2 Teorie negativní dominance .....	20
2.4.3 Teorie mentálního ohlušení.....	21
2.4.4 Teorie ovlivnění důvěry .....	21
2.5 PRŮBĚH KRIZE .....	22
2.6 PRINCIPY KRIZOVÉ KOMUNIKACE .....	23
2.7 STRATEGIE KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	23
2.8 ROLE MÉDIÍ PŘI KRIZOVÉ KOMUNIKACI .....	25
2.8.1 Nástroje mediální krizové komunikace.....	26
2.8.2 Doporučení pro správnou mediální krizovou komunikaci.....	26
2.9 MANUÁL KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	27
2.10 ZÁSADY SPRÁVNÉ KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	27
2.11 SOUČASNÉ TRENDY V KRIZOVÉ KOMUNIKACI.....	29
2.12 KRIZOVÁ ETIKA .....	30
<b>3 METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>31</b>
3.1 CÍL PRÁCE.....	31
3.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	31
3.3 METODOLOGICKÝ POSTUP .....	31
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI BARON COMPUTER.....</b>	<b>34</b>
<b>5 ZÁKLADNÍ INFORMACE O ANALYZOVANÉ SITUACI.....</b>	<b>35</b>

<b>6</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>37</b>
6.1	RESPONDENTI DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	37
6.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	39
<b>7</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KRIZOVÉ KOMUNIKACE</b> .....	<b>46</b>
7.1	MEDIÁLNÍ ANALÝZA .....	46
7.2	ANALÝZA KOMUNIKACE PŘES SOCIÁLNÍ SÍŤ.....	47
<b>8</b>	<b>SHRNUTÍ</b> .....	<b>49</b>
8.1	VO1: BYLA KRIZOVÁ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI BARON COMPUTER PŘI ZVOLENÉ KRIZOVÉ SITUACI V MINULOSTI SPRÁVNÁ A DOSTAČUJÍCÍ? .....	49
8.2	V02: EXISTUJE ZPŮSOB, KTERÝM BY MOHLA SPOLEČNOST BARON COMPUTER SVOU KRIZOVOU KOMUNIKACI ZEFEKTIVNIT? .....	49
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>50</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>51</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>53</b>
	<b>PŘÍLOHA P1</b> .....	<b>54</b>



## ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je krizová komunikace společnosti Baron Computer. Vzhledem k tomu, že autorka pochází ze stejného města, jako ve kterém společnost sídlí, a zná služby, které občanům Bruntálu poskytuje, rozhodla se ve své bakalářské práci věnovat právě firmě Baron Computer. Krizová komunikace je v současné době stále ve spoustě jak menších, tak také ve velkých firmách velmi opomíjená, a to i přesto, že má na zákazníky či další zainteresované strany v okolí jednotlivých firem, obrovský a mnohdy rozhodující vliv.

Teoretická část práce se zaměřuje na rešerši odborné literatury soustředící se jak na Public relations jako celek, tak také na samotnou krizovou komunikaci. V kapitole věnované Public relations jsou zmíněny základní oblasti a nástroje PR a podstatná část je věnovaná také Media relations, jakožto důležité součásti nejen PR, ale také samotné krizové komunikace. Krizové komunikaci je věnována kapitola druhá, ve které je téma rozebráno do hloubky. Daná kapitola se zabývá krizí a její komunikací od samého začátku, tedy samotné spouštějící příčiny, přes teoretická východiska krizové komunikace, jako jsou například strategické modely, průběh a principy krize, až po manuál a zásady správné krizové komunikace. V závěru teoretické části je upřesněna metodika této bakalářské práce, její cíl a výzkumné otázky.

Praktickou část této práce zahajuje základní představení firmy Baron Computer a všech služeb, které svým zákazníkům poskytuje, na které navazuje detailní popis krizové události ze dne 8. listopadu 2016, kterému se celá praktická část věnuje. Nejdůležitější kapitolou praktické části je samotné kvantitativní šetření, které je ve formě dotazovací metody. Kvantitativní výzkum doplňuje krátká analýza současného stavu komunikace společnosti Baron Computer se svými zákazníky. Na základě výsledků a poznatků z obou šetření autorka stanoví kritické momenty v krizové komunikaci společnosti a v závěru práce navrhne možná řešení podobných situací v budoucnu, které by firmě a jejímu vedení mohly pomoci.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PUBLIC RELATIONS

Přesná definice pojmu Public relations je obtížná a existují jich desítky.

Laická veřejnost velmi často chápe pojem Public relations (PR) dle doslovného překladu z anglického jazyka jako vztahy s veřejností. Avšak toto pojetí zcela nevystihuje celkovou šíři a hlavní podstatu Public relations a s ním souvisejících činností (Ftorek, 2009, s. 11).

Public relations je jedním z nástrojů propagace v rámci marketingového mixu. Jedná se o záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi firmou a veřejností. Pojem Public relations lze také chápat jako sociálně-komunikační disciplínu, která hledá témata k diskuzi, vysvětluje, argumentuje, usiluje o pochopení záměrů, cílů, aktivit firmy a vytvoření důvěry (Jurášková, Horňák, 2012, s. 187).

Dle Public Relations Review jako PR označujeme ty formy komunikace, které organizaci pomáhají přizpůsobit se jejímu okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení daných cílů organizace. G. M. Broom Public relations definuje jako řídicí funkci, která pomáhá vytvořit a udržovat vzájemné komunikační, dorozumívací, přijímající a kooperativní vztahy mezi organizací a její veřejností. Zahrnuje také zvládání problémů, pomáhá managementu udržovat informovanost a odpovědnost vůči veřejnému mínění (Pospíšil, 2002, s. 6).

I přesto, že se znění a rozsahy definic liší, spojuje je vždy určitá komunikace firmy nebo organizace s jejím okolím a širokou veřejností a snaha nějakým způsobem ovlivnit jejich mínění.

### 1.1 Historie Public Relations

Public relations je nepostradatelný nástroj moderního managementu nejen velkých, ale také malých podniků v novodobé historii. První počátky ovlivňování veřejného mínění lze nalézt již v daleké historii. Krátce po roce 1448, kdy byl Johannem Gutenbergem vynalezen knihtisk, se kromě biblických textů začínají tisknout také reklamní letáky s náboženskou tematikou, které byly následovně masově šířeny, s cílem přesvědčit lid k víře.

Začátky současného Public relations jako komunikační aktivity, lze datovat do období, kdy bylo v Evropě a USA zavedeno všeobecné volební právo, tedy do druhé poloviny 19. století. Od této doby byli významní politici nuceni účinně oslovovat a ovlivňovat veřejnost.

Současně také docházelo k rychlému rozvoji masových médií, která představovaly celostátní noviny a časopisy a později také rozhlas (Caywood, 2003, s. 4).

Za výraznou a významnou osobností začátků cílené komunikace s veřejností byl považován Phineas Taylor Barnum, který se z podomního obchodníka stal slavným provozovatelem cirkusu. Uměl dokonale využívat tisk a držel se myšlenky, že nejdůležitější je, aby se o něm psalo, a to za jakýchkoliv okolností. Hlásal totiž teorii, že špatná publicita neexistuje. V souvislosti s jeho působením se ujal pojem *barnumská reklama*, který je synonymem pro obrovské reklamní kampaně (Jurášková, Horňák, 2012, s. 32).

Prvním teoretikem Public relations byl Edward Bernays, který na tento obor pohlížel jako na aplikovanou sociální vědu, která využívá poznatky z oborů jako je psychologie, sociologie a podobných, společenskovedních disciplín. V jednom ze svých děl s názvem *Propaganda* uvádí, že „*Vědomá a inteligentní manipulace názorů, organizovaných zvyků veřejné masy je významnou součástí fungování demokratické společnosti. Ti, kdo ovládají tyto noucí silou naší země.*“ (Ftorek, 2009, s. 20). Nejenže dal Bernays oboru Public relations jeho název, ale současně také vymyslel a uplatnil techniky, které patří i k dnešní běžné praxi PR specialistů (Caywood, 2003, s. 15).

## 1.2 Oblasti Public Relations

Obor Public relations lze rozdělit na velké množství různých segmentů a disciplín. Za nejběžnější dělení lze považovat níže uvedené: (Jurášková, Horňák, 2012, s. 187)

- **Employee relations**

Tato oblast zahrnuje komunikaci se zaměstnanci. Informuje pracovníky o strategii a záměrech, cílech a výkonnosti firmy. Dobré vztahy se zaměstnanci podporují image firmy, výkonnost zaměstnanců, snižují jejich fluktuaci a přispívají k přenosu pozitivní firemní image k dalším veřejným skupinám (Jurášková, Horňák, 2012, s. 64).

- **Government relations**

Forma Public relations, zaměřující se na skupiny ve vládě, státní správě nebo místní samosprávě, jako například městská rada, krajské úřady, apod., které ovlivňují činnost firmy. Government relations se snaží prosadit firemní záměry tam, kde o jejich realizaci rozhoduje státní správa (Jurášková, Horňák, 2012, s. 80).

- **Industry relations**

Oblast PR, jejímž cílem je rozvíjení vztahů s partnery v oboru či odvětví, informování o nových trendech a záměrech firmy a vytváření dobré firemní reputace. Soustavné budování vztahů s partnery vede k lepší komunikaci a tím i k užší spolupráci (Jurášková, Horňák, 2012, s. 93).

- **Investor relations**

Forma Public relations, jejíž činnost se zaměřuje na investory, akcionáře firmy a finanční instituce. Hlavním cílem Investor relations je vytvoření dobré firemní image a reputace, informování zainteresovaných stran o hospodaření a prosperitě firmy a o záměrech do budoucna. Dobré vztahy s investory mohou firmě velmi pomoci v neklidných dobách, kdy je nutná plná důvěra představenstva a dalších stran (Jurášková, Horňák, 2012, s. 97).

- **Media relations**

Viz kapitola 1.4

### 1.3 Nástroje Public Relations

Public relations k oslovení všech skupin využívají velké množství komunikačních nástrojů a kanálů, které se mohou vzájemně kombinovat, prolínat a doplňovat tak, aby společně dosáhly předem stanovených cílů a vizí. Tyto PR nástroje lze jednoduše rozdělit dle systému nazývaným PENCILS, který vytvořil Philip Kotler (Kneschke, 2006):

- **Publications** – výroční zprávy, firemní časopisy, publikace vytvořené k důležitým událostem, katalogy, publikace pro významné klienty
- **Events** – veškeré akce a události s programem, např. firemní večírek, road show, akce k otevření, sponzoringový event, tisková konference, press trip, apod.
- **News** – materiály a podklady pro novináře s informacemi o firmě, produktech, plánech. Tiskové zprávy, podklady k tiskové konferenci, apod.
- **Community Involvement Activities** – angažovanost v místním okolí firmy, investice do veřejného sektoru služeb (kultura, sport, školství, atd.)
- **Identity media** – využívání jednotné korporátní identity v rámci celkové komunikace. Zahrnuje jednotný design, jednotnou firemní komunikaci, jednání a uznávané postoje.
- **Lobby activity** – prosazování firemních zájmů v médiích, ve státní správě, u veřejnosti s cílem vytvoření nejlepších politických podmínek pro činnost firmy

- **Social Responsibility Activities** – společenská odpovědnost firmy, která zdůrazňuje firemní odpovědnost za prostředí, ve kterém působí. Dobrovolná integrace firmy do sociálních a ekonomických hledisek z vlastní vůle a nad rámec zákonů.

#### 1.4 Media Relations jako součást Public Relations

Media relations patří mezi nejvýraznější a nejsilnější formu Public relations, která vytváří a udržuje vztahy s médii, informuje je s cílem získat mediální prostor.

Masová média jsou klíčovým kanálem moderní společnosti. Zprostředkovávají identický zážitek, aktuální zpravodajství a informace milionům recipientů po celém světě. Masmédia tvořená novináři a vlastníky médií mají prostřednictvím vlastního výběru nastolovaných témat zásadní vliv na formování veřejného povědomí a mínění. V podstatě mohou média značně regulovat témata, které se budou objevovat na stránkách časopisů a obrazovkách televizí, o čem bude veřejnost diskutovat a také určují to, co je ve společnosti považováno za normální a přijatelné a co ne (Ftorek, 2009).

Pro komunikaci s médii existuje také několik obecně uznávaných zásad. V ideálním případě by komunikace firmy s médii měla být vždy na prvním místě, a to protože pro veřejnost jsou média hlavním zdrojem informací. Základní zásadou při komunikaci s médii je nezatajování a nezkreslování poskytovaných informací. Pokud nastane krizová situace, měly by být informace médiím sděleny v co nejkratším časovém intervalu v rozmezí maximálně několika hodin. Informace musí být také zcela jasné, pravdivé a věcně správné. Je vhodné, aby v místě krize bylo přítomno i vedení firmy společně s tiskovým mluvčím, který již s komunikací s médii má zkušenosti (Pšenčíková, 2010, s. 21).

Profesionálně odvedená práce v Media relations se zhodnocuje především při krizové komunikaci, kdy dobré vztahy s médii poskytují firmě prostor pro vysvětlení vzniklé krizové situace (Jurášková, Horňák, 2012, s. 133).

Obrovský rozdíl lze například vidět v klidné době bez krize, kdy firma musí být v komunikaci s médii aktivní a informace jim sama nabízet a naopak v krizi, kdy se zájem médií o firmu a samotnou událost ohromně zvyšuje. Díky celosvětové globalizaci médií se tak může obzvláště negativní publicita snadno rozšířit, a to i za pomoci elektronických médií a sociálních sítí, které umožňují okamžité sdílení informací (Vaničková, 2012, s. 29).

## 2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

*„Jen málokterý výraz je tak spjatý s lidskou historií jako slovo krize. Není přesně známo, kde má svůj původ, ani jak se v té době vyslovovalo... Dokumentovanou skutečností je, že slovo krize bylo běžným výrazovým prostředkem už v dobách antických filozofů, lékařů či dějepisců. Znamenalo moment, v němž se rozhoduje o následujícím směřování, chvíli obratu buď k dobrému, nebo ke zlému. V původním smyslu je tedy krize okamžikem rozhodujícího střetu s protivníkem, přírodním živlem, nemocí, který může skončit buď smrtí, nebo přežitím. Buď naprostou porážkou, nebo slavným vítězstvím. Jisté tedy je, že pojem krize má už od pradávna dvojsmyslný obsah. Představuje „zlo i dobro“, v současném pojetí „hrozbu i příležitost“ (Antušák, 2009, s. 11).*

Krizi Antušák definuje jako jakoukoli událost, jejíž důsledky bezprostředně ohrožují existenci a dobré jméno subjektu, který se ocitá uprostřed působení dané události. Krize přitahuje zájem a sledovanost sdělovacích prostředků, médií, veřejnosti, zainteresovaných stran. Avšak téměř žádná krize nepřichází bez varovných signálů z minuty na minutu. S pomocí tohoto tvrzení lze definovat také krizovou komunikaci:

Krizová komunikace neznamená pouze komunikování v době krize (tedy přímo po vypuknutí), ale také před samotnou krizovou událostí. Krizová komunikace je specifická forma sociální komunikace a zároveň nástroj krizového managementu. Lze ji charakterizovat také jako interpersonální, veřejnou, skupinovou a masovou komunikaci (Antušák, 2009, s. 307).

Naopak Jurášková krizovou komunikaci definuje jako součást firemní komunikace, která se uplatňuje při krizových situacích, při kterých vzniká negativní mediální publicita, dochází k poškození firemní image a poklesu prosperity (Jurášková, Horňák, 2012, s. 104).

Základním předmětem krizové komunikace je předávání a sdělování informací všem zainteresovaným stranám a okolí. Patří zde například média, veřejnost, soudní znalci, zaměstnanci, rodinní příslušníci, prvky systému krizového řízení, apod (Antušák, 2009, s. 308).

Hlavním cílem krizové komunikace je vypuštění správné (včasné, hodnotné, přesvědčivé, důvěryhodné) informace, a to ve správný čas a na správném místě. Díky tomu lze dosáhnout zabránění či alespoň zmírnění rozsahu negativní publicity, která poškozuje pověst a image firmy či jedince krizí zasaženého. Správné uvolňování informací může také zabránit vzniku paniky a posílit víru v zlepšení nastalé situace (Antušák, 2009, s. 308).

## 2.1 Public relations a krizová komunikace

Klidné a cíle firmy chápající okolí, motivovaní a spokojení zaměstnanci, kteří svého zaměstnavatele podpoří i v nepříznivém období, přátelské vztahy s novináři a médií. To vše je jistě přání vedení každé firmy či jiné instituce. Jedním z nejdůležitějších nástrojů, jak všeho výše zmíněného dosáhnout, je symetrická komunikace (Němec, 1999, s. 15).

Symetrická komunikace odstraňuje hierarchické vztahy a staví firmu na stejnou úroveň jako příjemce sdělení (např. veřejnost, zaměstnance, apod.). Tento styl komunikace má zásadní význam pro komunikaci v běžných situacích, a po vybudování určité úrovně vztahu s veřejností, pak také pro komunikaci v konfliktní či krizové situaci. Cílové skupiny, pro které je sdělení a komunikace firmy určené, si k firmě snadněji vytvoří důvěru, pokud s nimi firma bude komunikovat čestně a pravdivě.

Každá firma či podnik se svým okolím komunikují již od první chvíle své existence, aniž by si to jakkoli uvědomovali. Je pouze na každé z firem, zda svůj komunikační potenciál využijí ve svůj prospěch. V současné době význam Public relations neustále narůstá. Veřejnost je čím dál více aktivnější, vyhledává si informace, hlídá si svá práva a je pro ni velmi jednoduché vyjádřit veřejně svůj negativní postoj na určitou firmu nebo její výrobek či službu. Proto je úkolem Public relations být na takové situace dostatečně připravený a pokud krize nastane, dokázat následky co nejvíce eliminovat, a v tom nejlepším případě krizi proměnit ve svou příležitost.

## 2.2 Příčiny krize

Množství firem si nepřipouští, že krize může postihnout i je. Krize se totiž potencionálně týká každé instituce, podniku i jednotlivce, a to bez výjimky, avšak existují jednotlivé okolnosti, které vzniku krize napomáhají více než jiné. Dle Chalupy roste náchylnost ke vzniku krizové situace přímo úměrně s významností podniku nebo jednotlivce. Platí, že čím významnější a bohatší firma je, tím je vystavena většímu riziku, že se do krize dostane (Chalupa, 2012, s. 25).

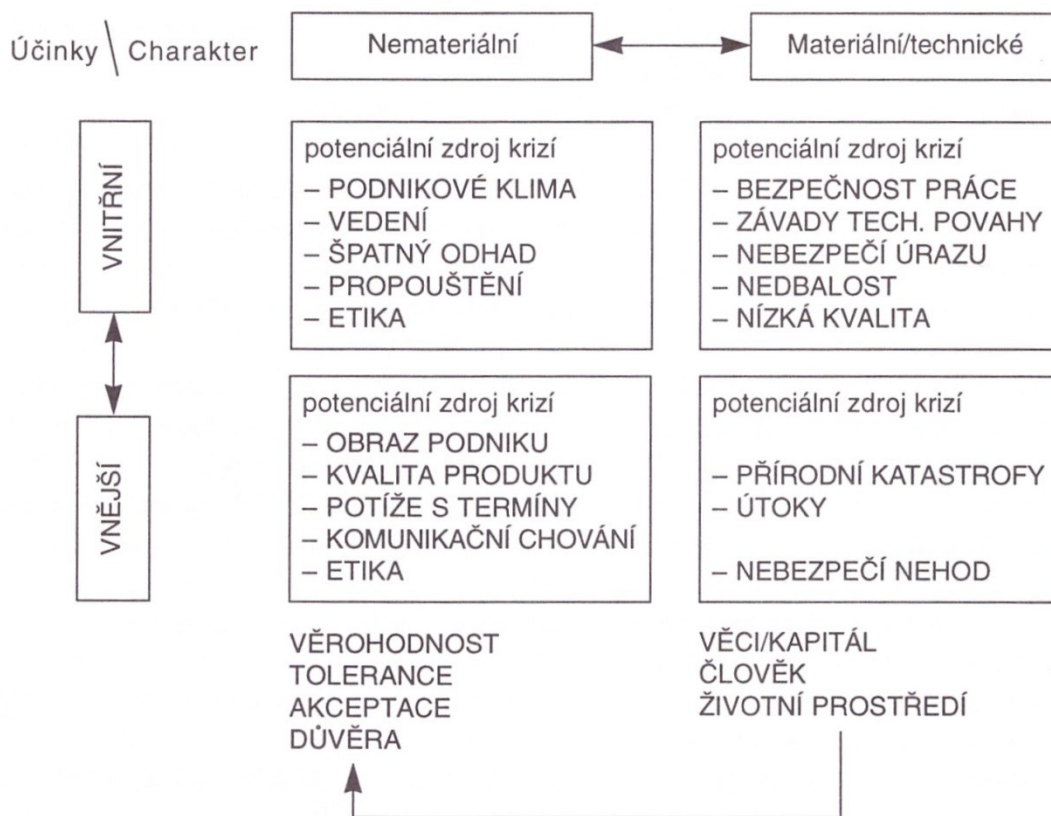
Problémy, které krizi zapříčiní, jsou různorodé a jejich množství velké. Krizi mohou způsobit například:

- vady na produktech firmy a s tím související rozšířené reklamace
- špatné hospodářské výsledky a následné propouštění zaměstnanců
- ničení nebo zásah do životního prostředí, přírodní katastrofy a havárie



- kriminální nebo nezákonná činnost firmy nebo jejich představitelů
- nízká morálka zaměstnanců, drby, pomluvy a šíření negativních informací
- špatné vedení firmy, rozpad sociálních jistot, bankrot
- kontroverzní reklamní kampaň, pobouření veřejnosti, boj s konkurencí
- arogantní a neochotný styl komunikace s médii a veřejností
- následky dřívější podnikatelské činnosti
- únik informací a důvěrných dat, odcizení firemního know-how
- kyber útoky, vyřazení webových stránek z provozu
- pracovní úraz/úmrť, osobní krize zaměstnanců
- stávky
- a další (Chalupa, 2012, s. 29)

Další příčiny krize dle Němce jsou schematicky zobrazeny níže.



Obr. 1: Příčiny krize (Zdroj: Němec, 1999, s. 24)

## 2.3 Hrozby a rizika

- **Hrozba (threat)** – je libovolný subjekt, který prostřednictvím svého působení a činností může poškodit či až zničit konkrétní chráněnou hodnotu nebo zájem jiného subjektu (tzv. hrozba intencionální), nebo událost či jev vnímaný jako bezprostřední příčina poškození nebo zničení konkrétní chráněné hodnoty nebo zájmu (tzv. hrozba neintencionální). Souhrn hrozeb vyskytujících se v daném prostoru vytváří tzv. krizové okolí firmy (organizace / obce / regionu / jednotlivce / rodiny).
- **Riziko (risk)** – je spíše abstraktní (nehmotný) pojem pravděpodobně sekundárně odvozen od hrozby. Představuje možnost vzniku události s výsledkem odchylným od předpokládaného cíle, a to s určitou objektivní matematickou nadějí či statistickou pravděpodobností. Hovoří tedy o míře (váze) hrozby.

Základní klasifikace hrozeb:

### 1. Asymetrické hrozby

Za asymetrickou hrozbu se považuje použití takových prostředků a způsobů jednání ze strany protivníka, kterým firma nemůže čelit stejným způsobem. Podobu mohou mít jako hrozby globalizační, destabilizační či proliferační. Mohou být částečně či zcela předvídatelné nebo neočekávané. V terminologii krizového managementu se pojem asymetrické hrozby objevil v souvislosti s nárůstem počtu útoků poměrně malých a slabých, často teroristických skupin proti zranitelným místům státní infrastruktury vyspělých států. Avšak to, co dělá asymetrické hrozby jedním z nejdiskutovanějších témat současnosti, je jejich schopnost zaměřit se téměř na cokoli. Jak dále tvrdí Antušák (2009, 50), je to vlastně snaha technologicky slabšího soupeře překonat převahu protivníka využitím jeho slabých míst, a s použitím metod, které se velmi liší od běžného konvenčního vedení společností.

### 2. Věcné hrozby

Věcné hrozby představují velmi obsáhlý komplex hrozeb přírodního, antropogenního, společenského a sociálního charakteru.

- **Přírodní hrozby** – Z fyzikálního hlediska jde o procesy s destruktivními a extrémními událostmi. Ze společenského hlediska představují fenomén, který vystavuje lidskou populaci tlakům a krizím a který testuje lidskou přizpůsobivost a odolnost. Z hlediska ekonomického přírodní hrozby, neboli také katastrofy

mají za následek rychlejší spotřebu statků a služeb. Z pohledu logistiky poskytují příležitost zlepšit, obnovit či nově vybudovat infrastrukturu. Ze sociologického hlediska se přírodní katastrofy jeví jako vhodná příležitost, jak zvýšit či obnovit pozornost veřejnosti, orgánů veřejné správy i politické reprezentace k danému problému.

- Antropogenní hrozby – Na rozdíl od přírodních hrozeb, antropogenní hrozby souvisí přímo s činností člověka. Výroba nejrůznějšího zboží, energie a dalších užitečných hodnot přinesla s sebou i hrozby a rizika vzniku mimořádných událostí, havárií a katastrof. Mezi nebezpečí, která jsou známá jako antropogenní hrozby patří technické, technologické, průmyslové, ekologické, sociogenní a agrogenní hrozby (Antušák, 2009, s. 126).

## 2.4 Teoretické modely krizové komunikace

Jak uvádí Vymětal (2009, s. 49), krizová komunikace je založena na čtyřech základních teoretických modelech, které pojednávají o zpracování informací o riziku, formování percepce rizika a procesu krizového rozhodování. Jednotlivé modely, definované dle Vymětala, jsou zmíněny v následujících podkapitolách.

### 2.4.1 Teorie vnímání rizika

Teorie vnímání rizika se zabývá vnímáním rizika, které ovšem ovlivňuje rozsáhlá řada faktorů. Mezi faktory, které mají ke krizové komunikaci přímý vztah, můžeme zařadit například – pochopení, zisk, spravedlnost v distribuci, známost, ovladatelnost, dobrovolnost, nejistotu, hrůzu, důvěru v instituci, osobní ohrožení, etickou a morální povahu, lidský nebo přírodní původ, katastrofický potenciál či identitu obětí. Všechny tyto zmíněné faktory mají významnou roli při ovlivnění úrovně zájmu, obav, zloby, nenávisti a mohou značně ovlivnit postoje a chování veřejnosti. V literatuře se výše zmíněné charakteristiky často pojmenovávají jako tzv. faktory znepokojení. Pokud tyto faktory znepokojení mají zároveň i morální a emoční podtext, disponují publikum k emočnímu reagování, které může postupně výrazně ovlivnit úroveň vnímání rizika. Z modelu teorie vnímání rizika vychází tyto stupně krizové komunikace:

- Sesbírání a hodnocení empirických informací z průzkumů, rozhovorů či focus groups s cílovou skupinou týkajících se názorů na každý z faktorů vnímání rizika.

- Neustálé udržování interakcí a výměny informací s cílovou skupinou v identifikovaných oblastech.
- Organizování efektivní strategie krizové komunikace, které budou opřené o sdílení pochopení cílových a zasažených skupin. Avšak s ohledem na jejich vnímání a očekávanou úroveň zájmu, strachu, obav, znepokojení či stresu.

De Vries definoval model, který zahrnuje faktory znepokojení rozdělené do dimenzí pozorovatelnosti a ohrožení (viz obr. 2). Dle tohoto modelu je pro naše vnímání a hodnocení nebezpečnosti situace rozhodující jak pozorovatelnost jevů, tak uvědomovaná povaha ohrožení, kterou je situace charakterizována.



Obr. 2: Model vnímání rizika dle de Vries (Zdroj: Vymětal, 2009, s. 53)

#### 2.4.2 Teorie negativní dominance

Teorie negativní dominance popisuje proces zpracovávání pozitivní nebo negativní informace ve vypjatých situacích. Tato teorie je v souladu s tvrzením, že lidé přikládají větší hodnotu ztrátám (negativním činům), než přínosům (pozitivním činům). To ve výsledku znamená, že každé negativní sdělení by mělo být vyváжено větším množstvím pozitivních

nebo na řešení problému orientovaných sdělení. Další tvrzení podporující teorii negativní dominance tvrdí, že komunikace, která obsahuje zápory (např. nic, nikdo, ne, nikdy) a negativní konotaci, má tendenci přitahovat více pozornosti, zvyšuje zapamatovatelnost a má větší vliv, než sdělení pozitivní. Používání negativ, která nejsou pro komunikaci s cílovou skupinou důležitá, může potlačovat pozitivní informace a snižovat důvěru. Lze tedy vyvodit, že úspěšnější krizová komunikace se zaměřuje spíše na to, co již bylo uděláno, než na to, co zatím uděláno nebylo.

### 2.4.3 Teorie mentálního ohlušení

Teorie mentálního ohlušení vychází ze způsobu, jakým lidé ve stresu zpracovávají informace. Platí totiž, že pokud jsou lidé ve stavu velkého znepokojení, kvůli vnímanému riziku, jejich efektivita zpracování informací je vysoce snížena. Emoční nabuzení či duševní neklid vytváří vlivem silných emocí tzv. mentální ohlušení, které se může výrazně podílet na negativním ovlivnění racionální stránky komunikačního procesu. Při vysokém znepokojení může být až 80% sdělení zcela ignorováno, špatně interpretováno či dokonce zapomenuto. Z tohoto důvodu je nutné vždy předem zvážit obsah a organizaci informací, které budou veřejnosti sděleny.

### 2.4.4 Teorie ovlivnění důvěry

Vzhledem k tomu, že jedním z nejdůležitějších cílů strategií krizové komunikace je budování důvěry, patří teorie ovlivnění důvěry k základům krizové komunikace. Získání důvěry je výsledkem předchozích aktivit firmy, naslouchání a správných komunikačních dovedností. Je důležité, zda vnímání lidí skutečně odpovídá dané situaci a do jaké míry jsou lidé schopni v období krize informace přizpůsobovat. Rozhodující jsou otázky teorie ovlivnění důvěry, která tvrdí, že v případě, že jsou lidé rozrušení, často nedůvěřují, že jim druzí naslouchají, pomáhají, že jsou upřímní, empatictí, kompetentní, angažovaní a ochotni pomoci. Pro budování důvěry je tedy nutné posilovat vnímání těchto čtyř faktorů – *empatie* (zda je firma vnímána jako starostlivá, empatická, jakou má schopnost vcítit se do potřeb veřejnosti), *kompetence* (kvalifikace, odbornost, organizační schopnosti), *otevřenost* (férovost, pravdivost a upřímnost jednání) a *závazek* (horlivost, angažovanost v řešení). Na základě těchto zmíněných faktorů veřejnost hodnotí důvěryhodnost, kdy většina důvěry závisí na faktoru empatie. Publikum ji dokáže ohodnotit již během prvních 9 – 30 vteřin. Naopak vnímání důvěryhodnosti může snížit několik činností a chyb, jako jsou například rozpory

mezi názory odborníků, neochota uznání rizika, neochota včasného zveřejnění a sdílení informací, nespolehlivost a nedbalost při řešení krize, nedostatečné naslouchání, apod.

## 2.5 Průběh krize

Němec (1999, s. 44) rozdělil průběh krize na tyto základní fáze:

- **Erupce** – v této fázi krize propukla a již není podstatné, zda se jedná o typ krize „náhlé“ nebo „očekávané“, před kterou mohl dobře organizovaný systém včas varovat nebo alespoň naznačovat. Ve fázi erupce zájem veřejnosti velmi stoupá. Také většina médií se o problém začíná zajímat. Je možné nebezpečí panických reakcí.
- **Vyvrcholení** – Média a další sdělovací prostředky již informovali veřejnost o všech známých podrobnostech, což vede k přesycení a upadání zájmu. Avšak pečlivé analýzy a rešerše o celém případě mohou do budoucna poskytnout nové poznatky. V médiích se ještě mohou vyskytovat a rozvíjet nové dohady a skutečnosti, avšak je možné, že časem bude pozornost médií odvedena na jinou událost. Také zájem lokálních médií postupně upadá.
- **Opadání zájmu** – krize již není v této fázi podporována žádnými novými podněty a informacemi a situace se postupně vrací do normálu. Zůstává pouze nedůvěra či nepřátelské názory vůči společnosti postižené krizí, které ovšem mohou být dlouhodobé.

Dle Němce je první fáze v jeho rozdělení velmi důležitým obdobím, kdy je potřeba komunikovat a krizi co nejvíce ovládnout. Platí, že čím dříve správná začne krizová komunikace, tím snadnější může být odvrátit horší varianty krize.

Rozdělení fází krize doplňuje Vymětal (2009), který je dělí dle časově ohraničených fází:

- Elevace (postupné zvyšování nestability, objevují se varovné signály a náznaky)
- Eskalace (prudké zvýšení nestability, samotná krizová událost)
- Kulminace (naprostý vrchol krize)
- Konsolidace (postupné obnovení stability, odstranění a náprava škod)

## 2.6 Principy krizové komunikace

Jak tvrdí Antušák (2009, s. 308), principy krizové komunikace lze definovat jako základní téma krizové komunikace, které vytváří image této komunikace. Autor definuje tyto základní principy:

- Princip otevřenosti – neskrývat se před novináři a být vždy k dispozici. Přednostně komentovat pozitivní stránky krize, vyhnout se těm negativním.
- Princip pravdivosti – vždy mluvit pravdu. Není nutné, aby byla úplná, avšak to, co je veřejně zmíněno být pravdivé musí. Není vhodné používat slovní spojení „Bez komentáře.“
- Princip přesnosti a stručnosti – krizová komunikace vyžaduje přesné a stručné definování problému. Komentář k situaci by měl být výstižný, aby se omezily možné špatné interpretace.
- Princip nejhoršího vývoje – identifikace a plánování komunikace vždy ve vztahu k nejhoršímu možnému scénáři vývoje krize.
- Princip hledání podpory – nalezení spojenců a spolehlivých nezávislých zastánců, kteří mohou účinně promluvit ve prospěch firmy či jedince.
- Princip přímé odpovědnosti – krizová komunikace není záležitostí pouze tiskových mluvčích, ale také vedení firmy.
- Princip znalosti věci – než je krizová komunikace zahájena, je nutné znát základní komunikační cíl a přípravu klíčových sdělení, které osloví veřejnost, média, odborníky apod. Stejně tak je důležité podrobně znát všechny potřebné informace o firmě, o daném tématu a o možných ekonomických a politických souvislostech.

## 2.7 Strategie krizové komunikace

Strategií krizové komunikace je v tomto případě myšleno vše, co firmu dovede k určenému výsledku. Obecným cílem je „mírové soužití“, dosažení sympatií a vysoké úrovně důvěry, která firmě umožní nejen hladké fungování, ale také další rozvoj. Strategické postupy a komunikaci je nutné připravit a naplánovat tak, aby umožnily řešení konfliktů a zvládání krizí, ale především usnadnily předcházení a včasné odhalování potencionálních ohnisek krizí a konfliktů. Jak tvrdí Němec, všechny krize jsou důsledkem neřešených konfliktů. Avšak naopak neplatí, že všechny neřešené konflikty se musí vyvinout v krizi.

Dle Němce lze ke krizím přistupovat dvěma způsoby, a to *pasivním* a *aktivním*. Zastánci pasivního přístupu tvrdí, že je zbytečné vyvolávat dodatečnou pozornost. Podnik tedy zastává pozici tzv. mrtvého brouka. Naopak druhý, aktivní přístup, vychází z toho, že krize mají být vyřešeny proto, aby veřejnosti a médiím dokázaly, že firma z konfliktu či krize vzešla změněná a že se danými příčinami a problémem zabývala seriózně (Němec, 1999, s. 48).

Němec rozdělil základní strategie urovnávání krizí takto:

- **Přímá komunikace mezi stranami zapojenými do konfliktu**

Tento druh strategie bývá většinou nezúčastněným stranám utajen. U neveřejných konfliktů, kdy je důležité udržet diskrétnost a zveřejnění co nejméně informací, je přímá komunikace nenahraditelná.

- **Média jako prostředník**

Medializace konfliktu je výhodou především proto, že umožňuje oběma stranám vymezení krajních stanovisek, za která ani jedna nemůže ustoupit bez ztráty své image. Medializace problému může vymezit také hranice kompromisu, ke kterému budou obě strany nuceny tlakem veřejnosti. Avšak nevýhodou této strategie může být podstatně omezenější prostor ke komunikaci.

- **Zapojení veřejnosti prostřednictvím médií**

Fakta a informace prezentované prostřednictvím médií bývají určeny spíše veřejnosti než druhé straně. Proto jde především o boj o přízeň publika. Může se snadno stát, že ve víru krize a konfliktu zmizí i poslední možnost dosažení kompromisu. Posláním krizového Public relations je takovému vývoji zabránit.

Většinu konfliktů se nepodaří udržet za stěnami firmy, což je jeden z dalších důvodů, proč je nutné k úkolům krizové komunikace přistupovat zodpovědně a s nejvyšší profesionalitou. Ve veřejně probíhajících sporech není tolik přikládán důraz argumentům jako spíše emocím. Při konfliktech veřejnosti s podnikem je nutné počítat s tím, že část veřejnosti, která sice o pozadí krize nemá ponětí, se i přesto připojuje k hodnocení nastalé situace či například protestům.

Další strategie krizové komunikace udává také Svoboda (2006, s. 78) a dodává, že organizace či firma by nejprve měla zjistit, o jaký druh krize se jedná a podle situace určit danou strategii. Svoboda základní strategie definuje takto:



- **Přizpůsobení se** – firma nehodlá krizi řešit, ustupuje a plní požadavky protistrany. Avšak jedná-li se o konflikt např. s úřady nebo odbory, mohl by být takový přístup pro firmu výhodný.
- **Uzavření se** – tato strategie nevede k vyřešení problematické situace nebo krize a nepodporuje ani dobré vztahy firmy s jejími partnery a zainteresovanými stranami. Tato strategie je vhodná tehdy, chce-li firma mlčet, aby přehodnotila svá stanoviska.
- **Spolupráce** – v této situaci je strategie zaměřena především na řešení konfliktu nebo krize. Avšak tato strategie nemusí být pro firmu vždy ta nejlepší alternativa.
- **Odpor** – nejvhodnější strategie v případě, kdy se naskytuje možnost uzavření spojení se zainteresovanými skupinami konfliktu nebo krize.

Všechny výše zmíněné strategie jsou pouze teoretické. Ideálně by v reálném prostředí měla každá organizace nebo firma mít připravené své vlastní postupy, plány a strategii vytvořenou přímo na míru pro své specifické potřeby a vlastnosti.

## 2.8 Role médií při krizové komunikaci

Jak tvrdí Němec (1999, s. 61), při krizové situaci by se měla zúročit průběžná a úspěšná spolupráce s médii a sdělovacími prostředky. Pokud firma získala image důvěryhodného a zodpovědného partnera, je pravděpodobné, že se jí to v krizovém období vrátí. Avšak v době krize nelze spoléhat na to, že firmu budou kontaktovat pouze „přátelská“ média, ale je téměř jisté, že se objeví novináři další, neznámí. Komunikace s médii by měla být vždy na jednom z prvních míst, protože pro veřejnost jsou hlavním zdrojem aktuálních informací. V průběhu mimořádné či krizové události mohou média firmě pomoci v několika záležitostech. Média jsou schopná rychle oslovit hlavní cílové skupiny, dokáží zklidnit pobouření nebo naopak zvýšit bdělost. Dále vyvrací mýty či opravují chybně uvedené informace. Média také posilují žádoucí chování, vzájemnou pomoc, atmosféru soudržnosti, oslovují dárcy prostředků nebo financí. A v mnoha případech také média získávají a poskytují informace využitelné pro rozhodovací proces pracovníků krizového řízení a odpovědných autorit (Vymětal, 2009, s. 43).

V následujících podkapitolách jsou zmíněny základní zásady a nástroje, které mohou firmě či organizaci při komunikaci s médii v krizi pomoci.

### 2.8.1 Nástroje mediální krizové komunikace

Podle Bednáře (2012, s. 65), existuje velké množství nástrojů použitelných pro krizovou komunikaci, avšak lze tvrdit, že z velké části se prolínají s nástroji tradiční mediální komunikace. Je nutné říci, že ani jeden nástroj není účinný sám o sobě. Klíčem k úspěšné krizové komunikaci je vhodná a promyšlená kombinace těchto nástrojů ve správném použití. Jako základní nástroje přímé krizové komunikace Bednář (2012, s. 67) uvádí:

- reagující tiskové zprávy a tisková prohlášení
- krizová inzerce
- mediální lobbying (oficiální / přiznaný)
- tiskové konference k daným problémům
- snaha o společenskou aktivizaci k vyřešení problému a na podporu organizace
- mediální zaštiťování autoritami
- snaha o získávání přímého prostoru v médiích

Základem úspěchu je ovládnutí všech těchto zmíněných nástrojů a jejich prolínání.

### 2.8.2 Doporučení pro správnou mediální krizovou komunikaci

Redakce a novináři vyhledávají především příběhy a témata, které by jim zvýšily sledovatelnost a zisk. Podporovány jsou také informace, které mohou sloužit veřejnému zájmu a pomáhají veřejnosti pochopit, že mohou činit informované volby. A v neposlední řadě jsou upřednostňovány ty příběhy, které reportéry posunují v jejich vlastní profesní kariéře (Vymětal, 2009, s. 43).

Při kontaktu s médii by vždy měla platit nejdůležitější zásada, a to vždy mluvit pravdu a nezamlčovat informace. Nepravdivá fakta se mohou veřejně objevit kdykoliv v budoucnu a krize by se vrátila. Naopak, ta firma, která dokáže přiznat i nepříjemné věci, může získat určité sympatie jak veřejnosti, tak i ostatních médií.

V krizové komunikaci je významná také rychlost. Postoje veřejnosti se k daným informacím či události vytvářejí v prvních třech až čtyřech hodinách od vypuknutí. Z toho vyplývá, že v krizové komunikaci se nevyplácí čekat.

Každá firma by měla počítat s tím, že v současné době mohou především elektronická média, která referují přímo z místa události, udělat z běžné nedůležité havárie smrtelnou tragédii. Většinou za to nenesou odpovědnost média a jejich neserióznost, ale spíše nejednoznačnost a nedostatek poskytnutých informací. (Němec, 1999, s. 55)

Mluvčí firmy by měl i při složité a emočně vypjaté situaci umět zachovat chladnou hlavu. Protože pokud se vedení firmy nevyhne panice, pak také veřejnost nebude věřit, že krizová situace je pod kontrolou.

Vhodné je také celý postup krizového řešení společně s reakcemi okolí a médií zaznamenávat. Dokumentace může být využita v budoucnu (Němec, 1999, s. 55).

## 2.9 Manuál krizové komunikace

Pokud i přes všechna opatření krize opravdu nastane, je vhodné mít předem připravený manuál krizové komunikace, ve kterém jsou zaznamenány všechny postupy a strategie, podle kterých je nutné se v krizi řídit. Během krize má každá minuta času obrovskou cenu a připravený manuál tak může ušetřit důležitý čas (Chalupa, 2012, s. 99).

Krizový manuál by měl dát odpověď na otázku „*Co se stane, až se něco stane?*“ (Pšenčíková, 2010, s. 26). V tomto manuálu jsou stručně shrnuty všechny důležité postupy a strategie, které mohou být během případné krize využity. Krizový manuál by měl obsahovat základní zásady jednání při krizi, popis a kontakty na krizový tým, popis potřebných zdrojů a vybavení, předem připravené dokumenty – vzor tiskových zpráv, očekávané otázky a odpovědi na ně, seznam zaměstnanců, apod. K dispozici by měl být také seznam a kontakty novinářů, se kterými bude firma v době krize komunikovat. Je důležité zajistit, aby každý člen krizového týmu obdržel kopii krizového manuálu. Ten by také měl být k dispozici všem osobám z vedení firmy, jedna kopie také na snadno dosažitelném místě na pracovišti a jednu kopii by měl mít také pracovník nebo vedoucí PR oddělení u sebe doma. Všechny kopie by měly být nejen tištěné, ale také v elektronické podobě.

Je samozřejmé, že krizový manuál firmu během krize nespasí, ale díky němu se všichni budou snadněji orientovat ve svých krizových pozicích a úkolech. Manuál tak může pomoci k rychlejšímu jednání a k posílení flexibility (Chalupa, 2012, s. 100).

## 2.10 Zásady správné krizové komunikace

K tomu, aby organizace či firma byla schopná veřejně sdílet hodnotné, důvěryhodné a přesvědčivé informace, je nutné se řídit těmito základními zásadami a pravidly úspěšné krizové komunikace, které definoval Antušák (2009, s. 310):

Základním pravidlem je mít vždy připravený scénář krizové komunikace. Špatnou krizovou komunikací bez předchozí přípravy se mohou náhlé události snadno zkomplikovat či se z nich stát rozsáhlé krize. Důležitou součástí každé krizové strategie je zajištění dobře fungujícího systému a scénáře možných řešení.

Stejně tak důležité je rozdělení rolí v krizovém systému. Je nutné předem určit, kdo je kompetentní ke komunikaci s médii, kdo bude psát tiskové zprávy, kdo bude vystupovat jako hlavní expert nebo odborný znalec, apod.

Žádná organizace či firma by neměla dopustit, aby kritika médií zůstala bez odpovědi. Teoreticky by novináři neměli vydat kritický článek, aniž by předtím nedali možnost osobě nebo firmě, které se kritika týká, aby se k dané záležitosti vyjádřila. Pokud se takový článek přece jen objeví, neměl by zůstat bez reakce. Dotčená strana má právo a zároveň povinnost sestavit svou odpověď v odpovídajícím rozsahu, která bude v odpovědných novinách zveřejněna.

Zároveň firmy, které krizí prochází, by se měly snažit poskytovat co nejvíce informací. Je ovšem pochopitelné, že mohou poskytovat pouze ty informace nebo tvrzení, které skutečně znají. Při nedostatku informací nastává problém, kdy se média o krizové situaci snaží veřejnosti poskytnout nějaký příběh. Pokud jim firma žádný nesdělí, média zveřejní příběh svůj vlastní.

Snahou každé organizace či firmy by mělo být zabránění tomu, aby se malé incidenty staly krizemi. Ne každá havárie, nepříjemný novinový článek nebo profesionální zanedbání je krize a je vhodné situaci zbytečně nedramatizovat.

Tyto zásady dále doplňuje Chalupa (2012, s. 152):

Firma by dle Chalupy měla vždy pamatovat na to, že zaměstnanci mají při komunikaci přednost. Měla by tedy zajistit nejen zaměstnancům, ale také všem zainteresovaným stranám neustálý přísun aktuálních informací. Důležité také je posilnění firemní přítomnosti na sociálních sítích a internetu, veřejnost by totiž měla mít dojem, že firma je otevřená a přístupná i ke komunikaci s ní. Firma by měla být připravena na to, že zájem médií může v závislosti na průběhu krize trvat několik dní i týdnů. Proto je nutné mít neustále nachystané nejnovější informace o postupu zvládnání krize. Avšak všemi výše zmíněnými zásadami prostupuje společné pravidlo, a to, že za jakékoliv situace by každý člen krizového týmu měl zachovat klid a rozvahu, a ke krizi přistupovat bez emocí. Ne vždy je klidné jednání jednoduché, ale může zabránit dalšímu šíření krize a paniky.

## 2.11 Současné trendy v krizové komunikaci

V současnosti je prostředí krizové komunikace determinováno globalizací a jejími rozsáhlými kulturními, politickými, ekologickými a bezpečnostními souvislostmi. Elektronická a internetová média nám umožňují kontaktovat prakticky kohokoliv a kdekoliv během okamžiku.

Aktuálně se demokraticky vyspělé země dostávají do fáze, kdy se neustále zvyšuje podíl veřejnosti na politickém rozhodování. Důležitým aspektem se stává sdílení moci a odpovědnosti mezi angažovanou veřejností, vládou a dalšími subjekty. Cílem moderní krizové komunikace by mělo být zapojení veřejnosti do příprav, realizace i vyhodnocení krizových opatření. Jde především o to, pomoci zúčastněným subjektům a veřejnosti porozumět daným souvislostem, podílet se nejen na řešení problému, ale také jeho kontrole. Krizová komunikace by zároveň měla respektovat, že jak veřejnost, tak také političtí zástupci mohou mít pouze omezené představy o metodách a praktikách používaných při hodnocení a řešení rizik (Vymětal, 2009, s. 30).

Mezi další aktuální oblasti rozvoje patří etické otázky krizového řízení a evropská globální kooperace na poli krizové komunikace. V posledních několika letech narůstá v krizové komunikaci a komunikaci rizika důraz na problematiku veřejného zdraví. Zájem o tyto zmíněné oblasti zvýšily v posledních letech události s globálními dopady, jejichž dobré zvládnutí záviselo mimo jiné na efektivitě krizové komunikace a komunikace rizik (Vymětal, 2009, s. 34).

Současným trendem také je, že stále více lidí na světě využívá sociální sítě, a to nejen k rychlé komunikaci se svými blízkými, ale také s firmami, které je obklopují. Podle výzkumu NMS Market Research, který byl vytvořen pro agenturu PR konektor, je až 60% lidí ochotných se na sociálních sítích zmínit o své negativní zákaznické zkušenosti, což může v budoucnu představovat stále větší hrozbu, která může vést až k zničení dobrého jména a pověsti dané firmy. Odborníci společně tvrdí, že velké množství krizových situací lze snadno a včas rozpoznat a zabránit jejich rozšíření do klasických médií. Avšak velké množství firem není příliš ochotné do této prevence krizových situací prostředky ze svého rozpočtu, a to především proto, že sociálním sítím nepřisuzují takovou důležitost jako tradičním médiím. Pro každou firmu na sociálních sítích je důležité, aby žádného z jedinců a jeho stížnost nikdy nepodcenila, protože každá má potenciál stát se daleko a veřejně rozší-

řeným problémem. Zodpovězení a případné vyřešení situace je nejvhodnější cestou, jak tomu zabránit.

Závěrem lze tedy říci, že moderní krizová komunikace by měla klást důraz na proaktivitu, princip transparentnosti, participativní přístup a zapojení veřejnosti. Vývoj nových technologií, neustálé zdokonalování elektronické komunikace, zvyšování zranitelnosti kritické infrastruktury či nové hrozby terorismu, multikulturní společnost i globální propojenost vyžadují k dalšímu a novému rozvoji krizové komunikace ve všech oblastech (Vymětal, 2009, s. 42).

## 2.12 Krizová etika

Dle Antušáka (2009, s. 360), pokud hovoříme o krizové etice, je nutné rozumět tomu, že jde o specifickou formu normativní sociální etiky, která se zabývá implementací a aplikací etických zásad do obou úrovní krizového managementu, tedy do řízení rizik a řízení krizí. Součástí krizové etiky je také dimenze etiky profesní u krizových manažerů.

Krizová etika se zabývá morálními aspekty rozhodování krizových orgánů a manažerů v procesu zvládnání krizových jevů. Zároveň zdůrazňuje teoretické znalosti a snahu o pravdivé poznání skutečnosti. Krizová etika odmítá překrucování skutečností, vysoce respektuje lidská práva a důstojnost. Není v rozporu se zákony ani dalšími normami, které platí jak v běžném stavu, tak také v stavu krizovém.

Krizová etika zdůrazňuje snahu o pravdivé poznání skutečnosti. Je založená na principech etiky odpovědnosti vůči sobě i vůči druhým a na principech cti. V době krize či jinak vyjatých situacích význam etiky na jedné straně (u veřejnosti, zaměstnanců) vzrůstá a na druhé straně klesá (u vedoucích pracovníků, hospodářských činitelů, věcně odpovědných krizových orgánů). Dochází k rozporu zájmů. Pro první skupinu je etický přístup k řešení problému probíhající krize podstatný. Avšak pro druhou zmíněnou skupinu je problém zvládnutí krize otázkou existenční. Případné nezvládnutí krize má zpravidla dopad na další kariérní postup, dobrou pověst a jméno, atd. Obava z budoucnosti a strach z ohrožení poté svádí k použití jakýchkoliv prostředků a způsobů zvládnání krize, a to včetně těch neetických. Poté je otázkou osobního posouzení, zda k takovému použití neetických nástrojů došlo úmyslně nebo instinktivně. Protože nejhorším etickým selháním manažera je záměrné použití neetických nástrojů při probíhající krizi (Antušák, 2009, s. 363).

### 3 METODIKA PRÁCE

#### 3.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je na základně níže popsaného kvantitativního výzkumu a analýzy současné a také minulé úrovně krizové komunikace firmy Baron Computer, identifikovat krizové momenty a překážky, které se při krizové komunikaci objevují. Na základě jejich zhodnocení navrhnout efektivní řešení do budoucna. Výsledky kvantitativního šetření a analýzy mohou v budoucnu sloužit jako podpůrné dokumenty pro vedení společnosti Baron Computer.

#### 3.2 Výzkumné otázky

Autorka práce si stanovila dvě výzkumné otázky, na které zodpoví po provedené analýze v praktické části.

*VO1: Byla krizová komunikace společnosti Baron Computer při zvolené krizové situaci v minulosti správná a dostačující?*

*VO2: Existuje způsob, kterým by mohla společnost Baron Computer svou krizovou komunikaci zefektivnit?*

#### 3.3 Metodologický postup

Autorka pro dosažení cíle práce a zodpovězení první výzkumné otázky zvolila metodu kvantitativního marketingového výzkumu.

##### **Kvantitativní výzkum**

Metoda standardizovaného výzkumu, který popisuje jevy pomocí proměnných, které jsou sestaveny tak, aby měřily určité a předem stanovené vlastnosti. Výzkum se zabývá měřením a získáváním údajů o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo, nebo toho, co se právě děje. Hlavním cílem kvantitativního výzkumu je získávání měřitelných číselných údajů. Zkoumá přístup, názory a postoje zákazníka ke konkrétnímu výrobku nebo službě. Metodika výběru vzorku u kvantitativního výzkumu většinou vyžaduje reprezentativnost populace (Jurášková, Horňák, 2012, s, 243).

Kvantitativní výzkum využívá několik různých metod, mezi které nejčastěji patří dotazování, pozorování nebo například experiment. Avšak autorka této práce si pro výzkum zvolila metodu dotazování, a to ve formě elektronických dotazníků.

- Dotazování – nejpoužívanější metoda sběru dat a informací o postojích respondentů. Nástroj této metody je dotazník, který je tvořen souborem otázek, které jsou kladeny všem respondentům stejným způsobem. Každý dotazník by měl správně obsahovat identifikační údaje, týkající se respondenta, úvodní věty, které vysvětlují účel dotazníku a samotné, srozumitelně položené otázky.

Mezi velké výhody dotazování patří možnost snadného získání potřebných informací od většího počtu lidí, získané výsledky se dají přesně vyjádřit čísly a grafy a také finanční náklady a také anonymita respondentů může patřit mezi klady.

Naopak jako nevýhodu lze určit nedostatečnou flexibilitu otázek a odpovědí, které respondentům nemusí vyhovovat, a také vyžadovaný čas, kteří velmi často nejsou respondenti ochotni věnovat.

K zodpovězení druhé výzkumné otázky zvolila autorka metodu analýzy současné komunikace společnosti Baron Computer se svými klienty, a to z interních poskytnutých materiálů a informací, na základě pozorování, prostřednictvím sociálních sítí, monitoringu médií apod.



## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI BARON COMPUTER

Firma Baron Computer byla založena počátkem roku 1997 Mgr. Vítem Baranem a sídlí v Bruntále. Od samotného začátku se firma zabývá obchodní, poradenskou a servisní činností v oblasti výpočetní techniky a telekomunikačních služeb. Kromě počítačů a jejich periferních zařízení, nabízí i komplexní řešení počítačových sítí a programového vybavení. Od počátku bylo jedním z hlavních strategických cílů firmy poskytovat špičkové služby co nejširší zákaznické klientele. Ve snaze o poskytování co nejobornějších služeb byla založena mimo oblast dodávek výpočetní techniky další tři specializovaná oddělení:

- Oddělení počítačových sítí. V této oblasti je firma Baron Computer schopna zabezpečit nejen poradenství a návrhy nových sítí, ale i údržbu a rozšiřování sítí stávajících.
- Oddělení PC komponentů a sestav nabízející zákazníkům prodej, servis, konzultace a všechny služby spojené s provozem jednotlivých PC.
- Oddělení telekomunikací:
  - 2002 Začátek poskytování internetového připojení.
  - 2004 Začátek budování metropolitní sítě v Bruntále pomocí optického kabelu.
  - 2008 Začátek televizního přenosu (IP-TV).
  - 2009 Začátek přenosu hlasu, poskytujeme klientům telefonování pomocí IP.
  - 2012 Začátek poskytování servisních služeb u mobilních sítí (mobilů).
  - 2015 Připojení optických kabelů do hlavních průmyslových zón v Bruntále.

V současnosti společnost patří k předním firmám, které poskytují telekomunikační služby v Bruntále a jeho okolí. Cílem firmy Baron Computer je udržet a upevnit přední pozici telekomunikační společnosti v Bruntále. Dále směřuje k dosažení vysoké úrovně poskytovaných služeb na trhu, který se rychle rozvíjí. Investuje značné prostředky v rámci programu metropolitní síť v Bruntále, zvyšuje technologickou úroveň integrace dat, hlasu a IP-TV (Zdroj: interní údaje firmy).

## 5 ZÁKLADNÍ INFORMACE O ANALYZOVANÉ SITUACI

Společnost Baron Computer má jednoho výhradního dodavatele internetového připojení – konektivity, které pak sama dále distribuuje mezi své zákazníky. V současné době má již konektivitu zajištěnou ze dvou směrů, kdy hlavní trasa vede směrem od Ostravy a záložní trasa směrem od Šumperka. Avšak konektivita záložní trasou byla zajištěna teprve v roce 2017. O tomto záložním zajištění internetového připojení další trasou vedení firmy uvažovalo již dříve v minulosti, ale k samotné realizaci přistoupila teprve ve zmíněném roce, kdy k tomuto rozhodnutí velkým podílem přispěla také krizová událost ze dne 8. 11. 2016. V tento den přibližně v 10:30 ráno došlo k přerušení dodávky internetu z hlavní trasy směrem od Ostravy pro velkou část nejen bruntálského okresu, ale také dalších přilehlých okresů. Důvodem přerušení dodávky bylo přetnutí kabelů optického vedení mezi Ostravou a Opavou.

Společnost daný výpadek samozřejmě registrovala okamžitě, jednak kvůli vlastní ztrátě připojení, ale také především díky obrovskému množství telefonátů od dotčených zákazníků, kterých se přerušení dodávky týkalo. Vedení firmy okamžitě kontaktovalo hlavního dodavatele konektivity s žádostí o vysvětlení a popisu toho, co se stalo. Dodavatel reagoval s tím, že v lokalitě nedaleko od Opavy bylo spojení přerušeno, a že na místo už vyjely záahové servisní týmy. Z kontroly přímo na místě vyplynulo, že došlo k úplnému přerušení optických i dalších přídavných kabelů, kdy jejich výměna a následné obnovení připojení potrvá řádově 10-12 hodin.

Společnost provozuje telefonní ústřednu, která byla plně v permanenci díky tomu, jak se na svého internetového poskytovatele obraceli zákazníci jak soukromí, tak firemní. Především pro větší firmy, které v Bruntále působí, a které patří mezi klíčové zákazníky společnosti Baron Computer, je výpadek internetu kritický. I s ohledem na tuto skutečnost se obě strany snaží smluvně, či pomocí smluvních dodatků ošetřit nejen tyto mimořádné situace dlouhodobějších výpadků, ale také další situace, které mohou teoreticky v budoucnu nastat.

Přesto však s touto mimořádnou situací společnost Baron Computer nemohla dělat více, než jen čekat do chvíle, kdy dodavatel konektivity obnoví internetové připojení. Z toho důvodu společnost využila veškeré kontakty, které na své zákazníky měla a snažila se je s danou situací obeznámit. Kromě neustálého vyřizování telefonátů společnost rozeslala hromadnou SMS celé své databázi mobilních kontaktů ve formě: „Vážený kliente, z důvodu poškození optických kabelů mezi Opavou a Ostravou došlo k výpadku internetového

připojení. K opětovnému zprovoznění dojde dle odhadů v podvečerních hodinách. Za způsobené problémy se omlouváme, Baron Computer“. Nutno dodat, že zákazníci na takovéto vysvětlení, jak telefonické, tak SMS zprávou, reagovali pozitivně a drtivá většina z nich měla pro tuto kritickou situaci pochopení. Reakce na hromadně rozesílané SMS byly takřka podobné, a sice že zákazníci děkovali za informaci, případně pak také popřáli hodně úspěchů při řešení. Po takto podaném vysvětlení společnost řešila pouze minimum negativních reakcí od svých zákazníků, jejichž stížnosti řešila individuálně a následný den jim poskytla vysvětlení přímo od svého dodavatele konektivity.

Následující den po obnovení konektivity společnost umístila na svůj facebookový účet zprávu ve formě: „Vážení klienti. Velmi se omlouváme za výpadek internetu a IPTV dne 08. 11. 2016 od 10:30 hod. do 08. 11. 2016 18:45 hod., který byl způsoben poškozením kabelu na trase mezi Opavou a Ostravou. Děkujeme za pochopení.“

Tento den byla společnost také plně zaneprázdněna servisními zásahy, kdy řešila situace, ve kterých se zákazníci snažili svépomocí připojení opravit, a přitom si špatně zapojili své kabely přímo doma.

Tento fakt lze dokumentovat na případu jedné z interních důvodů nejmenované nadnárodní firmě, která plánovala v Bruntále v roce 2017 zřídit svoji pobočku, a požadovala po společnosti Baron Computer internetové připojení, neboť je na připojení k internetu existenčně závislá. Standardně společnost se svými odběrateli sepisuje smlouvu a všeobecné obchodní podmínky. U větších, většinou firemních, zákazníků má však jako poskytovatel internetového připojení určitou kvalitu svých služeb ošetřenou také pomocí zvláštního dokumentu. Přičemž v něm má explicitně vyjádřeno dle jakého vzorce se vypočítává tzv. doba nedostupnosti služby, na jejímž základě může odběratel požadovat náhradu škody prokazatelně způsobené nedodržením dané kvality služeb.

Daná nejmenovaná firma však předložila k oboustrannému odsouhlasení také vlastní všeobecné obchodní podmínky a zásady chování pro dodavatele a zprostředkovatele. Tyto zásady bývají ve většině případů hodně obecné a slouží podobně jako určitý etický kodex pro větší společnosti, které chtějí dát veřejnosti a kooperujícím firmám najevo své postoje. Příklad takových sdělení může být například, že dodavatel je povinen dodržovat právní předpisy, netoleruje korupci a úplatkářství, jedná v zájmu hospodářské soutěže, respektuje lidská práva svých zaměstnanců apod.

## 6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro analyzování a zhodnocení krizové komunikace společnosti Baron Computer při krizové události ze dne 8. listopadu 2016 zvolila autorka kvantitativní výzkum prostřednictvím elektronických dotazníků. Samotný dotazník byl vytvořen na stránce <https://docs.google.com/forms> a obsahuje deset uzavřených, časově nenáročných otázek (viz příloha P1). Rozesílání dotazníku respondentům a shromažďování odpovědí proběhlo v období na přelomu měsíce března a dubna roku 2018. Všem dotazovaným respondentům byla zaručena absolutní anonymita a také byli seznámeni s účelem celého výzkumu.

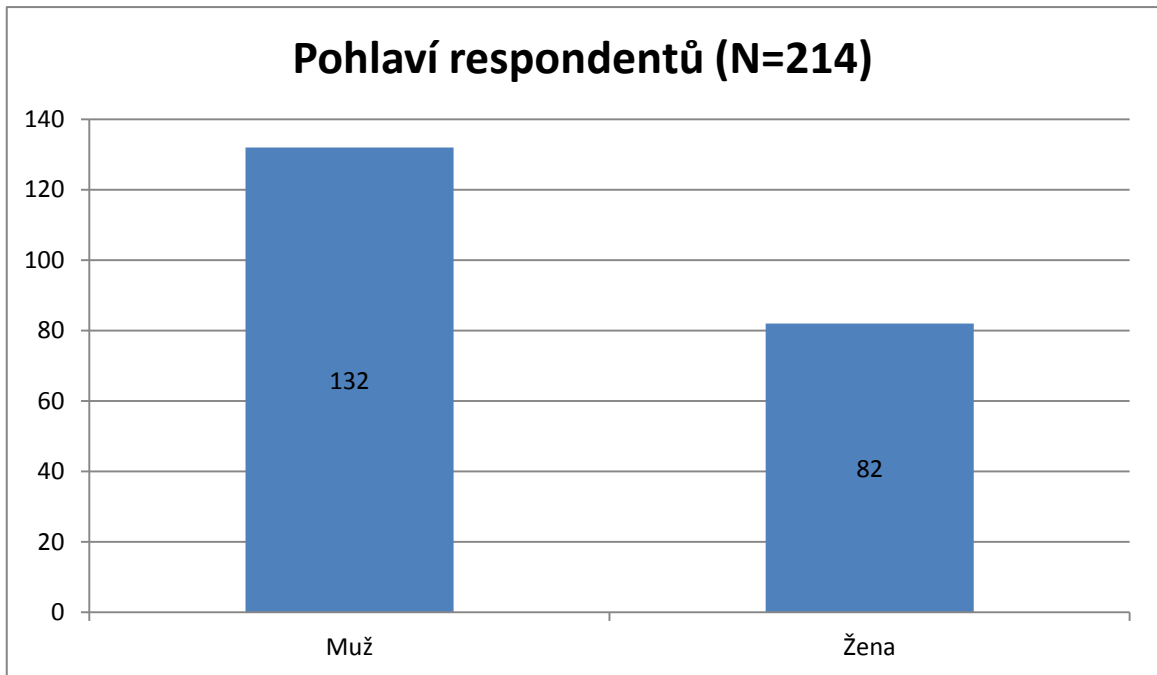
### 6.1 Respondenti dotazníkového šetření

Autorka pro dotazníkové šetření vybrala výhradně respondenty, kteří žijí pouze ve městě Bruntál, případně jeho okolí, z důvodu, že zde společnost Baron Computer sídlí a poskytuje své služby, a tak vybraní respondenti mohou být tedy potenciálními zákazníky společnosti Baron Computer.

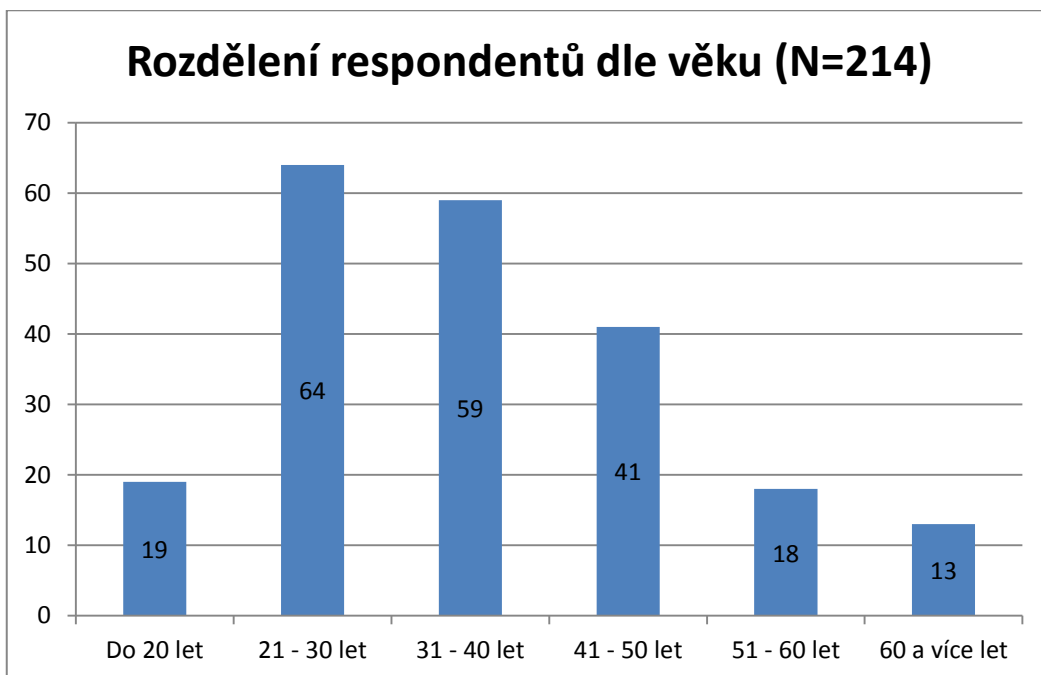
Dotazník byl rozeslán celkem 307 lidem, z toho jej vyplnilo 296 respondentů, což činí 96% návratnost dotazníků.

Vzhledem k tomu, že pro výzkum je nutné brát v úvahu pouze respondenty, kteří jsou zákazníky společnosti Baron Computer, bylo zapotřebí hned první otázkou dotazníku rozdělit respondenty na relevantní a nerelevantní. Ze zodpovězených 296 dotazníků pro výzkum bylo relevantních 214 odpovědí, tedy od těch respondentů, kteří jsou klienty firmy a analyzovanou situaci si alespoň částečně pamatují či vybavují a zároveň již byli alespoň v říjnu roku 2016 zákazníky společnosti Baron Computer, nebo se s jejich službami setkávali například v zaměstnání.

Z identifikačních otázek vyplývá, že ze všech respondentů byli v převaze muži nad ženami, a to v počtu 132 mužů a 82 žen (viz obr. 3). Co se týče věkového rozdělení, nejvyšší zastoupení měla skupina respondentů v rozmezí od 21 do 30 let. Nejméně obsazenou věkovou skupinou jsou lidé ve věku 60 let a více, a na druhém, nejméně obsazeném místě lidé v rozmezí 51 – 60 let (viz obr. 4). Tento fakt může být zapříčiněn především tím, že i přestože v dnešní elektronické době má přístup k internetu stále více lidí, vyšší věkové skupiny lidí si na moderní technologie hůře zvykají, až se jim téměř část populace brání. Proto je pravděpodobné, že lidé z této věkové kategorie doma internet často ani nemají.



Obr. 3: Graf vyhodnocení otázky č. 10 (Zdroj: Vlastní tvorba)

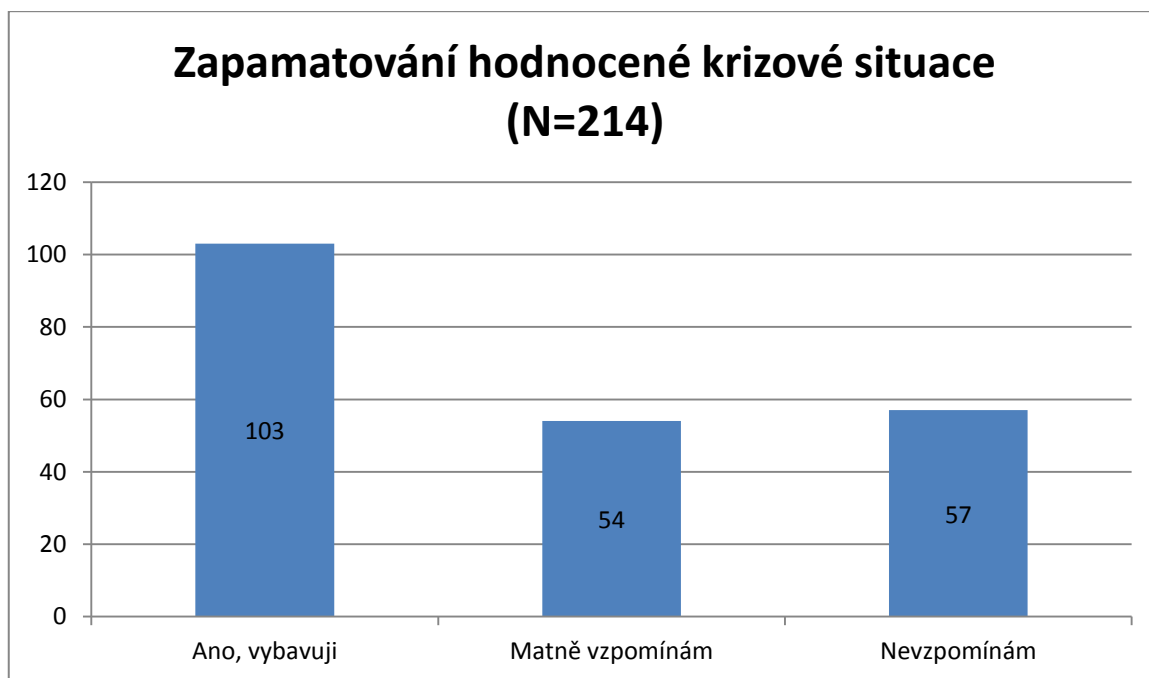


Obr. 4: Graf vyhodnocení otázky č. 9 (Zdroj: Vlastní tvorba)

## 6.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

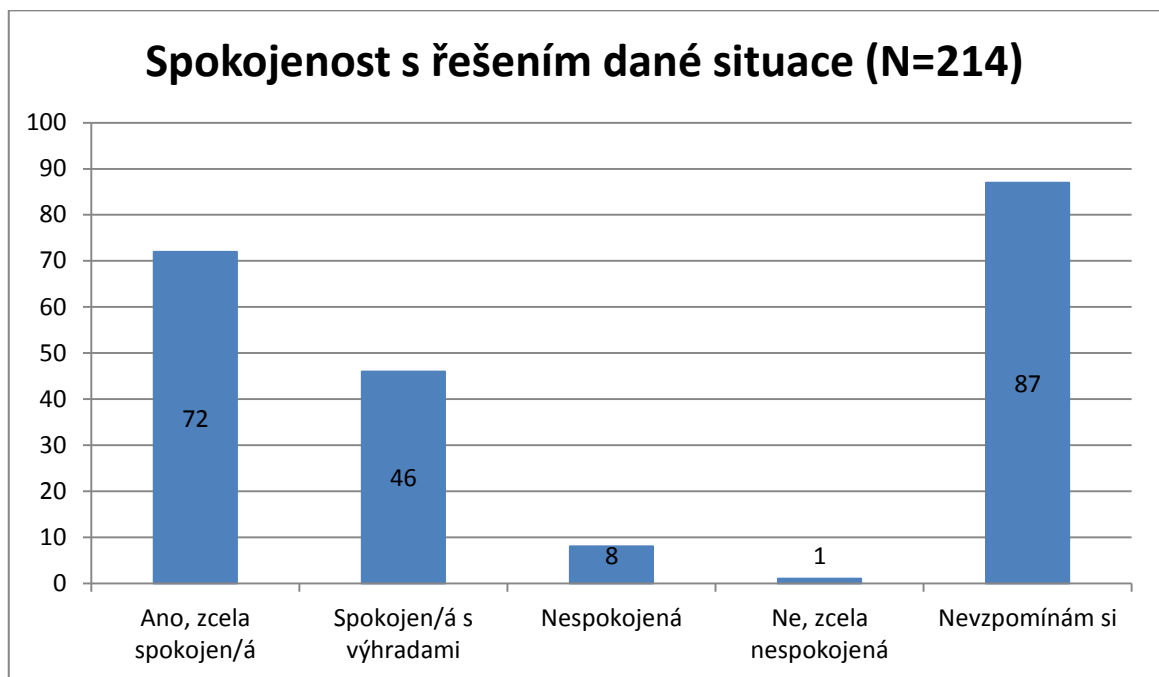
Do dotazníkového šetření se zapojilo, jak již bylo zmíněno výše, celkem 214 respondentů. Základní podmínkou, aby mohl být respondent považován za relevantního, bylo to, že využívá služeb společnosti Baron Computer, a to alespoň od října roku 2016. Hlavním cílem tohoto dotazníkového šetření je zjištění, jak zákazníci společnosti vnímají její krizovou komunikaci a řešení mimořádných událostí, nejen při již zmiňované větší krizové situaci, ale také jako celek. Po první otázce dotazníku (viz příloha P1), která rozdělovala respondenty podle již výše zmíněných pravidel na relevantní a nerelevantní, následovala otázka druhá.

Druhá otázka se zaměřovala na zjištění, zda si dotazovaní respondenti vůbec hodnocenou krizovou situaci z listopadu 2016 pamatují. Jak lze z grafu níže vyčíst, nejvíce byly zastoupené kladné odpovědi, že respondenti si situaci *vybavují*. Další dvě možné odpovědi, *matně vzpomínám* a *nevzpomínám*, byly zastoupeny přibližně ve stejném počtu respondentů, a to s číslem 54 a 57 odpovědí.



Obr. 5: Graf vyhodnocení otázky č. 2 (Zdroj: Vlastní tvorba)

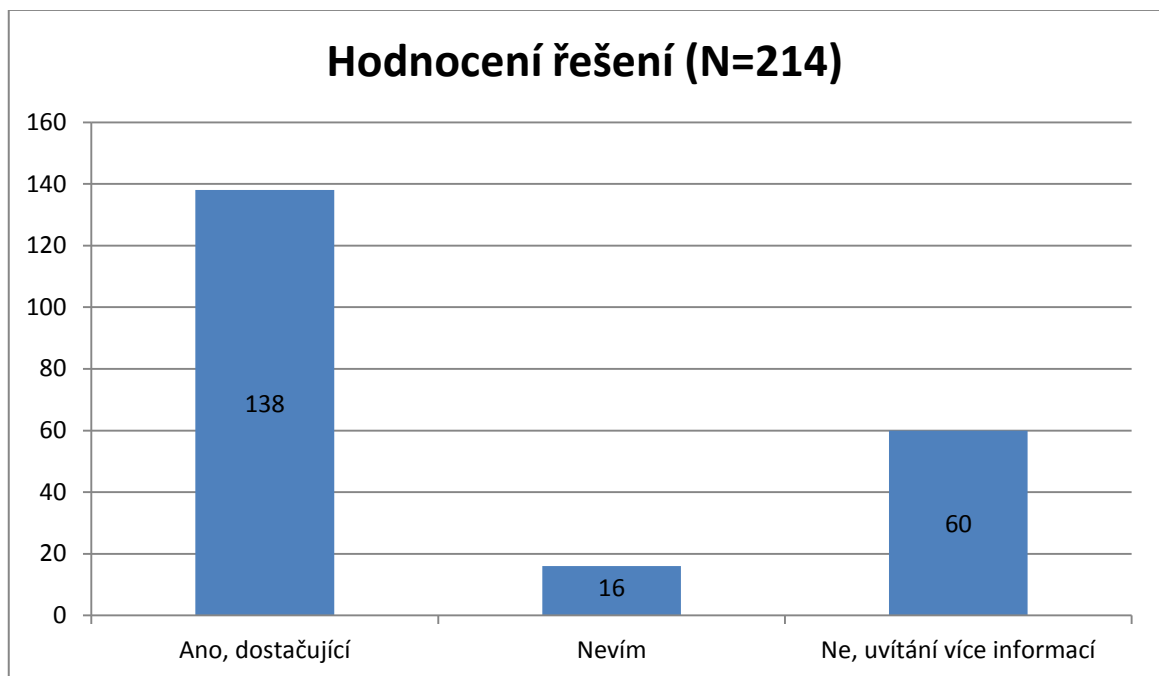
Třetí otázka dotazníkového setření se již zabývala hodnocením řešení samotné krizové události. Avšak vyhodnocení spokojenosti s řešením situace je na neštěstí poznamenáno nejvyšším počtem odpovědí s možností *nevzpomínám si*, a to s číslem 87. Autorka záměrně při této otázce respondentům nepřipomínala reálné řešení situace v minulosti (zaslání SMS všem klientům s vysvětlením a omluvou, následující den omluva na Facebookových stránkách společnosti), aby respondenti nebyli ovlivněni souhrou jiných událostí. Jak lze vidět v následujícím grafu, z těch respondentů, kteří si na danou situaci vzpomínají, bylo s řešením společnosti *zcela spokojeno* 72 dotazovaných. Třetí nejvyšší počet odpovědí se týkal také *spokojenosti* respondentů, avšak *s malými výhradami*. *Zcela nespokojených* či pouze *nespokojených* respondentů bylo dohromady 9. Avšak otázkou pro další zkoumání zůstává, co přesně tyto dotazované vede k jejich postoji.



Obr. 6: Graf vyhodnocení otázky č. 3 (Zdroj: Vlastní tvorba)



V následující, čtvrté otázce se autorka práce snaží zjistit, jak dotazovaní respondenti řešení této krizové události vnímají. Navzdory otázce předchozí, nyní již autorka záměrně řešení krátce popisuje, aby ho mohl objektivně posoudit každý respondent, i ten, který si na reálné řešení nevzpomněl v předcházející otázce. Nejvyššímu počtu odpovědí se dostalo možnosti *ano, je dostačující*, kterou si zvolilo 138 respondentů. Jak je z grafu níže patrné, téměř třetina dotazovaných zastává názor, že řešení krize *nebylo dostačující* a respondenti by uvítali další doplňující informace o problému či případně o jeho řešení. Menší počet respondentů se ztotožňuje s odpovědí *nevím, není to pro mne podstatné*.

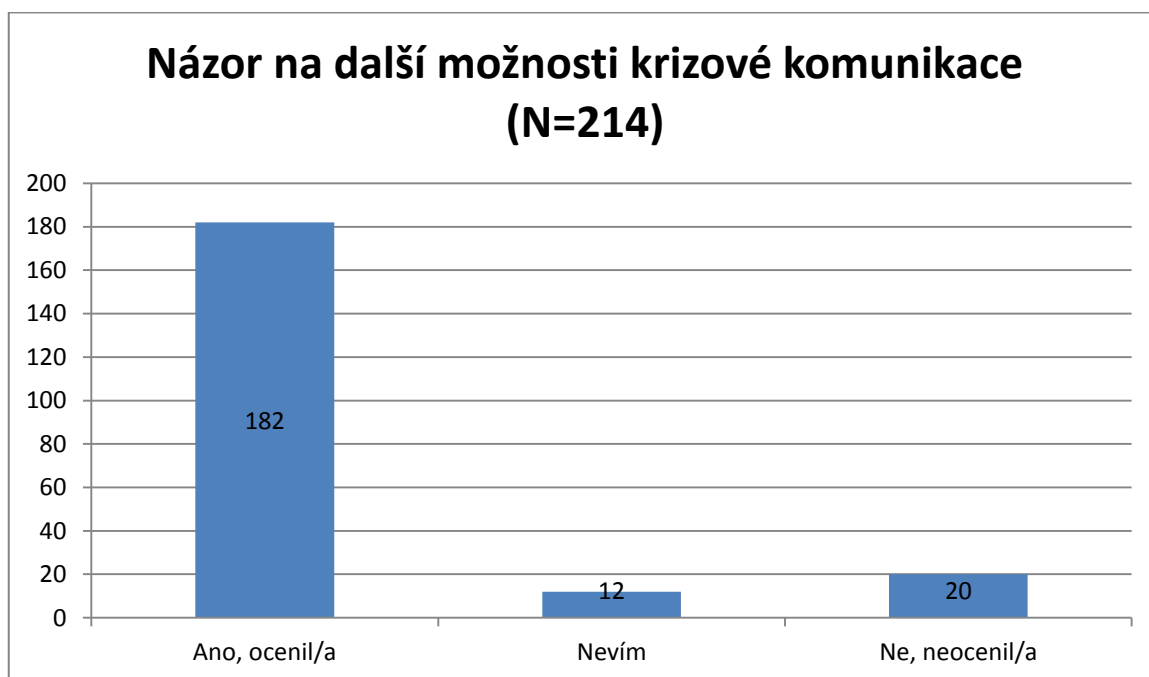


Obr. 7: Graf vyhodnocení otázky č. 4 (Zdroj: Vlastní tvorba)

V pořadí pátá otázka se zabývá názorem respondentů na další možnosti krizové komunikace společnosti Baron Computer. V přesném znění položila autorka otázku respondentům takto: *Představte si, že nastane podobná krizová situace, jako ta výše uvedená. Společnost Baron Computer, rozešle SMS klientům s omluvou, co nejrychleji problém vyřeší a dokonce najde řešení, jak podobným situacím předcházet. Ocenil/a byste, kdyby se veškeré informace a podrobnosti o problému a jeho řešení zveřejnily (Například ve formě newsletteru přes email, v místních novinách, v místní regionální televizi, apod.)?*

Na základě nastínění možné situace, odpověděla naprostá většina dotazovaných kladně, a to tak, že by další možnosti komunikace společnosti Baron Computer s veřejností *ocenila*. Z grafu je patrné, že malá část respondentů na danou problematiku nemá žádný názor a jako odpovědi zvolili *nevím*. Přesné znění poslední možnosti odpovědi je *ne, neocenil/a, takové informace do médií nepatří*, kterou zvolilo 20 dotazovaných.

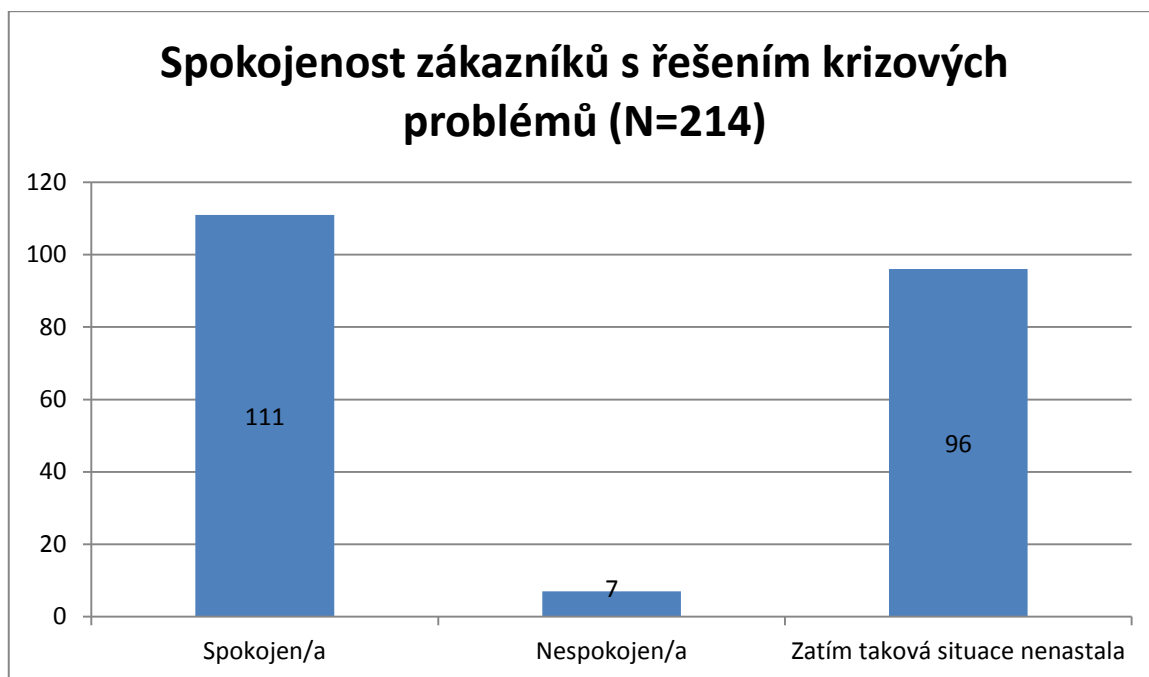
Lze předpokládat, že někteří z respondentů se v krizové komunikaci a médiích příliš neorientují, a proto mohli volit výše zmíněnou poslední možnost, která vlastně odporuje faktům z teoretické části této práce (viz kapitola 2. 7 Role médií při krizové komunikaci). Autorka práce se dále vztahu mezi společností Baron Computer a médii věnuje v následující kapitole 7. 1.



Obr.8: Graf vyhodnocení otázky č. 5 (Zdroj: Vlastní tvorba)

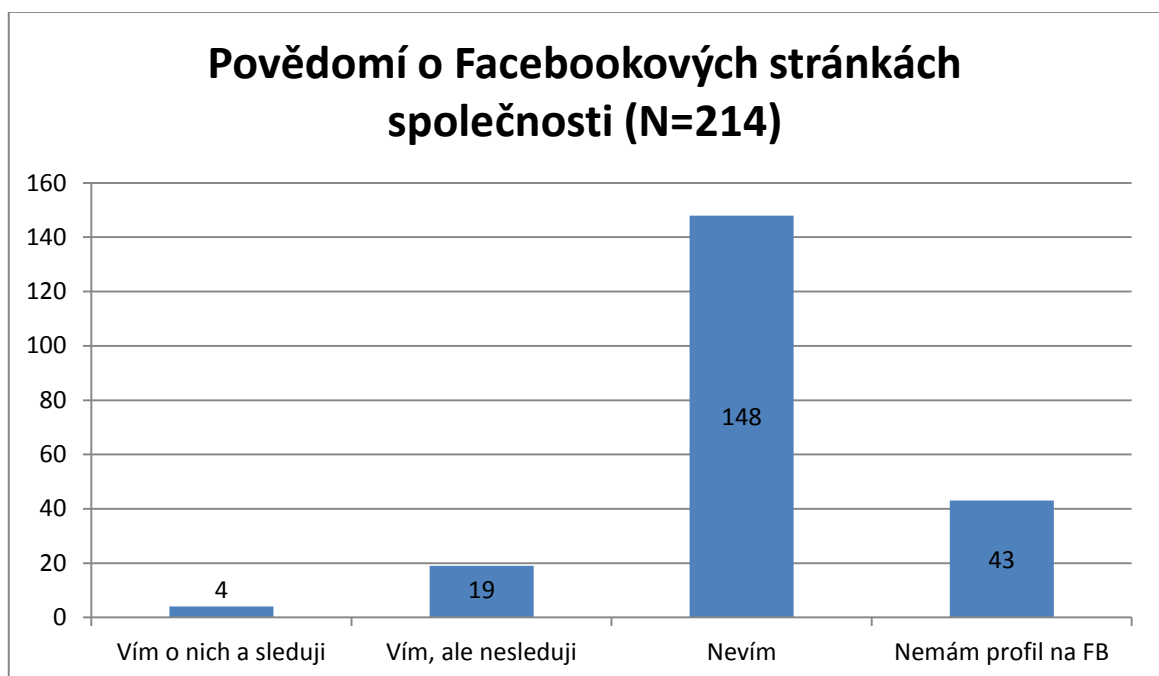
Tato bakalářská práce se sice zabývá pouze jednou a prozatím největší krizovou situací společnosti Baron Computer, ale je jasné, že společnost pravidelně a dennodenně řeší menší a méně podstatné mimořádné události, které se mohou přihodit i jednotlivcům. Podstatou krizové komunikace je správné řešení každé, i na první pohled malého problému, který by ale mohl postupem času případně přerůst v krizi větší. Proto autorka šestou otázku věnovala základnímu zhodnocení spokojenosti dotazovaných respondentů s prací krizových techniků, s rychlostí řešení nastalého problému a s jeho případným předcházením do budoucnosti.

Z následujícího grafu vyplývá, že se dotazovaní respondenti rozdělili téměř na poloviny mezi odpovědi *spokojen/a* a *zatím jsem podobnou situaci nemusel/a řešit*. Pouze malé procento respondentů odpovědělo negativně, a to, že není *spokojen/a*. Pro společnost Baron Computer z této struktury odpovědí vyplývají dvě fakta, a to, že úroveň jejich poskytovaných služeb je tak vysoko, že pravděpodobně velká část zákazníků se neseťká s žádným problémem. Druhý fakt pravděpodobně je ten, že společnost má svůj pohotovostní tým na vysoké úrovni, a ten vyřeší každou možnou mimořádnou situaci ke spokojenosti zákazníka.



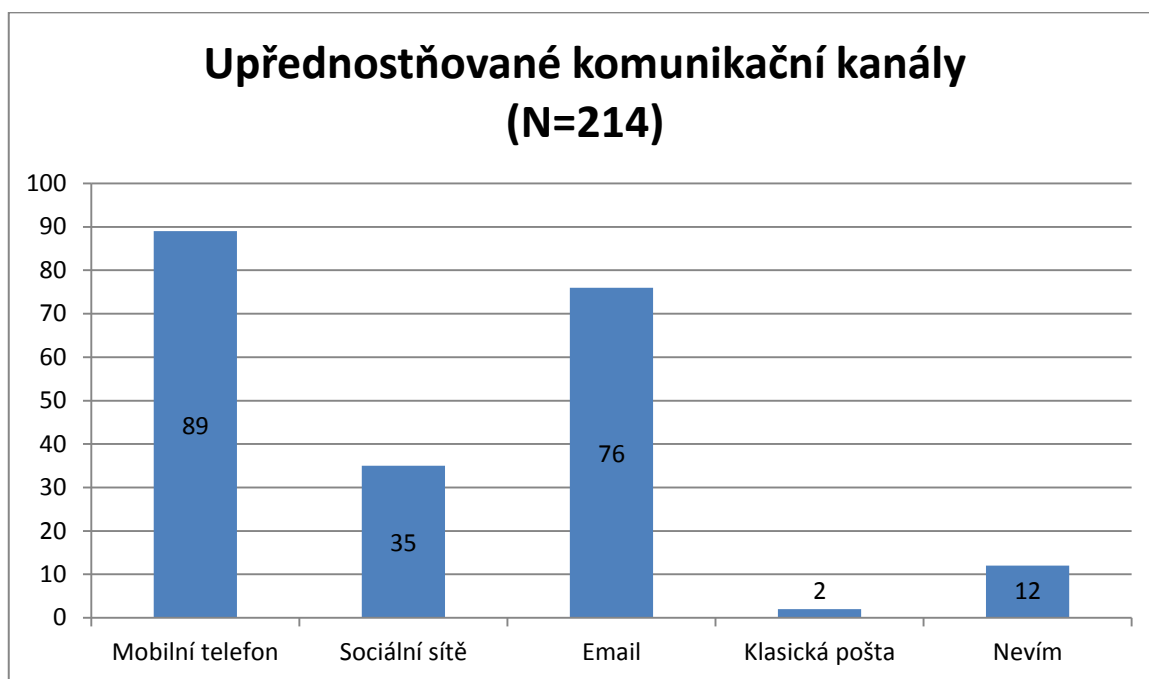
Obr.9: Graf vyhodnocení otázky č. 6 (Zdroj: Vlastní tvorba)

Následující, sedmá otázka doplňuje následující analýzu z následující kapitoly 7. 2. Autorka v ní analyzuje komunikaci společnosti Baron Computer na svých Facebookových stránkách. Cílem této otázky bylo zjistit, zda respondenti vůbec vědí o tom, že společnost má svůj profil na Facebooku a zda jej aktivně sledují. Jak z grafu vyplývá, naprostá většina dotazovaných respondentů zcela *neví* o tom, že by společnost nějaké Facebookové stránky měla. Ti respondenti, kteří o profilu společnosti *vědí*, či jej dokonce *sledují*, jsou bohužel pro Baron Computer, v menšině. Podstatná část respondentů zvolila odpověď, že *nemá na Facebooku svůj vlastní profil*, což se pravděpodobně může týkat respondentů z vyšší věkové kategorie.



Obr.10: Graf vyhodnocení otázky č. 7 (Zdroj: Vlastní tvorba)

Poslední otázka, která zjišťovala názory a postoje dotazovaných je otázka osmá. Autorka se pomocí ní snažila zjistit, které komunikační kanály zákazník na komunikaci s firmou při krizové situaci upřednostňuje. V nabídce odpovědí byl *mobilní telefon*, *sociální síť*, *email*, *pošta* a také možnost *nevím*. Jak z grafu vyplývá, mezi nejvíce oblíbené či upřednostňované komunikační kanály patří mobilní telefony a emaily. Částečně zastoupené jsou také sociální síť, avšak při již výše zmíněných faktech a názorech, je pro společnost Baron Computer velmi neefektivní. Možnost klasické pošty v podobě různých letáčků, dopisů, či dalších možných způsobech kontaktování, je ve výčtu odpovědí zmíněna pouze pro úplnost, kdy je na základě poznatků z teoretické části této práce zcela jasné, při krizové komunikaci je to možnost velmi nevhodná. Avšak například k využití ke komunikaci se zákazníkem za určitou dobu po krizi, ne zcela nereálná.



Obr. 11: Graf vyhodnocení otázky č. 8 (Zdroj: Vlastní tvorba)

## 7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KRIZOVÉ KOMUNIKACE

Jak již autorka práce popisovala výše (viz kapitola 5), společnost Baron Computer během krizových událostí se svými zákazníky komunikuje především prostřednictvím telefonu. V průběhu takových situací s klienty komunikuje přes SMS a svou telefonní ústřednu, kterou provozuje téměř nonstop, avšak každý den v roce. V dnešní době je pro krizovou komunikaci stále běžnější využívání elektronické komunikace přes email a sociální sítě, což pro firmu, která se na trhu věnuje poskytování internetových a telekomunikačních služeb, může být při výpadku internetu značně limitující. Jako nejvhodnější možnost rychlé krizové komunikace, aby každý zákazník měl dostatek informací o tom, co se děje, se jeví komunikace přes mobilní telefony, kterou však již společnost Baron Computer využívá.

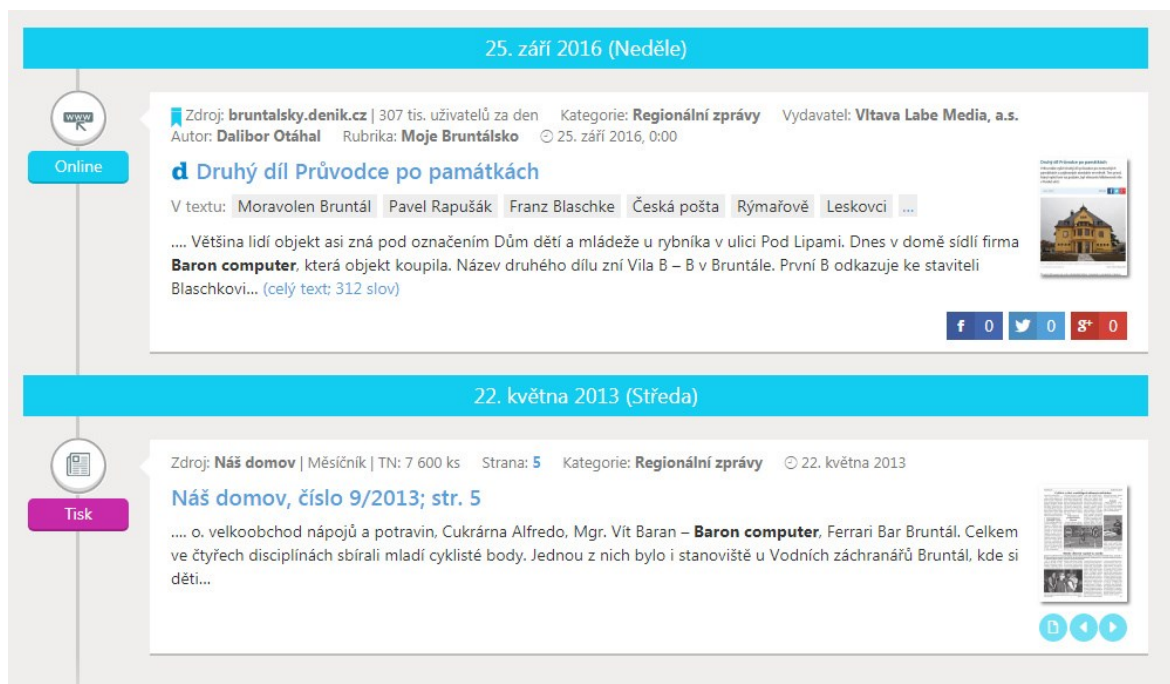
V následujících kapitolách se autorka věnuje analýze dalších možností komunikace, které by pro společnost mohly být vhodné.

### 7.1 Mediální analýza

Za pomoci systému Monitora.cz (Placená služba monitorující všechna významná online, tištěná, rozhlasová média, sociální sítě a audiovizuální vysílání. Shromažďuje veškeré zmínky o firmách, produktech, službách či osobnostech.) se autorka práce pokusila najít jakékoliv mediální zmínky o společnosti Baron Computer. Vyhledávání je za období, které si autorka stanovila, a to od 1. ledna 2010 do 20. dubna 2018. Za dané období byly nalezeny pouze dvě, níže uvedené (viz obr. 12), zmínky. V obou zmínkách je společnost Baron Computer zmíněna pouze okrajově, starší zmínka se týká sponzorství sportovní události, druhá novější zmínka informuje o historické budově, ve které společnost sídlí.

Autorka se domnívá, že by společnost Baron Computer mohla daleko více využívat svůj mediální potenciál. Například neexistuje žádná zmínka o výše popisované krizové události. Pokud se o událost nezajímala sama média, mohla společnost využít mediální prostor například k omluvě a popisu toho, co se doopravdy v dané situaci událo. Jak tvrdí teoretická část práce (viz kapitola 2. 7.), veřejnost či zákazníci jsou daleko ochotnější krizovou situaci pochopit a prominout, pokud o ní mají dostatek informací. Zároveň společnost mohla po krizové události veřejně zmínit získání nové druhé konektivity, které zajistilo větší spolehlivost jejích služeb, a zároveň by mohlo zvýšit dobré jméno firmy v místě působení. Toto tvrzení je také potvrzené v praktické části, kdy autorka prostřednictvím kvantitativního šetření zjišťovala postoj zákazníků společnosti Baron Computer k dalším možnostem ko-

munikace (viz kapitola 6, strana 40). Z hodnocených odpovědí vyplývá, že naprostá dotazovaných by více mediálních informací ocenila, což také podporuje výše zmíněný názor autorky.



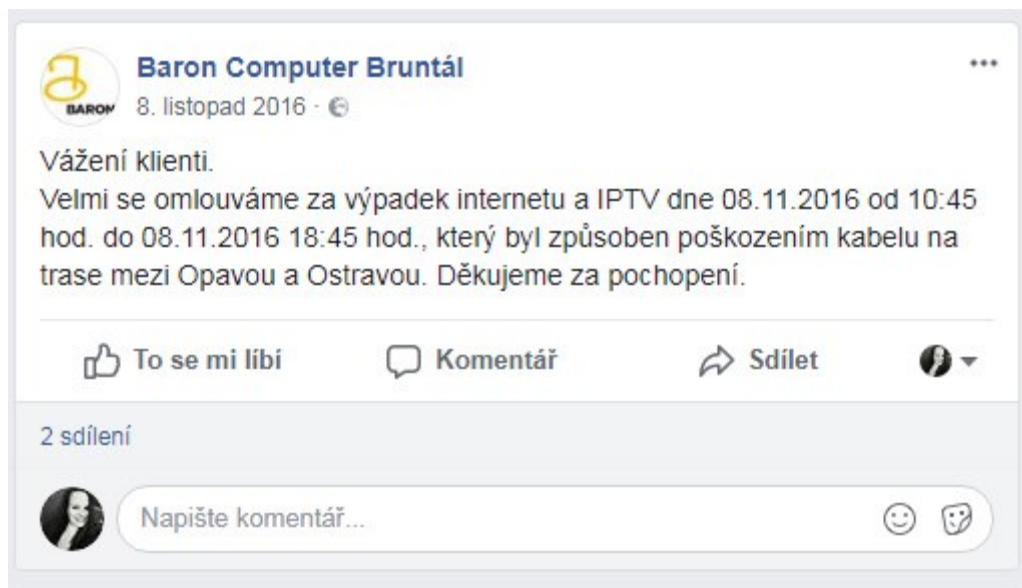
Obr. 12: Printscreens vyhledávání zmínek o společnosti Baron Computer (Zdroj: Monitora)

## 7.2 Analýza komunikace přes sociální síť

Jedinou sociální sítí, kterou společnost Baron Computer aktivně využívá je Facebook. Počet fanoušků stránky je 135, což navzdory počtu zákazníků, kteří služby společnosti využívají, je velmi nízké číslo. Příspěvky zde společnost přidává zcela nepravidelně, v některé měsíce počet dosahuje až k 11 příspěvkům, jiné měsíce se zde neobjeví příspěvek žádný. Témata příspěvků jsou různorodá, většina se týká aktuální nabídky produktů a služeb společnosti. Objevují se zde také příspěvky reagující na aktuální období, jako jsou například Vánoce, Velikonoce, místní akce (Dny města Bruntál), apod., většinou ve formě fotek. Často společnost na svou Facebookovou stránku přidává také upozornění a informace o změny provozní doby své prodejny či omluvy za výpadky svých služeb (viz kapitola 5).

Vzhledem k tomu, že má Facebooková stránka společnosti velmi nízký počet fanoušků a jejich reakce na příspěvky jsou téměř nulové, vyplývá z této situace otázka, zda omluva (viz obr. 4) za krizovou situaci takových rozměrů, jak již bylo popsáno, je dostatečná? Au-

torka práce zastává názor, že by bylo vhodné komunikaci společnosti na Facebooku zefektivnit. Jednou z možností elektronické krizové komunikace by také mohlo být využití emailových adres zákazníků. Toto tvrzení zároveň podporuje také kvantitativní šetření z první části praktické části této práce. Prostřednictvím sedmé otázky se autorka pokoušela zjistit, jak dotazovaní respondenti vnímají Facebookové stránky společnosti a zda o nich vůbec ví.



*Obr. 13: Příspěvek na Facebooku – omluva za výše zmiňovanou krizovou událost (Zdroj: Facebook)*



## 8 SHRnutí

Na základě definování zkoumaného problému, vyhodnocení a interpretace kvantitativního šetření a analýzy současného stavu komunikace v předcházejících kapitolách praktické části této bakalářské práce, autorka v následujících řádcích zodpoví obě, již dříve v práci nastavené, výzkumné otázky.

### 8.1 VO1: Byla krizová komunikace společnosti Baron Computer při zvolené krizové situaci v minulosti správná a dostačující?

Na základě vyhodnocení kvantitativního výzkumu prostřednictvím elektronických dotazníků (příloha P1) je jasné, že podle vzorků dotazovaných respondentů byla krizová komunikace společnosti Baron Computer, v dané krizové situaci, dle většiny dotazovaných dostatečná a byli s ní většinou či někteří s výhradami spokojeni. I přesto však byla navržena další možná řešení vylepšení krizové komunikace do budoucna, které respondenti podpořili.

### 8.2 V02: Existuje způsob, kterým by mohla společnost Baron Computer svou krizovou komunikaci zefektivnit?

Na základě analyzované současné situace komunikace společnosti Baron Computer se svými zákazníky prostřednictvím médií a sociálních sítí, lze na otázku odpovědět kladně, tedy ano, společnost by rozhodně mohla svou krizovou, ale současně také běžnou komunikaci se svými zákazníky zefektivnit. Dle autorky není nutné hledat nové a originální způsoby, jak toho dosáhnout. Je pravděpodobné, že by mohlo stačit se více zaměřit na správnou komunikaci přes sociální sítě, v tomto případě Facebook a rozšířit povědomí o existenci firemního profilu více mezi své klienty. I na základě výsledků z kvantitativního šetření a názorů dotazovaných zákazníků společnosti, by se firma mohla více soustředit na komunikaci prostřednictvím médií, nejen za účelem krizové komunikace, ale také zviditelnění se a k získání nových zákazníků.

## ZÁVĚR

Tématem této bakalářské práce byla krizová komunikace společnosti Baron Computer v průběhu vybrané krizové události v minulosti.

V teoretické části práce se autorka věnovala základním poznatkům a teoretickým východiskům z oboru Public relations, a to od počátku jeho historie, až po definování základních oblastí a nástrojů Public relations. Velká část této kapitoly se zabývala také velmi důležitou součástí PR, a to vztahy s médii, neboli Media relations. Druhá kapitola teoretické části se podrobně zabývala již samotnou krizovou komunikací. Zmíněny byly příčiny krize, strategické modely a principy. Závěr kapitoly se věnoval krizovému manuálu, pravidlům a správným zásadám dobré krizové komunikace. Metodologie této bakalářské práce, její cíl a stanovené výzkumné otázky byly popsány v závěru teoretické části.

Praktická část se již zaměřovala detailně na popis samotné hodnocené krizové situace, které předcházelo seznámení se společností Baron Computer a základních informací o ni. Ve dvou stanovených výzkumných otázkách odhaluje nejdříve formou kvantitativního šetření v podobě elektronických dotazníků, názory a postoje zákazníků společnosti Baron Computer k nastalé krizové situaci a celkovým dalším možnostem komunikace společnosti se zákazníky. V rámci analýzy současného stavu komunikace společnosti Baron Computer autorka analyzuje momentální krizovou a také celkovou komunikaci společnosti se zákazníky prostřednictvím médií a sociálních sítí. Na závěr praktické části autorka zodpovídá obě stanovené výzkumné otázky.

Hlavním přínosem této bakalářské práce je získané dotazníkové šetření, které by zjistilo názory a postoje zákazníků společnosti Baron Computer. Vzhledem k tomu, že společnost prozatím žádný výzkum nerealizovala, mohlo by toto menší kvantitativní šetření dobrý začátkem, jak zjistit, co si zákazníci společnosti vůbec o firmě myslí. Na základě poznatků z analýzy současného stavu komunikace, by mohla do budoucna společnost alespoň částečně pozměnit a přehodnotit své komunikační kroky. V budoucnu by práce mohla být rozšířena například o rozsáhlejší kvalitativní šetření, které by ovšem nemuselo být zaměřeno pouze na krizovou komunikaci, ale spíše na celkovou marketingovou komunikaci a její vnímání jak zákazníky, tak také i zaměstnanci.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-807-3574-888.
2. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Krizová komunikace s médii*. Praha: Grada, 2012, 183 s. ISBN 978-80-247-3780-5
3. CAYWOOD, C. L.: *Public Relations – řízená komunikace podniku s veřejností*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, počet stran 600, ISBN 80 - 7226 - 886 – 4
4. FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění*. 2. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2678-6.
5. CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 169 s. Komunikace. ISBN 978- 802-4742-342.
6. JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
7. NĚMEC, Petr. *Public relations: komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha: Management Press, 1999, 125 s. ISBN 8085943662.
8. POSPÍŠIL, Pavel. *Efektivní public relations a media relations*. Praha: Computer Press, 2002, 153 s. ISBN 8072268236.
9. PŠENČÍKOVÁ, Ivana, 2010. *Krizová komunikace Magistrátu města Zlína*. Bakalářská práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí práce Olga Jurášková.

10. SVOBODA, Václav. *Public relations: moderně a účinně*. Praha: Grada, 2006, 240 s. Expert. ISBN 80-247-0564-8
11. VANÍČKOVÁ, Markéta, 2012. *Krizová komunikace ve firmě ČEZ a.s.* Bakalářská práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí práce Olga Jurášková.
12. VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2510-9.

### ELEKTRONICKÉ ZDROJE

13. KNESCHKE, Jana, 2006. *Využíváte všechny možnosti PR?* In: Marketingové noviny [online]. 27. listopad 2006, [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_4709/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_4709/)
14. PRO FIRMY. Baron PC [online]. ©2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.baronpc.cz/pro-firmy>
15. DISCIPLÍNY PR: PR agentury Focus agency [online]. ©2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.public-relations-pr.cz/cs/discipliny-pr/>
16. PAVLEČKA, Václav, 2009. *Úvod do media relations*. In: Marketing Journal [online]. 5. leden 2009, [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/nastroje-PR/uvod-do-media-relations\\_\\_s315x546.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/nastroje-PR/uvod-do-media-relations__s315x546.html)
17. PAVLEČKA, Václav, 2008. *Historie Marketingu*. In: Marketing Journal [online]. 10. prosinec 2008, [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu\\_\\_s299x381.html](http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu__s299x381.html)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 - Příčiny krize (Zdroj: Němec, 1999, s. 24) .....	20
Obrázek 2 - Model vnímání rizika dle de Vries (Zdroj: Vymětal, 2009, s. 53) .....	17
Obrázek 3 - Graf vyhodnocení otázky č. 10 (Zdroj: Vlastní tvorba) .....	38
Obrázek 4 – Graf vyhodnocení otázky č. 9 (Zdroj: Vlastní tvorba) .....	38
Obrázek 5 – Graf vyhodnocení otázky č. 2 (Zdroj: Vlastní tvorba) .....	39
Obrázek 6 – Graf vyhodnocení otázky č. 3 (Zdroj: Vlastní tvorba).....	40
Obrázek 7 – Graf vyhodnocení otázky č. 4 (Zdroj: Vlastní tvorba).....	41
Obrázek 8 – Graf vyhodnocení otázky č. 5 (Zdroj: Vlastní tvorba).....	42
Obrázek 9 – Graf vyhodnocení otázky č. 6 (Zdroj: Vlastní tvorba).....	43
Obrázek 10 – Graf vyhodnocení otázky č. 7 (Zdroj: Vlastní tvorba).....	44
Obrázek 11 – Graf vyhodnocení otázky č. 8 (Zdroj: Vlastní tvorba).....	45
Obrázek 12 – Printscreen vyhledávání zmínek o společnosti Baron Computer (Zdroj: Monitora) .....	47
Obrázek 13 – Příspěvek na Facebooku – omluva za výše zmiňovanou krizovou událost (Zdroj: Facebook) .....	48

## PŘÍLOHA P1

Elektronický dotazník rozesílaný respondentům:

**1. Využíváte ve své domácnosti/na pracovišti služby společnosti Baron Computer, a to alespoň od října roku 2016?**

ANO

NE (ukončení dotazníku – nerelevantní respondent)

**2. Vybavujte si situaci z listopadu 2016, kdy došlo k velkému přerušení dodávky internetu přibližně na 8 hodin?**

ANO, VYBAVUJI

MATNĚ SI VZPOMÍNÁM

NE, NA DANOU SITUACI SI NEVZPOMÍNÁM

**3. Pokud si na výše uvedenou situaci pamatujete, byl/a jste spokojená s jejím řešením? (Informovanost, omluva, způsob komunikace)**

ANO, ZCELA SPOKOJEN/Á

SPOKOJEN/Á S VÝHRADAMI

NESPOKOJEN/Á

NE, ZCELA NESPOKOJEN/Á

NA ŘEŠENÍ / DANOU SITUACI SI NEVZPOMÍNÁM

**4. Při této mimořádné události společnost Baron Computer rozeslala všem svým klientům SMS s krátkým vysvětlením výpadku a omluvou. Je pro Vás takové řešení dostačující?**

ANO, JE DOSTAČUJÍCÍ

NEVÍM, NENÍ TO PRO MNE PODSTATNÉ

NE, UVÍTAL/A BYCH VÍCE DOPŇUJÍCÍCH INFORMACÍ

**5. Představte si, že nastane podobná krizová situace, jako ta výše uvedená. Společnost Baron Computer, rozešle SMS klientům s omluvou, co nejdříve problém vyřeší a dokonce najde řešení, jak podobným situacím předcházet. Ocenil/a byste, kdyby se veškeré informace a podrobnosti o problému a jeho řešení zveřejnily (Například ve formě newsletteru přes email, v místních novinách, v místní regionální televizi, apod.)?**

ANO OCENIL/A

NEVÍM, NENÍ TO PRO MNE PODSTATNÉ

NE NEOCENIL/A, TAKOVÉ INFORMACE DO MÉDIÍ NEPATŘÍ

**6. Jste spokojený/á s krizovým postupem společnosti Baron Computer a jejich zaměstnanců (např. techniků) v případě, že máte jakýkoliv náhlý problém (např. delší výpadek internetu, či dalších poskytovaných služeb)?**

ANO, VELMI SPOKOJEN/Á

NE, NESPOKOJEN

ZATÍM JSEM ŽÁDNOU PODOBNOU SITUACI NEMUSEL/A ŘEŠIT

**7. Víte o tom, že společnost Baron Computer má své Facebookové stránky, na které mimo jiné umísťuje také omluvy za mimořádné události, informace o výpadcích služeb, uzavření prodejny apod.?**

VÍM, STRÁNKY SLEDUJI

VÍM, ALE STRÁNKY NESLEDUJI

NEVÍM O NICH

NEMÁM PROFIL NA FACEBOOKU

**8. Jaký druh komunikačních kanálů upřednostňujete při komunikaci zákazník – firma? (Nemusí být nutně myšlena jen firma Baron Computer)**

MOBILNÍ TELEFON

SOCIÁLNÍ SÍŤE (FACEBOOK)

EMAIL

KLASICKÁ POŠTA

NEVÍM

**9. Váš věk**

DO 20 LET

21 – 30 LET

31 – 40 LET

41 – 50 LET

51 – 60 LET

60 A VÍCE LET

**10. Jste**

MUŽ

ŽENA