

Krizová komunikace ve firmách

Michaela Moravčíková

Bakalářská práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Moravčíková**
Osobní číslo: **L15289**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Krizová komunikace ve firmách**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši k problematice krizové komunikace.
2. Analyzujte krizovou komunikaci vámi vybrané společnosti.
3. Zhodnoťte výsledky provedeného rozboru a navrhněte možnosti ke zlepšení krizové komunikace.
4. Na základě výsledků analýzy formulujte návrhy na doporučení pro vybranou organizaci.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

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

[3] RAIS, Roman. **Specifika krizového managementu**. Ostrava: Key Publishing, 2007. ISBN 978-80-87071-11-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

3. listopadu 2017

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. května 2018

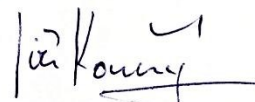
V Uherském Hradišti dne 10. listopadu 2017



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



L.S.



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

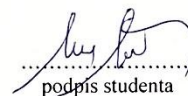
Beru na vědomí, že:

- 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 obhajoby¹⁾;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jens 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;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti 11. 5. 2018


.....
podpis studenta

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

(1) Vysoká škola nevytýká 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 požít 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 částí, 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 vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

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

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

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

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z 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 přiměřeně k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce zpracovává téma krizové komunikace ve firmě, která se zabývá mystery shoppingem. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy vztahující se k problematice krizové komunikace a krizového managementu. Praktická část popisuje vybrané krizové situace v této firmě, při kterých je nezbytné využívat základní pravidla a principy krizové komunikace. Každá ukázka krizové situace je doplněna o analýzu, její hodnocení a vlastní doporučení pro zlepšení. Prvotním cílem bylo analyzovat krizovou komunikaci ve vybrané organizaci a rizika, která ji mohou ohrozit. Za přínos práce považuji praktické využití výsledků zjištěných pomocí několika analýz, kterými lze lépe ošetřit riziko vzniku krizové situace a předcházet tak dalším krizovým situacím a krizové komunikaci.

Klíčová slova: firma, komunikace, krize, krizový scénář, management, riziko.

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with crisis communication in a mystery shopping company. The thesis is divided into theoretical part and practical part. The theoretical part explains the basic concepts related to crisis communication and crisis management. The practical part describes selected crisis situations in this company, where it is necessary to use basic rules and principles of crisis communication. Each case of the crisis situation is complemented by analysis, its evaluation and my own recommendations for improvement. The primary objective was to analyze crisis communication in a selected organization and the risks that may endanger it. For the benefit of my work, I consider the practical use of the results identified by several analysis, which can better eliminate the risk of a crisis situation and prevent further crisis situations and crisis communication.

Keywords: company, communication, crisis, crisis script, management, risk.

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu práce Mgr. Marku Tomašíkovi, Ph.D., za odborné vedení, rady a připomínky při psaní této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala všem respondentům za jejich ochotu a spolupráci při vyplňování dotazníků, všem ostatním zainteresovaným osobám, rovněž se podílejících na psaní této práce, ať už formou konzultací či jiným způsobem. V neposlední řadě bych tímto chtěla poděkovat celé své rodině především za jejich pomoc a neustálou podporu po celou dobu mého studia.

„Nikdy jsem nedopustil, aby škola stála v cestě mému vzdělání.“

Mark Twain

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

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 LITERÁRNÍ PŘEHLED KRIZE	14
1.1 DEFINICE.....	14
1.2 VZNIK	15
1.3 TYPY	16
1.4 KRIZOVÉ PLÁNOVÁNÍ	17
1.5 FÁZE	20
1.5.1 Před krizí	20
1.5.2 V průběhu krize.....	21
1.5.3 Po krizi	22
1.6 ŘEŠENÍ KRIZE	23
1.7 KRIZOVÝ MANAGEMENT	26
1.8 VYBRANÉ PRÁVNÍ PŘEDPISY.....	28
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED KOMUNIKACE	29
2.1 DEFINICE.....	29
2.2 MODELY.....	29
2.3 DRUHY	30
2.4 FUNKCE.....	32
2.5 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	32
2.6 MÉDIA.....	33
3 KRIZOVÁ KOMUNIKACE	35
3.1 DEFINICE.....	35
3.2 PLÁNOVÁNÍ KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	35
3.2.1 Obecný algoritmus plánování	35
3.2.2 Základní axiomy plánování.....	36
3.2.3 Obsah analýzy hrozeb	36
3.3 CÍLE	38
3.4 PRINCIPY	38
3.5 EFEKTIVNÍ KRIZOVÁ KOMUNIKACE	40
3.6 DOPORUČENÍ.....	43
3.7 CÍLOVÉ SKUPINY	43
3.8 GLOBÁLNÍ MÉDIA PŘI KRIZOVÉ KOMUNIKACI.....	45
II PRAKTICKÁ ČÁST	48
4 PROFIL SPOLEČNOSTI	49

4.1	AKTUÁLNÍ STAV	49
4.2	PŘEDMĚT ČINNOSTI	49
4.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	50
4.4	NÁVRH POSTUPU PRO VYTVOŘENÍ KRIZOVÉHO SCÉNÁŘE A PLÁNU	51
4.4.1	Krizový tým	52
4.4.2	Krizový scénář	54
4.4.3	Krizový plán.....	56
5	CÍL PRÁCE	57
6	METODY SBĚRU DAT	58
6.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ - VEŘEJNOST	59
6.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – TOP MANAGEMENT	79
7	KRIZOVÁ SITUACE Č. 1 – NEPROVEDENÍ KONTROLY	89
7.1	ISHIKAWA DIAGRAM.....	89
7.2	POPIS DIAGRAMU.....	91
7.3	DŮSLEDKY	91
7.4	HODNOCENÍ	92
7.5	PRŮBĚH KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	93
7.6	DOPORUČENÍ.....	94
8	KRIZOVÁ SITUACE Č. 2 – ODHALENÍ MYSTERY SHOPPERA.....	95
8.1	FTA ANALÝZA	95
8.2	POPIS ANALÝZY.....	97
8.3	DŮSLEDKY	97
8.4	HODNOCENÍ	98
8.5	PRŮBĚH KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	99
8.6	DOPORUČENÍ.....	100
9	KRIZOVÁ SITUACE Č. 3 – TLAK KONKURENCE.....	101
9.1	ANALÝZA WHAT-IF	101
9.2	DŮSLEDKY	104
9.3	HODNOCENÍ	105
9.4	PRŮBĚH KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	105
9.5	DOPORUČENÍ.....	106
10	KRIZOVÁ SITUACE Č. 4 – POŠKOZENÍ JMÉNA FIRMY.....	107

10.1	BRAINWRITING.....	107
10.2	POPIS VÝSLEDKŮ BRAINWRITINGU	109
10.3	DŮSLEDKY	109
10.4	HODNOCENÍ	110
10.5	PRŮBĚH KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	111
10.6	DOPORUČENÍ.....	111
11	KRIZOVÁ SITUACE Č. 5 – PŘÍKLAD Z PRAXE	112
11.1	CLA.....	112
11.2	POPIS CLA	114
11.3	DŮSLEDKY	114
11.4	PRŮBĚH KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	115
11.5	DOPORUČENÍ.....	116
12	VÝSLEDNÉ ZHODNOCENÍ	117
12.1	KRIZOVÁ KOMUNIKACE VE VYBRANÉ FIRMĚ	117
12.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	118
13	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ	119
	ZÁVĚR	120
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	122
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	125
	SEZNAM OBRÁZKŮ	126
	SEZNAM TABULEK.....	127
	SEZNAM PŘÍLOH.....	129

ÚVOD

Komunikace patří mezi klíčový atribut správného dorozumívání se jak mezi lidmi na úrovni osobní, tak mezi společnostmi, médii a dalšími subjekty na úrovni profesní. Správně vedená komunikace dokáže upevňovat osobní vztahy, přispívá k dobrým mezilidským vztahům na pracovišti, spokojenosti zaměstnanců i zaměstnavatelů, které společně tvoří základní pilíře pro další prosperitu firmy. Umění správné komunikace by tedy mělo být jednou z předních vlastností každého úspěšného manažera, který vede tým lidí. Pokud hovoříme o komunikaci na úrovni firem v krizi, setkáváme se s pojmem „krizová komunikace“.

Tato myšlenka se stala podnětem ke zvolení tématu mé bakalářské práce, neboť mi široké spektrum možností dnešní doby, tj. doby médií, sociálních sítí, komunikace a komunikačních technologií, připadá jako atraktivní téma, které se bohužel stále často podceňuje a považuje za samozřejmost. Laikovi může špatně zvolená komunikace komplikovat bytí v podobě banálních nesrovnalostí v lepším případě, v tom horším může způsobit problémy i na půdě profesní kariéry. Opravdový problém nastává, pokud se jedinec či celá společnost ocitne v nepříznivé situaci a na jeho postoji a přístupu pak závisí celý následující chod společnosti. Pokud tedy chcete patřit mezi úspěšné vůdčí osobnosti firem, je nezbytné se v problematice krizové komunikace vyznat a dále vzdělávat.

Cílem bakalářské práce je převést vědomosti získané během let studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně do praxe, a to v podobě důkladné analýzy vybrané organizace, jejího vyhodnocení a následného navržení možných doporučení, vedoucí ke zlepšení krizové komunikace ve firmě. Dále zobrazit její využití v praxi, její vliv na prosperitu společnosti, upevňování vztahů na pracovišti, a také její prezentaci v médiích, která ovlivňují i širokou veřejnost.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou, představující základní literární pojmy, jako jsou krize, její typy, fáze, řešení, krizové plánování a krizový management. Dále pak vysvětlení pojmu komunikace, její druhy, funkce a v neposlední řadě média, která jsou nedílnou součástí sdílení informací. Závěrem bude teoretická část popisovat krizovou komunikaci, krizové plánování, cíle a principy pro zvýšení její efektivity.

Praktická část se bude zabývat nejdříve profilem společnosti, doplněným o náskres organizační struktury. Dále pak představením předmětu její činnosti, jímž je mystery shopping, který však nemusí být stále veřejnosti dostatečně známý. Následující část bude tvořit identifikace a analýza možných rizik, která by ve firmě mohla nastat a způsobit tak vznik krizové situace doprovázené krizovou komunikací. Výsledky budou přeneseny do krizových scénářů, na které bude navazovat hodnocení, průběh krizové komunikace a vlastní doporučení pro zlepšení. Tato část analyzování bude provedena na základě několika metod sběru dat, včetně dotazníkové šetření, vypovídajícího o znalostech veřejnosti v této problematice. Druhým typem dotazníkového šetření bude cílené zaměření se pouze na manažery firem, kteří krizové situace řeší a tudíž se s využitím krizových scénářů a krizové komunikace potýkají.

Závěrem práce dojde k vyhodnocení jednotlivých analýz a možnému doporučení pro zlepšení krizové komunikace ve firmě.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LITERÁRNÍ PŘEHLED KRIZE

Pro pojem „krize“ nemusí čtenář chodit daleko. Stačí zapnout rádio, televizi, přečíst si noviny či články na internetu. Prakticky v každém odvětví a v každé životní situaci, dříve či později, dochází ke krizi. Byť v odlišném měřítku, ale periodicky dochází ke střetu zájmů ať už jednotlivců, skupin nebo firem. Není tedy podstatné ptát se, zda krize propukne, nýbrž kdy k tomu dojde. Pro zvládnutí krize je tedy nezbytné, být na tuto událost připraveni, naučit se správně reagovat v situacích před vznikem, v průběhu i po jejím skončení, ovládat principy efektivní krizové komunikace a dbát určitých pravidel a doporučení, která představím v následujících kapitolách.

„Promyšlený plán přináší vítězství, nedostatečný plán znamená porážku. Co teprve, když žádný plán nebyl!“

Mistr Sun (cca 544-496 př. Kr.)

1.1 Definice

Ne nadarmo se říká, že nejlépe zvládnutá krize je ta, ke které nikdy nedošlo. Tento stav je samozřejmě velmi žádoucí, bohužel ale ne tak snadno dosažitelný. Ať už jsem pročetla knihy zaměřené na problematiku krize, hovořila s PR specialisty, poslouchala přednášky profesorů na univerzitě, či sledovala odborně zaměřené dokumenty, krize se tu a tam objeví téměř v každém podniku. Přesná definice se ale s každým odborníkem liší. Jedna definice říká, že: *„Krise představuje moment v historii firmy, který nenávratně mění její firemní kulturu a podnikání, jako takové.“* [1]

Ještě stručnější je označení krize, jakožto situace, kdy už nic není takové, jako předtím. Tohle se může jevit jako přístup manažerů především vzhledem k dopadu, na jejich osobní kariéru. Abychom se ale dostali komplexně k jádru věci a vyjádřili se co možná nejvýstižněji, použijí definici Chalupy, která se mně osobně takhle jeví.

„Krise je náhlá událost nebo dlouhodobý problém (případně aktivovaný náhlou nehodou), která dokáže poškodit pověst firmy nebo instituce, ovlivnit její hodnotu (cenu akcií) a mít vliv na její další rozvoj.“ [1]

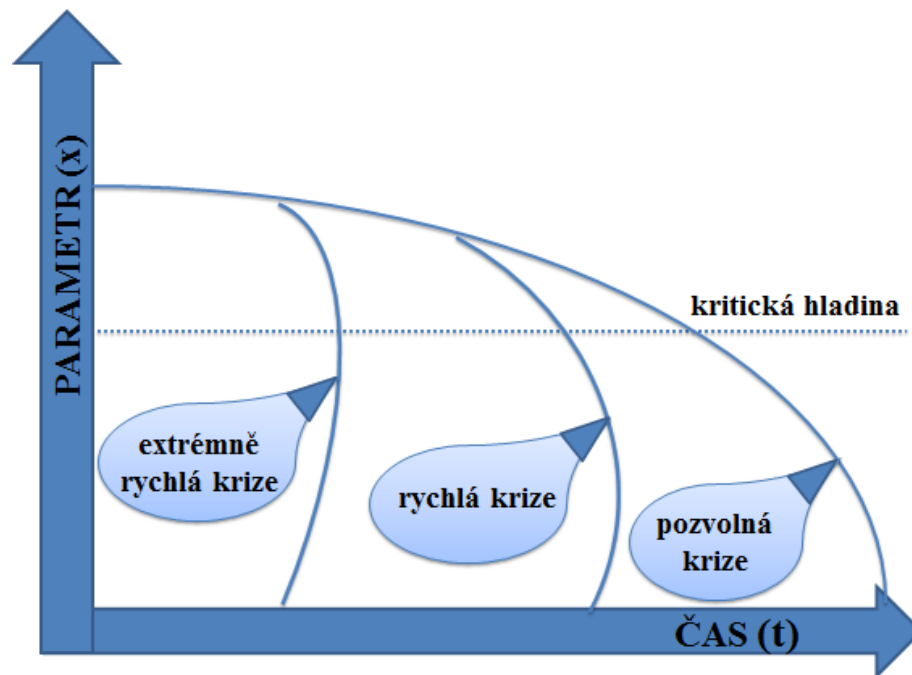
1.2 Vznik

Předchozí definice nám už naznačila, jaké jsou tedy klíčové okolnosti, předcházející vzniku krize. Jsou to:

- Čas,
- okamžitý dopad,
- dlouhodobé následky.

Z časového hlediska hodnotíme, zda krize propukla z dlouhodobých, na sebe navazujících sledů událostí, anebo propukla náhle. V rámci okamžitých dopadů hodnotíme běžný chod firmy, který je v tuto chvíli omezen, či zcela paralyzován a v případě dlouhodobých následků dochází k neschopnosti držet se svých závazků, plnění podnikatelského plánu aj. Každá krize vzniká za určitých okolností, které je možné předvídat a opět platí pravidlo, že základem úspěchu je předem správná analýza a její prevence. Náchylnost ke vzniku krize bývá přímo úměrná s významem podniku či jednotlivce. Tedy čím významnější, bohatší, prosperující, mediálně známější podnik je, tím je větší pravděpodobnost, že se dostane do krize. Za zmínku také stojí, že jsou za těchto předpokladů výrazně ohroženy obory poskytující služby, založené na důvěře. Typickým příkladem může být finanční sféra anebo zdravotnictví. Pro menší podniky, u kterých by se tedy mohlo zdát, že nejsou velkou hrozbou, nastává krize často z hodnocení stavu zaměstnanci, či zákazníky přes mediální složky. Opět typickým příkladem je pojem HLP – hluboké lidské potřeby, které se projevují jako mediální zpráva získaná ať už u nespokojeného zaměstnance anebo zákazníka. Proto se už tolikrát ne jeden novinář či reportér postaral o zviditelnění podniku, ve špatném slova smyslu. Pokud se už jakoukoliv cestou ke krizi dostaneme, primárně se musíme snažit o okamžité zamezení dalšího šíření, které by mělo negativní dopad na firmu, na zaměstnance, zdraví, majetek anebo životní prostředí. V případě, že by se tento stav akutně neřešil, mohla by celá událost nabrat dlouhodobý charakter, který v krajní mezi může vést k úplné likvidaci firmy. [1,2]

Pro vizualizaci vzniku krizového stavu z časového hlediska jsem, dle Chalupy [1], zakreslila následující schéma.



Obr. 1. Vznik krizového stavu [Zdroj: vlastní]

„Krizy nejsou signálem k rezignaci, dokonce ani ne k pasivnímu „přetrpění“, nýbrž výzvou k tvořivé reakci.“

Tomáš Halík

1.3 Typy

Po prozkoumání několika publikací, zaměřujících se na krize a jejich členění, jsem se setkala s různými variantami, které mohou nastat. Obecně se ale jednalo téměř vždy o následující typy krizí.

1. Krize v podniku.

- Hospodářská – nezaměstnanost, finanční problémy, postoje vedení, krize managementu apod.
- Fyzická – pracovní úraz, úmrtí – péče o pozůstalé, špatná komunikace.
- Osobní – stávky, úmrtí – vliv na chod podniku.

2. Krize image.

- Výrobky škodlivé pro zdraví, špatná kvalita, celkový vzhled, prezentace.
- Jednorázové či dlouhodobé poškození životního prostředí.
- Veřejnosti dostupné kampaně – protesty, organizované akce.

3. Zlomyslný útok.

- Záměrné poškození pověsti, šíření pomluv.
- Kriminalita – kontaminace, špatná manipulace, záměrné poškození, odcizení, špionáž.
- Kyberútoky - krádeže dat, osobních údajů, blokace webových stránek.

4. Krize ve vztahu k přírodním vlivům.

- Povodně, požáry, zemětřesení, silné bouřky, sněhové bouře. [1]

Rozšířenější seznam z hlediska podstaty krize, dle Hála [3], hovoří o následujících krizích.

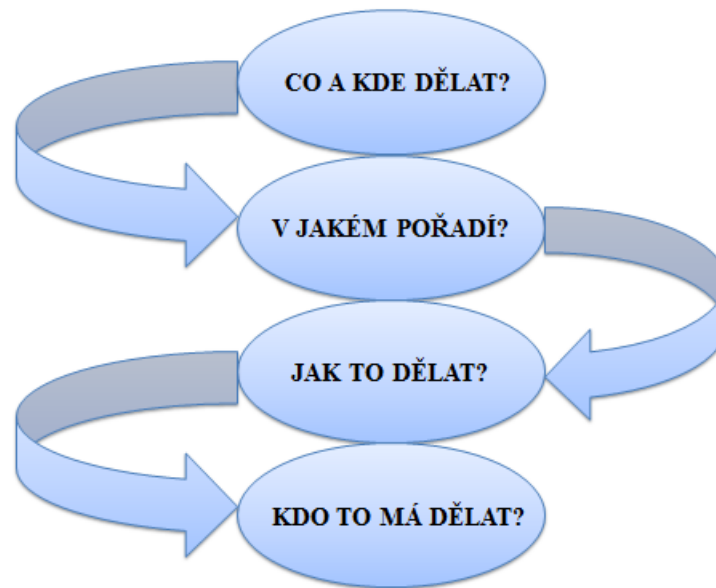
Tab. 1. Členění krizí z hlediska podstaty [Zdroj: vlastní]

Bezpečnosti státu	Politické krize
Vnitřní bezpečnosti	Technické krize
Bezpečnosti FO, PO	Sociální krize
Zdravotní krize	Přírodní krize

1.4 Krizové plánování

Hálek popisuje krizové plánování následovně: „*To je funkce plánování, které je první manažerskou funkcí řízení, je východiskem pro všechny ostatní manažerské funkce, a zahrnuje výběr poslání a cílů a volbou činností pro jejich dosažení.*“ [3]

Jestliže chceme, aby byla krizová situace zvládnuta, je potřeba se přesvědčit, že každý účastník v tomto procesu, ať už manažer či jiný vedoucí pracovník orgánů krizového řízení, správně pochopil smysl i cíl, respektive jeho úkol, spolu s metodami k jejímu dosažení. Vycházíme tedy z těchto základních otázek. [3]



Obr. 2. Jak úspěšně zvládnout krizi [Zdroj: vlastní]

Je prakticky nemožné správně naplánovat a zcela vyloučit riziko, protože se jen zřídka podaří přesně odhadnout budoucí vývoj. Naše rozhodování musí stavět na cílech, znalostech a rovněž důležitých odhadech. Správně může fungovat právě tehdy, když budou součástí každého plánu také prověřovaná kritéria jeho plnění. Aktivní přístup ke krizovému plánování, napomáhající naší připravenosti, spočívá v analýze zranitelnosti a transferu technologií, které slouží pro sledování faktorů rizik spolu s varováním. [1,3]

Podstata plánování spočívá v:

- Dosažení záměrů a cílů.
- Je prioritní manažerskou funkcí.
- Souvisí s veškerými aktivitami.
- Umožňuje jejich efektivní provedení.

Celý proces plánování je zaměřen na budoucnost. Upravuje cíle, kterých má být dosaženo spolu s vhodnými prostředky pro jejich dosažení. [3]

Krizový plán podniku

Základní funkcí krizového plánu je vyřešení vzniklé krizové situace, což lze chápat jako zajištění včasné a efektivní odezvy. Správně sestavený krizový plán by měl obsahovat všechny dostupné informace, postupy a opatření potřebné ke zvládnutí takové situace, ale zároveň by se nemělo jednat o příliš obsáhlý dokument, který by ztěžoval praktické využití. Navržené postupy by měly sloužit jako jakýsi model, který může být individuálně modifikován dle specifických požadavků na různé krizové situace. Takový krizový plán by měl být zpracován pro každou krizovou situaci, která je popsána v krizovém scénáři, a to v písemné i elektronické podobě. Součástí každého krizového plánu by měl být rovněž plán krizové komunikace. [4]

Dle Hála [3] jsem pro přehlednost tvorbu krizového plánu zakreslila do následujícího schématu.



Obr. 3. Efektivní krizový plán [Zdroj: vlastní]

Nehledě na úroveň, na které manažer působí, je třeba, aby se i na nižších pozicích zpracovávaly plány, které budou přispívat k celkovému úsilí organizace. Výsledný dokument může mít široké spektrum podob, podle potřeb dané organizace. Obecně možnou strukturu krizového plánu, kterou jsem navrhla, je možné vidět v kapitole 4.4.3.

1.5 Fáze

Pro potřebnou připravenost a reakci na krizi sledujeme její průběh, který spočívá obecně k rozdělení krize na tři základní fáze, přičemž v každé je třeba využívat jiné metody a postupy, v jejichž důsledku dojde k požadovanému zajištění. Jednotlivé fáze jsem podrobně spolu s postupy na jejich zvládnutí popsala v následujících kapitolách.

1.5.1 Před krizí

Prevence. Jedním slovem přesné vystižení předkrizové fáze. Jde o jedinečný okamžik přípravy na možný vznik krizové situace. Veškerá práce vynaložená v tomto období se Vám později mnohonásobně vrátí. Umožní Vám jednat s jistotou, přesností a rychlostí. Za použití nástrojů pro potřeby předkrizové fáze jste schopni odhalit zárodky krizové situace a tedy její včasné zastavení. [1,2,3]

Může se to zdát jako banální poznámka, avšak je nezbytné si nejdříve vůbec připustit, že se krize může týkat také Vás. Zmiňuji to z důvodu, který je odpovědí na otázku: „Proč to některé firmy nechaly zajít tak daleko?“ Odpověď je snadná. Firma si v daný okamžik anebo opakovaně nepřipouštěla, že by menší problém právě pro ni mohl znamenat takovou hrozbu, která přerostla v krizi. Zvláště obezřetní bychom měli být vůči NIH syndromu. [1]

Pro vysvětlení, NIH syndrom pochází z anglického „Not Invented Here“ – „nebylo vynalezeno zde.“ K tomuto syndromu dochází nejčastěji, když se firma nachází na svém vrcholu a za žádných okolností si nepřipouští, že by něco mohlo být špatně. Tento postoj je typický pro velké firmy, proto se o něm někdy hovoří jako o příznaku nemoci velkých firem. [1,2,3]

Rovněž nebezpečným pro nás může být také takzvaný pocit zaneprázdněnosti, někdy nazývaný jako „efekt věže ze slonové kosti“. K němu dochází často po špatném sestavení priorit ve firmě. V souvislosti s ním je Vám možná známý výrok bývalého amerického ministra zahraničí, Henryho Kissingera:

„Příští týden nemůže být krize, protože už mám plný diář!“

Jak tedy postupovat pro správně sestavený plán, vycházející z možné krize?

- 1) Napište si seznam možných krizových situací, které se Vás mohou týkat.
- 2) Ujasněte si, jak byste v případě výskytu každé vypsané události postupovali.
- 3) V nejlepším případě ihned začněte odstraňovat nedostatky, které Vás napadly.
- 4) Sestavte krizový komunikační tým.
- 5) Krizový audit – zkoumání podnikových procesů.
- 6) Zjištěné výsledky pečlivě zanalyzujte.
- 7) Připravte si scénář krizové komunikace – variabilní, pro všechny typy krizí.
- 8) Začněte posilovat vztahy s médii.
- 9) Připravte krizový manuál.
- 10) Začněte aktivně využívat sociální média. [1,3,5]

1.5.2 V průběhu krize

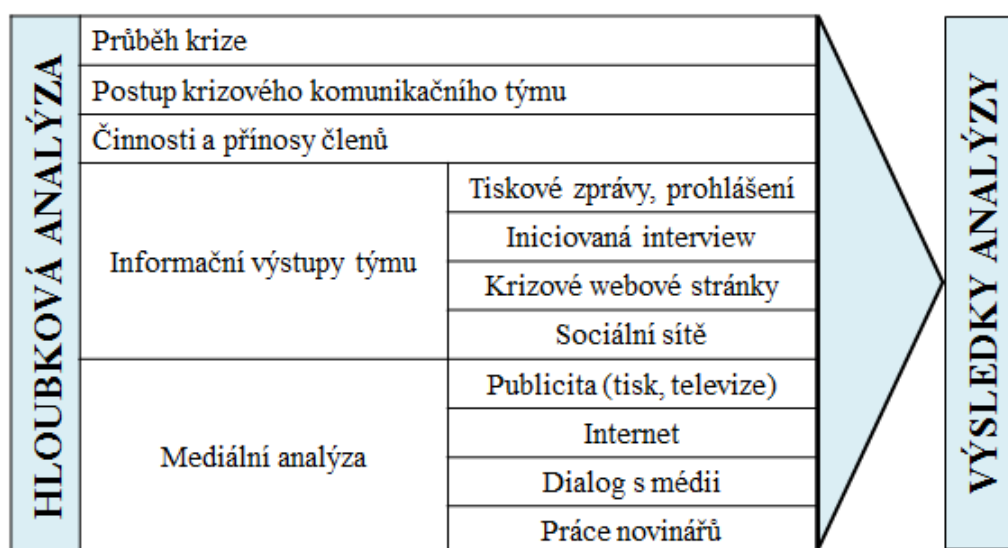
Nepochybně, však bez jakékoliv ukvapenosti, je nutné jednat rychle. Jestliže jste provedli potřebná opatření pro toto období, dostáváte se do časové i finanční výhody. Sestavili jste si krizový tým? Máte krizový manuál? Dokážete už teď odhadnout, s jakými novináři budete komunikovat? Pokud odpovědi na tyto otázky zní ano, máte už z poloviny vyhráno. [1,6]

- 1) Zachovejte klid.
- 2) Vyhodnoťte situaci – jakým hrozbám čelíte.
- 3) Zvolte strategii krizové komunikace.
- 4) Ujasněte si, koho potřebujete oslovit.
- 5) Udržujte si neustálý přísun informací – monitoring médií i internetu.
- 6) Jednejte rychle – buďte stále iniciativní.
- 7) Využívejte institut řízené otevřenosti.
- 8) Připravte tiskovou zprávu, kterou zveřejníte.
- 9) Zprovozněte krizovou webovou stránku.
- 10) Mějte vždy aktuální informace o postupu krize a její zvládnutí. [1,2,3,6]

1.5.3 Po krizi

V tuto chvíli rozhodně práce nekončí. Vnímání konce krize bývá velmi subjektivní. Nejenže musíte přesvědčit zaměstnance, že krize je již zažehnána, ale zároveň je musíte motivovat k posílení celé organizace. Je třeba udělat vše pro posílení pověsti a rovněž posílení pozice firmy na trhu před možnými krizemi v budoucnu. Vzhledem k zákazníkům je naopak nutné poskytnout důvod k obnově důvěry. Média by se měla dozvědět, že situace je již stabilní, a tudíž není nutné ji se zvýšeným zájmem dále pozorovat. Po zajištění těchto základních úkolů je třeba provést interní analýzu, jejímž prostřednictvím získáme zpětnou vazbu. [1,2,3,7]

Dle publikace Chalupy [1] jsem sestavila pomocné schéma:



Obr. 4. Pokrizová analýza [Zdroj: vlastní]

V rámci této analýzy byste měli postupně procházet postup v průběhu krize a krok za krokem jej vyhodnotit. Je potřeba sledovat to objektivně, zaměřit se na to, co by šlo do příště ještě vylepšit a hledat další slabá místa. Zodpovězte si přitom na otázky typu: „V čem jsme selhali?“ „Co se povedlo?“ „Co naopak ne?“ „Co můžeme udělat lépe?“ Také Vaši tiskovou zprávu a příspěvky zveřejněné na webových stránkách podrobte analýze. Přinesly publikace těchto výstupů odezvu, jakou jste si slibovali? Opět se snažte

odhalit slabá místa a pracujte na odstranění nedostatků. Pokrizová analýza, jak ji Chalupa nazývá, se soustřeďuje také na kolegy, členy jednotlivých týmů. Je nutné zhodnotit, zda byli přínosem, zvládali svou práci, byli dostatečně odborně vzdělaní a ve výsledku jestli obstáli jak po fyzické, tak psychické stránce. V průběhu této analýzy byste měli zaznamenat, zda došlo k bodu obratu. Je nutné zaměřit se na to, co tomuto zvratu předcházelo a co k tomu přímo či nepřímo vedlo. Celá analýza bude mít však smysl, až pokud její výsledky správně přenesete do praxe. Po zvládnutí této analýzy jste rovněž připraveni na možnou další krizi. V průběhu dalších pravidelných opatření, která jsou bezesporu nezbytná a v žádném případě se v tuto chvíli nesmí usnout na vavřínech, využívejte těchto zkušeností, které Vám krize přinesla. [1,2,3,7]

Ve shrnutí tedy:

- 1) Komunikačně uzavřete krizi – se všemi klíčovými zájmovými skupinami.
- 2) Vyhodnoťte průběh celé krize.
- 3) Zhodnoťte činnosti členů komunikačního týmu.
- 4) Zkoumejte okolnosti vedoucí k bodu obratu.
- 5) Proved'te analýzu mediálních výstupů.
- 6) Získané informace zakomponujte do své strategie.
- 7) Připravte se na možnost opakované publicity.
- 8) Mějte na paměti, že se krize může kdykoliv opakovat.
- 9) Dbejte na udržení akceschopnosti komunikačního týmu.
- 10) Průběžně se dále zdokonalujte kvůli obstání v možné příští krizi. [1,2,3,7]

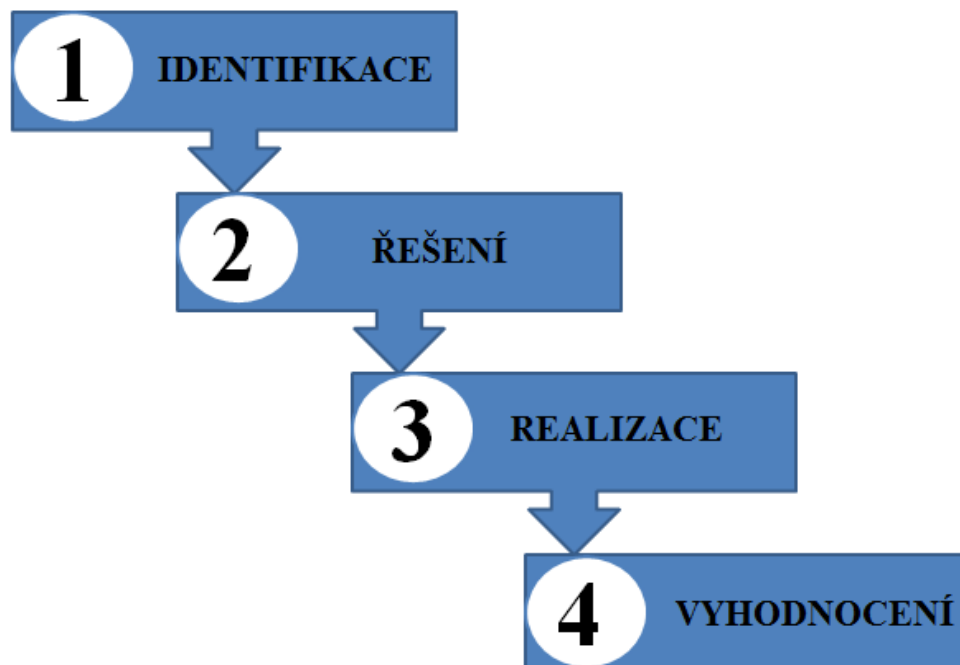
1.6 Řešení krize

Platí zde opět pravidlo, a to správná a včasná prevence, na základě které může firma v krizové situaci přežít. Správně připravený manažer by se měl v době rovnováhy v podniku prokazovat svou akceschopností a prozíravostí. Měl by být schopen pružně reagovat vzhledem k rychle se měnícím podmínkám. V tomto ohledu je na místě, zeptat se sám sebe, jakožto vedoucí osoby podniku, na základní otázky, vypovídající o teoretické připravenosti na krizovou situaci. Mezi otázky tohoto typu patří například:

- Máte pod kontrolou organizaci, v jejímž čele stojíte?
- Jste dostatečně předvídaví?
- Jste dostatečně informovaní?
- Připravujete se z vlastního zájmu na možnou krizovou situaci důkladnými kontrolami či analýzami? [8]

V předchozí podkapitole jsem se záměrně soustředila na vývoj krize z hlediska tří etap, z nichž budeme vycházet právě v konečném řešení krize. Toto dělení samo o sobě napovídá, že v každé oblasti je potřeba zvolit odlišné strategie a podniknout taktické kroky, přinášející úspěch. [1,7,9,10]

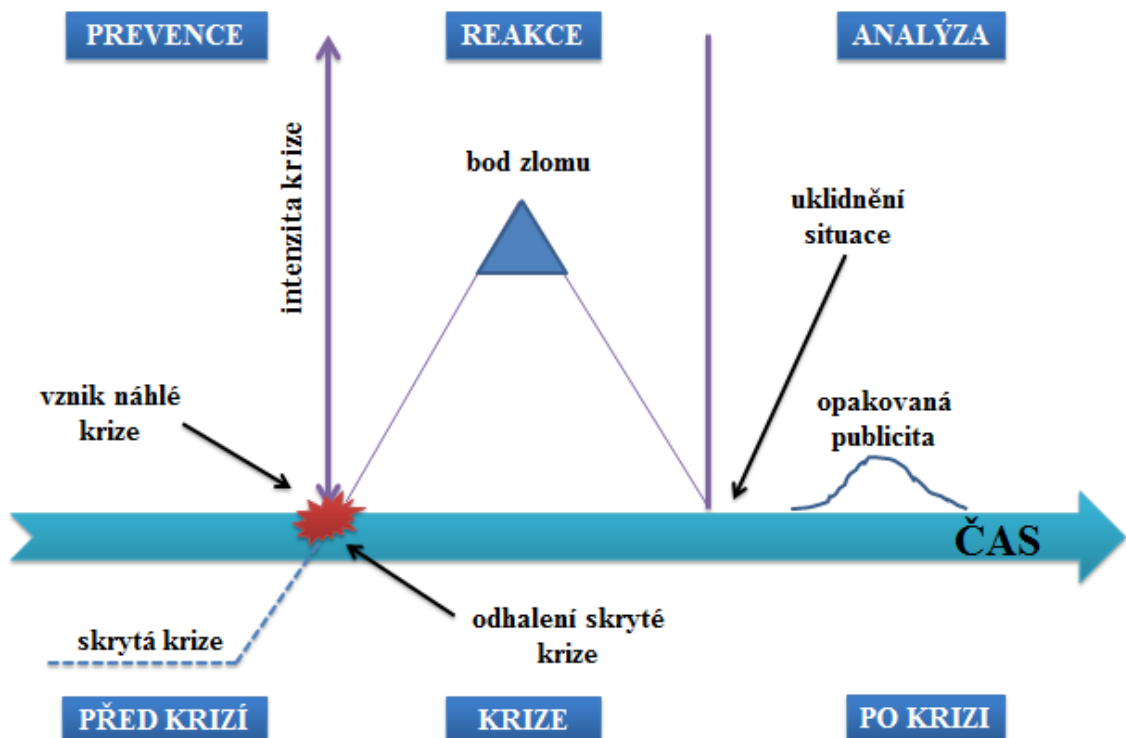
Pokud se nám v období před krizí nepodaří této události zabránit, či ji alespoň minimalizovat, což je smysl celé této fáze, dostaneme se k řešení vzniklého problému. Obecné kroky při řešení krize jsou následující.



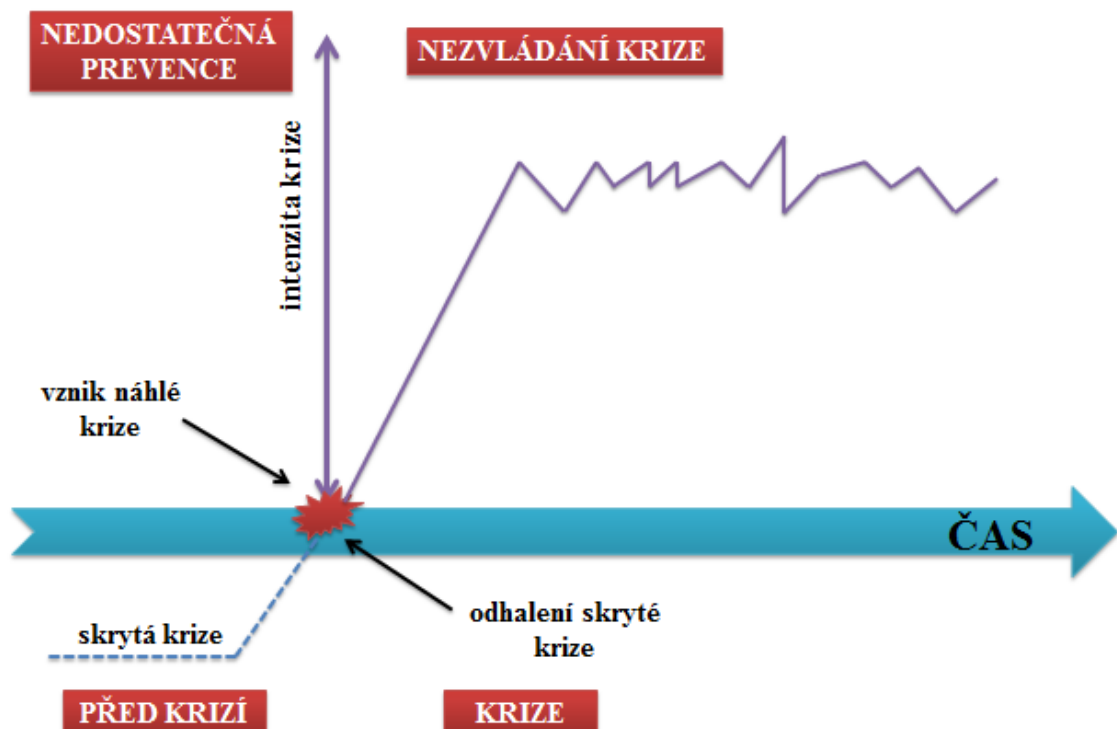
Obr. 5. Postup řešení krize [Zdroj: vlastní]

Jestliže patříte mezi svědomité vedoucí osoby, které si na základě doporučení plán vypracovaly, vycházíte v tuto chvíli z něj. Výhodu Vám to přináší zjevnou. Získáváte cenný čas ke svému prospěchu, dostáváte se do psychické pohody, na základě které nepodnikáte unáhlená rozhodnutí. Hlavní předností je, že s tímto přístupem zkracujete celou dobu trvání krize, snižujete negativní dopady na chod společnosti a výrazně tím zvyšujete pravděpodobnost zdárného vyřešení. Oproti tomu v nepřipravené firmě, v bodovém zlomu, rapidně rostou náklady na zvládnutí situace, krize nabývá dlouhodobého charakteru a může přejít až v chronickou podobu. Současně její vyřešení v budoucnosti není zaručeno a v nejhorším případě může dojít k úplnému krachu a likvidaci firmy. [1,3,5]

Tento průběh sledu událostí pro připravenou i nepřipravenou firmu jsem, dle schématu Chalupy [1], vyobrazila v následujících nákresech.



Obr. 6. Průběh krize v připravené firmě [Zdroj: vlastní]



Obr. 7. Průběh krize v nepřipravené firmě [Zdroj: vlastní]

1.7 Krizový management

Management chápeme jako ucelený systém řízení, sloužící ke koordinaci individuálních úsilí. Lze jím také označit skupinu vedoucích pracovníků v podniku nebo jiné organizační jednotce. Co se týče přívlastku „krizový“ management, poprvé byl použit již roku 1962 v době Karibské krize, za prezidenta J. F. Kennedyho, jako „crisis management.“ [3,6]

Hálek krizový management definuje následovně. „Z hlediska funkčního se management definuje jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností – manažerských funkcí (sekvenčních – plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, kontrola; paralelních – analyzování řešených problémů, rozhodování a realizace, resp. implementace včetně koordinace), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace. [3]

Při zkoumání zahraničních publikací jsem narazila na anglickou literaturu, která definuje krizový management následovně: „*Management is a discipline within the broader context of management consisting of skills and techniques required to assess, understand, and cope with any serious situation, especially from the moment it first occurs to the point that recovery procedures start.*“ [11]

Pro pojem „krizový management“, stejně tak jako pro management, existuje očividně celá řada možných definic, vycházející však z podstaty, že jde o systém řízení několika procesů, vedoucí ke zvládnutí krizové situace. V podniku je krizový management součástí obecného podnikového řízení, přičemž působí ve dvou rovinách:

- Běžný stav.
- Za krizové situace.

Ke zvládnutí manažerských funkcí dochází při:

- Minimalizaci příčin vzniku krizových situací.
- Přípravě činností v průběhu krizových situací.
- Bránění vzniku krizových situací.
- Redukci zdrojů krizových situací.
- Odstranění následků krizové situace. [3,5,7,10]



Obr. 8. Základní fáze krizového managementu

[Zdroj: vlastní]

1.8 Vybrané právní předpisy

Vzhledem k tématu bakalářské práce jsem využila níže popsané právní předpisy, vztahující se k této problematice.

Ústavní zákon č. 1 /1993 Sb. ve znění pozdějších předpisů, Ústava ČR.

Jde o základní zákon České republiky, který je tvořen preambulí a osmi hlavami, v nichž jsou zahrnuty základní ustanovení, moc zákonodárná, výkonná a soudní, Nejvyšší kontrolní úřad, ČNB, územní samospráva, přechodná a závěrečná ustanovení. [12]

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zákoník práce vymezuje právní vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce mezi zaměstnavateli a jejich zaměstnanci, právní vztahy kolektivní povahy, jak vzniká pracovní poměr a jak může být ukončen, jaká pracovní doba může být sjednána, jak funguje odměňování za odvedenou práci aj. [13]

Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů.

Tento zákon uvádí základní pojmy krizových opatření, vyjmenovává krizové orgány, z hlediska pravomocí krizových orgánů popisuje práva a povinnosti během krizových stavů, taktéž práva a povinnosti FO a PO, sankce při nesplnění těchto povinností, řízení k náhradám výdajů, škod apod. [14]

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED KOMUNIKACE

Komunikace patří k nejdůležitějším podmínkám existence člověka, jakožto společenské bytosti. Stručně jde o proces sdělování informací, ovšem škála souvisejících aktivit je mnohem širší. Nekomunikujeme pouze slovy, intonací hlasu, rychlostí mluvy, ale také gesty, mimikou, pohyby těla, podání rukou či úpravou zevnějšku. Dokonce, i pokud pouze přihlížíme slovní výměně mezi účastníky, jsme rovněž účastníky i my sami. Z toho lze vyčíst, že nelze nekomunikovat. Cokoliv, co v našem společenském životě probíhá, cokoliv, čeho chceme dosáhnout, je spjata s komunikací. System zůstává stále přidaná hodnota, do značné míry se vztahující k našim zkušenostem a poznatkům. Z toho vyplývá také fakt, že se nejedná pouze o jakýsi organizační prostředek, nýbrž o způsob. [1,6,7,9,10]

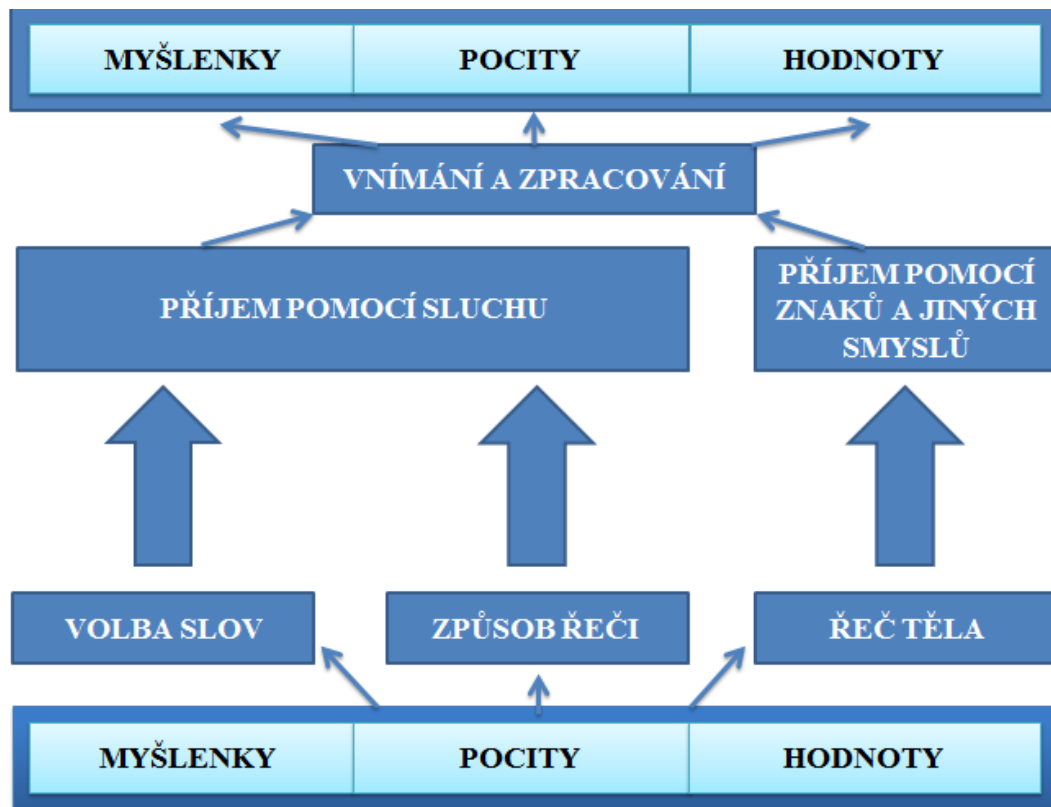
2.1 Definice

V obecném pojetí označujeme komunikaci jako sdělování informací, podávání zpráv. Podstata komunikace spočívá ve spojení jednotlivce s jeho okolím. Znamená vnímání, očekávání a klade své požadavky. Pokud hovoříme z hlediska sociologie o lidské komunikaci, setkáváme se s upřesňujícím pojmem „sociální komunikace“, která nahlíží na komunikaci lidí a společnosti jako na celek. [6,7,15]

Urban, Dubský a Murdza ve své knize Masová komunikace a veřejné mínění popisují komunikaci následovně. „*Sociální komunikací se rozumí proces sdělování, směny a distribuce informací mezi dvěma či více lidmi v síti sociálních vztahů a v rámci sociálního chování. Jedná se o specifickou formu sociální interakce, konkrétně o tu uskutečňovanou prostřednictvím sdělení. Díky jejich sdělení v sociálním prostoru je komunikace předpokladem spolupráce, soutěžení a konkurence.*“ [10]

2.2 Modely

Zdá se, že komunikace zní velmi prostě, avšak ve skutečnosti je to natolik složitý proces, že existuje několik modelů, formující komunikaci se všemi působícími vlivy na ni. Pokud dochází k problémům při komunikaci, či se jiným způsobem nedaří, hledáme v těchto modelech možné příčiny selhání. Pro představu jsem vytvořila, dle Plamínka [16], toto schéma. [16,17]



Obr. 9. Komunikační buňka [Zdroj: vlastní]

2.3 Druhy

Druhy komunikace můžeme dělit dle různých hledisek, přičemž u přímé mezilidské komunikace má zásadní význam odlišení verbální složky od neverbální a u mediální komunikace hraje významnou roli rozlišení akustické složky od vizuální. [17]

Dle prostředků, které potřebujeme k realizaci sociální komunikace, ji dělíme na komunikaci:

- Verbální.
 - Slovní komunikace uskutečněná prostřednictvím jazyka.
 - Dominantní úloha.
 - Nástroj centrálně směřovaných komunikačních procesů.
- Neverbální.
 - Mimoslovní komunikace.
 - Distanční x kontaktní.
 - Záměrná (vědomá) x nezáměrná (nevědomá).

Podle účelu:

- Persvazivní (argumentace, manipulace, fyzické násilí, ...).

Podle vztahu mezi jednotlivými účastníky:

- Intrapersonální (vnitřní, samomluva, monolog).
- Interpersonální (meziosobní, formou rozhovoru).
- Skupinová (více než dvě osoby, formou brainstormingu, diskuze).
- Veřejná (neosobní, neindividualizovaná, formou přednášky, meetingu).
- Masová (řízená, všudypřítomná, neosobní).
- Další (viz tabulka). [5,6,10,16]

Tab. 2. Další formy komunikace [Zdroj: vlastní]

Forma	Příklad
Přímá	Face-to-face, interpersonální
Nepřímá	Pomocí technických prostředků
Jednostranná	Monolog
Oboustranná	Dialog
Řízená	Stanovený cíl
Spontánní	Vyplývá z přirozené potřeby
Soukromá	Interpersonální
Veřejná	Masová
Symetrická	Role vysílatele a příjemce se střídají
Asymetrická	Role se nestřídají
Vizuální	Gestikulace
Akustická	Poslech rádiového vysílání

Jako speciální formy sociální komunikace můžeme zmínit například informační altruismus, propagandu, dezinformaci, komunikaci probíhající pod nepravou identitou anebo počítačovou komunikaci (CMC). [6]

2.4 Funkce

Každá komunikace má zpravidla svůj smysl a svůj účel. Hovoříme tedy o funkci, kterou má, anebo chce splnit. Jejím dopadem na příjemce je jistý komunikační smysl. Mezi hlavní komunikační funkce patří tedy:

- Informovat (oznámit, předat zprávu).
- Instruovat (navést, „dát recept“).
- Přesvědčit (získat příjemce na svou stranu, ovlivnit).
- Vyjednat (vyřešit, dospět k dohodě).
- Pobavit (rozptýlit, rozveselit jak druhého, tak sebe). [9]

2.5 Efektivní komunikace

Pokud chceme dosáhnout efektivní komunikace, znamená to, že bude správně pochopena a povede k výsledkům, které jsme si stanovili. Při hledání takových návodů jsem narazila na úsměvné zákony komunikace, které zpochybňují existující předpoklady. Autorem je profesor Osmo A Wiio z Univerzity v Helsinkách a jeho zákony jsem pro tuto kapitolu níže použila. [5,18]

1. Zákon – Jestliže komunikace může selhat, tak selže.
2. Zákon – Jestliže komunikace nemůže selhat, tak patrně také selže.
3. Zákon – Pokud se zdá, že dosáhneme úspěchu způsobem, kterým jsme zamýšleli, pak k němu dojde způsobem, kterým jsme nezamýšleli.
4. Zákon – Pokud myslíte, že je vaše komunikace předurčena k úspěchu, pak je jisto jistě předurčena k selhání.
5. Zákon – Pokud sdělení lze chápat vícero způsoby, pak bude pochopeno tím nejméně vhodným.

6. Zákon – Vždycky se objeví někdo, kdo bude vědět lépe než vy, co jste tím myslel.
7. Zákon – Čím více se komunikuje, tím je obtížnější dosáhnout úspěšné komunikace.
8. Zákon – Čím více komunikujeme, tím více nedorozumění se objeví.
9. Zákon – Při hromadné komunikaci nejde o to, jaké věci „jsou“, ale jaké se „zdají být“.
10. Zákon – Důležitost zpráv je nepřímou úměrnou čtverci vzdálenosti. [5,18]

2.6 Média

Dnešní pokroková doba, plná komunikačních technologií, zapříčinila fakt, že se opouští od tištěných novin a zpravodajů a do popředí se dostávají internetové zdroje. Dokonce i televizní vysílání zpráv ustoupilo z prvních příček a dál rapidně rostou počty přívrženců, hledající zdroje informací na webu. Z důvodu, aby nedošlo ke krachu několika redakcí, byly tyto subjekty nuceny snížit množství zaměstnanců, kteří mají zaujmout stále stejně velkou škálu oblastí, o kterých veřejnost informují. Tohle se sebou zákonitě přináší obrovský nátlak na tyto zaměstnance a vzhledem k tomu, že se dostávají ke psaní článků, na které nejsou přímo specializováni, dochází tak často k nepřesným a k nekvalitním informacím, které se bleskově zapisují do paměti čtenáře. Uvědomělý čtenář by si tedy svůj názor měl, už na základě selského rozumu, zakládat na informacích získaných přečtením, poslechnutím či zhlédnutím zpráv, tedy několika na sobě nezávislých zdrojů a dospět k jistému postoji. Pro nás, jakožto vedoucí osobu ve firmě, je správná komunikace s médii nezbytnou potřebou. Pomocí médií, jak už jsem zmiňovala, dochází k okamžitému kontaktu s potencionálním zákazníkem. Celé veřejnosti se do paměti dostane to, co o Vás média řeknou, či napíšou. Pro přehled si můžeme média rozdělit do základních skupin, jakožto tištěná i jejich internetové verze. [1,10,17,19,20]

Tab. 3. Dělení médií [Zdroj: vlastní]

Tradiční	Internetová
Celostátní televize	Zpravodajské portály
Celostátní časopisy	Odborné portály
Celostátní deníky	Zpravodajské weby
Celostátní rozhlasové stanice	
Tiskové agentury	
Místní televizní stanice	
Místní rozhlasové stanice	
Regionální deníky	
Regionální týdeníky	
Odborné a profesní časopisy	
Bulvární deníky	

Tyto nové, pokrokové komunikační prostředky vytvořily nové příležitosti ke zviditelnění. Hlavním rysem v moderním světě je to, že se působení médií a celkově komunikace odehrává v globálním měřítku. Vzhledem k tomu, že elektronická média fungují téměř s nulovou časovou prodlevou, informace máme k dispozici téměř okamžitě. Pomocí médií tedy zjišťujeme, že jsme se stali pozorovateli vzdálených dějů a událostí, s nimiž nemáme prakticky nic společného. Tato sdělení nás nabádají, abychom si na problémy a události, odehrávající se kdekoli ve světě, udělali svůj vlastní názor a zaujali vůči nim nějaký postoj. [17,18,21,23]

*„Nemůžeš si dovolit nesdělovat informace! Pokud mlčíš, přenecháváš iniciativu jiným.
Umění komunikace je základním předpokladem vůdcovství.“*

James Humes

3 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Pokud se podnik nachází v krizi, zákonitě to sebou přináší zvýšenou pozornost sdělovacích prostředků, veřejnosti, všech zainteresovaných i nezainteresovaných stran, ale i obyčejných pozorovatelů. Současně s přípravou na krizi souvisí také příprava na krizovou komunikaci. Negativní publicita poškozují dobré jméno podniku, na které se pak nabaluje sled dalších negativních dopadů. Stejně tak, jako chápeme krizový management za zvláštní formu obecného managementu, chápeme rovněž krizovou komunikaci za specifickou formu obecné komunikace. Často se špatně domníváme, že krizová komunikace je pouze komunikací v době krize, ovšem stejně tak patří i do období před takovou událostí. [1,3,6]

3.1 Definice

Dle Hála chápeme krizovou komunikaci následovně. „*Krizová komunikace je specifická forma sociální komunikace a současně je nástrojem krizového řízení. Může mít formu verbální i neverbální. Svým charakterem jde především o interpersonální, meziosobní, skupinovou a masovou komunikaci.*“ [3]

3.2 Plánování krizové komunikace

Plánování krizové komunikace musí opět začínat s časovým předstihem, souběžně s analýzou rizik a hrozeb. Výsledkem je zpracování komunikačních cílů – základní komunikační strategie organizace a klíčových sdělení pro veřejnost, média, odborníky, rodinné příslušníky aj., v období symptomů krize, v době krize, i po jejím skončení. [6]

3.2.1 Obecný algoritmus plánování

Spočívá v plánování a sestavení základních pilířů tvořící koncept krizové komunikace.

- 1) Zmapování možných příležitostí, stanovení cílů a úkolů krizové komunikace po uvážení ekonomických možností, mezinárodních závazků, apod. V této fázi si klademe otázku: „Kde chceme být?“ „Jak toho chceme dosáhnout?“
- 2) Provedení analýzy hrozeb spolu s porovnáním možných krizí. Analyzujeme možná rizika, identifikujeme aktéry v komunikačních okruzích, popisujeme možnou krizi.

- 3) Určení hlavních stavebních pilířů pro krizovou komunikaci. Soustředíme se na formulaci dialogů, kvalitu vztahů, informační design aj.
- 4) Sestavení základních témat krizové komunikace ve všech stádiích krize.
- 5) Výběr a porovnání možných alternativ. Zaměřujeme se na takové, které jsou nejslibnější pro dosažení cílů, a které jsou zároveň nejefektivnější k jejich dosažení.
- 6) Zpracování plánu krizové komunikace.
- 7) Provedení modelu krizové komunikace uvnitř podniku. [6]

3.2.2 Základní axiomy plánování

Výše zmíněný, obecný algoritmus plánování krizové komunikace můžeme aplikovat do těchto dvou základních axiomů krizové komunikace, a to:

- 1) Stanovení úkolů a cílů krizové komunikace za uvážení možných příležitostí.
 - Cíle a úkoly musí vycházet z komunikační strategie a odhadů odolnosti organizace vůči krizím, citlivosti vůči možnému riziku a vyhodnocení potenciálu interní kultury organizace.
 - K formulaci cílů a opatření lze využít také SWOT analýzu – analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.
- 2) Implementace analýzy hrozeb a porovnání možných krizí.
 - Využíváme metody a nástroje analýzy rizik pro krizovou komunikaci, které však nejsou shodné s metodami využitými při zpracování krizového plánu.
 - Cílem analyzování možných typů rizik z hlediska krizové komunikace je minimalizování rozdílu mezi vnímáním veřejnosti a médií oproti odborným určením rizika. [6]

3.2.3 Obsah analýzy hrozeb

Přístup k této analýze hrozeb vyžaduje realizaci následujících kroků.

- 1) Určit základní filosofii krizové komunikace.
 - Tvorba scénáře krizové komunikace začíná nastavením míry vnitřní rizikové tolerance, kterou je management ochotná akceptovat pro dosažení svých cílů.

- Stanovení, k jakému typu krize se bude krizová komunikace vztahovat a jaké klíčové informace se po spuštění tzv. start line krizové komunikace, budou muset sdělit.
- 2) Identifikovat komunikační okruhy.
- Proces založení dvoucestné krizové komunikace – s kým, v jakém pořadí a proč komunikovat. Jakou formou dialogu a proč.
 - Postupujeme od nejužšího okruhu osob zasažených událostí směrem k vnějším okruhům. Před zahájením krizové komunikace do těchto komunikačních okruhu dotčené strany rozřazujeme.
- 3) Vytvořit konstrukci hlavních pilířů krizové komunikace.
- Úspěch celé krizové komunikace staví na třech základních pilířích.
 - Kvalita vztahů (důvěra osobní, profesní), informační design, dialog.
- 4) Určit okruhy témat krizové komunikace.
- Komunikace před krizí.
 - Průběžné informace o stavu připravenosti, prevenci.
 - Komunikace během krize.
 - Analýza příznaků s dosavadním vývojem krize.
 - Formulování informací, které je třeba sdělit, určení cílových skupin, stanovit komunikační design.
 - Monitoring.
 - Komunikace v postkrizovém období.
 - Ujištění komunikačních partnerů o kontrole nad krizí.
 - Materiální a morální vypořádání s krizí, informovanost.
- 5) Popsat a porovnat krize.
- Kvalitativní a kvantitativní hodnocení.
- 6) Určit způsob organizace krizové komunikace.
- Stanovení způsobu prezentace.
 - Čtyři nejvyužívanější modely pro různé úrovně naléhavosti problémů a velikosti společnosti.
 - Výsledkem této činnosti je plán krizové komunikace, který tvoří přílohu krizového plánu organizace. [6]

3.3 Cíle

Cílem krizové komunikace je uvolnit veřejnosti správné informace ve správný čas, na správném místě, a tím dosáhnout námi požadovaného výsledku. Tyto informace by měly být rovněž včasné, věcné, hodnotné, důvěryhodné a přesvědčivé. Tímto strategickým tahem se snažíme dosáhnout:

- Plnohodnotné připravenosti orgánů krizového řízení k následným činnostem.
- Redukce nejistoty.
- Zajištění „efektivního“ chování všech zainteresovaných osob.
- Zabránění vzniku paniky a posílení víry v budoucnost.
- Zabránění, či alespoň snížení rozsahu negativní publicity, poškozující dobré jméno a integritu. [1,3,6]

3.4 Principy

Aby k výše zmíněným cílů došlo, je potřeba znát základy správné krizové komunikace a tyto principy v praxi hojně využívat. Pro přehlednost základních principů krizové komunikace jsem sestavila, na základě publikace Hála [3], následující tabulku.

Tab. 4. Principy krizové komunikace [Zdroj: vlastní]

Princip	Význam
Odpovědnosti	KK není záležitostí tiskových mluvčích, nýbrž vedení podniku.
Nezávislosti	KK nesmí být závislá jen na jedné osobě.
Přesnosti	KK vyžaduje přesné, stručné a výstižné definování problému – omezení špatné interpretace.
Důvěryhodnosti	Držení se podstaty věci a faktů. Žádné spekulace či dohady.

Znalosti	Znát všechna fakta o svém podniku, problému, znát komunikační cíl, klíčová sdělení a související odvětví.
Očekávané reakce	Mít po analýze dopadů sdělení, představu o způsobech zvládnání těchto reakcí.
Nejhoršího vývoje	Identifikovat a plánovat KK vždy ve vztahu k nejhoršímu možnému scénáři.
Hledání podpory	Hledání spojenců a spolehlivých zastánců.
Pravdivosti	Vždy hovořit pravdu. Nemusí být úplná, ale to, co řeknete, musí být pravdivé. Nikdy neříkat „bez komentáře“.
Otevřenosti	Být vždy k dispozici, neskrývat se před novináři. Přednostně hovořit o pozitivích, vystupovat sebevědomě, nekritizovat zaměstnance, kolegy, vedení.

3.5 Efektivní krizová komunikace

Obecně pro efektivní komunikaci patří pravidla, jako jsou:

1. Naslouchání.
2. Překročení červené linie (vědomě se zachovat jinak, než obvykle).
3. Přesvědčování bez argumentování.
4. Přemýšlení o rozhovoru před i po skončení.
5. Poznávejte své „Hot Buttons“ („červené knoflíky“). [22,24]

Chalupa úspěšnou komunikaci vyjadřuje rovnicí, která v sobě zahrnuje osobní přístup, kam řadíme lidskost, ujištění a péči v kombinaci s vyvinutým zájmem, který společně tvoří koncept úspěšné komunikace. [1]



Obr. 10. Komunikační rovnice úspěchu [Zdroj: vlastní]

Na předchozích pět základních principů krizové komunikace navazuje seznam rozšířených pravidel úspěšné a efektivní komunikace právě pro krizové období, které popisují níže.

Pravidlo č. 1 – Nedopust’te, aby kritika zůstala bez odpovědi.

Bývá pravidlem, že než dojde k vydání kritického článku, bývá osoba (podnik) kontaktován médii, aby se k záležitosti vyjádřili. Pokud se tak nestane a článek bez předchozího kontaktování vyjde, neměl by zůstat bez reakce.

Pravidlo č. 2 – Mějte předem připravený scénář krizové komunikace.

Nejedna krize se zkomplikovala právě špatnou krizovou komunikací. Proto se klade důraz na strategii, zajišťující dobře fungující systém krizové komunikace a předem sestavený scénář krizové komunikace.

Pravidlo č. 3 – Stanovte jednotlivé role v systému krizové komunikace.

Sestavte krizový komunikační tým. Kvůli pohotovému odpovědi a zaštitění všech zkoumaných odvětví je vhodné mít předem rozdělené klíčové role.

Pravidlo č. 4 – Nedopust'te, aby se z incidentů staly krize.

Pokud je s nepříjemnými událostmi včas správně zacházeno, nemusí přerůst v krizi. Z daných okolností je třeba uváženě postupovat a situaci zbytečně nedramatizovat.

Pravidlo č. 5 – Nestavte prosperitu na tvrzení, že Vás krize nemůže postihnout.

Přístup ke krizovému managementu k odhalení potencionálních krizí ještě než vzniknou. Možnost vlivu NIH syndromu, viz kapitola 1.5.1.

Pravidlo č. 6 – Aktualizujte krizový plán.

Většina odborníků z oblasti krizového managementu se shoduje na pravidelné aktualizaci krizového plánu alespoň jednou ročně.

Pravidlo č. 7 – Jako součást zdrojů berte vedení organizace.

Vzhlížení k vůdcům podniku i ze strany médií. Dobře připravené vedení podniku představuje velký počáteční kapitál pro zvládnutí krize.

Pravidlo č. 8 – Posud'te svou zranitelnost.

Otázky, které by měly být řešeny pro upřesnění v době zpracování krizového plánu.

Pravidlo č. 9 – Připust'te si, že krize nastala.

Častým problémem je syndrom zaneprázdněnosti, viz kapitola 1.5.1.

Pravidlo č. 10 - Nebud'te skoupí na informace – čím více informací, tím lépe.

Vždy je ale třeba vycházet ze skutečnosti a faktů, v případě, že odpověď na kladené otázky neznáte, vyjádřete se k tomu s příslibem, že to zjistíte a zpětně se k tomu vyjádříte.

Pravidlo č. 11 – Mluvčí v hlavní roli.

Pravděpodobně se jedná o jednu z nejdůležitějších postav, proto je nezbytné, aby taková osoba byla na svou roli pečlivě připravena. Ideálně by každý podnik, společnost, úřad, měl

mít k dispozici dvě až tři takové osoby, které projdou potřebným výcvikem, budou schopny vystupovat před kamerou, budou autoritativní, ale také schopny vyjádřit soucit.

Pravidlo č. 12 – Instruktaž vedení.

Po jisté době médií přestává stačit vyjádření mluvčího a mají zájem o komentář od vedení. Informace vydaná touto osobou bude mít pak mnohem větší účinek.

Pravidlo č. 13 – Neunáhlete se s kritikou kritiky.

Kritika se může projevit jako oprávněná, proto neudělejte typickou chybu krizového řízení, a to popírání kritizovaného stavu, pokud si tím nejsem v daný okamžik zcela jisti. Vracíme se k prvnímu pravidlu, a to, že kritika nesmí být nikdy bez odpovědi, ale v první okamžik si položíme otázku, zda je tato kritika oprávněna.

Pravidlo č. 14 – Shodněte se s tiskem.

Článek může být naším příspěvkem napsán vhodně a včas, což je jedním z nejúčinnějších nástrojů krizového řízení.

Pravidlo č. 15 – Držte se krizových plánů, doplněných o vědomosti odborníků.

Takový plán dává možnost odborníkům vést diskuzi a poskytovat informace – např. hasiči o příčinách požáru, finanční experti o financích aj.

Pravidlo č. 16 – Odkládání není správná strategie.

Pokud v daný okamžik není možné okamžité vyjádření se k věci, pokuste se vzniklou situaci alespoň částečně představit, aby došlo aspoň k nějakému formování celé zprávy.

Pravidlo č. 17 – Vyžívejte internet.

Způsob předávání informací patří v současné době k jedněm z největších problémů krizové komunikace. Velkou výhodou této doby je využití všudypřítomného internetu, kde se můžete odkazovat na další souvislosti, na které jste už vy anebo tiskový mluvčí reagovali. Lidé, pravidelně sledující internet, budou v době krize kauzu sledovat ještě pečlivěji a skupina dobře informovaných obyvatel může být dalším prostředkem k šíření zpráv. [3,6,24,25]

3.6 Doporučení

Jako základ pro krizovou komunikaci se doporučuje mít především sestavený zmíněný plán a dodržovat praxi ověřených metodických postupů. Avšak jako malý dodatek k předchozím principům a pravidlům, chci obecně, do uceleného kontextu, shrnout doporučení pro krizovou komunikaci, a to v této podobě. [1,3,6,26]

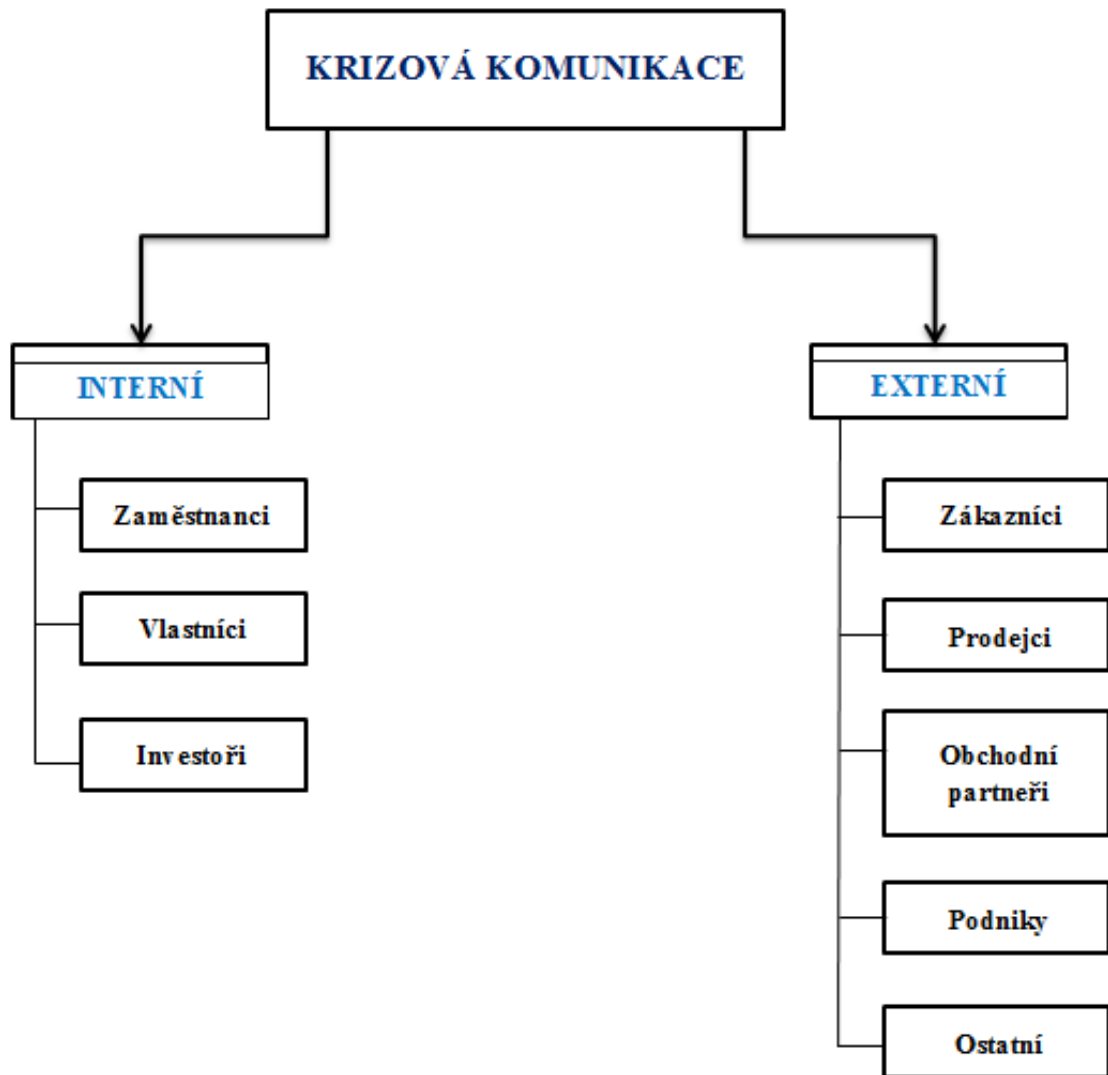
1. Pohotově reagujte a ihned se začněte řídit krizovým plánem.
 2. Zajistěte, aby byl co možná nejdříve k dispozici nejvyšší představitel podniku.
 3. Sdělte médiím co nejvíce informací, založených na faktech a skutečnosti.
 4. Snažte se mít eso v rukávě, buďte připraveni na všeobecné informace.
 5. Co nejdříve udělejte tiskovou konferenci, briefing s vysokým představitelem.
 6. Nepoužívejte příliš mnoho odborných termínů.
 7. Připravte se na dlouhodobou spolupráci s médii, krize může mít dlouhou odezvu.
- [1,3,6,26]

Přestože se opakovaně vracím k důležitosti krizového plánu, který je bezesporu základním krokem k řešení krizových situací, zkoumaná praxe však poukazuje na to, že každý krizová situace je naprosto specifická, a proto se na ni nikdy nedá dokonale připravit. Celkové řešení takové události vyžaduje tedy mimo jiné také operativnost, originalitu a ochotu nést odpovědnost. Hálek vlastní přístup k takové situaci popisuje výstižně jako:

„S hlavou v písku se komunikuje prachbídňě. S hlavou vztyčenou obtížně, ale přece.“ [3]

3.7 Cílové skupiny

Primárně je předmětem krizové komunikace sdělování informací cílovým skupinám zainteresovaných stran. Obecně lze krizovou komunikaci rozdělit na interní a externí komunikaci, která je zobrazena v následujícím schématu.



Obr. 11. Cílové skupiny krizové komunikace [Zdroj: vlastní]

Jak lze vyčíst, interní komunikace probíhá na půdě organizace, kdy cílové skupiny jsou především zaměstnanci, ale také investoři a management firmy, který komunikaci vede. Za externí komunikaci považujeme komunikaci se zákazníky, obchodními partnery či jinými organizacemi, kdy vystupuje určený mluvčí společnosti, či přímo top management.

3.8 Globální média při krizové komunikaci

Pokud dojde ke krizi v podniku, kterou vyřešíte, může se stát, že zákazníků a spotřebitelů je stále méně a méně. Stačí jedna upomínka médií na bývalou krizi, na problém, který už není, ale býval, a to je přesně to, co lidem zůstává na paměti. Dochází ke špatné pověsti, ničení dobrého jména a Vy se z tohoto kolotoče nemůžete dostat. Proto zde platí jedna zásada. Pokud chcete být úspěšní, vsaďte na kvalitní, pečlivou a pravidelnou spolupráci s novináři. Jde o běh na dlouhou trať, ale máte možnost dostat se k potřebným informacím a spolu se znalostmi práce médií, jste si schopni zajistit pozitivní zviditelnění a přenos informací veřejnosti třeba hned v následujícím vydání. Na rozhovor je třeba být připraven, být flexibilní a hbitý. Ať už se nám chce budovat dobrý vztah s médii nebo ne, není zde většinou jiná možnost, než na tento způsob přistoupit. [1,19,20,24]

Můžete prodávat sebelepší výrobek či poskytovat sebelepší službu, ale to, jak Vás vnímá široká veřejnost, je obvykle dáno z velké části tím, jak se o Vás píše či mluví. Pokud dojde ke krizi, strhává se na Vás v jeden okamžik spousta novinářů. Pro tento případ byste měli mít dobrý přehled o všech typech médií, dlouhodobě se všema vést konstruktivní rozhovory, ale vzhledem k akutní situaci je na Vás, rozhodnout se pro ta klíčová. Cílem je maximální průnik vašeho poselství k cílovým skupinám. [1,19,20,24]

Dle publikace Chalupy [1] jsem pro přehlednost sestavila tabulku zobrazující klíčové charakteristiky internetové sociální krizové komunikace mezi firmou a její protistranou.

Tab. 5. Charakteristika firmy a protistrany [Zdroj: vlastní]

Firma	Protistrana
SNADNOST	
Moderní technologie, které nám umožňují reagovat i mimo kancelář.	Snadné napáchání škod na pověsti podniků či institucí.
RYCHLOST	
Musíte jednat rychle, ten, kdo má náskok určuje, jak se o věci bude dále hovořit.	Po propuknutí krize, se nezávisle na vaší vůli, objeví tyto informace na internetu.
LEHKOST	
Vyjadřujte se stručně, berte v potaz, jak druhá strana vnímá informace. Pokud na webu chce obstát, musíte přistoupit na pravidla hry.	Protistrana se většinou na internetu zdržuje tam, kde jsou její přátelé a stoupenci. Tomu se musí přizpůsobit styl i jazyk komunikace.
VŠUDYPŘÍTOMNOST	
Monitorujte, co se děje na sociálních sítích a buďte připraveni zahájit diskuzi. Tak máte možnost obstát v souboji o svou pověst.	Internet, na rozdíl od tisku, nemá redakční uzávěrku, jde tedy o komunikaci 24/7. Jediná podmínka okamžitého získání informací z webu je tedy připojení.
DŮVĚRYHODNOST	
Pokud vystupujete na internetu jako vedoucí představitel, jste vystaven vždy jisté dávce nedůvěry. Proto je důležité pravidelně tak vystupovat ještě před vznikem krize.	Pro okolí bývá často protistrana důvěryhodným zdrojem. Nebývá předem vnímána jako podjatá a informace jako zavádějící.

DECENTRALIZACE AUTORIT	
Pro obstání na sociálních sítích musíte mít volnou ruku při rozhodování o způsobu reakce i vhodném momentu jeho uveřejnění.	Na internetu vystupuje každý sám za sebe, proto tedy i o to, kdy kritický příspěvek uveřejní, rozhoduje každý sám a to velmi rychle, bez jakéhokoliv souhlasu.
CROWDSOURCING	
Odkázanost na předem schválený rozpočet, proto se nedá počítat s takovým zápalem ze strany spolupracovníků.	Využití bezplatné pomoci řady uživatelů internetu. Pokud jsou lidé přesvědčení, že jde o dobrou věc, pracují velmi rychle.
SYNCHRONNOST	
Zapojení zaměstnanců do komunikačních aktivit po stanovení jasných pravidel, jak bude komunikace probíhat. Čím větší počet osob názor šíří, tím silnější slovo máte.	Ke stejnému tématu se na sociálních sítích vyjadřuje velký počet uživatelů. To často inspiruje následovníky a může strhnout obrovskou lavinu reakcí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROFIL SPOLEČNOSTI

Pro zkoumání problematiky krizové komunikace ve firmách jsem se zaměřila na poměrně nové odvětví na trhu, a to firmu Hello Innovation, zabývající se mystery shoppingem. Vzhledem k tomu, že se jedná o stále se rozvíjející business, dochází neustále k situacím, které vyžadují pružné reagování na poptávku, poskytování služeb, komunikaci se zákazníkem, inovacím a zlepšováním doposud fungujících systémů. Tato situace na trhu mě zaujala a rozhodla jsem se proto řešit problematiku krizové komunikace právě v této firmě, která je svým způsobem na komunikaci celá založena. Za zmínku jistě stojí, že společnost Hello Innovation rovněž splňuje standardy Mezinárodního kodexu ICC/ESOMAR pro výzkum trhu a je členem ESOMAR – globálního sdružení datové, výzkumné „insight“ komunity, která zastupuje téměř pět tisíc odborníků a pět set společností, kteří dále zadávají anebo sami poskytují výzkumné projekty, včetně datové analytiky ve více než sto třiceti zemích světa. [27]

4.1 Aktuální stav

V současnosti tvoří firma Hello Innovation značný podíl na trhu, o čemž vypovídá působnost v sedmi státech, a to i mimo Evropu. Jedná se konkrétně tedy o Českou republiku, Slovensko, Rakousko, Německo, Maďarsko, USA a Dubaji. O provedení služeb mystery shoppingu se stará více než 3400 mystery shopperů, kteří jsou řádně proškoleni, neboť důraz je kladen především na kvalitu provádění služeb, kterou dle filozofie firmy, je praktický trénink namísto přednášení. O tom, zda tato metoda funguje, vypovídá další statistický údaj, a tím je množství spokojených klientů, který aktuálně dosahuje úctyhodného čísla osmdesát. Jedná se o klienty nejrůznějších typů odvětví. Ať už o gastronomické subjekty, bankovníctví a pojišťovnictví, prodej sportovních produktů, poskytování služeb v oblasti cestovního ruchu aj. Vzhledem k množství mystery shopperů odpovídají i měsíční počty kontrol, které výrazně přesahují dva tisíce. [27]

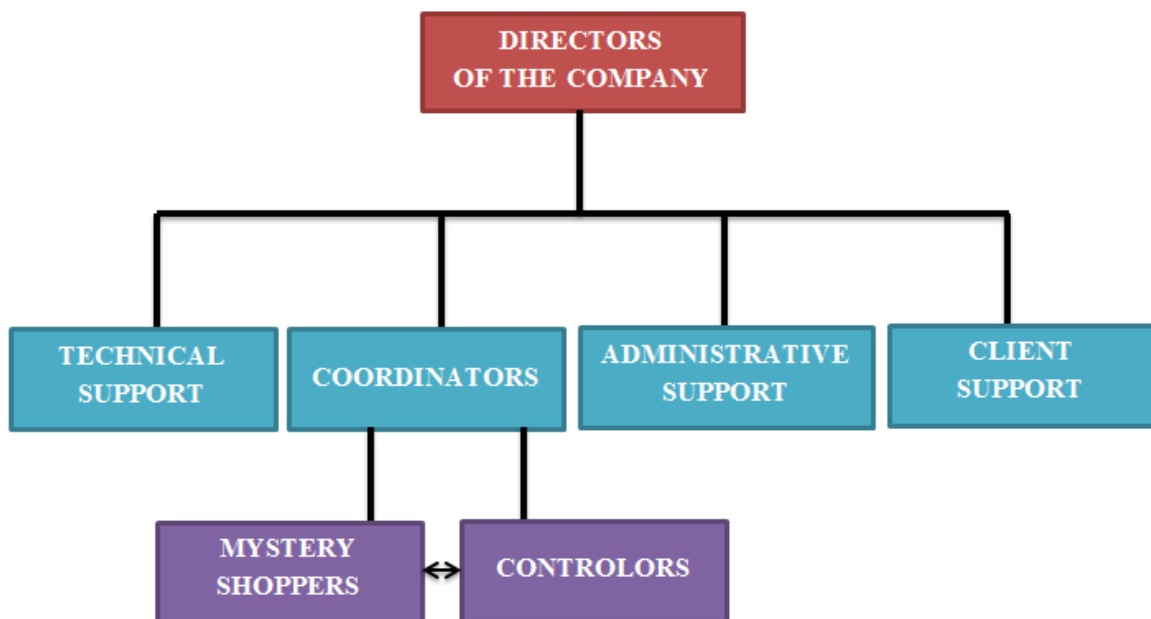
4.2 Předmět činnosti

Aktuální téma mystery shoppingu je pravděpodobně v podvědomí většiny osob, ale dochází často k mylným představám, že jde pouze o jakési tajné kontroly, které mají za úkol hledat chyby na zaměstnancích. Pravdou je, že jde o složitý proces, zahrnující

několik aktivit, které vyžadují individuální přístupy, správně zvolenou komunikaci a time management. Firma Hello Innovation pomocí svých mystery shopperů pomáhá zaměstnavatelům porozumět a analyzovat fungování jejich organizací v době, kdy nejsou přítomni. Jak se zaměstnanci chovají k zákazníkům, jak s nimi komunikují, jak probíhá nabízení produktů či služeb, či dochází ke cross-sellingu a s jakými pocity zákazník pobočku opouští. Každé odvětví návštěvy je systematicky rozděleno a hodnotí se tak každý detail návštěvy. Od počátečního přivítání a tedy prvního dojmu zákazníka, přes komunikační dovednosti zaměstnanců, jejich odbornost a poradenství až po navazování dlouhodobého vztahu mezi nimi. Na základě tohoto důkladného průzkumu, který je často záměrně postaven na kontroverzním scénáři, vyplní mystery shopper dotazník, který se po zpracování dostává do rukou klienta, který si u firmy Hello Innovation provedení kontroly objednal. Mimo hodnocení návštěvy nabízí rovněž vyhotovení analýz konkurence, benchmark, či sčítání průchodnosti zákazníků. To vše přináší zaměstnavateli neocenitelné informace o silných a slabých stránkách poboček a taky jeho zaměstnanců, kde je možnost a prostor pro zlepšení a tudíž větší prosperitě a upevnění pozice na trhu.

4.3 Organizační struktura

Organizační strukturu firmy jsem pro přehlednost zakreslila do následujícího schématu.

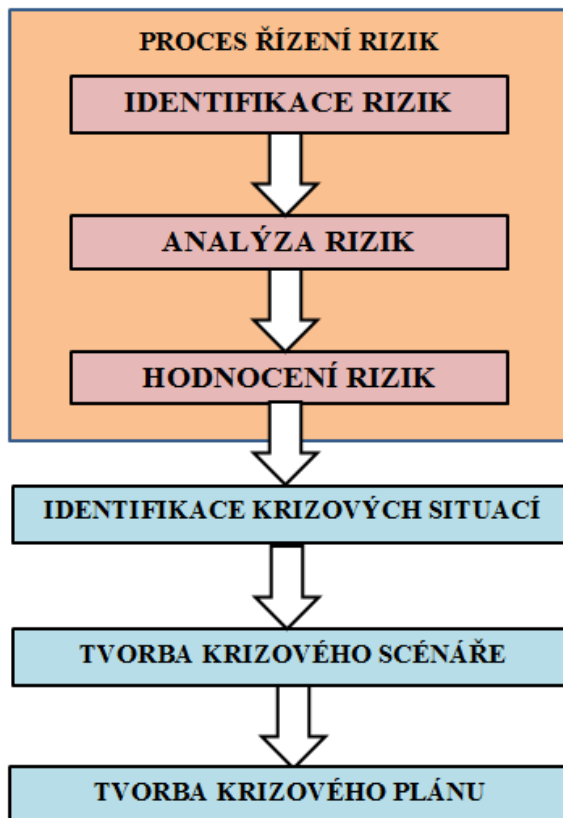


Obr. 12. Organizační struktura [Zdroj: vlastní]

V čele společnosti stojí dva zakladatelé společnosti, pod které spadají čtyři oddělení firmy, a to konkrétně Technical Support, neboli technické oddělení, Administrative Support – administrativní oddělení, Client Support – PR oddělení a koordinátoři. Vedoucí jednotlivých oddělení jsou tedy přímo odpovědní ředitelům firmy. Pod oddělení koordinátorů dále spadá ještě skupina kontrolorů a mystery shopperů, přičemž mezi těmito subjekty dochází k vazbě, právě když MS odešle hodnocení a kontrolor jej zpracovává do finální podoby, před odesláním klientovi. V případě jakékoliv komplikace během kontroly řeší MS problém právě s koordinátorem projektu a v případě problémů při vyhodnocování dotazníku pak s kontrolorem. Konečný výsledek zasláný klientovi v případě nutnosti či nesrovnalostí konzultuje klient s koordinátorem projektu, v krajním případě s ředitelem.

4.4 Návrh postupu pro vytvoření krizového scénáře a plánu

Pokud vycházím z definic krizového scénáře a krizového plánu, za východisko pro jejich tvorbu pak považuji provedení analýzy rizik podniku. Ta je doplněna o identifikaci a hodnocení rizik, které jsou společně součástí procesu řízení rizik v podniku, viz následující schéma.



Obr. 13. Proces před tvorbou krizového scénáře a plánu [Zdroj: vlastní]

Jednotlivé analýzy, které jsem zpracovala a dále na ně aplikovala vytvořený krizový scénář, jsou detailně popsány v kapitole 7, 8, 9, 10 a 11.

4.4.1 Krizový tým

Pro zvládnutí krizové situace je potřeba apelovat na sestavení krizového týmu, jakožto výkonného koordinačního orgánu, který by se měl skládat z odborníků na jednotlivé oblasti dané společnosti. Zde je volba na podniku, jak rozsáhlý tým považuje za vhodné sestavit. Každý člen tohoto týmu má přesně stanovené a definované funkce, které by měl zastávat, včetně odpovědnosti za ně a pravomoci, které mu bylo uděleny. Jeho úkoly se samozřejmě liší v době, kdy je podnik mimo krizi a v období, kdy krize propukla. Je potřeba pružně reagovat na změny, které budou kvalitativně odpovídat právě tehdy, pokud budou informace v rámci prevence předem analyzovány a vyhodnoceny. Volba odborníků z vedení podniku je strategická právě proto, že se předpokládají

dostatečné zkušenosti a znalosti k řešení situace, pokud se odchýlí od původně předpokládaného stavu. [28]

Z důvodu, že firma nemá krizový tým sestaven, vytvořila jsem návrh na jeho strukturu, který je následující:

Tab. 6. Struktura krizového týmu [Zdroj: vlastní]

KRIZOVÝ TÝM	
Vedoucí krizového týmu	Ředitel společnosti
Mluvčí krizového týmu	Ředitel společnosti
Odborní členové	Vedoucí technického oddělení
	Vedoucí administrativního oddělení
	Vedoucí PR oddělení
Podpůrní členové	Zástupce koordinátorů
	Právník firmy

Vzhledem k tomu, že jsou v čele společnosti dva její zakladatelé, kteří spolu úzce spolupracují a společně rozhodují, rozložila jsem obě tyto autority do čela krizového týmu. Pro jasně stanovené úkoly a náplň činnosti v krizovém týmu by však měla jednotlivé pozice zastupovat vždy jedna osoba. Z toho důvodu jsem jako vedoucího týmu zvolila jednoho z ředitelů společnosti, který by pracoval interně a druhého, který by veřejně vystupoval jakožto mluvčí týmu. Jelikož je žádoucí mít v týmu odborné členy z odlišných odvětví, vybrala jsem vedoucího technického oddělení, zastřešujícího veškeré technické zázemí firmy, dále vedoucího administrativy, spravujícího dokumentaci firmy a také vedoucího PR oddělení, který se stará o zákaznický servis a vztahy s veřejností. Na poslední pozice krizového týmu jsem obsadila ještě dva podpůrné členy, a to jednoho zástupce za koordinátory, který se stará o projekty firmy a právníka firmy či poradce, jehož služby v období krize lze předvídat.

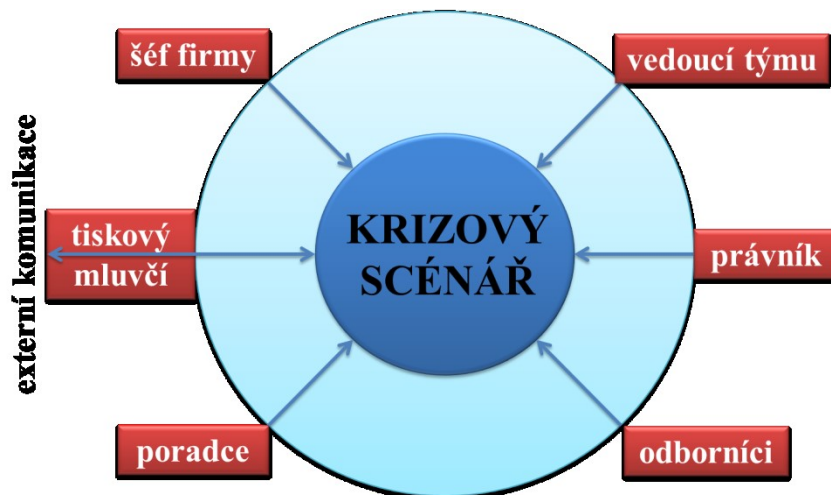
4.4.2 Krizový scénář

Pro přehlednost a definování rizik, které by firmu mohly postihnout, jsem se rozhodla sestavit univerzální, stručnou tabulku ve formě krizového scénáře, který se využívá jakožto jeden z mnoha nástrojů pro připravenost firmy na potenciální krizi. Krizové scénáře mají písemnou formu, primárně by měly být velmi krátké, stručné a výstižné. V případě vzniku krizové situace tak poskytují nejrychlejší podporu, jistotu a určitý návod ke zvládnutí této situace. Použití krizového scénáře a následně krizového plánu pro krizové situace je dobrovolné a tedy plně v kompetenci podnikatelského subjektu. Výhoda krizového scénáře spočívá ve snadné orientaci a tudíž i zapamatování si informací, podle kterých dále postupujeme. Za dobře zpracovaný krizový scénář se považuje takový, který je schopný odpovědět nám na následující otázky. [28]

- 1) Na jaké krize se lze připravit?
- 2) Jaká je možnost jejich výskytu?
- 3) Jaké jsou možné následky?
- 4) Časová orientace?
- 5) Jaká opatření jsou vhodná pro snížení možnosti výskytu?
- 6) Jakými zdroji podnik pro zvládnutí krize disponuje?
- 7) Jaký postup je pro zvládnutí krize nejvhodnější?
- 8) Jak je podnik připraven na zvládnutí této situace? [28]

Rovněž krizová komunikace je součástí každého krizového scénáře. Ta se zaměřuje na komunikaci jak vně podniku, tak i její vnější působnost.

Všechny subjekty, podílející se na krizovém scénáři jsem pro vizualizaci, dle Chalupy [1], zakreslila do následujícího obrázku.



Obr. 14. Krizový scénář [Zdroj: vlastní]

Na základě konzultací, doplněných o brainstorming, jsem možný krizový scénář pro firmu vytvořila a aplikovala na jednotlivé krizové situace, které by ve firmě mohly nastat. Poté jsem popsala průběh krizové komunikace a vlastní doporučení pro takovou událost.

Tab. 7. Krizový scénář – model [Zdroj: vlastní]

KRIZOVÝ SCÉNÁŘ										
Ohnisko krize:										
Stručný popis krize:										
Pravděpodobnost vzniku:										
Období:										
Důsledky:										
Stanovení účinků:			Neznatelné:				Velmi silné:			
			←				→			
Faktory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Náklady přímo:										
Obrat přímo:										
Pověst na trhu:										
Pověst u pracovníků:										
Pověst v okolí:										
Účinky na strategii:										
Účinky na budoucnost:										
Celkem:										

Pro připravenost na krizovou situaci se vyplní kolonky identifikující krizi a doplní se o hodnocení, jaký dopad na firmu by mohly mít. Hodnotí se taky jednotlivé oblasti, které

jsou pro firmu klíčové. V tomto případě, kdy jde o poskytování služeb a především práci s lidmi, jsem zvolila jako klíčové oblasti finance a náklady firmy, pověst na trhu, u zaměstnanců a v okolí a jak velké účinky by krizová situace měla na strategii podniku a její budoucnost. Sečtené hodnocení jednotlivých oblastí je vyjádřeno konečnou hodnotou zapisujícího se do posledního řádku scénáře.

4.4.3 Krizový plán

Pro účely této práce jsem primárně řešila sestavní krizového scénáře, který je možný v praxi okamžitě aplikovat a pro krizový plán jsem navrhla následující obecnou strukturu, kterou by měl obsahovat, aby v sobě zahrnul všechny oblasti a informace při krizové situaci.

Návrh struktury krizového plánu:

- Titulní strana,
- obsah,
- prohlášení,
- datum školení,
- úvod,
- ustanovení krizového týmu,
- kontakt na členy krizového týmu,
- další kontaktní údaje,
- postup řešení KS,
- podpůrné informace,
- plán KK,
- přílohy.

Tuto strukturu může firma využít při sestavení svého krizového plánu, který bývá poměrně obsáhlejší, a dále ji podle svých potřeb doplnit o další oblasti týkající se záměru firmy.

5 CÍL PRÁCE

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy vybrané organizace, její vyhodnocení a následné navržení možných doporučení, vedoucí ke zlepšení krizové komunikace. Tomuto úkonu předcházela identifikace možných rizik, která by ve firmě mohla nastat, jejich analýza a ošetření. Rizika zkoumám dle analýz pro zjištění příčin jejich vzniku, následně provádím jejich hodnocení a dopady na firmu za využití krizové komunikace ve všech odvětví podniku, kterými prostupuje.

K tomu, aby byl naplněn hlavní cíle této práce, jsou stanoveny tyto dílčí cíle:

- Analyzovat vznik krizové situace ve vybrané firmě.
- Na základě této analýzy popsat průběh krizové komunikace.
- Zhodnotit výsledky provedeného rozboru a navrhnout možnosti ke zlepšení krizové komunikace.
- Na základě výsledků analýzy formulovat návrhy na doporučení pro vybranou organizaci.

6 METODY SBĚRU DAT

Data ke zkoumání této problematiky jsem sbírala několika metodami. Čerpala jsem především z vlastních zkušeností z praxe, poté jsem se zaměřila na konzultace s vedoucími osobami firmy, které byly ochotny poskytnout mi informace potřebné k provedení analýz a následnému vyhodnocení situace. Závěrem jsem provedla také průzkum u veřejnosti.

Obecně metody, které jsem tedy pro práci využívala, jsou následující:

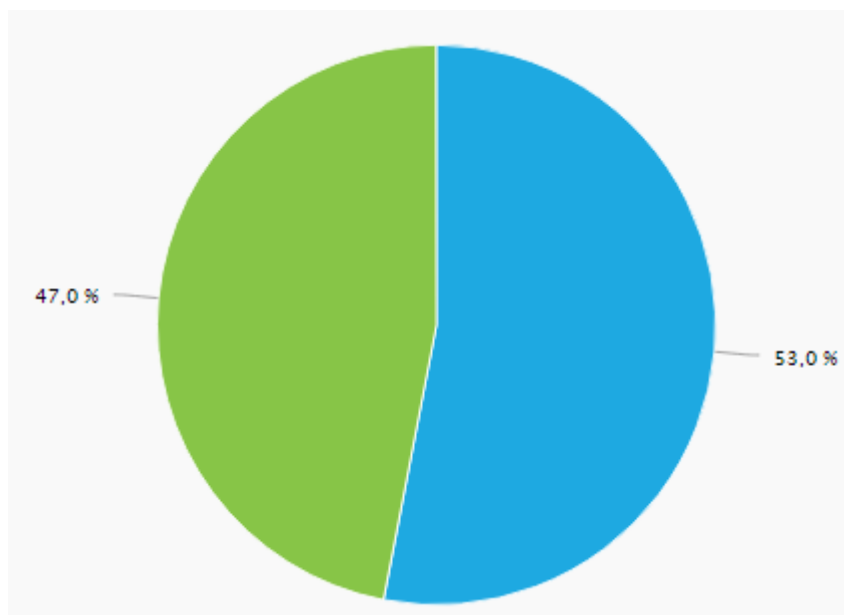
- Pozorování.
- Osobní rozhovory – (F2F).
- Elektronická komunikace.
- Brainstorming, brainwriting.
- Dotazování – (PAPI, CAPI).

Po dohodnuté osobní schůzce následovala konzultace s koordinátorem firmy a dále komunikace pravidelně probíhala formou emailu a telefonátů. Při tvorbě diagramů a analýz jsem využívala metodu brainstormingu a brainwritingu s dalšími zaměstnanci firmy, kolegy a vysokoškolskými studenty, pro získání co nejvíce verzí událostí, které by reálně ve firmě mohly nastat. Během kontrol, které jsem sama prováděla, jsem využívala pozorování zaměstnanců jednotlivých firem, které jsem následně ohodnotila vyplněním dotazníku. Dále jsem chtěla zjistit, zda je problematika krizové komunikace veřejnosti známá a jaký význam v jejich podvědomí hraje. Pro tento účel jsem zvolila metodu dotazníkového šetření a sestavila tedy jak online verzi dotazníku (CAPI), tak i jeho fyzickou podobu (PAPI), kterou mi vyplnilo sto patnáct respondentů. Pro potřebu krizové komunikace ve firmách, myšleno mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, jsem sestavila druhou verzi dotazníku, na kterou mi odpovídali pouze lidé z top managementu, kteří se tedy s takovými situacemi denně potýkají a tyto situace rovněž řeší. Obě verze dotazování jsou detailně popsány v následující kapitole.

6.1 Dotazníkové šetření - veřejnost

Pro zjištění o informovanosti veřejnosti o problematice krizové komunikace jsem se rozhodla využít metodu dotazování, přičemž jsem vytvořila online verzi dotazníku a zároveň její tištěnou podobu. Dotazník se skládal z dvaceti otázek, přičemž vyplnění dotazníků nezabralo více než pět minut. Na toto dotazování mi zodpovědělo sto patnáct respondentů a zjištěné výsledky tak můžete vidět níže. Rovněž podoba tištěného dotazníku je přiložena v příloze P I.

Otázka č. 1 - Jakého jste pohlaví?

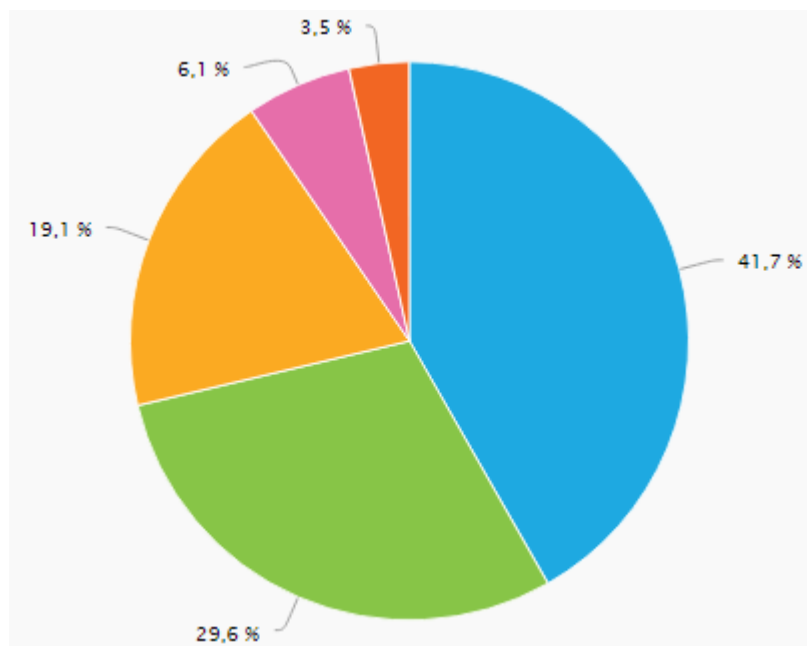


# ▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Muž	61	53,0 %
●	Žena	54	47,0 %

Graf 1. Dotazník – otázka č. 1 [Zdroj: vlastní]

Dle grafu je zřejmé, že pohlaví respondentů bylo téměř vyvážené. Konkrétně 53 % respondentů tvořili muži, kdy pouze o sedm méně respondentů bylo ženského pohlaví.

Otázka č. 2 - Do jaké věkové kategorie patříte?

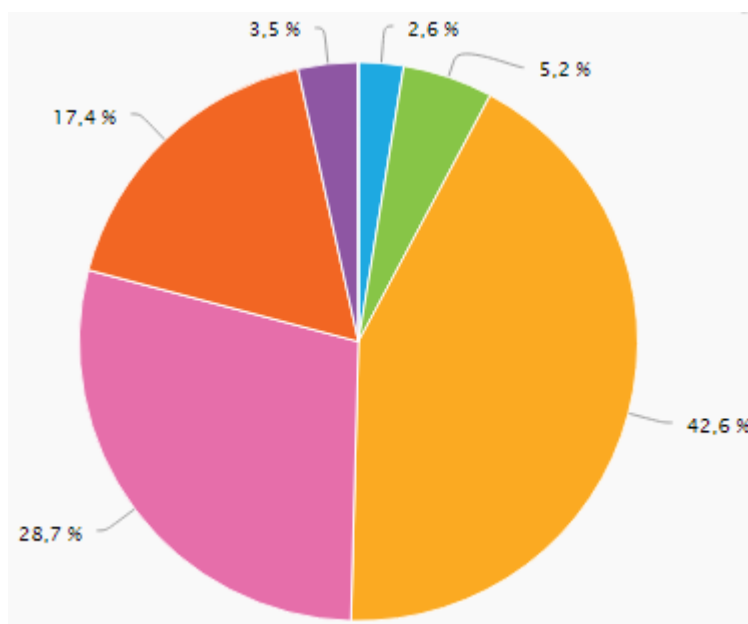


#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	18 - 25	48	41,7 %
●	26 - 35	34	29,6 %
●	36 - 45	22	19,1 %
●	46 - 55	7	6,1 %
●	56 a více	4	3,5 %

Graf 2. Dotazník – otázka č. 2 [Zdroj: vlastní]

Největší procentuální podíl zde tvořili lidé ve věkové kategorii 18 - 25 let, což je adekvátní vzhledem k využívání sociálních sítí a jejich aktivitě tam. Na druhém místě se umístili lidé ve věku 26 - 35 let, kteří rovněž tento způsob dotazování využívají, avšak nemusí na sociálních sítích trávit tolik času. Necelých 20 % respondentů tvořila populace ve věku 36 - 45 let. Nejnižší procenta obsadili lidé ve věku 46 let a více.

Otázka č. 3 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

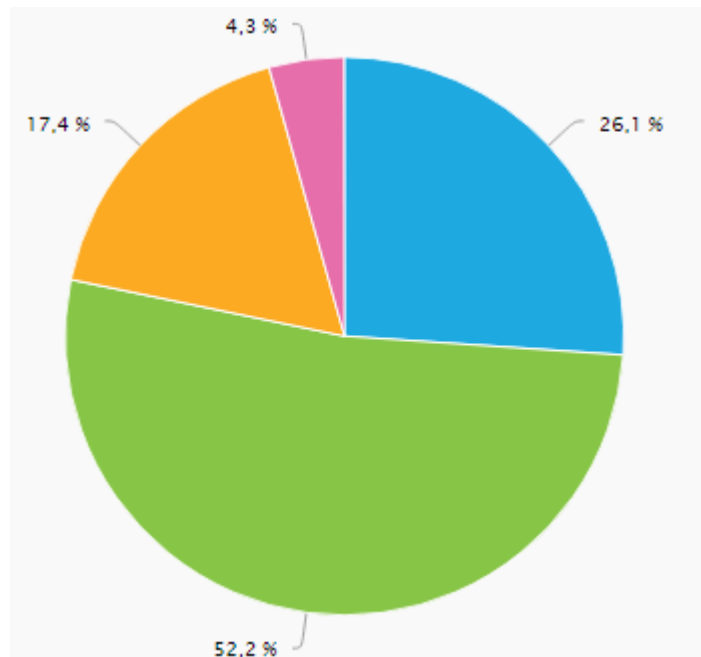


#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Základní	3	2,6 %
●	Střední - výuční list	6	5,2 %
●	Střední - maturita	49	42,6 %
●	Vysokoškolské - bakalářské	33	28,7 %
●	Vysokoškolské - magisterské	20	17,4 %
●	Vysokoškolské - doktorské	4	3,5 %
●	Jiné	0	0 %

Graf 3. Dotazník – otázka č. 3 [Zdroj: vlastní]

Největší procenta obsadili respondenti, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je střední – ukončené maturitním vysvědčením. V tomto směru je nutné si uvědomit, že se jedná jak o studenty bakalářských programů, tak i většinu zaměstnanců firem, kteří své studium střední školou dříve běžně ukončovali. Druhou příčku obsadili respondenti, kteří dokončili první úroveň vysokoškolského studia a na místě třetím se umístili respondenti, kteří již absolvovali magisterské studium. Tento výsledek opět příkládám faktu, že vysokoškolští absolventi tento způsob dotazování sami využívají a ochotně tak reagují na formu tohoto průzkumu. Pod 10 % se poté dostali lidé, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je střední - ukončené výučním listem, základní, či doktorské.

Otázka č. 4 – Znáte pojem „krizový scénář“?



#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Určitě ano	30	26,1 %
●	Spíše ano	60	52,2 %
●	Spíše ne	20	17,4 %
●	Určitě ne	5	4,3 %

Graf 4. Dotazník – otázka č. 4 [Zdroj: vlastní]

V tomto případě nadpoloviční většina respondentů zvolila možnost „spíše ano“. S jistotou na otázku krizového scénáře odpovědělo 26 % respondentů a naprostá neznalost se týkala pouze pěti lidí z celkového počtu dotazovaných.

Otázka č. 5 – Jak byste charakterizoval(a) krizový scénář?

Tato otázka byla otevřená a došlo tedy k několika formulacím, popisujících co vlastně krizový scénář je. Níže jsem vypsala nejčastěji se vyskytující odpovědi, které se lišili pouze v detailech, ale význam zůstával stejný.

„Jedná se o plán, návrh anebo postup pro zvládnutí krize.“

„Předepsaný dokument, obsahující informace o krizové situaci, jak na ni reagovat, jak komunikovat, jak jednat a postupovat, aby se situace vrátila co možná nejdříve do původního stavu jako před krizí.“

„Návrh, jak postupovat v krizové situaci, která se dotýká určitých osob a je možné očekávat z jejich strany nepřiměřenou reakci, která je spojena s nezvladatelným chováním.“

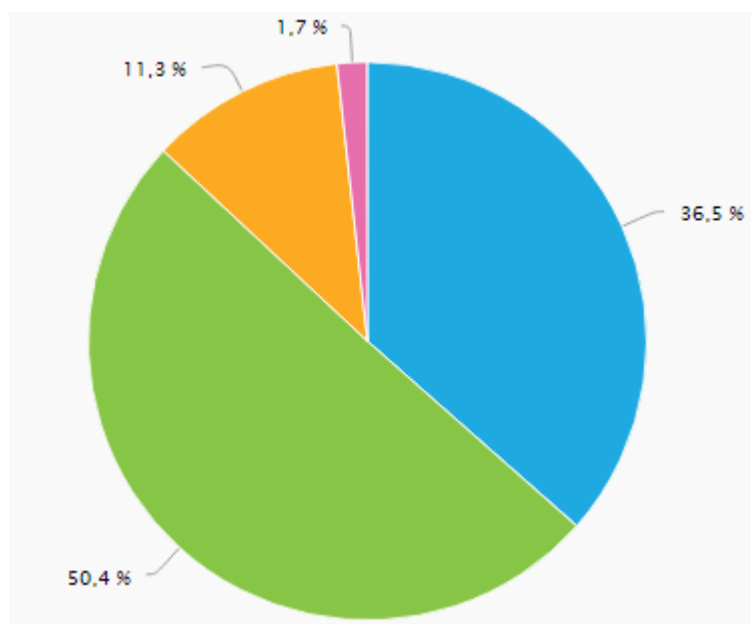
„Scénář, podle kterého se řídí management v době krize.“

„Listina obsahující informace o situaci, která vyžaduje přesné kroky pro zvládnutí této události s co možná nejmenšími škody na životech a zdraví, majetku atd.“

„Jedná se o stručný přehled, který popisuje očekávaný (možný) průběh krizové situace, na který máme předem připravené reakce a postupy, pro jeho zvládnutí.“

„Předem stanovený postup, jak se zachovat během MU nebo KS. Jsou v něm zaznamenány údaje, jako je místo, kam lze evakuovat obyvatele, nebo kdo během MU či KS může pomáhat nějakým způsobem, ať už FO nebo PO.“

Otázka č. 6 – Jaká je, podle Vás, důležitost vytvoření krizového scénáře ve firmě?

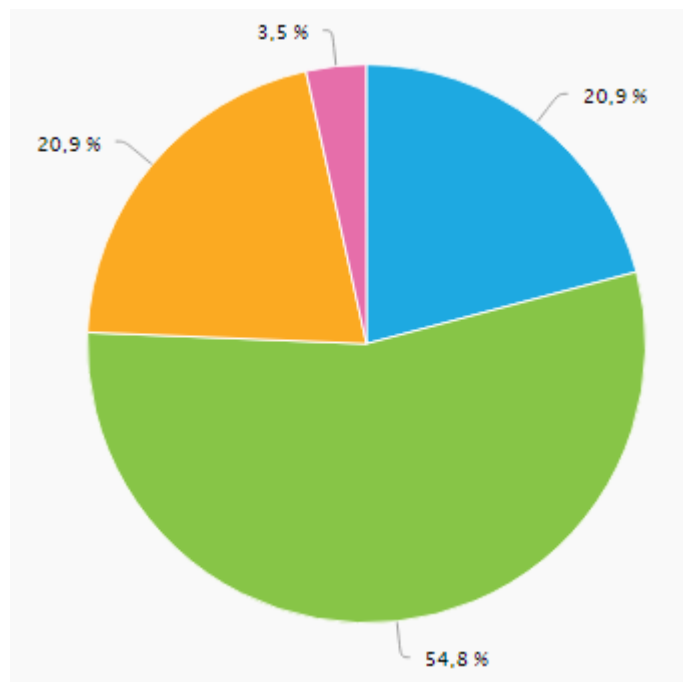


#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Velmi důležité	42	36,5 %
●	Důležité	58	50,4 %
●	Nepříliš důležité	13	11,3 %
●	Zbytečné	2	1,7 %

Graf 5. Dotazník – otázka č. 6 [Zdroj: vlastní]

Na tomto grafu je vidět, že polovina dotazovaných považuje za důležité vytvořit krizový scénář ve firmě, ať už jako prevenci anebo strategii podniku. Necelých 37 % považuje tuto činnost jako velmi důležitou, tedy význam jeho sestavení považují za zásadní. Pouhé necelé 2 %, tedy dva respondenti vytvoření krizového scénáře považují za naprosto zbytečné.

Otázka č. 7 – Jaký je, podle Vás, význam krizového scénáře pro konkurenceschopnost podniku?

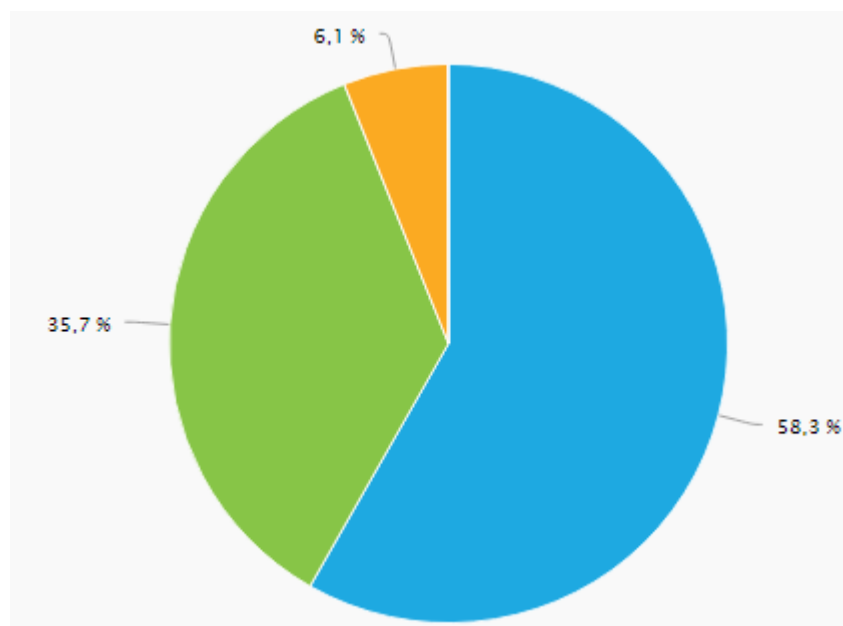


#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Zásadní význam	24	20,9 %
●	Významný	63	54,8 %
●	Méně významný	24	20,9 %
●	Bezvýznamný	4	3,5 %

Graf 6. Dotazník – otázka č. 7 [Zdroj: vlastní]

V tomto případě se nadpoloviční většina respondentů shodla na tom, že pro udržení konkurenceschopnosti je krizový scénář významným prvkem ve firmě. S přesnou shodou necelých 21 % se lidé přikláněli k názoru, že v tomto směru hraje zásadní význam a stejně tak, že je pro konkurenceschopnost méně významným atributem. Opět pouze necelá 4 % dotazovaných považuje využití krizového scénáře ve firmě za bezvýznamné.

Otázka č. 8 – Pokládáte za nutné sestavit krizový scénář jako prevenci pro řešení krizových situací?



#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Rozhodně ano	67	58,3 %
●	Spíše ano	41	35,7 %
●	Spíše ne	7	6,1 %
●	Rozhodně ne	0	0 %

Graf 7. Dotazník – otázka č. 8 [Zdroj: vlastní]

Jako prevenci pro řešení krizových situací už za nutnost sestavit krizový scénář považuje téměř 60 % respondentů. Více než 35 % dotazovaných se přiklání k důležitosti jeho sestavení avšak a ani jeden z dotazovaných nerozhodl, že by to bylo zbytečné. Lze tedy vyhodnotit, že 95 % respondentů by tento krok jako prevenci využila.

Otázka č. 9 – Pro jaké účely by se, podle Vás, měl krizový scénář vytvářet?

Tato otázka byla otevřená a tím pádem docházelo k několika formulacím, které se v detailech opět částečně lišily. Nejčastěji se vyskytující odpovědi jsem proto shrnula do následující podoby.

„Pro krizi, krizovou situaci a reakci na ni.“

„Pro zmírnění následků krize, ochranu života, zdraví a majetku.“

„Pro události, ke kterým v minulosti již došlo a je možnost, že by se mohly opakovat. Dále pak pro situace, které mohou ohrozit chod podniku, a tím své okolí a v konečném důsledku zákazníky podniku. Měl by být součástí připravenosti firmy pro krizové situace.“

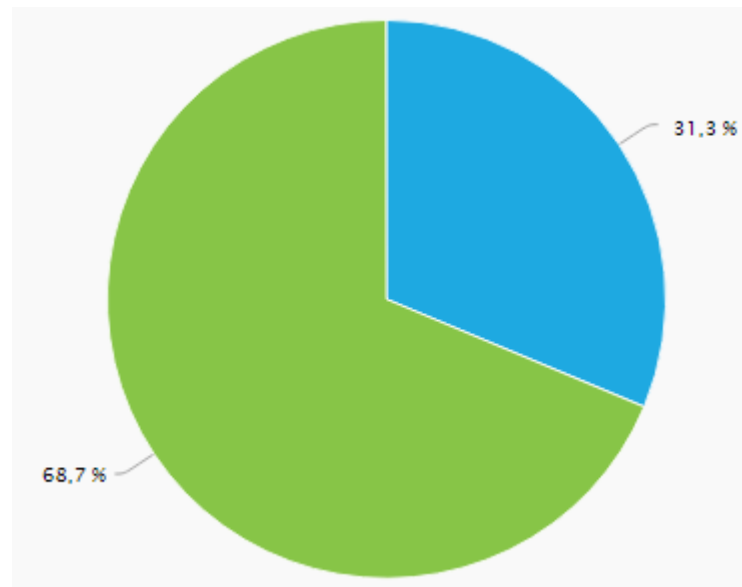
„Pro případ prevence, kdy máme zmapované rizika, která by nás mohly ohrožovat. V takové situaci je nutné být na ně připraven a znát postup jejich řešení.“

„Určitě záleží na dané firmě, pokud jde například o zabezpečovací společnost, měla by v případě MU či KS mít možnost nepřijít o data apod.“

„Pro jakékoliv, které mohou ohrozit provozuschopnost a konkurenceschopnost podniku. Mimořádné události, nefunkčnost strojů, málo zaměstnanců, málo objednávek, výpadek elektřiny v místě, kde je nepřetržitý provoz aj.“

„Pro minimalizaci nákladů a udržování dosavadního postavení na trhu.“

Otázka č. 10 – Setkali jste se někdy osobně s využitím krizového scénáře v praxi?

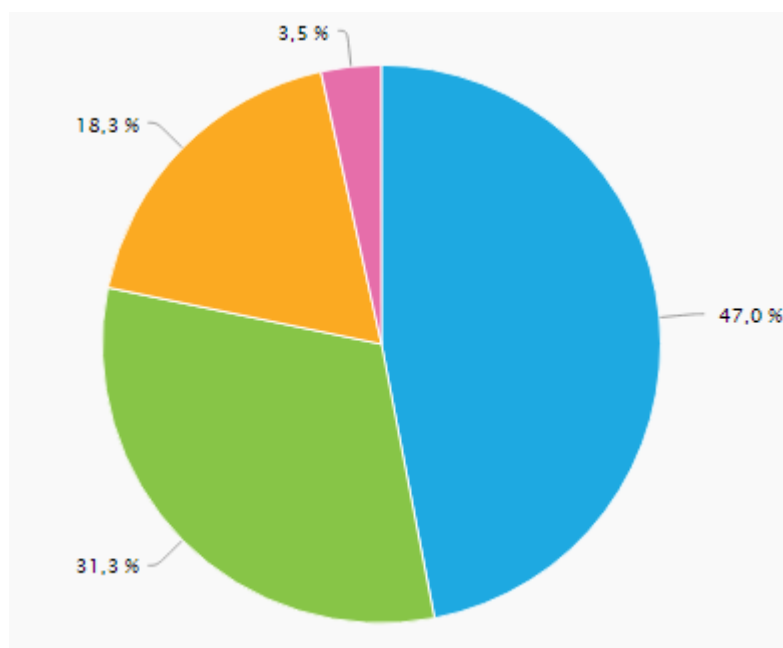


#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Ano	36	31,3 %
●	Ne	79	68,7 %

Graf 8. Dotazník – otázka č. 10 [Zdroj: vlastní]

V tomto směru většina respondentů, necelých 69 %, odpovědělo, že se v praxi s využitím krizového scénáře nesetkala. Přesto 31 % dotazovaných, kteří se s využitím v praxi setkali, považují v tomto případě za vysoké číslo.

Otázka č. 11 – Znáte pojem „krizová komunikace“?

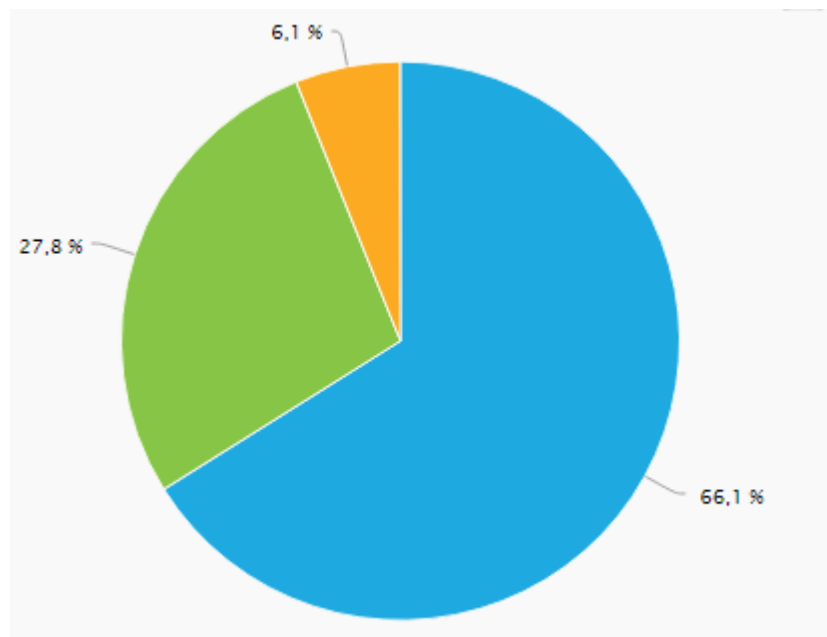


#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Určitě ano	54	47,0 %
●	Spíše ano	36	31,3 %
●	Spíše ne	21	18,3 %
●	Určitě ne	4	3,5 %

Graf 9. Dotazník – otázka č. 11 [Zdroj: vlastní]

V oblasti krizové komunikace je 47 % respondentů přesvědčeno, že tento pojem a jeho význam skutečně zná. Dalších 31 % se rovněž přiklání ke znalosti tohoto pojmu. Méně než 20 % dotazovaných přesně neví, co si pod pojmem „krizová komunikace“ představit a necelá 4 % o tomto stylu komunikace neví vůbec.

Otázka č. 12 – Je, podle Vás, důležité, aby byla ve firmě nastavena krizová komunikace?



#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Rozhodně by ji měl management ovládat.	76	66,1 %
●	Záleží to individuálně na každém, zda se v ní chce vzdělávat.	32	27,8 %
●	Není to podstatná činnost.	7	6,1 %

Graf 10. Dotazník – otázka č. 12 [Zdroj: vlastní]

Z hlediska důležitosti ve využití krizové komunikace ve firmě se 66 % respondentů shodlo na tom, že je nezbytné, aby ji management ovládal. Pod 30 % dotazovaných vyhodnotilo tuto oblast za individuální a nechali by na každém, zda se v ní chce vzdělávat. Pouze 6 % respondentů považuje nastavení krizové komunikace ve firmě za nepodstatnou činnost.

Otázka č. 13 – Jaký je, podle Vás, cíl krizové komunikace?

V této otázce jsem se dotazovala na názory, jaký je podle veřejnosti cíl krizové komunikace a kdy je tedy nutné ji aplikovat. Otevřená otázka přinesla opět velké množství odpovědí, které se v tomto případě téměř všechny shodovaly. Výčet reakcí je sepsán níže.

„Zachování dobrého jména podniku, zlepšení produktivity a výkonu firmy.“

„Jasně předání informací a úkolů, jak předejít zbytečným škodám, které mohou mít různou podobu, nejen finanční odvětví.“

„Vyhnout se panice, rozšiřování fake news, ztrátě citlivých dat, odchodu zaměstnanců.“

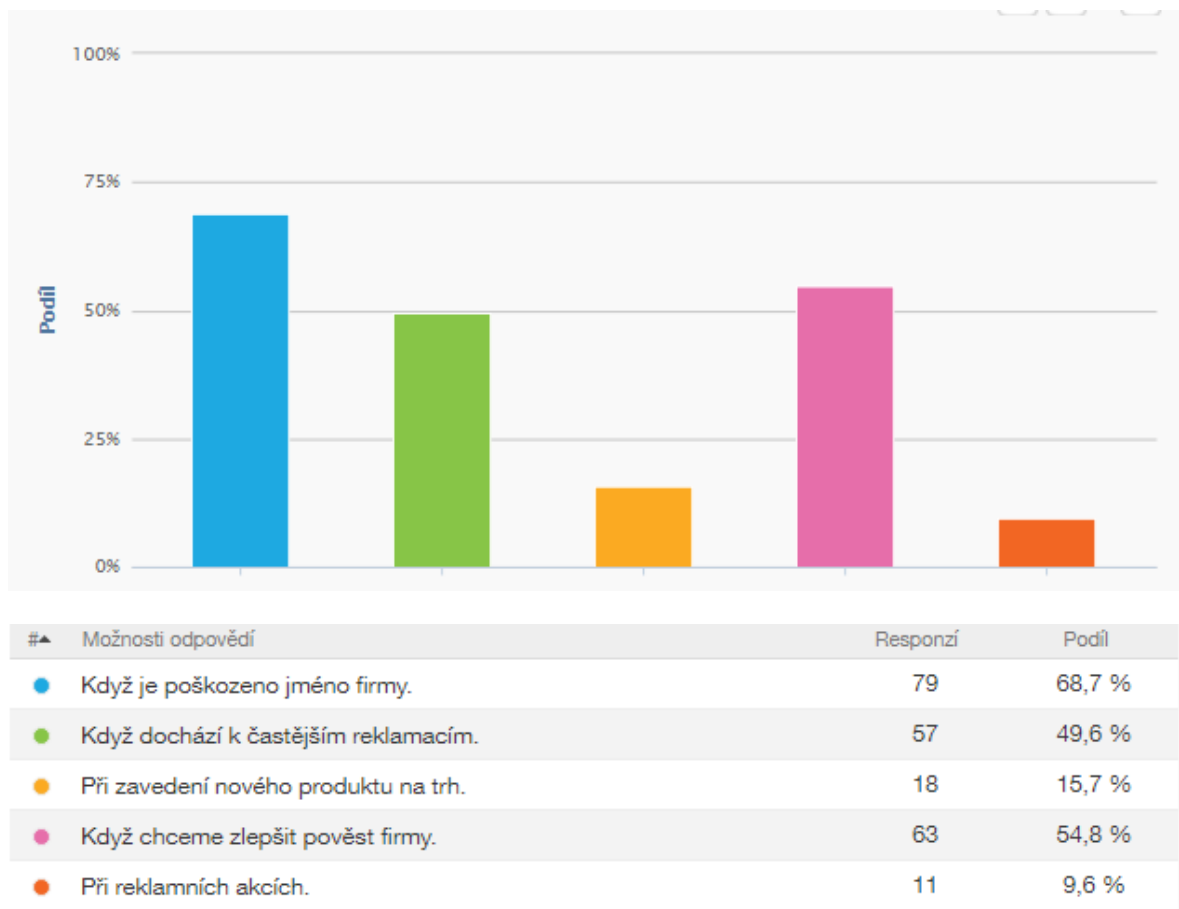
„Uvolnit správné, včasné, hodnotné, důvěryhodné a přesvědčivé informace ve správný čas a na správném místě.“

„Zrychlit a zjednodušit komunikační kanály a tok informací správným směrem.“

„Uklidnit zaměstnance, veřejnost, média. Urovnat situaci, nevyvolávat paniku, upevnit vztahy na pracovišti i mimo něj.“

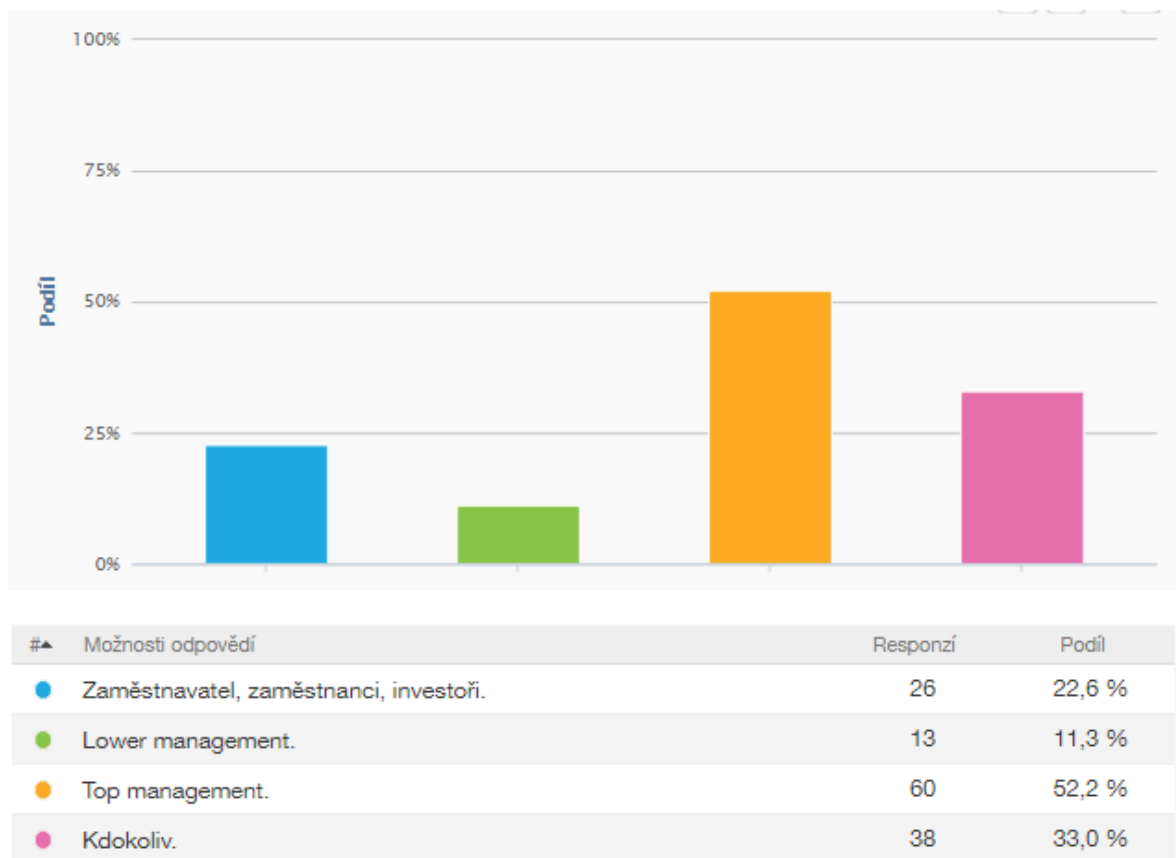
„Správná komunikace, adekvátní dané situaci. Měla by pohotově reagovat na měnící se situaci, na kterou se však nedá nikdy dokonale připravit.“

Otázka č. 14 – Kdy by se, podle Vás, měla krizová komunikace využívat?



Graf 11. Dotazník – otázka č. 14 [Zdroj: vlastní]

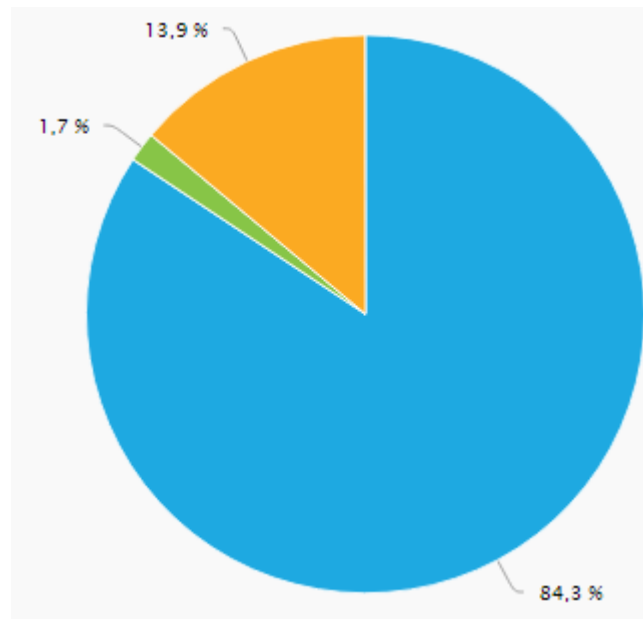
V tomto případě měli respondenti možnost zvolit jednu či více odpovědí. Většina správně odpověděla na případ, kdy je poškozeno jméno firmy. V takovém případě jde skutečně o využití krizové komunikace. O něco méně respondentů, a to necelých 55 %, se správně shodlo na tom, že by se měla využívat také v případě, kdy chceme zlepšit pověst firmy. Necelých 50 % dotazovaných rovněž správně rozhodlo, že by se měla využívat i v případě, kdy dochází k častějším reklamacím. Špatnou možnost, a to zavedení nového produktu na trh, vybralo necelých 16 % dotazovaných, stejně tak využití při reklamních akcích, kdy počet respondentů byl pod 10 %.

Otázka č. 15 – Kdo ve firmě vede krizovou komunikaci?

Graf 12. Dotazník – otázka č. 15 [Zdroj: vlastní]

Na tuto otázku mohli respondenti opět vybrat jednu anebo více možností. Správná odpověď je zde pouze top management, a to správně zvolila více jak polovina dotazovaných. Spousta z respondentů, a to 33 %, však myslí, že ji může vést kdokoliv.

Otázka č. 16 – Je nebo měla by být krizová komunikace součástí krizového scénáře?



#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Ano	97	84,3 %
●	Ne	2	1,7 %
●	Nevím	16	13,9 %

Graf 13. Dotazník – otázka č. 16 [Zdroj: vlastní]

Z tohoto grafu je zřejmé, že drtivá většina dotazovaných, a to necelých 85 %, správně odpověděla, že by krizová komunikace měla být součástí krizového scénáře. Necelých 14 % nevědělo a pouze dva respondenti se domnívali, že by součástí být neměla.

Otázka č. 17 – K čemu by, podle Vás, měla krizová komunikace vést, aby splnila svůj účel?

Tato otázka má široký pojem, proto také spousta respondentů odpovídala obecně na základní předpoklady. Rovněž si většina dotazovaných byla vědoma toho, že není podstatné, jakou formou probíhá, ale mnohem důležitější je, k čemu vede a co má řešit. Vybrané odpovědi respondentů jsou vypsány níže.

„Ke shrnutí aktuálního stavu a vyzdvižení pozitiv. Dále ke srozumitelné, jednoduché a důležité informovanosti a ke zvládnutí krizové situace.“

„Pomocí vhodných argumentů by měla působit na lidi tak, jak potřebujeme a měla by být doplněna o instrukce a definování úkolů.“

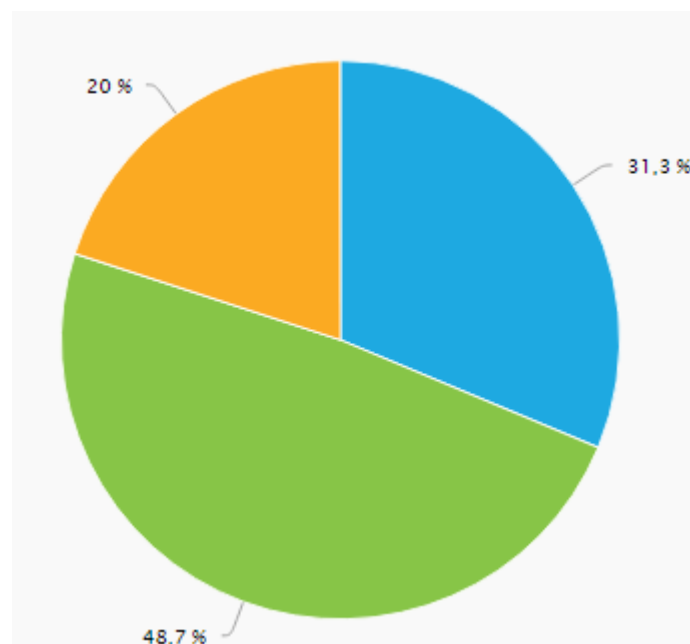
„Pomocí individuálního přístupu, slušnosti, pravdivosti a aktuálnosti informací vzbudit důvěryhodnost jak u svých zaměstnanců, tak i u veřejnosti.“

„Na základě informačního toku v případě krizové situace (např. přímým informováním ředitele podniku), k vymezení kompetencí pro jednotlivé pozice v případě KS, ke změnám v hierarchii rozhodování, koordinaci informačního toku během řešení KS, rozsahu kompetencí při řešení KS pro jednotlivé pozice atd.“

„Ke správnému způsobu jednání s lidmi. Jejím cílem by mělo být řešit problémy, ale obecně si myslím, že ji tvoří zakrytí a potlačení faktů.“

„K urovnání situace na pracovišti, k upevnění vztahů, jako prostředek se dá tedy využívat teambuilding, firemní akce a jiné povzbuzení, které je po předchozí krizi žádané.“

Otázka č. 18 – Setkali jste se někdy osobně s využitím krizové komunikace určité firmy?



#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Ano	36	31,3 %
●	Ne	56	48,7 %
●	Nevím	23	20 %

Graf 14. Dotazník – otázka č. 18 [Zdroj: vlastní]

Necelá polovina dotazovaných v otázce využití krizové komunikace v praxi odpověděla, že se s ní nesešla. Poměrně vysoké procento, a to 31 % dotazovaných však uvedlo, že se s touto situací již setkala. Stejně tak významné číslo respondentů, kterých bylo 20 %, uvádí, že vlastně neví, zdali byl tento způsob komunikace na nich někdy využit.

Otázka č. 19 – Pokud ano, jak Vás to ovlivnilo?

Kladně na předchozí otázku reagovalo 31 % respondentů, tudíž tuto otázku zodpovídalo omezené množství osob. V tomto směru se odpovědi dotazovaných ve většině případů shodovaly na negativním působení na ně.

„Působilo to na mě tak, že už bych příště stejnou chybu neudělal.“

„Vyvolávala ve mně nepříjemný pocit, pocit viny a zadostiučinění.“

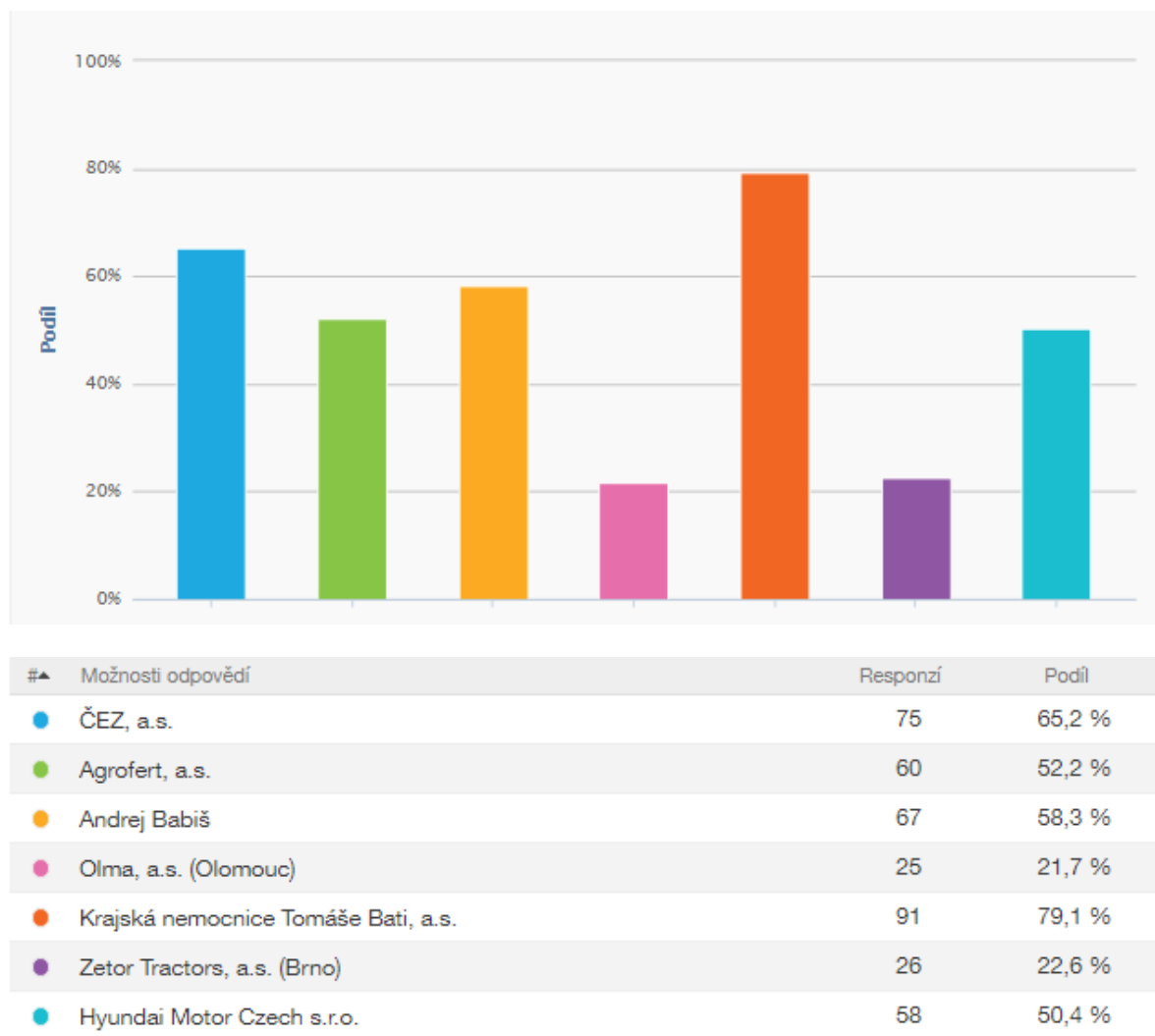
„Řešení KS v podniku mě naučilo zachovat chladnou hlavu a uvažovat absolutně racionálně a kreativně i pod velkým tlakem.“

„Fyzicky i psychicky jsem si sáhla na samé dno.“

„Získala jsem tak novou zkušenost, vyvolalo to ve mně potřebu zamyslet se nad dopady, ke kterým mohly mé kroky vést a přehodnotit tak dosavadní chování sebe anebo mých kolegů.“

„Přinutilo mě to pracovat víc na sobě, requalifikovat se. Taky to na mě působilo ve formě přijetí větší zodpovědnosti za sebe a své činy. Zprvu se jednalo o vystavení se nepříjemné situaci a nepříjemnému rozhovoru s nadřízeným, ale zpětně myslím, že mě to kariéerně a profesně posunulo dál.“

Otázka č. 20 – Která z níže uvedených FO a PO, podle Vás, vede nebo vedla krizovou komunikaci?



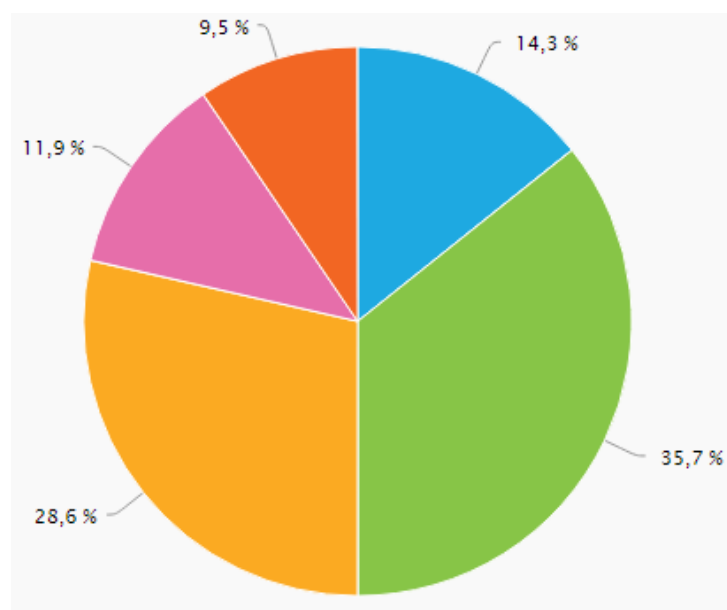
Graf 15. Dotazník – otázka č. 20 [Zdroj: vlastní]

V poslední otázce byla opět možnost zvolit jednu anebo více odpovědí. Každý odpovídal subjektivně na základě všeobecného přehledu a kauz, které probíhaly, a které měl možnost sledovat. Zhruba 20 % dotazovaných uvedla firmy Olma, a.s. a Zetor Tractors, a.s., které stále prosperují a nebyly vystaveny situaci, která by je přiměla využívat krizovou komunikaci. Téměř 80 % respondentů správně uvedlo, že tomuto byla vystavena Krajská nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně. Stejně tak společnost ČEZ, Agrofert a Hyundai, kdy o tom veřejnost informovala média. Rovněž osobu Andreje Babiše zvolilo 58 % respondentů. Správné možnosti tedy vždy zvolila nadpoloviční většina dotazovaných.

6.2 Dotazníkové šetření – Top Management

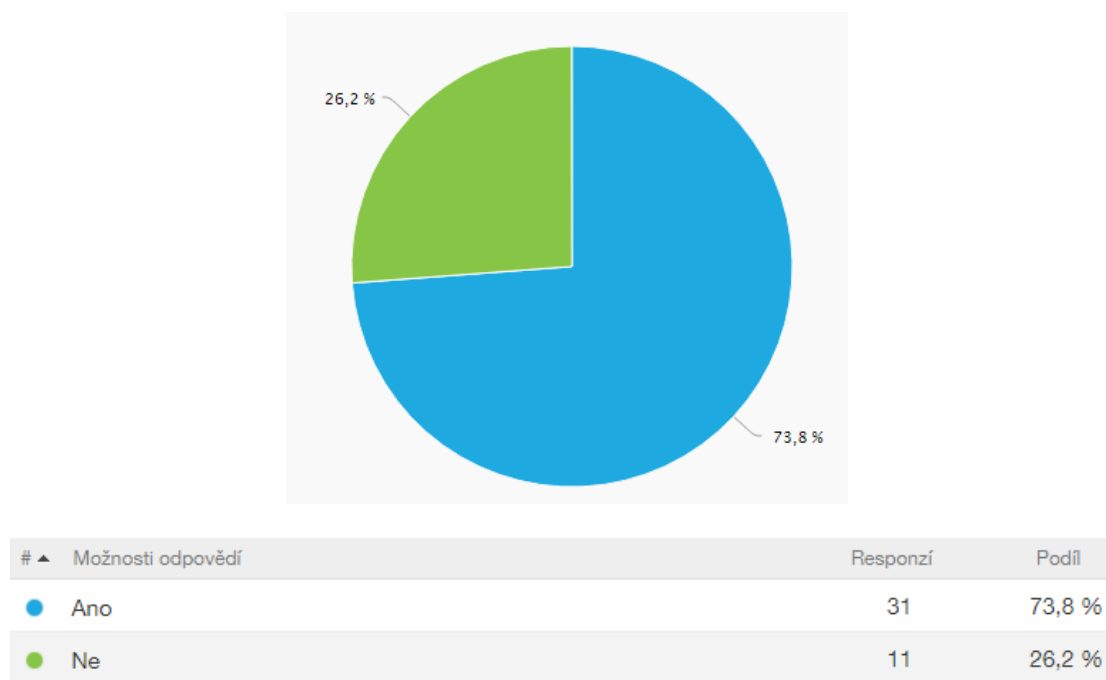
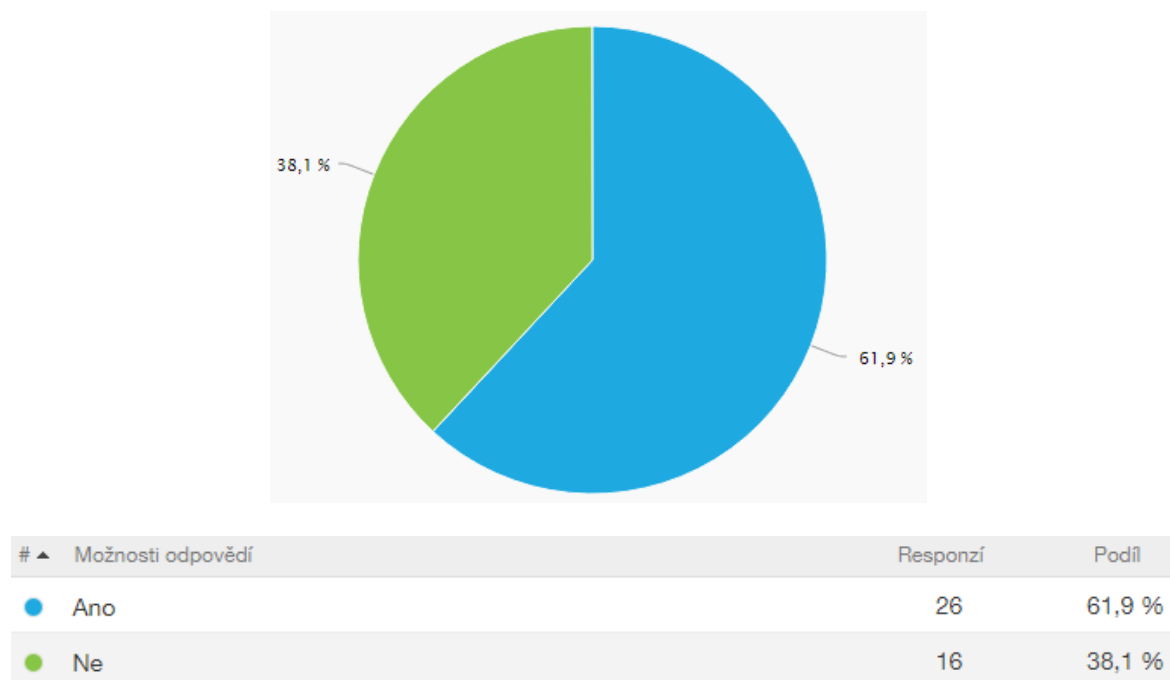
Po prvním dotazování jsem zjistila, že se spousta lidí s využitím krizového scénáře či krizové komunikace v praxi neselekala. Proto jsem se obrátila cíleně pouze na manažery firem, kteří se v tomto prostředí pohybují a krizové situace aktivně řeší. Dotazník jsem zaslala celkem do devadesáti firem, spolupracujících s FLKŘ. Zpětnou vazbu jsem poté obdržela od čtyřiceti dvou z nich. Dotazník se skládá ze čtrnácti otázek, přičemž šlo především o uzavřené, dichotomické otázky, proto vyplnění dotazníku respondentům nezabralo více než tři minuty. Počet čtyřicet dva respondentů považuji vzhledem k omezené cílové skupině za poměrně vysoké číslo. Zjištěné výsledky můžete vidět v následujících grafech. Vzhledem k tomu, že jde o jednoznačné odpovědi, celkové vyhodnocení dotazníku popisují až v kapitole 12.2. Tento dotazník je rovněž přiložen v příloze P II.

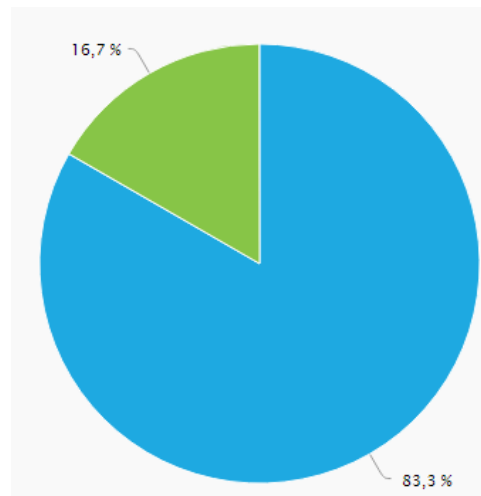
Otázka č. 1 – Kolik zaměstnanců má Vaše firma?



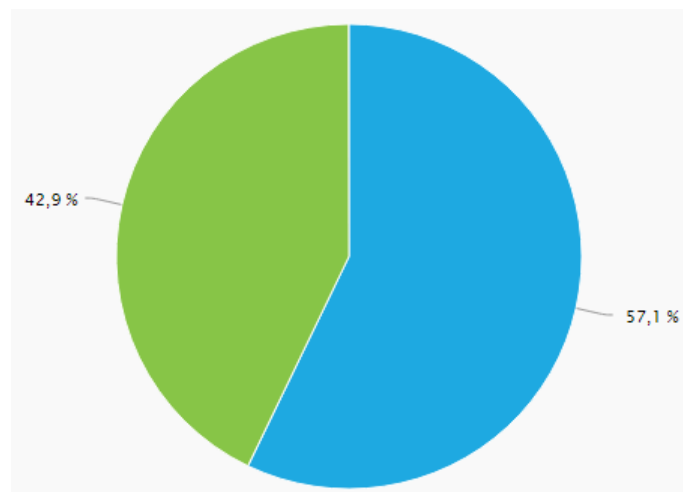
# ▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Do 50 zaměstnanců.	6	14,3 %
●	51 - 100 zaměstnanců.	15	35,7 %
●	101 - 300 zaměstnanců.	12	28,6 %
●	301 - 500 zaměstnanců.	5	11,9 %
●	501 a více zaměstnanců.	4	9,5 %

Graf 16. Dotazník II – Otázka č. 1 [Zdroj: vlastní]

Otázka č. 2 – Používá Vaše firma krizové scénáře?*Graf 17. Dotazník II – Otázka č. 2 [Zdroj: vlastní]***Otázka č. 3 – Probíhají nácviky krizových scénářů při různých cvičeních?***Graf 18. Dotazník II – Otázka č. 3 [Zdroj: vlastní]*

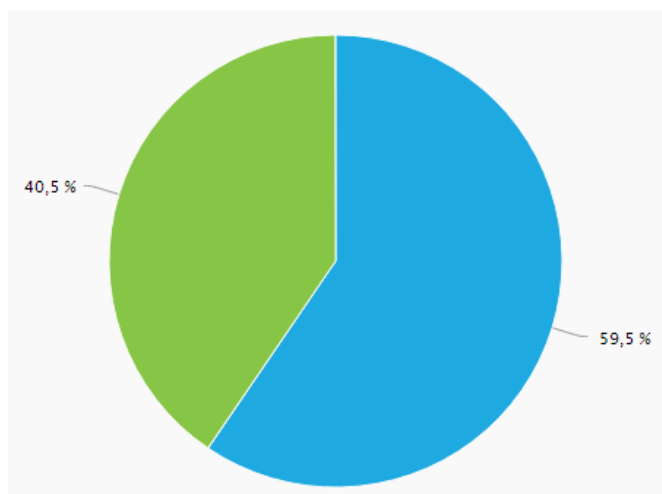
Otázka č. 4 – Je Vaše firma připravena použít krizovou komunikaci?

# ▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Ano	35	83,3 %
●	Ne	7	16,7 %

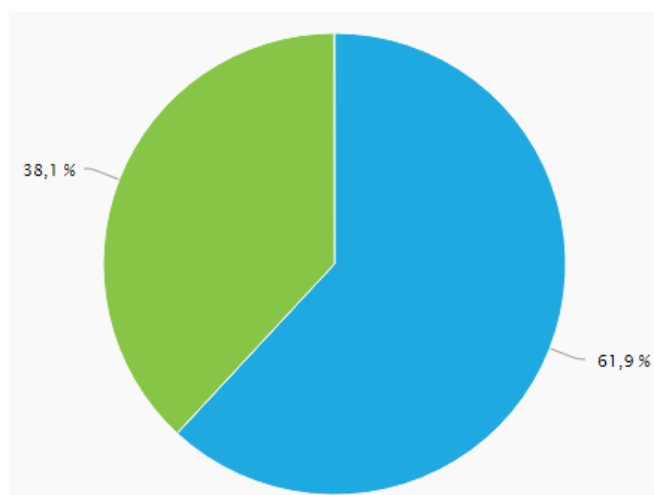
*Graf 19. Dotazník II – Otázka č. 4 [Zdroj: vlastní]***Otázka č. 5 – Je krizová komunikace součástí krizových scénářů?**

# ▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Ano	24	57,1 %
●	Ne	18	42,9 %

Graf 20. Dotazník II – Otázka č. 5 [Zdroj: vlastní]

Otázka č. 6 – Máte připraveny krizové scénáře pro krizovou komunikaci?

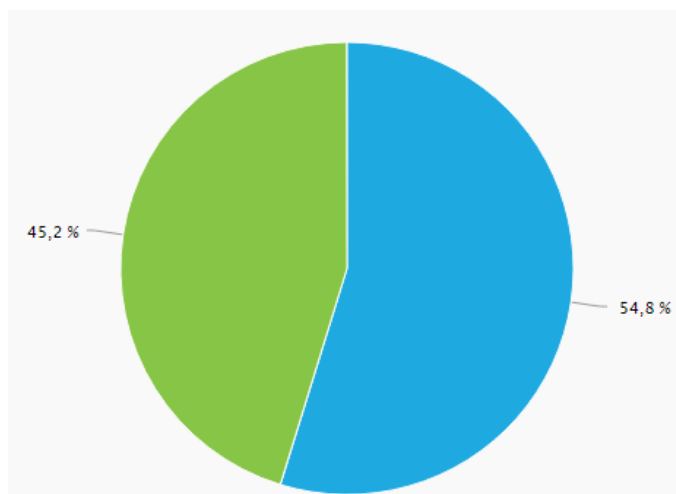
#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Ano	25	59,5 %
●	Ne	17	40,5 %

*Graf 21. Dotazník II – Otázka č. 6 [Zdroj: vlastní]***Otázka č. 7 – Máte připraveny plány na vnitřní i vnější krizovou komunikaci?**

#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Ano	26	61,9 %
●	Ne	16	38,1 %

Graf 22. Dotazník II – Otázka č. 7 [Zdroj: vlastní]

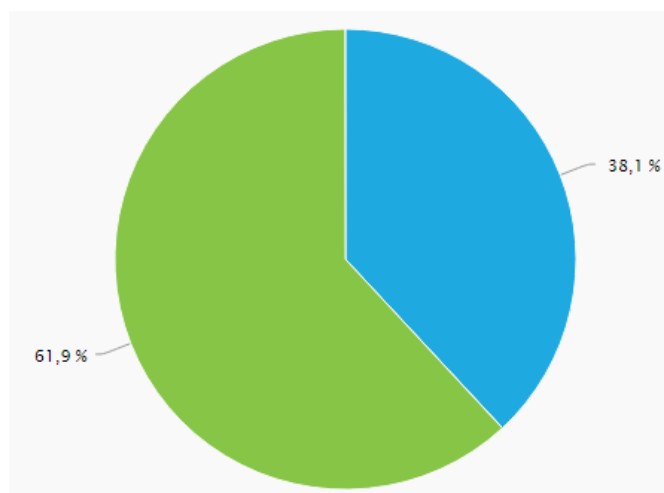
Otázka č. 8 – Je cvičena krizová komunikace v rámci přípravy na krizové situace?



# ▲ Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Ano	23	54,8 %
● Ne	19	45,2 %

Graf 23. Dotazník II – Otázka č. 8 [Zdroj: vlastní]

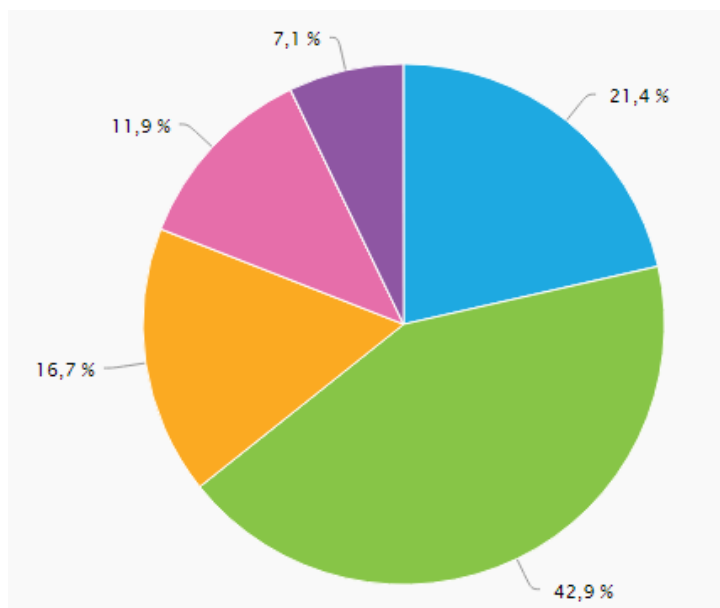
Otázka č. 9 – Byla již krizová komunikace použita v reálných podmínkách?



# ▲ Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Ano	16	38,1 %
● Ne	26	61,9 %

Graf 24. Dotazník II – Otázka č. 9 [Zdroj: vlastní]

Otázka č. 10 – Kdo by ve Vaší organizaci řídil krizovou komunikaci v době krize?

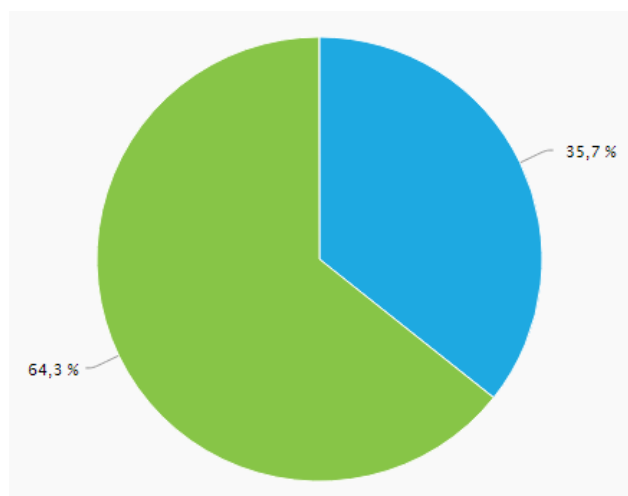


# ▲ Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Tiskový mluvčí.	9	21,4 %
● Ředitel.	18	42,9 %
● Vedoucí HR oddělení.	7	16,7 %
● Vedoucí oddělení marketingu.	5	11,9 %
● Právní oddělení,	0	0 %
● Jiné.	3	7,1 %

Graf 25. Dotazník II – Otázka č. 10 [Zdroj: vlastní]

Jedna z odlišných otázek patřila právě vedoucí osobě krizového týmu, který by tedy v případě krize vedl krizovou komunikaci. V tomto případě jsem respondentům dala na výběr z vícera variant. Nejčastější odpovědí na tuto pozici byl právě ředitel firmy, s necelými 43 %. Druhou příčku obsadila možnost tiskového mluvčí, která byla však o polovinu nižší. Jako třetí můžeme z grafu vyčíst možnost vedoucího HR („Human Resources“) oddělení.

Otázka č. 11 – Jste v rámci vnitřní krizové komunikace ochoten říkat tvrdou pravdu o stavu krize ve Vaší firmě?

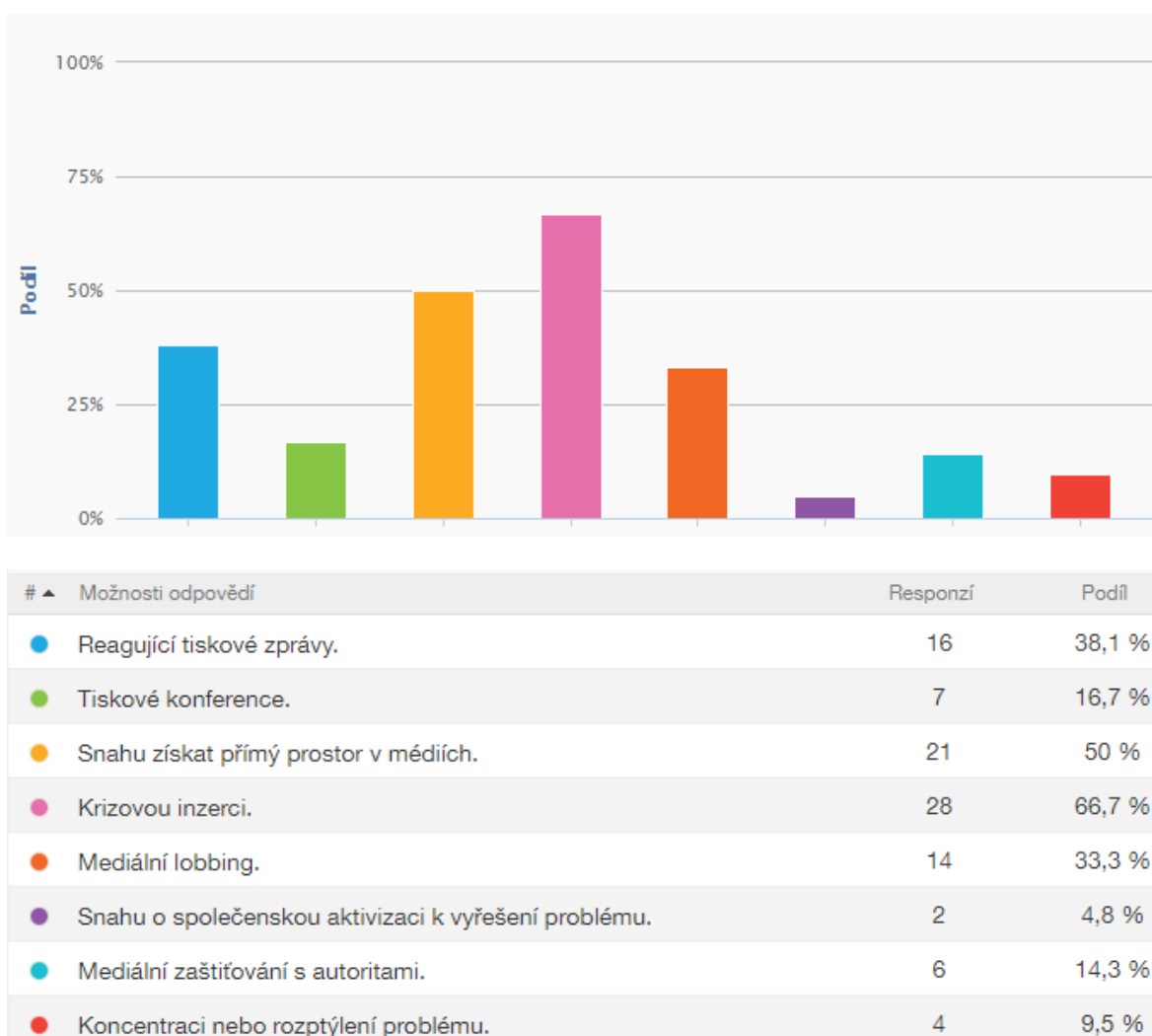


# ▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Ano	15	35,7 %
●	Ne	27	64,3 %

Graf 26. Dotazník II – Otázka č. 11 [Zdroj: vlastní]

Zde mě odpovědi respondentů překvapily. Většina dotazovaných, a to necelých 65 % na otázku, zda by tvrdou pravdu o situaci ve firmě svým zaměstnancům řekla, odpověděla záporně. Pokud se vrátím k dotazníku pro veřejnost, několik opakujících se odpovědí veřejnosti bylo, že si myslí, že management, který vede krizovou komunikaci, potlačuje interní informace a není ke svým zaměstnancům upřímný. V tomto ohledu se jednalo tedy o správné podezření, ať už s ním měli respondenti vlastní zkušenosti, anebo se jednalo pouze o domněnky. Pouze necelých 36 % manažerů odpovědělo, že by situaci netajili a v rámci interní komunikace ji sdělili.

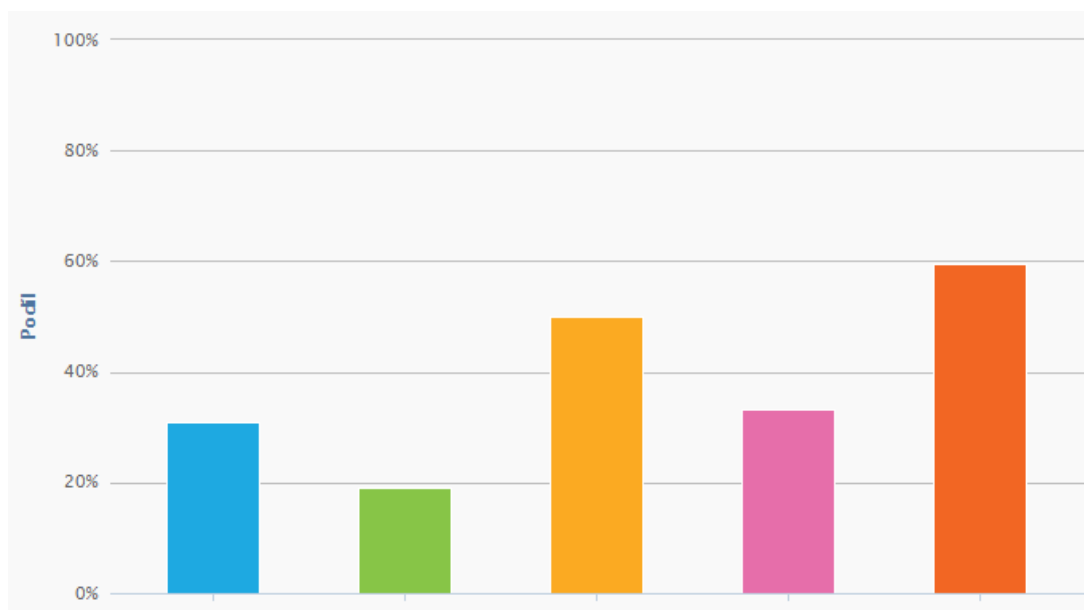
Otázka č. 12 – Které prostředky vnější krizové komunikace jste použili nebo máte v krizovém scénáři?



Graf 27. Dotazník II – Otázka č. 12 [Zdroj: vlastní]

Další dotaz, který nabízel možnost několika odpovědí, byl na prostředky vnější krizové komunikace, tedy komunikace s veřejností. Nejčastější možností, která dosáhla nadpoloviční většiny, a to konkrétně necelých 67 %, byla krizová inzerce. 50 % respondentů rovněž využívá možnosti vystoupení v médiích. Třetí příčka patří využití tiskové zprávy, která je těsně před mediálním lobbyingem. S nejmenším výskytem se potýká varianta jakékoliv společenské aktivizace, která by měla vést k řešení problému.

Otázka č. 13 – Na které typy krizových situací máte připraveny krizové scénáře pro krizovou komunikaci?

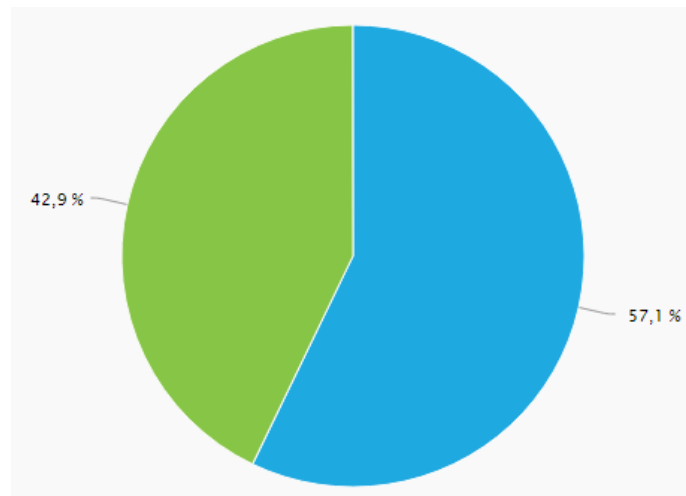


# ▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1	Příchod nového konkurenta na trh.	13	31,0 %
2	Stávka zaměstnanců.	8	19,0 %
3	Nekvalitní produkty.	21	50 %
4	Finanční problémy společnosti.	14	33,3 %
5	Mimořádná událost na pracovišti.	25	59,5 %

Graf 28. Dotazník II – Otázka č. 13 [Zdroj: vlastní]

Druhá a zároveň poslední otázka, která nabízela možnost několika odpovědí, byla na krizové situace, pro které má firma zpracované krizové scénáře obsahující krizovou komunikaci. Nejčastěji management zvolil možnost mimořádné události na pracovišti, zvolilo tak necelých 60 % dotazovaných. Polovina respondentů vybrala také možnost nekvalitních produktů, tedy pro případ reklamací aj., kdy je chyba na straně firmy. Těsně se na třetím a čtvrtém místě umístily finanční problémy společnosti s příchodem nového konkurenta na trh.

Otázka č. 14 – Jsou vedoucí pracovníci seznámeni s manuálem krizové komunikace?



# ▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Ano	24	57,1 %
●	Ne	18	42,9 %

Graf 29. Dotazník II – Otázka č. 14 [Zdroj: vlastní]

Poslední otázka z dotazníku pro top management směřovala na další vedoucí pracovníky, zdali jsou s konceptem krizové komunikace ve firmě obeznámeni. Rozdíl pouhých 14 % zde převyšoval kladnou variantu.

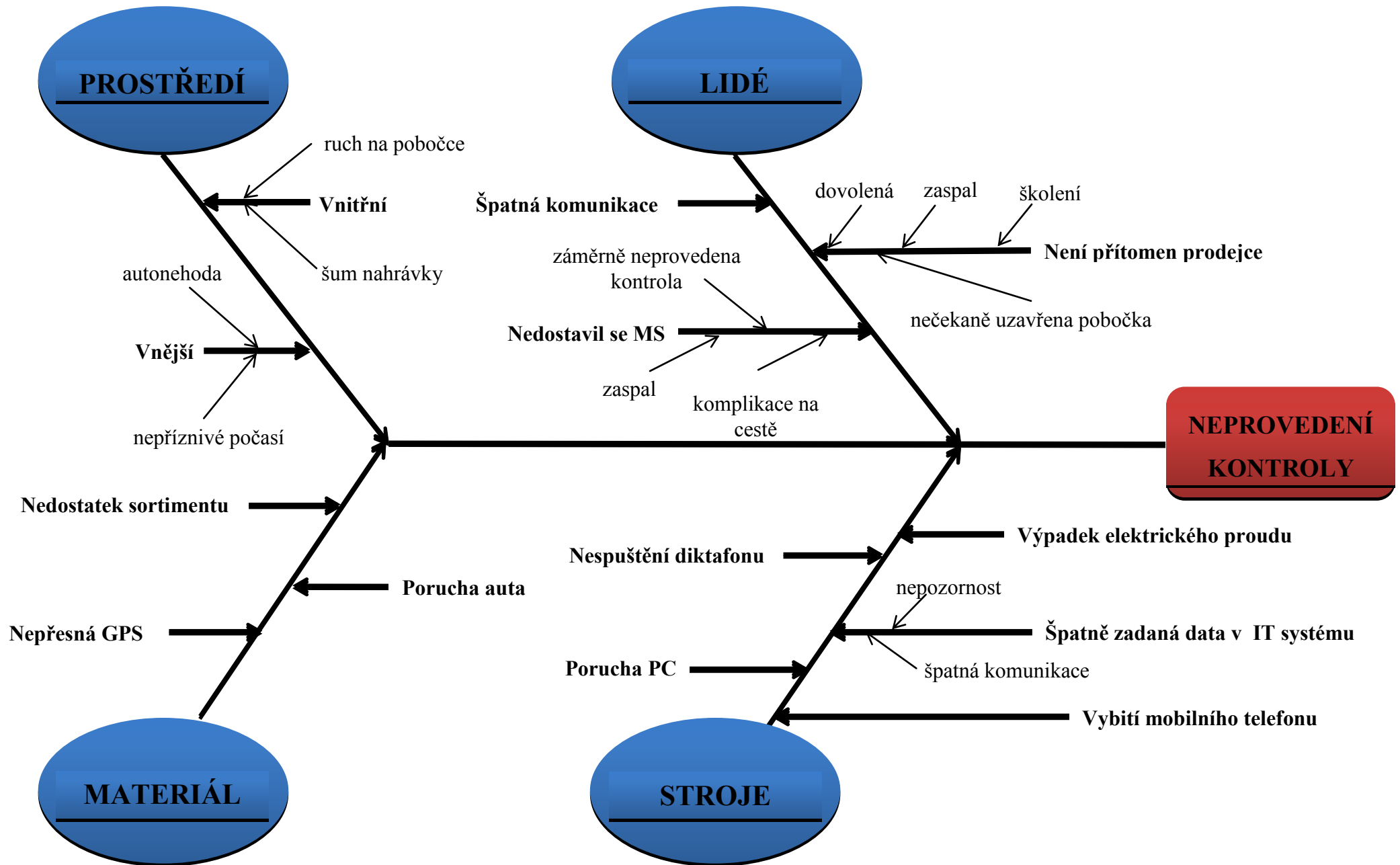
7 KRIZOVÁ SITUACE Č. 1 – NEPROVEDENÍ KONTROLY

Zde se dostáváme už ke zmíněné firmě zabývající se mystery shoppingem. Vzhledem k její aktivitě se v následujících kapitolách zabírám krizovým situacím, které by reálně mohly nastat, firmu ohrozit a způsobit tak využití krizové komunikace.

Jednou z vůbec nejčastějších krizových situací, které musí vedení mystery shoppingu řešit, je bezpochyby neprovedení kontroly. S touto situací se setkáváme běžně a dochází k ní z několika stále se opakujících příčin. Nelze ji však považovat za běžnou událost, neboť sebou přináší často nemalé finanční ztráty a z hlediska dlouhodobého působení může firmu ohrožovat až na jejím existenčním prahu. Pro zjištění všech příčin, které by k takové situaci mohly vést, jsem zvolila metodu brainstormingu a výsledky mého zjištění jsem pro přehlednost aplikovala na Ishikawa diagram.

7.1 Ishikawa diagram

Jde o jednoduchou analytickou techniku, která slouží pro zobrazení a následnou analýzu příčin a následků, proto se také setkáváme kromě názvu Ishikawa s názvy jako „diagram příčin a následků“, či „diagram rybí kosti“, pro svou podobu. Svou univerzálností je využíván prakticky ve všech oblastech, kdy se snažíme eliminovat rizika.



Obr. 15. Ishikawa diagram [Zdroj: vlastní]

7.2 Popis diagramu

Neprovedení kontroly může zavinit několik činitelů. Nejvýznamnějším a nejčastěji se vyskytujícím je selhání lidského faktoru, přičemž může být chyba jak na straně MS, tak na straně prodejce. Mystery může kontrolu neprovést záměrně, anebo mohou nastat komplikace během dopravy na pobočku, kdy kontrolu nestihne v čase, kdy je pobočka otevřena. V případě, že jde o chybu ze strany prodejce, často jsem se setkala s případem, kdy byla pobočka nečekaně uzavřena z důvodu školení a přitom tato informace nebyla zveřejněna na webu. Pokud dochází o pobočku v blízkosti bydliště MS, obvykle to nemá ta velký dopad na finanční ztrátu, pokud se rovněž provede v náhradním termínu a projekt je tím bez úhony uzavřen a odeslán klientovi. Stanou se ovšem případy, kdy je nezbytné kontrolu provést v posledním termínu před uzávěrkou, v blízkosti pobočky se žádný volný shopper nevyskytuje a nezbývá tedy, než tuto zakázku zadat někomu vzdálenějšímu a při té příležitosti se pokusit v rámci jiných úspor přiřadit kontrol na trase více. V takovém případě, kdy MS jede klidně skrz celou republiku kvůli jedné pobočce, která předem neuvedla nečekané uzavření, firma musí MS vyplatit náhrady na dopravu a tuto kontrolu stejně provést znovu. Tím pádem dochází k dvojnásobným výdajům, které nešly jinak ošetřit. Méně častým ale stále se vyskytujícím případem může být faktor prostředí anebo technologie. MS je povinen z kontroly odcházet s nahrávkou, která pokud je nekvalitní, informace na ní nelze odposlechnout, či snad ke spuštění a nahrávání vůbec nedošlo, kontrola přestože dopadla v pořádku, nelze toto hodnocení schválit a předat klientovi. Tím pádem dochází opět k náhradě celé kontroly, která musí být vždy dle požadavků klienta kompletní. Rovněž připadá v úvahu zohlednit hledisko materiálu, kdy chyba může být způsobena vinou prodejce a to v případě nedostatečného sortimentu zboží, což byl aktuálně vzniklý případ, který analyzuji dále v kapitole 11.

7.3 Důsledky

- Finanční ztráty.
- Ztráta klienta.
- Ztráta postavení firmy na trhu.

Tab. 8. Krizový scénář pro neprovedení kontroly [Zdroj: vlastní]

KRIZOVÝ SCÉNÁŘ										
Ohnisko krize: Špatná komunikace, nezodpovědnost ze strany MS.										
Stručný popis krize: Na základě kombinace několika faktorů došlo k neprovedení kontroly a tím k nedodržení závazku vůči klientovi, který službu poptával.										
Pravděpodobnost vzniku: 0,9										
Období: Jeden rok.										
Důsledky: Příležitost pro konkurenční firmy se stejným záměrem, vlastním přičiněním oslabení svého postavení na trhu, jisté finanční ztráty.										
Stanovení účinků:			Neznatelné:				Velmi silné:			
			←				→			
Faktory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Náklady přímo:					5					
Obrat přímo:						6				
Pověst na trhu:										10
Pověst u pracovníků:						6				
Pověst v okolí:								8		
Účinky na strategii:						6				
Účinky na budoucnost:										10
Celkem:										51

7.4 Hodnocení

Při této krizové situaci jako primární problém musíme uvažovat finanční ztráty, které z neprovedené kontroly plynou. Dále jde o narušení vztahu s klientem, který tuto službu poptával. Mezi související problém tak můžeme zařadit narušení tohoto vztahu mezi firmou a jejím klientem, která může při jeho opakování přerůst ve ztrátu jeho důvěry, která často vede k úplné ztrátě klienta. Postupné ztráty klientů kvůli nedodržení závazku značně oslabují dosavadní postavení firmy na trhu, poškozují její jméno a nepřímo tím upevňují postavení konkurenční společnosti. Nejvyšší účinky z dlouhodobého hlediska jsem zde po odborné konzultaci zvolila právě pro odvětví pověsti na trhu a následné účinky na budoucnost firmy, protože při markantním nárůstu nespokojených klientů a jejich odchodu ke konkurenci může firma v krajním případě směřovat k vlastnímu zániku.

7.5 Průběh krizové komunikace

Probíhá zde interní krizová komunikace mezi koordinátorem, tedy vedoucím projektu, z managementu firmy a mystery shopperem, který měl kontrolu provést. Koordinátor by se měl zaměřit na příčiny, proč ke zrušení kontroly vůbec došlo. Pokud po analýze vyhodnotí situaci tak, že primárním problémem může být nedostatečná informovanost a proškolení shoppera, měl by se zaměřit na posílení poradenské činnosti, pravidelné školení, výukové materiály a další formy vzdělávání svých zaměstnanců, které by tak mohly eliminovat tyto situace. Pokud však vyhodnotí situaci jako selhání lidského faktoru ze strany řádně proškoleného mystery shoppera, tudíž není řešením nová strategie v rámci školení a vzdělávání, lze to považovat za jakousi formu protestu, špatnou disciplínu, nedochvilnost či nezodpovědnost zaměstnance. V tomto případě by měl vedoucí projektu mystery shoppera kontaktovat a vzniklou situaci ihned pohotově řešit. Pokud kontrola není akutní a tím dnem nekončí uzávěrky projektu, řeší tuto situaci koordinátor projektu s mystery shopperem nejčastěji elektronickou formou. Shoppera kontaktuje a individuálně dle vzniklé situace s ním celý problém řeší. Pokud je to možné, snaží se dohodnout náhradní termín kontroly, sepíše mu přesné instrukce a celý proces kontroly vysvětlí, aby byla na druhý pokus provedena. Dále musí dbát na to, aby shopper pochopil následky svého selhání, které mají dopad na celou firmu a mohou mít dopad také na jeho osobní ohodnocení. Zde správně vedená komunikace, dle výše popsaných pravidel, přináší úspěch ve formě další kvalitní spolupráce a eliminaci rizika selhání ze strany zaměstnance. V případě, že neproběhla zásadní kontrola v posledním možném termínu před uzavřením projektu, musí koordinátor neprodleně kontaktovat shoppera telefonicky a pohotově reagovat na změnu, která nastala. Dále je koordinátor v neustálém kontaktu s ostatními shoppery, takže v případě nulové reakce ze strany původního MS se nabízí možnost kontaktovat zcela jinou osobu, která by byla schopna kontrolu provést, v krajním případě je to práce samotného koordinátora, aby tím zachránil situaci a umožnil celý projekt úspěšně dokončit a klient tak dostal službu, kterou poptával. Obecně jde tedy nejčastěji o komunikaci elektronickou, neboť tato běžně se vyskytující situace vyžaduje pružné reagování na změny a není tedy čas a prostor na osobní schůzky. Pokud by však ani tato možnost nevyšla, přechází tato interní komunikace na komunikaci externí, přičemž se koordinátor projektu přímo zodpovídá klientovi, který si provedení kontroly objednal. Ta zpočátku probíhá opět nejčastěji elektronickou formou, kdy má koordinátor možnost

klienta s celým problémem obeznámit a dohodnout se na dalším postupu. V případě, že je klient dále nespokojený a nemá zájem s firmou na dalších kontrolách spolupracovat, dochází k osobním schůzkám s vedoucími osobami firem, aby spolu konflikt vyřešili, případně se dohodli na rozvázání spolupráce.

7.6 Doporučení

Po nastínění modelové situace formou Ishikawa diagramu, která ve větším měřítku může způsobit výrazné finanční škody a ztrátu klientů a po představení krizové komunikace lze říci, že zásadní roli zde hraje pohotovost a flexibilita všech koordinátorů, kteří mají projekt na starost. Mohou vycházet z opakujících se scénářů, které mají pro tuto situaci zpracované. Postup bývá stejný, okamžité kontaktování MS, řešení a průběh je individuální, dle vzniklé situace. Je tedy nezbytné, aby pro takové případy byli koordinátoři sami správně proškoleni, uměli využívat kritické myšlení, na základě kterého jsou buď schopni kontrolu během pár minut nahradit jiným MS anebo ji přesunout na jiný den, pokud nám to časový interval dovoluje. Pro tyto případy bych doporučovala zaměřit se na možné náhradníky, kteří by byli v záloze pro takovou situaci, a koordinátor by pak sám nemusel podle systému hledat, zdali je jiný MS poblíž a může se na kontrole podílet. Rovněž bych považovala za vhodné např. 24 hod. před kontrolou tuto aktivitu ze strany shoppera v IS potvrdit a v případě nedodržení tohoto závazku shoppera pokutovat. Tím, že je ale každý případ individuální, i přístup koordinátorů zůstává vždy otevřený vzhledem k okolnostem, které nastaly. Co se týče krizové komunikace, musím po svém zkoumání konstatovat, že si v tomto směru vede velice dobře. Udržuje se svými MS nepřetržitý kontakt, a to jak telefonickým spojením, formou elektronické pošty, tak i za pomoci sociálních sítí, přinášející nejrychlejší zpětnou vazbu.

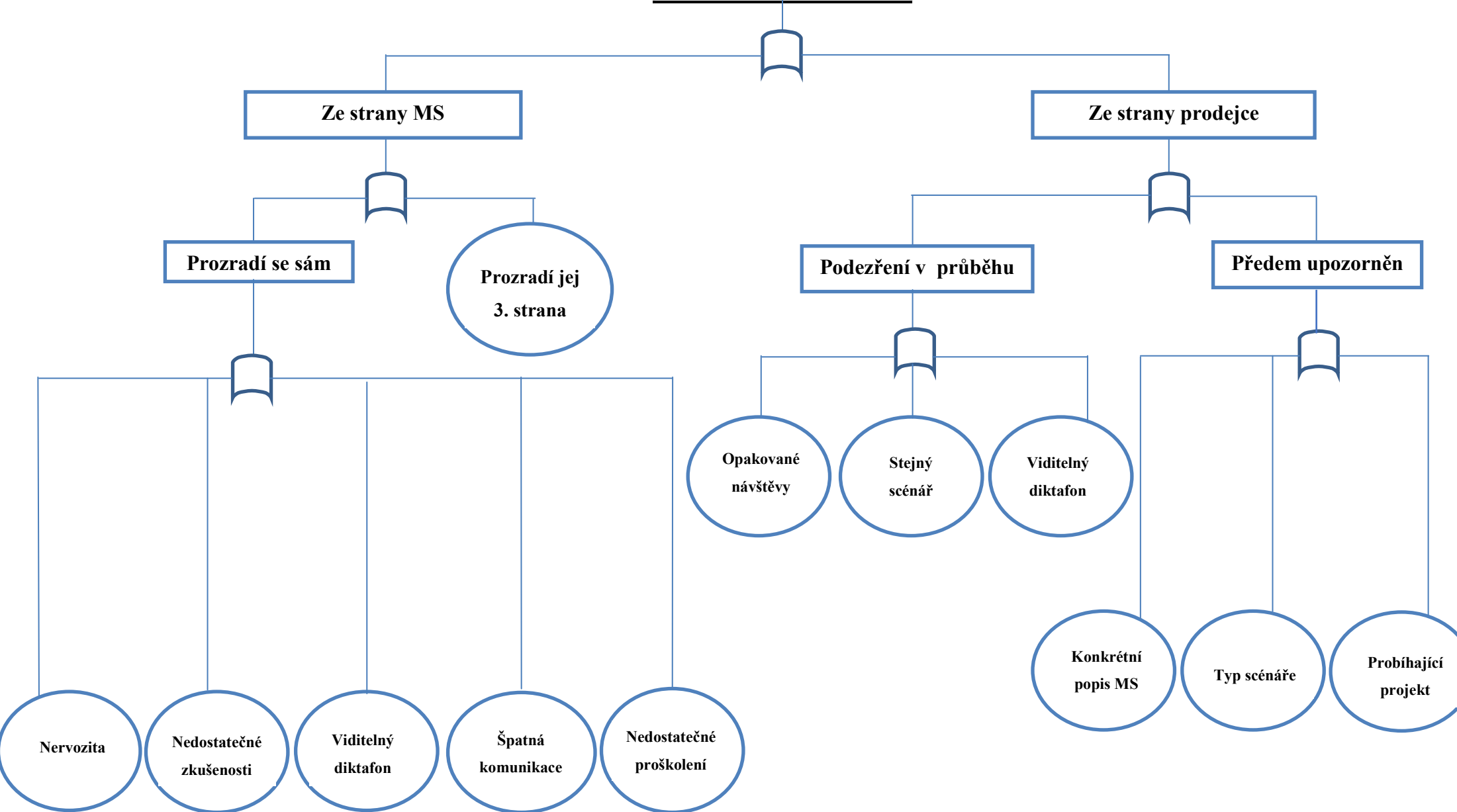
8 KRIZOVÁ SITUACE Č. 2 – ODHALENÍ MYSTERY SHOPPERA

Další krizová situace, ke které dochází, je odhalení mystery shoppera, který kontrolu provádí. Opět je potřeba zamyslet se nad každou situací, která může vzniknout a kontrolu tak ovlivnit. Proto pro hledání těchto odpovědí jsem opět zvolila metodu brainstormingu, pro zajištění co možná největšího výčtu možností a poté aplikovala na FTA analýzu.

8.1 FTA analýza

Příčiny, díky kterým může dojít k odhalení MS, jsem analyzovala pomocí analýzy FTA (Fault Tree Analysis), neboli analýzy stromu poruchových stavů. Jde o analytickou techniku, která se využívá pro vyhodnocení pravděpodobnosti selhání. Díky své univerzálnosti je velice často využívána v oblasti řízení kvality, rizik, či bezpečnosti. Můžeme ji využít v rámci preventivního opatření, ale také jako jednu z metod analýzy pro již existující problém.

ODHALENÍ MS



Obr. 16. FTA analýza [Zdroj: vlastní]

8.2 Popis analýzy

Tato situace nastává buď ze strany MS anebo prodejce. V případě shoppera lze ještě rozdělit na skutečně vlastní chybu anebo nepředvídaný příchod třetí osoby, která může MS znát, vědět, že kontrolu provádí, aj. Tato pravděpodobnost není tak velká, ovšem je potřeba i s ní počítat. Častější případ je, že se MS sám prozradí. Tato situace často plyne z nedostatečných zkušeností, obvykle u začínajících shopperů, u kterých dochází ke zvýšené nervozitě a nejistému vystupování. Chyba, která může nastat i u zkušenějších MS je obvykle nápadně umístěný diktafon, což je to většinou první spouštěč podezření prodejce, že na něm právě probíhá kontrola. Opačný případ, kdy nehledě na to, zda kontrolu provádí zkušený MS anebo začátečník, je odhalení ze strany prodejce. To může nastat během právě probíhající kontroly, kdy si může prodejce všimnout diktafonu anebo se objeví podezření kvůli opakované návštěvě stále stejného MS anebo stále stejného scénáře, se kterým tam shoppeři chodí. V ten okamžik se prodejce stává obezřetnějším, podezření vnímá, a přesto nechá shoppera kontrolu dokončit, což svým způsobem je pro jeho prospěch, anebo se přímo zeptá, zda se jedná o MS a zdali dotyčný kontrolu provádí. Shopper by nikdy neměl dovolit, aby k tomuto odhalení došlo, tudíž by se nikdy neměl přiznat, že skutečně tuto činnost provádí. V takový okamžik začíná improvizovat a reaguje pohotově dle vyvíjející se situaci. V takovém případě je chyba na straně MS a firmy, ať už z jeho neopatrnosti, či nevhodné strategii a scénáři ze strany koordinátora. Oproti předchozí situaci v tomto případě odhalení dochází téměř vždy ke kontaktování dalších prodejců v rámci celé sítě provozoven, kdy se prodejci navzájem varují, že došlo ke kontrole a tudíž mohou i ostatní pobočky tuto kontrolu očekávat. Dochází tady k upozornění buď na konkrétního MS, který se opakovaně na pobočku dostavil nebo častěji k upozornění na průběh kontroly, tedy na typ scénáře, se kterým shopper přichází.

8.3 Důsledky

- Kolaps všech další kontrol na půdě celé republiky.
- Finanční ztráty.
- Ztráta mystery shoppera.
- Ztráta klienta.

Tab. 9. Krizový scénář pro odhalení mystery shoppera [Zdroj: vlastní]

KRIZOVÝ SCÉNÁŘ										
Ohnisko krize: Nedostatečně proškolený shopper, nevhodně zvolená strategie.										
Stručný popis krize: Nedostatečné proškolení, zkušenosti, anebo nevhodná strategie vedou ke zrušení celého projektu, který je nutné dočasně pozastavit a tím nedodržel závazku.										
Pravděpodobnost vzniku: 0,5										
Období: Jeden rok.										
Důsledky: Finanční ztráty za celý projekt, přesunutí projektu na jiné období, nedodržení závazků vůči klientovi související s jeho odchodem ke konkurenci.										
Stanovení účinků:		Neznatelné:				Velmi silné:				
		←				→				
Faktory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Náklady přímo:						6				
Obrat přímo:							7			
Pověst na trhu:										10
Pověst u pracovníků:						6				
Pověst v okolí:								8		
Účinky na strategii:								8		
Účinky na budoucnost:										10
Celkem:										55

8.4 Hodnocení

V tomto případě opět dochází k finančním ztrátám, které ovšem oproti předchozí situaci předvídáme vyšší, neboť z praxe vím, že odhalení jednoho mystery shoppera způsobí rozsáhlou vlnu odhalování dalších shopperů. Tím nepřichází firma o jednu kontrolu, ale často na základě tohoto šíření je nucena celý měsíční projekt pozastavit například do doby, než se kauza utlumí, případně dokud nezmění celý scénář kontroly. Tento rozsah z neprovedení několika kontrol případně z odložení celého měsíčního projektu má rovněž mnohem větší odezvu od klienta, který si tuto službu objednal. Proto ve výsledku opět může dojít k odchodu ke konkurenci a tedy ke ztrátě klienta a oslabení konkurenceschopnosti na trhu. V tomto případě je taky více ohodnocena změna strategie podniku, neboť se právě tady projeví nutná pohotová reakce ze strany koordinátorů na vzniklou situaci a následně přichází v úvahu taky opětovné proškolení mystery shopperů a jejich cvičení, aby se těmto situacím do budoucna mohlo předcházet.

8.5 Průběh krizové komunikace

Zde se střetávají oba směry krizové komunikace, a to jak interní, tak i externí. V případě interní komunikace dochází opět ke kontaktování MS koordinátorem, obvykle elektronickou formou, který se ve většině případů zaměřuje na důkladnější proškolení a zlepšení komunikace. Tady, stejně jako v předchozí modelové situaci, vyžaduje i tento případ pohotovou reakci koordinátora, který určí, jaké další kroky bude nezbytné provést. Pokud je chyba skutečně v neopatrnosti a neprofesionálnosti shoppera, postupuje koordinátor obvykle tak, že mu celou kontrolu může zamítnout a tudíž nevyplatí odměnu. Toto řeší soukromě, nejčastěji opět elektronicky s mystery shopperem. V případě, že však MS postupoval ve všech fázích kontroly správně dle scénáře, ale došlo například na varování zaměstnanců dané firmy, musí se kontrola provést znovu a to na vlastní náklady společnosti, která tím nesplnila klientův požadavek. Co se od předchozí modelové situace liší, tak je okamžitá pohotová reakce také ze strany mystery shoppera, který je často v podobě improvizace nucen komunikovat se zaměstnancem kontrolované firmy. Tato situace je svým způsobem předvídatelná, takže by na ni měl být MS připraven, ovšem praxe ukazuje, že toto odhalení stále spoustu shopperů zaskočí a nejsou na ni dostatečně připraveni. Vychází však vždy z pravidel, na které koordinátoři pravidelně upozorňují, a které by pak měli mystery shoppeři v praxi aplikovat. Interní komunikace tady však působí také u protistrany, kdy v takové situaci zaměstnanec, který mystery shoppera odhalil, obvykle kontaktuje svého nadřízeného, že k tomuto odhalení došlo. Většinou jde o osobní setkání, pokud je to v daný okamžik možné. Dále je postup individuální na managementu firmy, jak se k tomu postaví. Obvykle se jde přesvědčit, že se opravdu jednalo o mysteryho tým, že kontaktuje koordinátory společnosti a přesvědčí se, že v daný čas na pobočce kontrola skutečně probíhala. Jestliže se tato informace prokáže jako pravdivá, vyžaduje klient provedení nové kontroly, přičemž je to na náklady společnosti, která musí zaplatit MS za opakovaně provedenou kontrolu, proplatit náklady na dopravu a další.

8.6 Doporučení

Pro tuto situaci bych doporučovala zvýšit pozornost na vznik těchto událostí a mystery shoppery pravidelně formou videí školit. Jedná se o způsob, který společnost aktivně využívá, protože bývá obtížné organizovat společné akce, meetingy, teambuildingy či jiné hromadné školení shopperů, neboť se jedná o všechny věkové kategorie a bývá téměř nemožné zorganizovat termín, který by zaručoval skutečně vysokou účast. Proto takový výcvik má k dispozici každý MS z pohodlí domova, kdy si pustí nahraná videa, která jsou pro takový účel vytvořena a není tak v případě neúčasti na teambuildingu o tyto informace ochuzen. Pokud tomu tak není, doporučovala bych ke každému scénáři vždy dopsat poznámku, která by popisovala, jak v případě podezření či celému odhalení reagovat a jak dále správně vést komunikaci s kontrolovaným zaměstnancem. Rovněž bych doporučila aktivně využívat sociální sítě v podobě uzavřených skupin, mezi koordinátorem a shoppery, kteří na probíhajícím projektu pracují. Jednalo by se tak o nejrychleji probíhající komunikaci, která by se dala využívat prakticky kdekoliv, kde má člověk přístup k internetu.

9 KRIZOVÁ SITUACE Č. 3 – TLAK KONKURENCE

Vzhledem k tomu, že jde pořád o dynamicky se rozvíjející odvětví, které je svou působností na trhu stále poměrně mladé, myslím, že konkurence není až tak velká, z hlediska množství firem, které se mystery shoppingem rovněž zabývají. Stačí ovšem jediná konkurenční firma, která využije lepší know-how, zvolí jiné strategie, využije novější IT technologie, aj. a dostává nás pod tlak, kterému je nutné čelit pro udržení svého postavení na trhu.

9.1 Analýza What-if

Tuto situaci jsem pro firmu zkoumala pomocí What-if Analysis – analýzy co se stane, když. Princip této analýzy je postaven na hledání možných dopadů, které vybrané situace mohou způsobit. Používá se tedy často při rozhodování a řízení rizik z pohledu zmíněných dopadů na firmu. Tyto dopady jsou doplněny o opatření, která by vzniklá rizika ošetřila a v budoucnu jim předcházela. Tím, že se jedná o další flexibilní analýzu, lze ji přizpůsobit vždy konkrétnímu účelu. Probíhal zde opět brainstorming, kdy jsme v užší skupince lidí společně zodpovídali pomocí dopadů na opakující se otázku: „Co se stane, když...“. Tímto způsobem jsme identifikovali problémy a nebezpečné stavy pro firmu v prostředí konkurenceschopnosti na trhu.

Tab. 10. Analýza What-if [Zdroj: vlastní]

What If – Co se stane, když	Důsledek	Opatření
... je na trhu příliš mnoho firem se stejným záměrem?	Rozptýlení potenciálních klientů, těžké prosazování zájmů firmy, oslabení konkurenceschopnosti.	Nabídnout lepší služby, nabídnout ke službě další benefity, využití vnějších marketingových nástrojů.
... je na trhu stejně silná konkurenční společnost?	Odliv klientů ke konkurenci, snížení obrátu firmy, odliv zaměstnanců.	Odlišení se od konkurence, nutná inovace a upgrade systému, upevňování vztahů s dosavadními klienty i zaměstnanci.
... když konkurence	Odliv klientů, ztráta finanční	Využití marketingových nástro-

What If – Co se stane, když	Důsledek	Opatření
nabízí lepší služby?	stability, porovnávání firem veřejností, stížnosti klientů.	jů pro podporu prodeje, aktivní komunikace prostřednictvím sociálních sítí, zvýšení kvality nabízených služeb.
... konkurence nabídne potenciálnímu klientovi lepší cenu?	Odliv klientů, tlak na snížení cen na úroveň konkurence, oslabení konkurenceschopnosti.	Cross-selling, snížit ceny za nabízené služby, benefity klientům, nabízení odlišné služby oproti konkurenci.
... bude konkurence záměrně poškozovat dobré jméno firmy?	Zhoršení pověsti na trhu, odlivu klientů, ztrátě postavení, členění nátlaků médií, rozšíření dezinformací mezi veřejnost, soudním sporům, zániku firmy.	Činnost tiskového mluvčí, aktivní komunikace s médii, komunikace s veřejností přes sociální sítě, upozorňování na pozitiva a silné stránky firmy.
... firma dostatečně nevyužívá PR?	Oslabení konkurenceschopnosti, ztrátě jedinečnosti, odlivu potenciálních klientů.	Změna pracovníků v oddělení PR, změna strategie podniku, inovace systému, zlepšení komunikace.
... bude konkurence využívat know-how dané firmy?	Propouštění zaměstnanců, soudním sporům, oslabení konkurenceschopnosti.	Inovace, změna strategie, posílení zabezpečovacích systémů, školení a motivace zaměstnanců.
... bude konkurence získávat informace od zaměstnanců dané firmy?	Propouštění zaměstnanců, strhávání osobního ohodnocení, konfliktům na pracovišti.	Dostatečná výše osobního ohodnocení, zaměstnanecké benefity, vhodná motivace, teambuilding, zajištění bezpečnostní politiky.
... bude konkurence využívat nekalou soutěž?	Soudní spory, členění tlaku médií a veřejnosti, poškození jména firmy.	Činnost tiskového mluvčí, aktivní komunikace s veřejností, využití médií, prezentace silných stránek firmy, vyvrácení dezinformací.
... bude mít konkurence větší finanční prostředky?	Oslabení konkurenceschopnosti, omezení nabízených služeb, k omezení podpory prodeje, propouštění zaměstnanců, dobrovolnému odchodu zaměstnanců ke konkurenci.	Zkvalitnění nabízených služeb, osobní přístup ke klientovi, zaměstnanecké výhody, flexibilní pracovní doba.

What If – Co se stane, když	Důsledek	Opatření
... bude mít konkurence lepší IT technologie?	Oslabení konkurenceschopnosti, odlivu klientů, zpomalení procesů oproti konkurenci, vyšší finanční náklady.	Inovace systému, vložení kapitálu do nových technologií, IT školení, rekvalifikace.
... dojde k odlivu zaměstnanců ke konkurenci?	Omezení nabízených služeb, úpadku firmy, omezení rozsahu činnosti, vyzrazení know-how.	Dostatečná prevence, správná motivace zaměstnanců, odpovídající finanční ohodnocení, smlouvy o mlčenlivosti.
... dojde k odlivu zákazníků ke konkurenci?	Finanční ztráty, zhoršení pověsti u okolí, propouštění zaměstnanců.	Zkvalitnění služeb, odlišení od konkurence, slevy, upevňování vztahu se zákazníkem.
... média zveřejní lživou informaci?	Soudní spory, zničení dobrého jména firmy, zhoršení pověsti na trhu, snížení konkurenceschopnosti, odliv zaměstnanců, odliv klientů.	Pravidelnou komunikací s veřejností, sdílení příspěvků na sociálních sítích, vyzdvižení předností firmy, veřejné vystoupení tiskového mluvčí, tisková konference.
... dojde ke kybernetickému útoku?	Únik citlivých informací, narušení GDPR, krádeži know-how, soudní spory, bankrot firmy.	Vhodný bezpečnostní systém, bezpečnostní politika firmy, osobní hesla zaměstnanců do systému, školení v oblasti kybernetické bezpečnosti.

Metoda odhalila důsledky, ke kterým by při výše popsáných situacích v prostředí konkurence na trhu mohlo dojít. K těmto důsledkům byla následně navržena určitá opatření, která by sloužila jako návod k řešení krizové situace.

9.3 Hodnocení

Při tomto problému řešíme silnou konkurenci na trhu. Firma se na trhu pohybuje pátým rokem, takže ji lze považovat za stále mladou společnost, u které je tedy predikce stále se vyvíjejícího charakteru. I přesto, že se v České republice nevyskytuje výrazné množství firem vykonávající mystery shopping, je nutné považovat konkurenci jako možnou hrozbu, se kterou se potýkají prakticky všechny společnosti. Největší vliv je v tomto směru přisuzován strategii podniku, která pokud bude správně nastavena, může podnik razantně od konkurence odlišit a významně upevnit její postavení. V případě, že však u konkurenční firmy dochází k zásadnímu know-how, novějším technologiím či větším finančním prostředkům, které mají možnost do provozování činnosti vložit, potýká se opět podnik na svém existenčním rozcestí, kdy jeho zásadní zbraní na udržení se je právě změna strategie. Velký vliv na konkurenceschopnost mají také média, pomocí kterých se tyto konkurenční rozdíly dostávají do podvědomí všem potencionálním klientům. Tyto všechny dílčí podněty však nakonec vyústí opět ve změnu strategie, která je v tomto případě tedy jednoznačně zásadní.

9.4 Průběh krizové komunikace

Když firmu začne ohrožovat silná konkurence, je potřeba ihned reagovat a snažit se takový tlak zastavit, dokud nezpůsobí obrovské škody v podobě odlivu zákazníků ke konkurenci, ztrátě svého postavení a rapidním finančním ztrátám. V tomto případě považují za vhodné využít nástroje vnější krizové komunikace. Je vhodné zainteresovat především PR oddělení a zaměřit se na podporu prodeje, která poskytne potencionálnímu klientovi motiv vybrat si právě tuto firmu pro své požadavky. Taková podpora může mít formu například věrnostních karet, přičemž klient při svém členství získává finanční slevy za provedené služby, které jsou oblíbenou a často se vyskytující formou marketingových nástrojů. V takové situaci je důležité udržovat a dále rozvíjet zákaznický servis a udržovat jeho zpětnou vazbu. Vhodné může být i podílení se na sponzorování, což firmu v pozitivním světle promítne do očí zákazníků. Stojí tedy za zmínku, že se firma Hello Innovation v tomto směru účastní projektu pro rozvoj dětí z dětských domovů. Co bývá často klíčové pro to, zda si klient zvolí jednu či druhou firmu pro vykonání kontrol, bývá obvykle cena. Atribut, který neovlivňuje jen toto odvětví služeb, ale který bývá často

rozhodujícím prvkem každého potencionálního zákazníka, který na trhu ať už produkt nebo službu poptává. Z tohoto důvodu by tedy bylo rovněž na místě, alespoň dočasně, poskytovanou službu zlevnit a aktivně využít média.

9.5 Doporučení

V tomto směru doporučuji věnovat pozornost nástrojům vnější komunikace ještě před vznikem krizové situace a předejít tak nátlaku a soutěžení, které dostává i management pod neustálou dávkou stresu a nejistoty. Rovněž je vhodné provést analýzu konkurence, přičemž si pokládáme otázky typu:

- Kdo jsou naši hlavní konkurenti?
- Jaké jsou jejich cíle?
- Jaké jsou jejich strategie?
- Jaké jsou jejich přednosti a slabiny?
- Jakou podobu může mít jejich reakce?

Na základě této analýzy jsme schopni lépe poznat a pochopit konkurenční prostředí a připravit se na možné krizové situace. Jsme rovněž připraveni zjistit, kterou konkurenci jsme sami schopni ohrozit, a které je třeba se vyhnout. Důležité je znát vždy nejnovější informace o konkurenci, co se nabízení služeb týče, o jejím postavení na trhu, obratu, investicím, využitím kapacit atd. Tyto informace lze získat několika cestami. Může jít o informace od jejich současných či bývalých zaměstnanců, od lidí, kteří mají s konkurencí obchodní styk, z médií, či vlastním pozorováním konkurence.

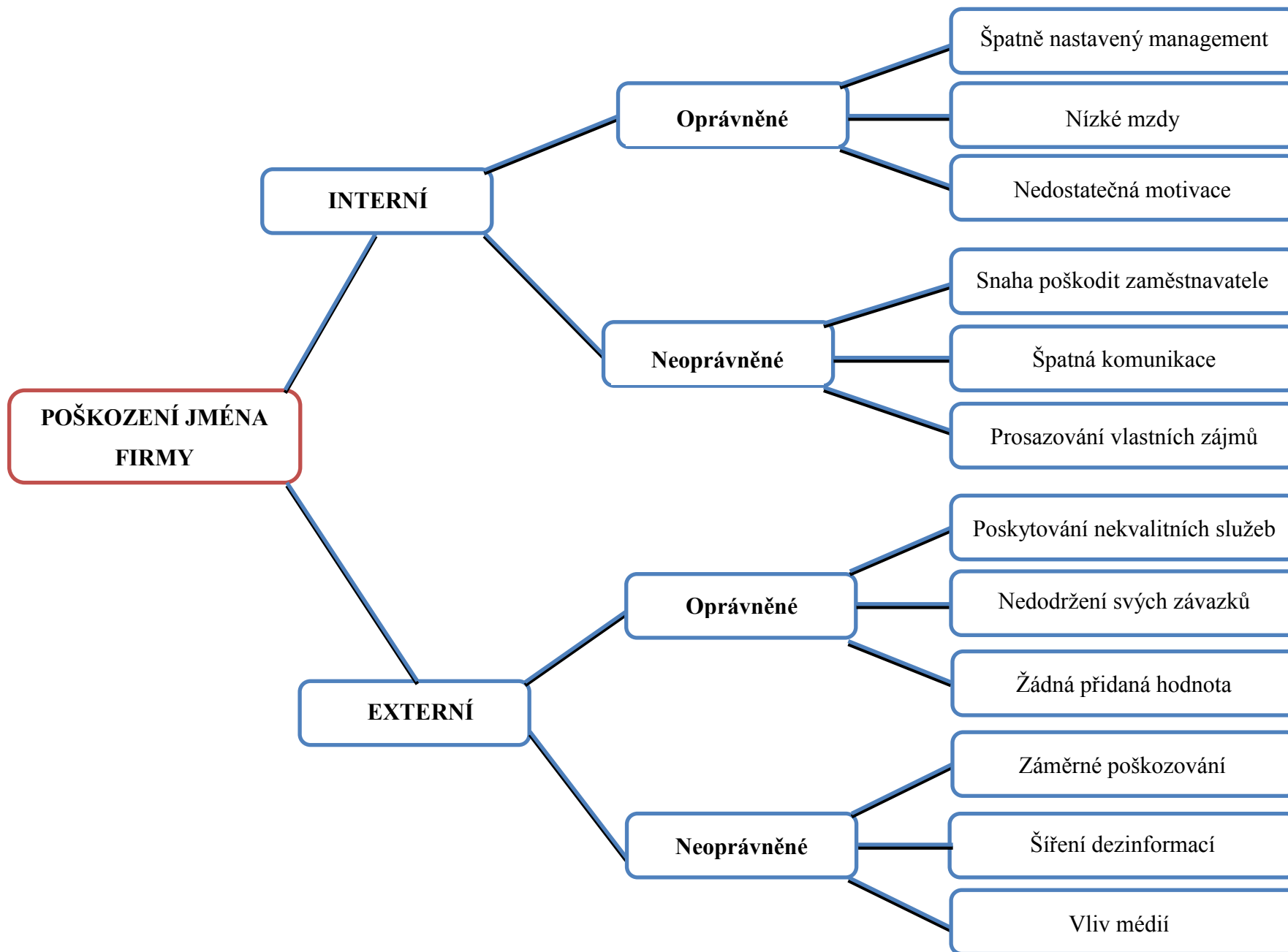
Dále doporučuji aktivně využívat vlastní PR oddělení, soustředit pozornost na zákazníka, zvolit vhodnou formu podpory prodeje například formou slev za věrnost, aktivně využívat sociální sítě pro vlastní reklamu, které v dnešní době považují za velice významný nástroj pro propagaci a podporu prodeje. Klíčové je zde být v jistém směru originální. Jedinečný. Snažit se být vždy, alespoň v maličkosti, odlišný od konkurence.

10 KRIZOVÁ SITUACE Č. 4 – POŠKOZENÍ JMÉNA FIRMY

Případ, který ovlivnil nejednu organizaci a tím je poškození dobrého jména firmy. Může se jednat o nekalou konkurenci či poškozování ze strany jiných subjektů. Takovou vlnu, která dlouhodobě zůstane v podvědomí potencionálních klientů, může vyvolat jak nespokojený zákazník či zaměstnanec, tak i nepravdivá zpráva a rozšíření dezinformací formou médií. Tento krok bývá obvykle jedním z nejzávažnějších problémů, se kterými se firma musí potýkat. Obvykle to, co je napsáno, zůstává v paměti vryto všem lidem na dlouhou dobu a není jednoduché tuto (ne)pravdu vyvrátit. Jedná se o dlouhodobou, vytrvalou činnost a postupné budování důvěry mezi firmou a jejími klienty. Jakým způsobem může dojít k poškozování jména firmy, jsem informace zjišťovala pomocí brainwritingu s týmem odborníků z oblasti managementu a dalších účastníků.

10.1 Brainwriting

Jedná se vlastně o písemnou formu brainstormingu, kterou jsem využila právě z důvodu různých typů lidí v týmu. Jednalo se jak o lidi pracující ve sféře managementu, studenty, tak i zaměstnance jiných firem. Každý anonymně psal své nápady na papír po dobu omezenou časem, které jsem po uplynutí doby vysbírala a přepsala je na společný flipchart. V této fázi přišla na řadu už společná diskuze, tedy závěrem došlo i k formě brainstormingu. Docházelo vždy k podobným úvahám mezi zaměstnanci firem, které se lišily například od nápadů studentů, kteří však mezi sebou měli rovněž podobné myšlenkové pochody. Všechny tyto verze jsem pak skloubila v jedno logicky se vyvíjející schéma, které můžete vidět níže.



Obr. 17. Výsledky brainwritingu [Zdroj: vlastní]

10.2 Popis výsledků brainwritingu

Několik nápadů, jakou formou může docházet k poškození jména firmy, obecně vycházelo z vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Z vnitřního, tedy interního prostředí, dochází k poškozování jména firmy především přes zaměstnance dané společnosti. Z prostředí vnějšího může k poškozování docházet například přes nespokojené zákazníky, veřejnost, média či konkurenční společnosti. Oba tyto útvary mají své specifické motivy, avšak pro přehlednost jsme stanovili ještě dvě roviny, na kterých k těmto situacím dochází, a to oprávněné či neoprávněné poškozování jména firmy. K oprávněnému poškození firmy dochází za předpokladu, že firma skutečně nabízí nekvalitní služby anebo nedodrжуje svých závazků vzhledem k vnějšímu prostředí. Z prostředí vnitřního tak může dojít ze strany zaměstnanců, kteří mohou za odvedenou práci dostávat nízké mzdy, jsou nuceni k častým přesčasům, zaměstnavatel jim nevychází vstříc, neposkytuje správnou motivaci, neřeší problémy na pracovišti či jim jiným způsobem neumožňuje se ve firmě seberealizovat. Tato rostoucí nespokojenost může vést ke sporům na pracovišti, nepříjemnému prostředí, konfliktům, případně stávce zaměstnanců. Je to problém, který ve firmě musí krizový management ihned řešit, zamezit další nespokojenosti a zvolit vhodnou novou strategii v řízení podniku. Rovněž ale může docházet k poškozování jména firmy, které vzniká neoprávněně, a to z důvodů, kdy si chtějí zaměstnanci vydobyt svých cílů, kteří mohli být propuštěni anebo jiným motivem vybuzeni k rozšiřování pomluv a nepravdivých informací. Toto se vztahuje rovněž k médiím, která mají v rámci pověsti na trhu obrovský vliv na veřejnost, která obvykle věří tomu, co se píše anebo říká. Konkurenční firma může tuto strategii zvolit jakožto nekalou konkurenci, aby upevnila své postavení na trhu a strhla tak kauzu, která může ovlivňovat klienty pro zvolení právě konkurenční firmy, která má pověst dobrého jména zachovanou.

10.3 Důsledky

- Ztráta klienta.
- Šíření nepravdivých informací.
- Ztráta důvěry (klienta, zaměstnanců).
- Výpovědi zaměstnanců.
- Bankrot.

Tab. 12. Krizový scénář pro poškození jména firmy [Zdroj: vlastní]

KRIZOVÝ SCÉNÁŘ										
Ohnisko krize: Chybně nastavený management firmy, nedostatečná komunikace s médii, nedostatečně rozvinutý vztah s klientem.										
Stručný popis krize: Vzniká nesprávnou komunikací s veřejností, nedostatečnou motivací zaměstnanců či nedokonalostí v poskytování služeb a tím narušením vztahu s klientem.										
Pravděpodobnost vzniku: 0,7										
Období: do tří let.										
Důsledky: Především odliv klientů ke konkurenci, nesoucí sebou finanční stabilitu a rovněž poškození pověsti na trhu.										
Stanovení účinků:			Neznatelné:				Velmi silné:			
			←				→			
Faktory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Náklady přímo:					5					
Obrat přímo:							7			
Pověst na trhu:										10
Pověst u pracovníků:						6				
Pověst v okolí:									9	
Účinky na strategii:									9	
Účinky na budoucnost:										10
Celkem:	56									

10.4 Hodnocení

Za největší riziko v této situaci považuji pověst na trhu, s čímž souvisí ohrožení firmy do budoucna. Hrozí zde odliv zákazníků ke konkurenční firmě na základě šíření dezinformací formou médií anebo veřejným míněním, dochází taky k poklesu tržeb, které jako dominový efekt znemožní využívat finanční prostředky například na nové technologie, na mzdy zaměstnancům, aj. Dochází tedy k nespokojenosti na pracovišti, které mohou vyvrcholit ve stávkou zaměstnanců či k jejich odchodu z firmy. Tady pak dochází i k ohrožení například podpory prodeje, kdy se firma snažila nabídnout svým klientům různé slevy.

10.5 Průběh krizové komunikace

V případě, kdy dochází k ohrožení existence firmy, ve formě hromadné ztráty klientů a tím přílivu financí, je nezbytné okamžitě zahájit komunikaci s médii, které je vhodné aktivně využívat pro sdělení informací, vyvracejících šířené pomluvy. Cílem by mělo být eliminovat tento útok ať už ze strany konkurenční firmy anebo veřejnosti. Firma by měla využít činnosti svého tiskového mluvčího, který by měl aktivně spolupracovat s novináři a poukazovat na pozitiva společnosti. Rovněž by měla ze strany firmy fungovat pravidelná komunikace na sociálních sítích, která umožňuje předat správné informace co nejširší veřejnosti za velice krátkou dobu. Tato komunikace sebou přináší rovněž riziko spojené s nekontrolovatelností, kdy může dojít ke strhujícím diskuzím, které mluvčí anebo společnost nebude schopna korigovat. Proto je důležité denně výsledky krizové komunikace vyhodnocovat, aby měla firma přehled o tom, jakým směrem se informace vyvíjí a jaký přínos pro firmu mají. Z tohoto důvodu je kvůli důvěryhodnosti důležité pracovat průběžně i v době mimo krizi s veřejností a médii, udržovat s nimi dobrý vztah, pravidelně přidávat příspěvky a tvořit dobrý vztah se svými zákazníky, aby ovlivňování a vyvrácení nepravdivých informací nebylo poté tolik obtížné a nepropuklo v markantní kauzu, ohrožující existenci společnosti.

10.6 Doporučení

Jak jsem nastínila výše, pro takový případ doporučuji zaměřit se na prevenci a tedy udržování pravidelné komunikace s veřejností i médii, aby nedošlo ke snaze předat informace až v době, kdy se firma nachází v nepříznivé situaci. Mohlo by tak dojít k podezíravosti ze strany veřejnosti, ať už jde o důvěryhodnost, či utvrzení se v podezírání, že něco ve firmě není zcela v pořádku. Doporučuji aktivně zapojit PR oddělení, které svými aktivitami je schopno pracovat na zlepšení pověsti a upevnění konkurenceschopnosti. V dnešní době dochází k velkému vlivu sociálních sítí, které se stávají hlavním zdrojem předání informací. Proto by se mělo jednat o způsob, kterým bude tiskový mluvčí firmy vystupovat a hájit zájmy společnosti. Pokud by to situace vyžadovala, bylo by vhodné taky například provést tiskovou konferenci, na kterou se musí tiskový mluvčí řádně připravit a předvídat možné dotazy novinářů.

11 KRIZOVÁ SITUACE Č. 5 – PŘÍKLAD Z PRAXE

Jako další ukázkou, kdy bylo nutné využít krizovou komunikaci jak vnitřní, tak vnější, jsem se rozhodla popsat nedávnou událost, která vznikla a ohrožovala celý měsíční projekt. Po kontaktování firmy klientem došlo, jako při všech zakázkách, na osobní schůzku mezi vedoucími osobami obou firem. Klient se s vedoucí osobou firmy Hello Innovation dohodne na všech náležitostech, které vyžaduje. Po uvedení jeho představy vzhledem k možnostem, které je firma schopna nabídnout, dojde k určitému kompromisu a tedy konečné podobě spolupráce. Klient sám přichází s požadavky, které chce zkontrolovat. Například potřebuje zjistit, jestli zaměstnanci aktivně provádí cross-selling, jestli se každému zákazníkovi věnují do dvou minut od jeho příchodu na pobočku, jestli nabízí a upozorňují na akce, který aktuálně daný měsíc probíhají a spoustu dalších. Po takové osobní schůzce a zadání zakázky dochází na práci ve firmě, která celý projekt začne zpracovávat a připravuje se k provedení kontroly. Jednu konkrétní kontrolu, která neproběhla, jak měla, jsem zpětně analyzovala pomocí Checklistu, který je možno vidět níže.

11.1 CLA

Analýza pomocí kontrolního seznamu, neboli Check List Analysis (CLA) je velmi jednoduchá metoda, využívající seznam kroků či úkolů, podle kterých kontrolujeme správnost a úplnost postupu. Můžeme opět aplikovat na širokou škálu oblastí, nejčastěji pro analýzu oblasti kvality, rizik a bezpečnosti.

Tab. 13. CLA [Zdroj: vlastní]

OTÁZKA	ANO/NE	OPATŘENÍ
Byla MS přiřazena kontrola?	1	
Dostal MS přesné pokyny?	1	
Vydal se MS na kontrolu?	1	
Dostavil se na správnou pobočku?	1	
Byla pobočka viditelně označena?	1	
Byla pobočka otevřena?	1	
Měl MS spuštěný diktafon?	1	
Byla na pobočce viditelně umístěna reklama na aktuálně probíhající akce?	1	
Byl v době příchodu přítomen prodejce?	1	

Všiml si prodejce MS do 1min?	1		
Oslovil prodejce MS jako první?	1		
Privítal zdvořile prodejce MS?	1		
Udržoval s MS prodejce oční kontakt?	1		
Zjišťoval prodejce aktivně potřeby MS?		0	Ústní domluva, případně sražení osobního ohodnocení, školení...
Vedl aktivně rozhovor s MS?		0	Problém prodejce, ústní domluva s vedoucím pobočky, školení...
Převzal MS iniciativu?	1		
Poptával variantu akce koblihů 4 +1 ?	1		
Bylo dostatečné množství koblihů na prodejnu?		0	Problém prodejce, doplnění sortimentu, plánování zásob na skladu, kontrola skladu.
Pokračoval MS v kontrole?	1		
Nabízel prodejce MS zbylé 3 ks?	1		
Přijal MS tuto nabídku?	1		
Reagoval MS pohotově na změnu situace?		0	Lepší proškolení, více zkušeností, studování výukových materiálů.
Dodržoval striktně MS scénář?		0	Lepší nastudování pokynů koordinátora, lepší příprava na kontrolu, prostudování scénáře.
Poptával variantu akce bageta + pití za zvýhodněnou cenu?		0	Lépe prostudovat scénář, lepší příprava na provádění kontroly.
Poptával variantu káva + nabídka věrnostní kartičky?		0	Lépe prostudovat scénář, lepší příprava na provádění kontroly.
Využíval prodejce cross-selling?		0	Školení, zlepšení komunikace se zákazníkem.
Zeptal se prodejce, zdali si bude přát ještě něco jiného?	1		
Využil MS této nabídky?		0	Je v pořádku.
Došlo ke koupi zboží?	1		
Řekl prodejce MS cenu za produkt?	1		
Vrátil prodejce správnou částku?	1		
Dostal MS účtenku?	1		
Rozloučil se prodejce s MS?	1		
Zdokumentoval pomocí fotografií zakoupení zboží a prodejnu?	1		
Vyplnil MS včas hodnocení?	1		
Bylo hodnocení v pořádku?		0	Důkladnější prostudování scénáře, pohotová reakce na změnu situace.
Bylo hodnocení přijato klientem?		0	Předcházet vzniku reklamací ze strany klienta, školení MS, výukové materiály aj.
Bylo nutné provést kontrolu znovu?	1		

11.2 Popis CLA

Jednalo se o kontrolu v nejmenované firmě, která se mimo jiné specializuje také na nabídku lahůdek. Během měsíce, kdy klient kontrolu poptával, probíhala zvýhodněná akce, kdy při koupi čtyř koblih dostanete pátou zdarma. Klient chtěl prostřednictvím těchto kontrol zjistit, zdali zaměstnanci skutečně o této akci zákazníci informují. Po dohodě při sestavování scénářů pro mystery shoppery došlo k několika variantám, co vlastně mystery shopper bude při kontrole poptávat. Jednou z možností byly právě zmíněné koblihy, jiná možnost byla káva, přičemž měl zaměstnanec nabízet věrnostní kartičku a třetí varianta byla zakoupení bagety, přičemž měl zaměstnanec mystery shoppera informovat o zvýhodněném nákupu nápoje. V takové situaci, kdy má možnost sám mystery shopper vybrat si jeden z možných scénářů, dělá obvykle tu chybu, že se zaměří skutečně na jediný scénář a ostatní neprostuduje. V tomto případě přišel mystery shopper a poptával první případ, a to čtyři koblihy. Vzápětí prodavač reagoval omluvou, že má bohužel tři poslední. V takovém případě, že mystery shopper nabídku přijme a návštěvu ukončí, dochází k zamítnutí dotazníku či k reklamaci ze strany klienta a kontrola není uznaná. V takovém případě nelze zhodnotit, zda prodavač akce nabízí, tudíž není možné hodnotit a kontrola se opět na náklady firmy musí provést znovu. Správnou možností je pohotová reakce ze strany mystery shoppera, který musí být připraven i na takovou situaci a měl by improvizovaně tedy poptávat jiný produkt, na kterém je možné kontrolu zaměstnance dokončit. Vzhledem k tomu, že v tomto případě došlo k první volbě a tedy nákupu koblih a následně neobjektivnímu hodnocení, došlo k reklamaci kontroly ze strany klienta a firma tak řešila kromě vztahu s klientem taky provedení nové kontroly, která vedla k určitým finančním ztrátám.

11.3 Důsledky

- Finanční ztráty.
- Reklamace hodnocení.
- Konfrontace s klientem.

11.4 Průběh krizové komunikace

Nesplněním požadavku klienta došlo k reklamování kontroly a tedy zamítnutí dotazníku. Koordinátor na tuto situaci musel pohotově reagovat formou dohodnutí osobní schůzky s klientem, na které zvolili možnost nové kontroly a dohodli se na novém postupu. Primárním cílem ze strany koordinátora bylo udržení vztahu s klientem, za nesplnění požadavku přijmout zodpovědnost a vyjít mu vstříc s dalším postupem. Tím, že při kontrole nedošlo k odhalení MS, nebylo nutné projekt pozastavit a nebyl tak významně narušen vztah s klientem a firmou. Taky vzhledem k tomu, že v tomto případě probíhá již dlouhodobá spolupráce klienta s firmou a na dobrých vztazích a komunikaci se průběžně pracovalo, o to snazší komunikace nyní probíhala. Rovněž se jednalo o událost, při které nesly do jisté míry obě strany za problém zodpovědnost. MS nedostatečným prostudováním scénáře a nevhodnou reakcí na vzniklou změnu situace nezareagoval, jak měl a přijal nabídku, která znemožňovala posoudit informaci, kterou chtěl klient primárně kontrolovat, a tím bylo aktivní nabízení a upozorňování na probíhající akci ze strany prodejce. Rovněž ze strany prodejce došlo k problému, kdy neměl v době příchodu MS na prodejně dostatek sortimentu, což mělo být ošetřeno kontrolou stavu zásob a vystavením objednávky dodavateli zboží. Výsledkem pohovoru mezi koordinátorem projektu a klientem bylo dohodnutí na náhradní kontrole bez významné změny v jejím průběhu. Následná kontrola uskutečněná o pár dní později probíhala za doprovodu průběžné elektronické komunikace s klientem, která tentokrát byla klientem přijata. Výsledné zjištění bylo, že zaměstnanec tuto akci nenabídl a MS ji tedy nevyužil. Pro takový případ proběhla interní komunikace mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnancem. Zaměstnavatel zvolil formu osobní schůzky, kdy se jednalo o rozhovor mezi čtyřma očima, aby tak nedocházelo k šíření problému mezi ostatními zaměstnanci a nestavili jsme tak konkrétního zaměstnance navíc do nepříjemné situace z okolních pozorovatelů. V případě, že management nezvládá profesionální komunikaci se svým zaměstnancem, může se stát, že podlehně emocím, které u krizových situací hrají významnou roli, a jedná neuváženě. Zásadní problém může být právě řešení situace před velkým počtem lidí, křik, emoce, odebrání části odměny, či odměnu celou, apod. Pod vystavení se takovému stresu a možného kolektivního narušení lze očekávat, že se bude zaměstnanec cítit v pracovní prostředí nekomfortně a pokud ne okamžitě, tak postupně bude docházet ke ztrátě

motivace, dobrých mezilidských vztahů, nenaplnění sociálních potřeb a seberealizace a pracovní poměr mezi nimi zanikne.

11.5 Doporučení

Doporučení pro externí komunikaci, která probíhala v první fázi krizové komunikace, a to mezi firmou a klientem, je udržování dobrého vztahu se svými klienty po celou dobu jejich spolupráce, aby se tím usnadnilo řešení možných budoucích neshod či komplikací, jak tomu bylo správně v této ukázce. Proto je vhodné pro své dlouhodobé klienty zvolit jednu z forem podpory prodeje, a to například poskytnutím výhod za věrnost, např. prostřednictvím slev či jiných benefitů. Pro interní komunikaci, která následně probíhala mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnancem je nutné, aby vedoucí firmy ovládal krizovou komunikaci a nepodleh emocím. Dále aby, jak správně udělal, si zavolal prodejce a domluvil mu ústně mezi čtyřma očima a nevystavil ho nepříjemnému tlaku dalších zaměstnanců, což by mohlo narušit jejich vzájemný vztah na pracovišti. V tomto směru doporučuji zorganizovat krátké školení, přičemž zaměstnavatel může svolat všechny své zaměstnance a upozornit je, že od nich vyžaduje aktivní přístup k zákazníkům, upozorňování na aktuální nabídky a tyto požadavky povznést určitou formou motivace. Ve většině případů je aktivním prodejcům a zaměstnancům se skvělými výsledky prodeje nabídnuta finanční odměna, která bývá nejmocnějším nástrojem motivace.

12 VÝSLEDNÉ ZHODNOCENÍ

Problematiku krizové komunikace jsem zkoumala ze dvou rovin, a to v rámci jedné konkrétní organizace a poté z rozsáhlejší působnosti několika firem v ČR. Získala jsem tak větší rozhled, na který bych později ještě ráda navázala.

12.1 Krizová komunikace ve vybrané firmě

Ve firmě jsem zkoumala a analyzovala několik ukázkových situací, které firmu buď v minulosti postihly anebo je zde riziko, že by k nim mohlo dojít. Za tímto účelem jsem vyhodnotila vytvořené krizové scénáře hodnotami, které poukazují na velikost nebezpečí a negativní dopad na firmu. Tyto analýzy doplněné o doporučení mohou firmě posloužit jako praktický nástroj prevence a zároveň pohotového ošetření již vzniklé situace. Vycházela jsem vždy ze základní identifikace rizik, které se v procesu vyskytují. Z modelových situací vzešla pro firmu s nejvyšší hodnotou negativního dopadu krizová situace č. 4 – Poškození dobrého jména firmy. Pouze o bod nižší hodnocení vzešlo pro tlak ze strany konkurence a odhalení MS.

Celkově jsem po konzultacích s koordinátorem a vyhodnocení analýz dospěla k závěru, že firma Hello Innovation zvládá krizovou komunikaci dobře, se svými zaměstnanci udržuje mimopracovní aktivity ve formě víkendových teambuildingů a dalších firemních akcí a nejen touto formou se snaží upevňovat a rozvíjet vztahy na pracovišti. Rovněž si zakládá na intenzivní komunikaci se svými mystery shoppery a pracuje tak na rozšiřování své působnosti a upevňování své dosavadní pozice na trhu. Taktéž aktivně využívá sociální sítě, své MS školí pomocí videí a udržuje s nimi téměř nepřetržitý kontakt.

Po zkoumání jsem rovněž došla ke zjištění, že doposud nebyla firma vystavena zásadnímu problému, který by ohrožoval její existenci a nebyla tedy nucena významně měnit svou strategii a nastavenou krizovou komunikaci. Vzhledem k tomu, že se ale jedná o poskytování služeb, které jsou svou podstatou velmi originální a veřejnosti doposud často neznámé, je důležité vzdělávat své zaměstnance v oblasti kritického myšlení, neboť každý projekt sebou nese specifické riziko a možnost selhání, kdy je nezbytné na novou situaci vždy reagovat pohotově a profesionálně.

12.2 Dotazníkové šetření

Současně jsem mimo analýzu krizové komunikace ve vybrané firmě zkoumala také její využití obecně v několika dalších firmách, k čemuž mi pomohlo dotazníkové šetření cílené právě na top management. Oslovila jsem devadesát firem, spolupracujících s FLKŘ. Zpětnou vazbu jsem obdržela od čtyřiceti dvou z nich. Vzhledem k tomu, že jsem kladla důraz právě na zmíněnou cílovou skupinu, považuji toto číslo za dostatečně vysoké. Tento výzkum probíhal ve dnech 12. dubna 2018 do 5. května 2018. Nejvyšší procento zaujímaly firmy zaměstnávající do sta zaměstnanců. Většina dotazovaných uvedla, že využívá zpracované krizové scénáře, přičemž také jejich nácviky probíhají v rámci různých cvičení z hlediska krizové připravenosti firmy. Více než 80 % respondentů uvedlo, že je připraveno použít takto připravenou krizovou komunikaci v praxi. Zdali je krizová komunikace součástí krizových scénářů, převládala varianta podporující tuto tezi, avšak významné procento, a to 43 % manažerů uvedlo, že ji jako součástí krizových scénářů nezahrnují. Rovněž necelých 63 % dotazovaných uvedlo, že krizovou komunikaci zpracovává jak pro vnitřní tak i vnější prostředí. Kde se vyskytla většina záporných odpovědí, tak to u dotazu, zdali již byla v reálných podmínkách krizová komunikace využita. Necelých 62 % respondentů uvedlo, že doposud krizovou komunikaci nevyužili. Zbylých 38 % už ji v praxi aplikovalo. Koncem šetření jsem rovněž došla ke zjištění, že v případě krizové situace a využití krizového týmu, povede krizovou komunikaci ve většině firem právě jejich ředitel. Na druhém místě, které bylo však o celou polovinu za prvním, byl tiskový mluvčí, který pro několik firem nadále zůstává v době krizové situace lídrem týmu. Zjištění, které mě překvapilo, bylo, že většina manažerů přiznává, že v rámci interní krizové komunikace není ochotna říkat tvrdou pravdu o aktuální situaci svým zaměstnancům a tyto informace potlačuje. Většina firem je dle průzkumu na krizové situace připravena a krizovou komunikací se aktivně zabývá.

Všeobecné podvědomí problematiky krizové komunikace mě zajímalo taktéž u veřejnosti, proto jsem zvolila ještě veřejně dostupný dotazník, na který mi reagovalo sto patnáct respondentů. Toto zkoumání jsem prováděla jak online verzí pro širokou veřejnost, tak i jeho tištěnou podobou, kterou jsem dala k dispozici věkové kategorii, které elektronické formy vyplňování nemusí být blízké. Hodnocení tohoto dotazníku je popsáno vždy u jeho grafických výstupů v kapitole 6.1.

13 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ

Ve všech oblastech, kdy se využívá krizová komunikace, doporučuji především pohotové sdílení informací, které budou co nejvíce otevřené a pravdivé. Vzhledem k tomu, že se firma nachází v krizové situaci, každý nepravdivý výrok, potlačení informací, či šíření jiných, nepravdivých údajů, brzy vyjde na povrch a odrazí se ve formě zvýšení nedůvěry či potlačení úspěchu, který mohla nová strategie přivést. Rovněž bych považovala za vhodné poradit se s odborníky na komunikaci, popř. PR oddělením.

Na základě dotazníkového šetření bych také doporučovala jednat v oblasti interní komunikace upřímně, čímž se posiluje především důvěra mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Není potřeba vést veřejné prohlášení zahrnující veškeré detailní informace, ale se základními fakty, které firmu postihly, by měli být zaměstnanci obeznámeni. Zamezí se alespoň spekulacím a vyvrátí se nepravdivé informace, které by zaměstnanci firmy mohli sami šířit mezi veřejnost. Pokud dojde na nutnost snížit stavy zaměstnanců, je taktéž nezbytné ujistit je, že jsou pro firmu důležití a bude jim poskytnuta minimálně podpora.

V oblasti vnější komunikace bychom měli být s otevřeností poněkud obezřetnější. Každá šířená informace by měla být založena na faktech, přičemž by se ale měla vyzdvihnout pozitiva firmy, a po celou dobu komunikace by se měl udržovat, v rámci možností, reálný optimismus. V tomto případě doporučuji provést tiskové prohlášení či konferenci, kde bude situace objasněna. Pro takový případ je nutné být dostatečně připraven na nepříjemné dotazy ze strany novinářů. Také PR oddělení by mělo částečně změnit svou strategii, pokud už je veřejnosti krizová situace ve firmě známá. Po celou dobu krizové komunikace by se mělo vycházet z konceptu, na kterém je krizový tým dohodnut, aby nedocházelo k uvolnění protichůdných informací.

Závěrem doporučuji informace poskytované veřejnosti sdílet pomocí sociálních sítí, přičemž je nutná zvýšená kontrola toku těchto informací, každodenní analýza komunikace, která nám poskytne přehled o přínosu či poškození. Aby byl splněn cíl krizové komunikace, tedy uvolnění správných informací, ve správný čas a na správném místě, je potřeba tuto komunikace nepřetržitě monitorovat a vést ji správným směrem.

ZÁVĚR

Problematika krizové komunikace ve firmách byla vybrána jako téma bakalářské práce jak pro svou aktuálnost a atraktivitu, tak i pro širokou škálu jejího využití a chápání. Záměrně jsem se specializovala na situace, které ohrožují chod firmy a mohou způsobit jak finanční škody, tak ztrátu klienta či narušení pověsti dobrého jména na trhu. Je tedy zřejmé, že jde o využití krizové komunikace interní i externí, přičemž každá funguje na základě jistých pravidel a principů.

Teoretická část se zabývá literárními pojmy, postupujícími tímto tématem. Jde tedy především o krizi, její typy, fáze, řešení, krizové plánování a krizový management. Dále pak vymezení pojmu komunikace, její druhy, funkce a média, která jsou nedílnou součástí sdílení informací. Ve třetí fázi už teoretická část popisuje krizovou komunikaci, krizové plánování, cíle a principy pro její efektivitu.

V praktické části byl úvodem představen profil společnosti, předmět její činnosti, který je doplněn o náčrt organizační struktury. Dále návrh krizového týmu firmy, sestavený krizový scénář a návrh pro sestavení krizového plánu firmy.

Cílem bakalářské práce bylo převést vědomosti získané během studia do praxe v podobě důkladné analýzy vybrané organizace, její vyhodnocení a následné navržení možných doporučení, vedoucí ke zlepšení krizové komunikace ve firmě. Nejdříve se jednalo o identifikaci a analýzu možných rizik, která by ve firmě mohla nastat a způsobit tak vznik krizové situace. Na základě toho byly výsledky zaznačeny do krizového scénáře, došlo k popisu průběhu krizové komunikace a návrhu opatření ke zlepšení.

Na základě informací získaných v průběhu psaní teoretické i praktické části docházelo k hlubšímu porozumění nejen krizové komunikace, ale rovněž pojmům jako je krizový scénář, krizový plán, či krizový tým podniku. K tvorbě analýz byly využity informace získané během vlastní praxe, z konzultací s odborníky na danou problematiku, dále pomocí dotazníkového šetření a častého využívání brainstormingu pro hledání příčin. Práci považuji za přínosnou právě vzhledem k několika provedeným analýzám, které odhalily možné příčiny vzniku krizových situací a tedy využití krizové komunikace. Těmto příčinám je tak po vyhodnocení a vlastním doporučení možno efektivně předcházet. Pokud by tedy některá z ukázkových situací firmu postihla, má management

k dispozici tento plán, který je možno modifikovat dle aktuální potřeby. Vybrané modelové situace s vyhodnocením rizik nemusí s absolutní přesností odpovídat realitě, ale primárním cílem bylo v tomto směru odhalit co nejvíce rizik, která z aktuální situace mohou vyplynout, firmu ohrozit a vystavit ji tak krizové komunikaci.

Téma krizové komunikace ve vybrané firmě nabízí v této práci však jen částečný přehled, a to na modelových situacích. Pro celkové pojetí a důkladnější rozpracování celé této obsáhlé problematiky by bylo za potřeby ještě rozsáhlejší akademické práce, na kterou bych v budoucnu ještě ráda navázala. I přesto však považuji toto zpracování pro účely bakalářské práce za adekvátní. Vzhledem k výsledkům praktické části byl cíl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4234-2.
- [2] ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.
- [3] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia, 2008. ISBN 978-80-89364-00-8.
- [4] KÖNIGOVÁ, M. *Krise podniku a krizové scénáře*. Praha, 2007. Disertační práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně-ekonomická fakulta.
- [5] BLACK, Sam. *Nejúčinnější propagace, Public Relations*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-106-2.
- [6] ANTUŠÁK, Emil, VILÁŠEK, Josef. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.
- [7] ANTUŠÁK, Emil, KOPECKÝ, Zdeněk. *Úvod do teorie krizového managementu*. Praha: VŠE, 2002. ISBN 8024503409.
- [8] URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.
- [9] VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.
- [10] URBAN, Lukáš, DUBSKÝ, Josef, MURDZA, Karol. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3563-4.
- [11] GOEL, Suresh. *Crisis management: Masters the skills to prevent disasters*. [b.m.]: [b.n.], 2009. ISBN 987-93-80228-08-2.
- [12] ČESKO. Ústavní zákon č. 1 /1993 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1>.
- [13] ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.

- [14] ČESKO. Zákon č. 240/2000 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240>.
- [15] DRUCKER, F. Peter. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.
- [16] PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4484-1.
- [17] MUSIL, Josef. *Komunikace v informační společnosti*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-39-6.
- [18] HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5022-4.
- [19] VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.
- [20] McQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-200-9.
- [21] MUSIL, Josef. *Elektronická média v informační společnosti*. Praha: Votobia, 2003. ISBN 80-7220-157-3.
- [22] RECKNAGEL, Marion, WÜLLEN, Rohmann-van Heike. *Jak komunikovat chytře*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-4022-5.
- [23] THOMPSON, B. John. *Média a modernita*. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0652-6.
- [24] HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85424-40-1.
- [25] RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: Key Publishing, 2007. ISBN 978-80-87071-11-3.
- [26] ANTUŠÁK, Emil, KOPECKÝ, Zdeněk. *Krizový management. Krizová komunikace*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0945-8.

-
- [27] Hello Innovation. *We Do Mystery Shopping* [online]. Praha: Hello Innovation, 2017 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.helloinnovation.cz/>.
- [28] ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*. Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-74-6.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CAPI	Computer Assisted Personal Interview
CLA	Check List Analysis
CMC	Computer Mediated Communication
ČNB	Česká národní banka
F2F	Face To Face
FLKŘ	Fakulta logistiky a krizového řízení
FO	Fyzická osoba
GDPR	General Data Protection Regulation
HLP	Hluboké lidské potřeby
HR	Human Resources
ICC	International Chamber of Commerce
IS	Informační systém
IZS	Integrovaný záchranný systém
KK	Krizová komunikace
KS	Krizová situace
MS	Mystery Shopper
MU	Mimořádná událost
NIH	Not Invented Here
PAPI	Paper Aided Personal Interview
PO	Právnícká osoba
PR	Public Relations

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Vznik krizového stavu [Zdroj: vlastní]</i>	16
<i>Obr. 2. Jak úspěšně zvládnout krizi [Zdroj: vlastní]</i>	18
<i>Obr. 3. Efektivní krizový plán [Zdroj: vlastní]</i>	19
<i>Obr. 4. Pokrizová analýza [Zdroj: vlastní]</i>	22
<i>Obr. 5. Postup řešení krize [Zdroj: vlastní]</i>	24
<i>Obr. 6. Průběh krize v připravené firmě [Zdroj: vlastní]</i>	25
<i>Obr. 7. Průběh krize v nepřipravené firmě [Zdroj: vlastní]</i>	26
<i>Obr. 8. Základní fáze krizového managementu [Zdroj: vlastní]</i>	27
<i>Obr. 9. Komunikační buňka [Zdroj: vlastní]</i>	30
<i>Obr. 10. Komunikační rovnice úspěchu [Zdroj: vlastní]</i>	40
<i>Obr. 11. Cílové skupiny krizové komunikace [Zdroj: vlastní]</i>	44
<i>Obr. 12. Organizační struktura [Zdroj: vlastní]</i>	50
<i>Obr. 13. Proces před tvorbou krizového scénáře a plánu [Zdroj: vlastní]</i>	52
<i>Obr. 14. Krizový scénář [Zdroj: vlastní]</i>	55
<i>Obr. 15. Ishikawa diagram [Zdroj: vlastní]</i>	90
<i>Obr. 16. FTA analýza [Zdroj: vlastní]</i>	96
<i>Obr. 17. Výsledky brainwritingu [Zdroj: vlastní]</i>	108

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Členění krizí z hlediska podstaty [Zdroj: vlastní]</i>	17
<i>Tab. 2. Další formy komunikace [Zdroj: vlastní]</i>	31
<i>Tab. 3. Dělení médií [Zdroj: vlastní]</i>	34
<i>Tab. 4. Principy krizové komunikace [Zdroj: vlastní]</i>	38
<i>Tab. 5. Charakteristika firmy a protistrany [Zdroj: vlastní]</i>	46
<i>Tab. 6. Struktura krizového týmu [Zdroj: vlastní]</i>	53
<i>Tab. 7. Krizový scénář – model [Zdroj: vlastní]</i>	55
<i>Tab. 8. Krizový scénář pro neprovedení kontroly [Zdroj: vlastní]</i>	92
<i>Tab. 9. Krizový scénář pro odhalení mystery shoppera [Zdroj: vlastní]</i>	98
<i>Tab. 10. Analýza What-if [Zdroj: vlastní]</i>	101
<i>Tab. 11. Krizový scénář pro tlak konkurence [Zdroj: vlastní]</i>	104
<i>Tab. 12. Krizový scénář pro poškození jména firmy [Zdroj: vlastní]</i>	110
<i>Tab. 13. CLA [Zdroj: vlastní]</i>	112

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Dotazník – otázka č. 1 [Zdroj: vlastní]</i>	59
<i>Graf 2. Dotazník – otázka č. 2 [Zdroj: vlastní]</i>	60
<i>Graf 3. Dotazník – otázka č. 3 [Zdroj: vlastní]</i>	61
<i>Graf 4. Dotazník – otázka č. 4 [Zdroj: vlastní]</i>	62
<i>Graf 5. Dotazník – otázka č. 6 [Zdroj: vlastní]</i>	64
<i>Graf 6. Dotazník – otázka č. 7 [Zdroj: vlastní]</i>	65
<i>Graf 7. Dotazník – otázka č. 8 [Zdroj: vlastní]</i>	66
<i>Graf 8. Dotazník – otázka č. 10 [Zdroj: vlastní]</i>	68
<i>Graf 9. Dotazník – otázka č. 11 [Zdroj: vlastní]</i>	69
<i>Graf 10. Dotazník – otázka č. 12 [Zdroj: vlastní]</i>	70
<i>Graf 11. Dotazník – otázka č. 14 [Zdroj: vlastní]</i>	72
<i>Graf 12. Dotazník – otázka č. 15 [Zdroj: vlastní]</i>	73
<i>Graf 13. Dotazník – otázka č. 16 [Zdroj: vlastní]</i>	74
<i>Graf 14. Dotazník – otázka č. 18 [Zdroj: vlastní]</i>	76
<i>Graf 15. Dotazník – otázka č. 20 [Zdroj: vlastní]</i>	78
<i>Graf 16. Dotazník II – Otázka č. 1 [Zdroj: vlastní]</i>	79
<i>Graf 17. Dotazník II – Otázka č. 2 [Zdroj: vlastní]</i>	80
<i>Graf 18. Dotazník II – Otázka č. 3 [Zdroj: vlastní]</i>	80
<i>Graf 19. Dotazník II – Otázka č. 4 [Zdroj: vlastní]</i>	81
<i>Graf 20. Dotazník II – Otázka č. 5 [Zdroj: vlastní]</i>	81
<i>Graf 21. Dotazník II – Otázka č. 6 [Zdroj: vlastní]</i>	82
<i>Graf 22. Dotazník II – Otázka č. 7 [Zdroj: vlastní]</i>	82
<i>Graf 23. Dotazník II – Otázka č. 8 [Zdroj: vlastní]</i>	83
<i>Graf 24. Dotazník II – Otázka č. 9 [Zdroj: vlastní]</i>	83
<i>Graf 25. Dotazník II – Otázka č. 10 [Zdroj: vlastní]</i>	84
<i>Graf 26. Dotazník II – Otázka č. 11 [Zdroj: vlastní]</i>	85
<i>Graf 27. Dotazník II – Otázka č. 12 [Zdroj: vlastní]</i>	86
<i>Graf 28. Dotazník II – Otázka č. 13 [Zdroj: vlastní]</i>	87
<i>Graf 29. Dotazník II – Otázka č. 14 [Zdroj: vlastní]</i>	88

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník – Veřejnost

Příloha P II: Dotazník – Top Management

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK – VEŘEJNOST

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení

KRIZOVÁ KOMUNIKACE VE FIRMÁCH

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku.

(Pozn.: zvolenou odpověď označte křížkem)

1) Jakého jste pohlaví?

(Vyberte jednu odpověď.)

Muž

Žena

2) Do jaké věkové kategorie patříte?

(Vyberte jednu odpověď.)

18 – 25

26 – 35

36 – 45

46 – 55

56 a více

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

(Vyberte jednu odpověď.)

Základní

Střední – výuční list

Střední – maturita

Vysokoškolské – bakalářské

Vysokoškolské – magisterské

Vysokoškolské – doktorské

Jiné

4) Znáte pojem „krizový scénář“?

(Vyberte jednu odpověď.)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

5) Jak byste charakterizoval(a) krizový scénář?

(Vlastní komentář.)

6) Jaká je, podle Vás, důležitost vytvoření krizového scénáře ve firmě?

(Vyberte jednu odpověď.)

- Velmi důležité
- Důležité
- Nepříliš důležité
- Zbytečné

7) Jaký je, podle Vás, význam krizového scénáře pro konkurenceschopnost podniku?

(Vyberte jednu odpověď.)

- Zásadní význam
- Významný
- Méně významný
- Bezvýznamný

8) Pokládáte za nutné, sestavit krizový scénář, jako prevencí pro řešení krizových situací?

(Vyberte jednu odpověď.)

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

9) Pro jaké účely by se, podle Vás, měl krizový scénář vytvářet?

(Vlastní komentář.)

10) Setkali jste se někdy osobně s využitím krizového scénáře v praxi?

(Vyberte jednu odpověď.)

Ano

Ne

11) Znáte pojem „krizová komunikace“?

(Vyberte jednu odpověď.)

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

12) Jaký je, podle Vás, cíl krizové komunikace?

(Vlastní komentář.)

13) Je, podle Vás, důležité, aby byla ve firmě nastavena krizová komunikace?

(Vyberte jednu odpověď.)

- Rozhodně by ji měl management ovládat.
- Záleží to individuálně na každém, zda se v ní chce vzdělávat.
- Není to podstatná činnost.

14) Kdy by se, podle Vás, měla krizová komunikace využívat?

(Vyberte jednu nebo více odpovědí.)

- Když je poškozeno jméno firmy.
- Když dochází k častějším reklamacím.
- Při zavedení nového produktu na trh.
- Když chceme zlepšit pověst firmy.
- Při reklamních akcích.

15) Kdo ve firmě vede krizovou komunikaci?

(Vyberte jednu odpověď.)

- Zaměstnavatel, zaměstnanci, investoři.
- Lower management.
- Top management.
- Kdokoliv.

16) Je nebo měla by být krizová komunikace součástí krizového scénáře?

(Vyberte jednu odpověď.)

- Ano
- Ne
- Nevím

17) K čemu by, podle Vás, měla krizová komunikace vést, aby splnila svůj účel?
(Vlastní komentář.)

18) Setkali jste se někdy osobně s využitím krizové komunikace určité firmy?
(Vyberte jednu odpověď.)

- Ano
- Ne
- Nevím

19) Pokud ano, jak Vás to ovlivnilo?
(Vlastní komentář; pokud ne, neodpovídejte.)

20) Která z níže uvedených fyzických a právnických osob, podle Vás, vede nebo vedla krizovou komunikaci?

(Vyberte jednu nebo více odpovědí.)

- ČEZ, a.s.
- Agrofert, a.s.
- Andrej Babiš
- Olma, a.s. (Olomouc)
- Krajská nemocnice Tomáše Bati, a.s.
- Zetor Tractors, a.s. (Brno)
- Hyundai Motor Czech s.r.o.

Děkují Vám za Váš čas, který jste tomuto dotazníku věnovali.

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK – TOP MANAGEMENT

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku.

- 1. Kolik zaměstnanců má Vaše firma?**
 - a. Do 50 zaměstnanců.
 - b. 51 – 100 zaměstnanců.
 - c. 101 – 300 zaměstnanců.
 - d. 301 – 500 zaměstnanců.
 - e. 501 a více zaměstnanců.

- 2. Používá Vaše firma krizové scénáře?**
 - a. Ano
 - b. Ne

- 3. Probíhají nácviky krizových scénářů při různých cvičeních?**
 - a. Ano
 - b. Ne

- 4. Je Vaše firma připravena použít krizovou komunikaci?**
 - a. Ano
 - b. Ne

- 5. Je krizová komunikace součástí krizových scénářů?**
 - a. Ano
 - b. Ne

- 6. Máte připraveny krizové scénáře pro krizovou komunikaci?**
 - a. Ano
 - b. Ne

- 7. Máte připraveny plány na vnitřní i vnější krizovou komunikaci?**
 - a. Ano
 - b. Ne

- 8. Je cvičena krizová komunikace v rámci přípravy na krizové situace?**
 - a. Ano
 - b. Ne

9. Byla již krizová komunikace použita v reálných podmínkách?

- a. Ano
- b. Ne

10. Kdo by ve Vaší organizaci řídil krizovou komunikaci v době krize?

- a. Tiskový mluvčí.
- b. Ředitel.
- c. Vedoucí HR oddělení.
- d. Vedoucí oddělení marketingu.
- e. Právní oddělení.
- f. Jiné.

11. Jste v rámci vnitřní krizové komunikace ochoten říkat tvrdou pravdu o stavu krize ve Vaší firmě?

- a. Ano
- b. Ne

12. Které prostředky vnější krizové komunikace jste použili nebo máte v krizovém scénáři?

(Můžete vybrat více odpovědí.)

- a. Reagující tiskové zprávy.
- b. Tiskové konference.
- c. Snahu získat přímý prostor v médiích.
- d. Krizovou inzerci.
- e. Mediální lobbing.
- f. Snahu o společenskou aktivizaci k vyřešení problému.
- g. Mediální zaštitování s autoritami.
- h. Koncentraci nebo rozptýlení problému.

13. Na které typy krizových situací máte připraveny krizové scénáře pro krizovou komunikaci?

(Můžete vybrat více odpovědí.)

- a. Příchod nového konkurenta na trh.
- b. Stávka zaměstnanců.
- c. Nekvalita produktů.
- d. Finanční problémy společnosti.
- e. Mimořádná událost na pracovišti.

14. Jsou vedoucí pracovníci seznámeni s manuálem krizové komunikace?

- a. Ano
- b. Ne

Děkuji Vám za vyplnění tohoto dotazníku.