

Krizová komunikace jako příležitost budování firemní image

Bc. Adriana Malíková

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Adriana Malíková**
Osobní číslo: **K22168**
Studijní program: **N0414P180005 Marketingová komunikace**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Krizová komunikace jako příležitost budování firemní image**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, definujte hlavní pojmy, stanovte metodologický rámec práce.
2. Ke zvolené kampani navrhnete vhodné metody marketingového výzkumu. Realizujte marketingový výzkum u zvolených cílových skupin.
3. Ze zjištěných výsledků výzkumů vyvodte závěry, zodpovězte předem stanovené výzkumné otázky.
4. Na základě zjištěných dat navrhnete efektivní způsob krizové komunikace využitelný v podobných kampaních značek.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Jazyk zpracování: **Slovenština**

Seznam doporučené literatury:

- COOMBS, W. Timothy a HOLLADAY, Shirley J., 2012. *The Handbook of Crisis Communication*. Online. Chichester, Spojené Královstvo: John Wiley & Sons. ISBN 9781444314885
- GRUNING, James E. a HOLT, Todd, 1984. *Managing Public Relations*. Online. New York, New York: CBS College Publishing. ISBN 0030583373.
- HEGGDE, Githa; SHAINESH, G.; AGNIHOTRI, Raj; CHATTERJEE, Joyeeta; CHINJE, Nathalie; CHINMONA, Richard; DESHPANDE, Sameer; GANESH, K.; GOVINDARAJ, Aswinraj; IYER, Krishna, Easwar; JOSHI, Ambrish; KASHYAP, Rajiv; KOTHANDARAMAN, Prabakar; MANI, Sudha; MULKY, Avinash; NARAYAN, Pratima; NARGUNDKAR, Rajendra; PRASANNA, T. M.; PRATAP, T. P.; ROW, Ajay; SATYANARAYANA, H. V.; SHARMA, Shweta; SHETH, Jagdish, N.; SHIRISH, Anuragini; TANDON, Supriya; VERMA, Harsh, V., 2018. *Social Media Marketing: Emerging Concepts and Applications*. Online. Singapur: Springer Nature.
- KELLER, Kevin Lane, 2009. *Building strong brands in a modern marketing communications environment*. Online. Journal of Marketing Communications. roč. 15. ISBN 1352-7266. Public Relations Review. roč. 24, č. 4. ISBN 0363-8111
- SMITH, Paul R. a ZOOK, Ze, 2020. *Marketing Communications: Integrated Online and Offline, Customer Engagement and Digital Technologies*. Spojené Královstvo: Kogan Page Limited. ISBN 9780749498641
- WHEELER, Alina, 2017. *Designing Brand Identity*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 9781119375418

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Mgr. Olga Dolínková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. dubna 2024**



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 2. dubna 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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.

Ve Zlíně dne:10.4.2024.....

Jméno a příjmení studenta:Adriana Malíková.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá krizovou komunikací jako prostředek pro budování firemního image. Problematika je zkoumaná na specifickém případě značky Dedoles. Cílem práce je vytvořit novou krizovou komunikační strategii pro zkoumanou značku. Teoretická část definuje relevantní pojmy pro budování značky, marketingovou komunikaci a krizovou komunikaci. Praktická část analyzuje specifika krizové situace značky Dedoles, včetně rozhovor s tehdejším marketingovým vedením, obsahu mediálních správ a analýzy stanovisek odborníků z focus group. Pro doplnění pochopení vnímání problematiky spotřebitelskou veřejností, byli představené výsledky dotazníkového průzkumu. Projektová část prezentuje novou krizovou komunikaci pro Dedoles, nabízející alternativní řešení založené na preferencích a vnímání spotřebitelů, představené v praktické části.

Klíčová slova: Dedoles, budování značky, firemní image, marketingová komunikace, sociální síte, public relations, krizová komunikace

ABSTRACT

The master's thesis deals with crisis communication as a means of building a corporate image. The issue is examined in the specific case of the Dedoles brand. The work aims to create a new crisis communication strategy for the investigated brand. The theoretical part defines relevant concepts for brand building, marketing communication and crisis communication. The practical part analyzes the specifics of the crisis of the Dedoles brand, including an interview with the then marketing management, the content of media reports and an analysis of expert opinions from the focus group. To deepen the understanding of the perception of the issue by the consumer public, the results of a questionnaire survey were presented. The project part introduces a new crisis communication for Dedoles, offering an alternative solution based on consumer preferences and perceptions, presented in the practical part.

Keywords: Dedoles, brand building, corporate image, marketing communication, social media, public relations, crisis communication

Touto cestou by som chcela poďakovať pani doc. Ing. Mgr. Olge Dolínkovej, Ph.D, ktorá ma naplňala pozitívnou energiou a dôverovala mojím rozhodnutiam.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČASŤ	13
1 BUDOVANIE ZNAČKY.....	14
1.1 BRAND EQUITY	14
1.1.1 HODNOTA ZNAČKY PODĽA KELLERA	15
1.2 IDENTITA ZNAČKY	15
1.2.1 HODNOTY ZNAČKY.....	16
1.2.2 VALUE-BASED BUDOVANIE FIREMNEJ ZNAČKY	16
1.3 OSOBNOSŤ ZNAČKY	17
1.4 UMIESTNENIE ZNAČKY	18
1.5 CUSTOMER EXPERIENCE.....	18
1.6 IMAGE ZNAČKY	19
2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA.....	21
2.1 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA	22
2.2 KOMUNIKAČNÝ MIX.....	23
2.3 REKLAMA	24
2.4 OSOBNÝ PREDAJ.....	25
2.5 DIRECT MARKETING.....	25
2.6 PODPORA PREDAJA.....	26
2.7 PUBLIC RELATIONS.....	26
2.8 DIGITÁLNY MARKETING	28
2.8.1 WEBOVÉ STRÁNKY	28
2.8.2 SOCIÁLNE SIETE	29
2.8.3 WORD-OF-MOUTH	29
3 KRÍZOVÁ KOMUNIKÁCIA	31
3.1 KRÍZOVÝ MANAŽMENT	32
3.1.1 KRÍZOVÝ PLÁN.....	32
4 MARKETINGOVÝ VÝSKUM.....	34
4.1 KVANTITATÍVNY VÝSKUM.....	35
4.1.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE.....	35
4.2 KVALITATÍVNY VÝSKUM	35
4.2.1 ROZHOVOR.....	36
4.2.2 FOCUS GROUP	36
4.3 MEDIÁLNA ANALÝZA	36

5	METODIKA PRÁCE	38
5.1	DEFINÍCIA VÝSKUMNÉHO PROBLÉMU	38
5.2	STANOVENIE CIEĽOV VÝSKUMU	38
5.2.1	VÝSKUMNÉ OTÁZKY	39
5.3	METÓDA VÝSKUMU	39
II	PRAKTICKÁ ČASŤ	40
6	PREDMET SKÚMANIA	41
6.1	DEDOLES	41
6.1.1	HODNOTY ZNAČKY DEDOLES	42
6.1.2	IDENTITA ZNAČKY DEDOLES	42
6.1.3	UMIESTNENIE ZNAČKY DEDOLES	43
6.1.4	CUSTOMER EXPERIENCE ZNAČKY DEDOLES	44
6.1.5	IMAGE ZNAČKY DEDOLES	45
6.2	KOLAPS ZNAČKY DEDOLES	45
6.3	KOMUNIKÁCIA ZNAČKY DEDOLES	46
6.3.1	REKLAMA	47
6.3.2	PODPORA PREDAJA	48
6.3.3	DIRECT MARKETING	49
6.3.4	PUBLIC RELATIONS	49
6.3.5	WEBOVÁ STRÁNKA	49
6.3.6	SOCIÁLNE SIETE	50
6.3.7	WOM	51
6.4	KRÍZOVÁ KOMUNIKÁCIA ZNAČKY DEDOLES	52
6.4.1	PRED KRÍZOU	52
6.4.2	KRÍZA	53
6.4.3	PO KRÍZE	54
7	ANALÝZA MÉDIÍ PRE KRÍZOVÚ KOMUNIKÁCIU SKÚMANEJ ZNAČKY	57
7.1	MEDIÁLNA ANALÝZA DÚHOVEJ KAMPANE	57
7.2	INSTAGRAM DEDOLESU	58
7.3	FACEBOOK DEDOLESU	61
7.4	ONLINE MEDIÁLNE PLATFORMY	65
8	ZHODNOTENIE KOMUNIKÁCIE SKÚMANEJ ZNAČKY ODBORNOU VEREJNOSŤOU	70
8.1	KVALITATÍVNY VÝSKUM	70
8.2	VÝBEROVÝ SÚBOR PARTICIPANTOV	70

8.3	ANALÝZA KVALITATÍVNEHO VÝSKUMU	71
8.4	ZHRNUTIE ZISTENÍ Z KVALITATÍVNEHO VÝSKUMU.....	75
8.5	LIMITY KVALITATÍVNEHO VÝSKUMU	76
9	VNÍMANIE KRÍZOVEJ SITUÁCIE A NÁSLEDNEJ KOMUNIKÁCIE ZNAČKY SPOTREBITEĽSKOU VEREJNOSŤOU	77
9.1	KVANTITATÍVNY VÝSKUM.....	77
9.2	VÝBEROVÝ SÚBOR RESPONDENTOV	77
9.3	ANALÝZA KVANTITATÍVNEHO VÝSKUMU	78
9.3.1	PREFERENCIE KONZUMOVANIA MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE ZNAČIEK.....	78
9.3.2	VNÍMANIE DÔVERYHODNOSTI KOMUNIKAČNÝCH KANÁLOV	80
9.3.3	VNÍMANIE KRÍZOVEJ KOMUNIKÁCIE ZNAČKY	83
9.4	ZHRNUTIE ZISTENÍ Z KVANTITATÍVNEHO VÝSKUMU.....	88
9.5	LIMITY KVANTITATÍVNEHO VÝSKUMU	90
10	ZÁVERY Z PRAKTICKEJ ČASTI.....	91
10.1	ZODPOVEDANIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK.....	91
III	PROJEKTOVÁ ČASŤ	93
11	NÁVRH ALTERNATÍVNEJ KRÍZOVEJ KOMUNIKÁCIE.....	94
11.1	ZOSTAVENIE KRÍZOVÉHO TÍMU.....	94
11.2	KOMUNIKAČNÝ PLÁN PRE KRÍZOVÚ SITUÁCIU ZNAČKY DEDOLES	96
11.2.1	ANALÝZA KRÍZOVEJ SITUÁCIE	96
11.2.2	CIELE KRÍZOVÉHO KOMUNIKAČNÉHO PLÁNU	96
11.2.3	IDENTIFIKÁCIA KĽÚČOVÝCH STAKEHOLDEROV	97
11.2.4	IDENTIFIKÁCIA KĽÚČOVÝCH POSOLSTIEV	98
11.2.5	VÝBER HLAVNÝCH KOMUNIKAČNÝCH KANÁLOV	99
11.2.6	KOMUNIKAČNÁ STRATÉGIA A OBSAH KRÍZOVEJ KOMUNIKÁCIE	100
11.2.7	ČASOVÝ HARMONOGRAM KRÍZOVEJ KOMUNIKÁCIE	104
	105	
11.2.8	MERANIE A MONITOROVANIE PRIEBEHU KRÍZY A KOMUNIKÁCIE	105
11.3	FINANČNÝ PLÁN PRE KRÍZOVÚ KOMUNIKÁCIU	106
11.4	RIZIKÁ NOVEJ KOMUNIKÁCIE	107
	ZÁVER	109
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	112
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	122
	ZOZNAM OBRÁZKOV	123
	ZOZNAM TABULIEK	124

ZOZNAM GRAFOV	125
ZOZNAM PRÍLOH.....	127

ÚVOD

Ako ďaleko je až príliš ďaleko? Takto podobne môže znieť otázka, ktorú si kladie každá firma hľadajúca spôsob, akým sa môže odlišiť od masy firiem, ktoré zaplavujú spotrebiteľský trh.

Zakúpené produkty či služby, *de facto* značky predávajúce tieto produkty a služby, sa v súčasnej dobe stávajú predĺženou osobnostnou črtou každého spotrebiteľa. Dnes, ako nikdy predtým, keď si spoločnosť prechádza turbulentnou dobou a je zásadne polarizovaná v zmysle názorovej odlišnosti na etické smerovania krajiny, ako napríklad akceptácia rovnakopohlavných párov, čo sa rovnako premieta aj na spotrebiteľskom trhu, je pre značky a firmy kľúčové, do akej miery sa angažujú v spoločenských témach a či sa vôbec názorovo vyhrania. Značky, ktoré spotrebiteľia kupujú sú doslova manifestom ich názorov a presvedčení. V momente keď sa značka názorovo vyhraní, nastane pre firmu takzvaný *bod zlomu*, kedy dochádza k dvom možným situáciám, a teda vzťah medzi zákazníkmi a značkou sa značne utuží alebo naopak, značne poškodí. Čo sa stane, ak pre zákazníkov značka zájde až príliš ďaleko a tým „zradí“ ich ideály? Toto všetko môže viesť k situácii, kedy firma čelí kríze, ktorá ju buď posilní alebo navždy zničí.

Podobným scenárom si prešla aj známa slovenská firma Dedoles. Značka Dedoles je zaujímavým príkladom, ako vzniknutá krízová situácia firmy môže slúžiť ako nástroj na budovanie imagu. Práve preto sa firma Dedoles stala predmetom skúmania a následne aj projektovej časti tejto diplomovej práce. Spôsob, akým sa značka Dedoles vysporiadala s bezprecedentnou mierou kritiky, pomerne širokého okruhu slovenskej spoločnosti po spustení kampane podporujúcej LGBT+ komunitu, je unikátom na česko-slovenskom trhu. Cieľom diplomovej práce je analyzovať krízovú komunikáciu vybranej značky, ako nástroj marketingovej stratégie, ktorá ovplyvnila pohľad médií, spotrebiteľov a následne aj budúce pôsobenie značky na trhu. Na základe poznatkov z analýzy a výskumu bude spracovaná a predstavená alternatívna krízová komunikácia pre danú značku.

Teoretická časť diplomovej práce bude slúžiť ako teoretický základ, ktorý následne posluží ako rámec pre zostavenie vlastného krízového komunikačného plánu. Rozoberané budú poznatky z oblasti marketingovej komunikácie so zameraním na public relations, sociálne siete a branding. Dôležitú časť tejto práce bude tvoriť aj teoretické vymedzenie krízovej komunikácie z pohľadu marketingovej komunikácie a strategického riadenia firmy. Posledným tematickým celkom bude metodika zvoleného marketingového výskumu.

Praktická část diplomovej práce najskôr predstaví skúmanú firmu a podrobnejšie analyzuje vzniknutú krízovú situáciu. V tejto časti budú predstavené výsledky kvantitatívne aj kvalitatívne výskumu, ktoré sú primárneho aj sekundárneho charakteru. Analyzované a interpretované výsledky poskytnú základné dáta pre zodpovedanie výskumných otázok.

Posledná, projektová, časť diplomovej práce predstaví alternatívny komunikačný plán pre krízovú komunikáciu značky Dedoles, ktorý bude vychádzať z výsledkov analýz a skúmania uvedených v praktickej časti práce.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 BUDOVANIE ZNAČKY

Termín značka je často skloňovaným pojmom hlavne vo svete marketingu a marketingovej komunikácie. Už dávno ale nie je značka len logom či mentálnym zhmotnením firmy. Každý jedinec na svete je vlastnou značkou, vlastnou reprezentáciou hodnôt, presvedčení a cieľov, ktorý sa snaží nájsť iných jedincov vyznávajúcich podobné hodnoty. O rovnaký cieľ sa usilujú aj firmy. Wheeler (2018, s.2) predstavuje značku firmy ako snahu o hlboké emocionálne prepojenie so spotrebiteľmi. Značky infiltrujú ľudský život a stávajú sa nenahraditeľnými partnermi, ktorí so zákazníkmi strávia zbytok života, ako jeho nezameniteľná súčasť (Barnes, 2003). Značky sú dokonca využívané spotrebiteľmi pre vyjadrenie statusu viac ako náboženstvo alebo politické preferencie (Brassington a Pettitt, 2013, s. 217-219). Ako sa pre Harvard Business Review vyjadril Dan Pallot (2011), „Značka je všetko a všetko je značka.“ A teda, značky sa stali globálnou menou úspechu (Wheeler, 2018, s.2).

Wheeler (2018, s.2) definovala tri primárne funkcie značky, a to *navigácia*, ktorá má spotrebiteľovi pomôcť pri výbere zo zahlteného trhu značiek; *uistenie*, v zmysle utvrdenia zákazníka o správnom výbere produktu či služby na základe kvalít daného produktu alebo služby a v neposlednom rade, *zapojenie*, ktoré je chápané ako využitie obrazových materiálov a určitého vyjadrovania, aby sa puto medzi značkou a zákazníkom tvorilo prirodzenejšie.

Neustále zdokonaľovanie a prispôbovanie vyššie spomenutých aspektov značky, sa dá zjednodušene vyjadriť jedným termínom - *branding*. Je to disciplinovaný proces, ktorým sa buduje povedomie, láka nových zákazníkov a utužuje lojalitu existujúcich zákazníkov (Wheeler, 2018, s.6). Ide o oveľa viac ako je logo a reklamné komunikáty. Sauserman (2018) sa o branding vyjadruje ako o umení privádzajúcom značku k životu, pretože „*jasne formulovaná a autentická značka je tým najúčinnnejším spôsobom, ako zmeniť postoje a správanie ľudí a zákazníkov, zvýšiť výkon značky a zmeniť svet.*“ Branding a brand management je kľúčová kompetencia firmy, pričom dynamika tohto procesu spočíva v kontinuálnej kontrole a úpravách, zabezpečujúce stálu relevantnosť značky pre zákazníkov bez náznakov zastaranosti. (Smith a Zook, 2020, s. 47).

1.1 Brand Equity

Dôkazom o úspešnom branding a manažmente značky je predovšetkým *brand equity*. Brand equity alebo hodnota značky, je celkové povedomie a vnímaná hodnota danej značky v mysliach zákazníka, ale môže byť vyjadrená aj ako súhrnom asociácii a chovania zo strany zákazníkov voči značke (Smith a Zook, 2020, s. 45; Srivastava a Shocker, 1991). Smith

a Zook (2020, s. 45) bližšie špecifikujú komponenty, ktoré budujú brand equity a to sú *identita značky, povedomie o značke, uprednostňovanie značky, skúsenosť so značkou a vernosť k značke*.

S eskalujúcou konkurenčnou rivalitou na trhu, sa marketéri snažia dostať čo najbližšie k zákazníkom, a to hlavne prostredníctvom budovanie trvácich vzťahov. Konkurenčná výhoda firmy je priamo úmerná miere hodnoty značky v mysliach spotrebiteľov (Eslami, 2020). Na základe výskumu od Eslami (2020) je dokázané, že práve zážitok zo značky (*brand experience*) má vplyv na obraz značky (*brand image*) a zároveň má vplyv na vnímanú kvalitu značky ako aj na povedomie o nej (*brand awareness*). Všetky vyššie menované dimenzie značky majú rovnako významný vplyv na lojalitu zákazníkov k značke, ako na brand experience (Eslami, 2020).

Je teda dôležité si uvedomiť, že na základe predstaveného výskumu, je brand equity jednoznačne podmienená zážitkom zo značky a pociťovanej lojalite k značke.

Podobným spôsobom k tomu pristupoval už Keller (2001), keď sa začal pozeráť na hodnotu značky (brand equity) zo zákazníckej perspektívy.

1.1.1 Hodnota značky podľa Kellera

Keller (2001) zostavil model, ktorý je tvorený postupnými krokmi pre budovanie vedomosti o značke (*brand knowledge*) formou naväzujúcich dimenzií značky, a to povedomí o značke (*brand awareness*), v zmysle stáleho mentálneho priestoru, ktorý značka zaberá v mysli spotrebiteľa a obraze o značke (*brand image*), teda súbor atribútov, benefitov a postojov, ktoré si spotrebiteľ so značkou asociuje.

Hlavnou myšlienkou Kellerovho modelu (2001) je pohľad na hodnotu značky čisto zo zákazníckej perspektívy. Základom je silne prezentovaná identita značky a pozitívny image značky, ktorý je integrovaný do marketingového mixu (Keller, 1993).

Hodnota značky, v zmysle brand equity, je predovšetkým výsledkom branding, ako bolo predstavené aj prostredníctvom Kellera (2001), ktorého základ stojí na ďalších komponentoch tvoriacich identitu značky.

1.2 Identita značky

Identita značky je s vývojom doby čoraz komplexnejší pohľad na značku. Firma sa vlastnou identitou snaží sprostredkovať svoju individualitu a odlišnosť verejnosti, na rozdiel od

imagu značky, ktorý je čisto subjektívnou predstavou spotrebiteľa o značke (Nandan, 2005; Smith a Zook, 2020, s. 45). Wheeler (2018, s.34) hovorí o takzvaných ideáloch firmy, ktoré by mali konzistentne formovať identitu značky, a to *víziou, zmyslom značky, autenticitou, koherenciou medzi predstavou a zážitkom zo značky, diferenciaciou, flexibilitou, trvácnosťou značky na trhu, záväzkom k integrite a hodnotami udržiavajúce úroveň značky*.

Súčasťou identity značky sú aj vizuálne prvky, ktorými sa značka navonok prezentuje pred verejnosťou, a to *logom, názvom, farebnou paletou alebo grafikou* (Smith a Zook, 2020, s. 45).

Základnou premisou identity značky teda je vytvoriť realitu značky v mysliach spotrebiteľov (Smith a Zook, 2020, s. 45).

1.2.1 Hodnoty značky

Každá značka je unikátna svojím špecificky naformulovaným prehlásením, ktoré je založené na vyznávaných hodnotách a svojej misii a vízii priniesť niečo viac pre celý svet. Esencie alebo jadro značky je destilovanou formou všetkých prvkov a asociácií s identitou značky (Urde, 2016). Je ale predovšetkým tvorená vyznávanými hodnotami značky.

Smith a Zook (2020, s. 46) v skratke zhrnuli nastavenie hodnôt značky, ako systém presvedčení, ktorý je implementovaný do spôsobu konania a komunikácie značky. De Chernatony (2009) hovorí o značke ako o zhluku hodnôt. Urde (2003) sa zas vyjadruje o základných hodnotách značky, ako o stránkach značky, ktoré vytvárajú „mostík“ s identitou značky organizácie a ako o „vodítku“ pre interné a externé procesy budovania značky.

1.2.2 Value-based budovanie firemnej značky

Marketingový odborníci si uvedomili, že hlboké hodnotové ukotvenie firmy má silný vplyv na budovanie značky, a tým na brand equity. Mats Urde (2003) sa svojím výskumom dostal ku kategorizácii troch skupín hodnôt, ktoré sa zaslужujú o interné aj externé budovanie značky: *firemné hodnoty, hodnoty značky a hodnoty vnímané zákazníkmi*.

O firemných hodnotách by sa dalo povedať, že je to čisto interná záležitosť firmy. Ind (2007, s. 64) označil firemné hodnoty za krédo korporátu. Knox s ďalšími akademikmi (2000) vysvetľujú firemné hodnoty, ako takzvané *value proposition* značky, teda udanie dôvodu, prečo by si zákazník mal kúpiť danú značku.

Hodnoty značky sú, ako bolo spomenuté, jej esenciou. Keller (1999) sa o hodnotách značky vyjadril ako o mantre, ktorá je dušou značky. Urde (2003) tiež pripomína, že keď sú tieto hodnoty trvalé a zahŕňajú emócie, logické argumenty a charakter značky, je potrebné udržiavať hodnoty dynamické a neustále ich rozvíjať.

V neposlednom rade sú tu hodnoty vnímané zákazníkom, ktoré Knox a Maklan (1998) opísali ako to, čo sú zákazníci ochotní vymeniť za značku, v zmysle pridanej hodnoty, ktorú značka ponúka zákazníkovi.

Urdeove (2003) zistenia vymedzujú práve základné hodnoty značky, ako tie, ktoré definujú identitu korporátnej značky a slúžia ako smernica pri jej budovaní. Zároveň sú nevyhnutné pre udržanie kontinuity, konzistentnosti a dôveryhodnosti samotnej značky. Rovnako však hodnoty prezentované firmou naberú na kredibilitate len ak značka tou cestou aj koná (Urde, 2003).

1.3 Osobnosť značky

Ako bolo uvedené vyššie, vnímané hodnoty firmy a následne značky, sú silným faktorom pre celkovú dôveryhodnosť voči značke zo strany zákazníkov a spotrebiteľov. K tomuto stavu dochádza aj vďaka heuristickým skratkám v mysli spotrebiteľov, ktorí si predstavené hodnoty značky so zvyškom identity spájajú s určitým typom osoby pre jednoduchšie chápanie (del Campo, Pauser, Steiner a Vetschera, 2016).

Tento stav môže byť umocnený prostredníctvom budovania osobnosti značky firmou. Urde (2003) tvrdí, že spôsob akým sú základné hodnoty značky vyjadrené, odráža osobnosť značky. Tú Smith a Zook (2020, s. 45) interpretovali typ človekom, ktorým by značka chcela byť, ak by mala možnosť zhmotniť sa. Značka svoje hodnoty prezentuje aj formou konania a komunikácie, ktoré prispievajú nie len k imagu značky, ale aj k personifikácii (Urde, 2003).

Inými slovami, personifikácia značky znamená prisúdiť značke ľudské charakteristické znaky, a tým uľahčiť rozpoznanie a vnímanie značky, ako aj uľahčiť nadviazanie vzťahu so zákazníkom (Cohen, 2013). Výskum vykonaný Braxton a Lau-Gesk (2020) dokázal, že pri konzistencii a kontinuite identity značky s vlastnými hodnotami charakterizujúce persónu značky, sa zvyšuje spokojnosť aj lojalita zákazníkov. Teda, že práve vďaka pocitu príslušnosti k značke a vybudovaného vzťahu, firma pôsobí autentickejšie a spokojnosť zákazníkov sa zvyšuje (Braxton a Lau-Gesk, 2020).

1.4 Umiestnenie značky

Identita značky spolu s jej hodnotami a osobnosťou vnímanou zákazníkmi, sú faktory, ktoré napomáhajú k umiestneniu značku na tržnú mapu. Smith a Zook (2020, s. 46) sa o umiestnení vyjadrili, ako o vnímaní značky spotrebiteľmi formou vymedzenia mentálneho priestoru v ich mysliach pre danú značku. Tento komplexný proces je jedným zo strategických krokov pri budovaní značky. Pri umiestňovaní značky je dôležité podotknúť, že hlavným činiteľom pri tomto procese je spotrebiteľ, ktorý sa neorientuje len na jednu značku, ale prechádza multidimenzionálnym priestorom, aby subjektívne stanovil pozíciu danej značke (Herrman a Huber, 2000). Úlohou značky pre vyhovujúce umiestnenie je efektívnym spôsobom komunikovať image značky a zároveň brať do úvahy pozíciu konkurentov (Ries a Trout, 1986; Smith a Zook, 2020, s. 46). Pri stanovaní pozície na trh sa marketéri usilujú o dosiahnutie očakávaní spotrebiteľov. Firma sa snaží zdôrazniť výhody, ktoré ponúka cieľovým zákazníkom (Ries a Trout, 1986). Preto je umiestňovanie popísané, ako stratégia pre identifikáciu spotrebiteľských segmentov a následnú alokáciu marketingových zdrojov pre vybrané segmenty (Hassan a Craft, 2012).

Postavenie značky, ako nenahraditeľnej, si vyžaduje každodennú túžbu byť najlepší (Wheeler, 2018, s.10). Cieľovou destináciou každej značky by mal byť takzvaný *evoked set* – teda skupina značiek nachádzajúcich sa v podvedomí spotrebiteľa, z ktorých si spotrebiteľ vyberá pri nákupe (Campbell, 1969). Výskum od Wirtza a Mattila (2003) porovnáva objektívnu pravdu o značke a subjektívnu pravdu o značke, ktorá by sa dala nazvať aj image značky, unikátne interpretovaný každým spotrebiteľom. Výskum ukázal, že subjektívna znalosť o značke a skúsenosť so značkou má pozitívny vplyv na vyhľadávacie aktivity spojené s danou značkou. Tým pádom sa značka ľahšie dostáva do stáleho výberu značiek v podvedomí spotrebiteľa na základe silného image a pozitívnych skúseností so značkou.

1.5 Customer experience

Ako už bolo viackrát naznačované, rozhodujúcim faktorom je zákazník. Je len na zákazníkovi, či uzná, že identita zodpovedá imagu, že konanie značky reprezentuje hodnoty, ktoré zastáva a že značka je hodná mentálneho priestoru v ich mysli. *Customer experience*, teda zážitok zákazníka, je jedinečný zážitok (priamy aj nepriamy), ktorý zákazník zažije pri strete so značkou a bezpodmienečne ovplyvňuje vnímaný image na základe charakteru tohoto stretu (Smith a Zook, 2020, s. 45). Wheeler (2018, s.4) jasne hovorí, že presvedčivý zážitok

je príležitosť nalákať nových zákazníkov, upevniť lojality existujúcich zákazníkov a šikovnou diferenciáciou zaručiť prémiové vnímanie.

Zážitok zo značky je tvorený takzvanými *touchpoints* značky alebo bodmi kontaktu so zákazníkmi. Touchpoints značky sú hlavným zdrojom brand equity (Hogan, Almquist a Glynn, 2005). Patria sem prvky značky od kvality produktu cez komunikáciu na sociálnych sieťach až po komunitné vzťahy značky. Zistenia Hogana et al. (2005) však podotýkajú, že je potrebné analyzovať, do ktorých touchpoints značka investuje, pretože tieto prvky majú pozitívny aj negatívny vplyv na lojalitu zákazníkov. Preto je v tomto procese kľúčová spätná väzba od zákazníkov a synchronizácia vybraných touchpoints, aby tým boli konzistentne sprostredkované hodnoty značky a jej prísľub (Hogan, Almquist a Glynn, 2005).

Customer experience nie je len jednorazová záležitosť. Zážitok zo značky vzniká už pred priamym stretom so značkou, umocňuje sa pri priamej interakcii so značkou a pretrváva aj po priamom kontakte so značkou, tým pádom sprevádza zákazníka jeho celým rozhodovacím procesom (Lemon a Verhoef, 2016). Williams (2019) vymedzil päť princípov pre trváci zážitok zo značky, a to *všadeprítomnosť* a ľahká dostupnosť pre zákazníka, *sociálnosť* v zmysle zlepšenia zážitku formou prepájania zákazníkov medzi sebou; *význam* v zmysle sprostredkovania informácii, na ktorých zákazníkom záleží; *vnímavosť* pre vytvorenie prepojenia so skutočným svetom zákazníka a *ľudskosť*, teda ako dosiahnutia čo najľudskejšej interakcie medzi zákazníkom a značkou.

V tomto bode dochádza ku skutočnému „ožitiu“ značky, pretože značka ako taká v skutočnosti ponúka len predstavu o hodnotách vo forme prísľubu a prislúchajúcom konaní, ktoré sa stávajú relevantnými až keď sú do procesu zapojení zákazníci ako spolutvorcovia zážitku (Vargo a Lusch, 2008). V krátkosti ide o IKEA efekt, kedy spotrebitelia prisudzujú niečomu vyššiu hodnotu, keď sa spolupodieľali na procese tvorby (Norton, Mochon a Ariely, 2012).

1.6 Image značky

Zjednotenie pohľadu zákazníka na značku s prezentovanou identitou značky je jeden z hlavných cieľov budovania značky. Je to aspekt, ktorý môže samotná značka ovplyvniť iba do istej miery, ale zvyšok ostáva na samotnom zákazníkovi či spotrebiteľovi.

Image značky sa odvíja od spôsobu, akým spotrebitelia vnímajú a uprednostňujú danú značku, čo sa prejavuje prostredníctvom rôznych asociácií, ktoré si uchovávajú v pamäti.

Silné, pozitívne a jedinečné asociácie so značkou sú kľúčové, pretože slúžia ako body odlíšenie, teda konkurenčnú výhodu, ktoré prispievajú k brand equity (Keller, 2009). Keller (2009) ďalej pokračuje, že pozitívne asociácie so značkou a tým silná brand equity, majú priamu náväznosť na rôzne efekty, ktorými značka pôsobí na zákazníka, ako zvýšená lojalita zákazníkov, ochota platiť vyššie ceny, efektívnejšia komunikáciu, distribúcia cez kanály a príležitosti na ďalší rast prostredníctvom expanzie alebo licencovania.

Asociácie k značke sú výsledkom kognitívneho spracovania značky, ku ktorej si touto formou zákazníci prisudzujú individuálny význam vo svojej pamäti (Keller, 1993). Keller (1993) asociácie voči značky kategorizoval do troch skupín, ktoré sú tvorené *atribútmi*, *benefitmi* a *postojmi*.

Atribúty značky sa dajú charakterizovať ako praktický a ideový obraz o značke, čo zahŕňa informácie o *cenách značky*; *balenie a vzhľad predávaného produktu*; *vizualizácia typického užívateľa produktu*, ktorý značku predáva a *vizualizácia situácie*, v ktorej sa predávaný produkt používa (Keller, 1993).

Benefity značky môžu byť jednoducho chápané, ako hodnota, ktorú zákazníci získajú po zakúpení danej značky, ktoré Park, Jaworski a MacInn (1986) rozdelili na *funkčné benefity*, ktoré sa prejavia, ako riešenie problému, pre ktorý zákazník zvolil danú značku; *zážitkové benefity* vzniknuté po využití značky a skúsenosti s ňou a *symbolické benefity*, ktoré vznikli pre uspokojenie individuálnych potrieb zákazníka.

Stvrdzujúcim faktorom pre kompletný brand image je postoj zákazníka alebo spotrebiteľa k značke. Postojom k značke sa tvorí najviac spontánne, pretože v mnohých prípadoch nie je podmienený logickým postupu či vývoju (Keller, 1993). Dalo by sa teda povedať, že postoj k značke sa dá prirovnať k vytvoreniu dojmu na prvý pohľad. V tomto zmysle má svoju rolu marketingová komunikácia značky, ktorá je prostriedkom na vytváranie tých „správnych“ asociácií v mysli spotrebiteľov a vyvolávanie pozitívnych úsudkov alebo pocitov k značke (Keller, 2009).

2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA

Komunikácia značky je hlavné východisko marketingového procesu. Aj samotný branding je komunikácia značky s verejnosťou. Marketingová komunikácia sa dá definovať, ako forma verbálnej a neverbálnej komunikácie za pomoci semiotiky a symbolov (Smith a Zook, 2020, s. 157). Forma a štýl marketingovej komunikácie značky prispieva k budovaniu identity, imagu značky v očiach spotrebiteľov a následne brand equity, prostredníctvom zdieľania nie len vecných informácií o značke či produkte, ale aj prepojenia značky so spotrebiteľmi na emocionálnej úrovni cez zážitky, udalosti alebo prepájanie s inými ľuďmi (Keller, 2009).

Komunikačnej teórií sa venovalo mnoho akademikov. Zdieľanou podstatou väčšiny modelov komunikácie je dôraz na exekúciu komunikátov, teda kódovanie správ pre požadované dekódovanie. Toto sa stáva najkritickejším bodom pri masovej komunikácii značky s cieľovým publikom. Masová komunikácia sa, v zjednodušenom vnímaní, posunula od jednoduchej jednosmernej lineárnej komunikácií, ktorá len odovzdáva informáciu s vierou v správnu interpretáciu (Shannon a Weaver, 1949), k obojsmernej kruhovej komunikácií, ktorá vníma aj kontext, za ktorého je správa odosielaná a výber správnych prostriedkov pre očakávanú interpretáciu a reakciu prijímateľa (Gerbner, 1956). Až neskôr bol uznaný aspekt spätnej väzby ako relevantný a kľúčový pre optimalizáciu obojsmernej masovej komunikácie (Shannon a Weaver, 1964).

Úsilím firmy je predovšetkým informovať, presvedčať a pripomínať spotrebiteľom značku, ktorú ponúka (Keller, 2009). Tieto princípy boli ustanovené už Strongom (1925), keď sformuloval model AIDA, ktorý sprevádza a predovšetkým navádza spotrebiteľa k požadovanému správaniu voči značke, od kognitívneho, cez afektívne až k behaviorálnemu štádiu osoby a udáva logický sled udalostí poháňaný marketingovou komunikáciou. Inak povedané, marketingová komunikácia vytvára povedomie (*awareness*) o samotnej značke, ďalej sa snaží značka nastaviť postoj spotrebiteľa priaznivo voči firme (*interest*), vytvorit' pocit túžby (*desire*) a v neposlednom rade vyprovokovať k akcia zo strany spotrebiteľa (*action*), a teda k finálnej kúpe značky (Brassington a Pettit, 2013, s. 344-345).

Tomuto štýlu komunikácie s prospektami (potenciálnymi zákazníkmi) oponuje Smith a Zook (2020, s. 14), ktorí upozorňujú na zmenu komunikačného priestoru od zavedenia digitálnej komunikácie. Zásadným rozdielom je spôsob výberu značky a vytvárania si povedomia o danej značke (Court, Elzinga, Mulder a Vetvik, 2009). Marketingová komunikácia

môže vytvárať zážitky a budovať komunity online aj offline (Keller, 2009). Práve vďaka internetovej dostupnosti značiek sa kedykoľvek v procese kúpy môže spotrebiteľ rozhodnúť inak a jeho postoj sa môže diametrálne líšiť v každom bode rozhodovacieho procesu (Smith a Zook, 2020, s. 114-115). S pribúdajúcim počtom už spomínaných touchpoints, príznačných pre online priestor, ako zdieľané online recenzie alebo demonštratívne videá o značke a ich produktoch, sa prístup zmenil marketérov. Oveľa väčší dôraz sa kladie na budovanie osobnejšieho vzťahu so zákazníkom a sprevádzaním ho celým procesom čo najpersonalizovanejšou formou, a tým limitovať čisto autonómne rozhodovanie spotrebiteľa. Na tomto princípe sa zakladá takzvaný *customer lifecycle journey* model alebo RACE (*reach, act, convert a engage*), ktorý bol vyvinutý Daveom Chaffeyom (2018) špeciálne pre digitálny marketing, pričom najdôležitejším aspektom tohto modelu je jeho presah za nákupnú fázu, kde končí model od Stronga (1925) a usiluje sa o udržanie si nových (prípadne existujúcich) zákazníkov a ich lojalitu. Chaffey (2018) zakladá svoju teóriu na vysoko integrovanom spôsobe komunikácie značky so spotrebiteľmi na dosiahnutie najlepších výsledkov. Najdôležitejšie však ostáva upriamenie pozornosti na značku – ak sa marketérom nepodarí upozorniť na značku, všetko ostatné je zbytočné (Rogers, 2019).

2.1 Integrovaná marketingová komunikácia

Cieľom marketingovej komunikácie každej značky by mal byť takzvaný jednokanálový prístup ku komunikácii. Aj napriek tomu, že zákazníci zažívajú značku na viacerých úrovniach, ich očakávaním je jednoliaty a kontinuálny zážitok zo značky naprieč všetkými kanálmi komunikácie (Smith a Zook, 2020, s. 4; Keller, 2001). Táto koncepcia propagácie nemá takú dlhú históriu, ale stala sa jednoznačne prelomovou pre všetky firmy na trhu, a to z viacerých uhlov pohľadu.

Technologické inovácie majú aj na oblasť marketingovej komunikácie obrovský dopad práve z dôvodu fragmentácie médií a vzniku nových komunikačných kanálov (Holm, 2006). Táto skutočnosť umožňuje značke pristupovať k cieľnému publiku efektívnejšie v rámci viacerých kanálov naraz. O efektivite sa ale dá hovoriť len dovtedy, kým ku každému jednému kanálu firma pristupuje individuálne, kvôli špecifikám komunikácie či tónu reči, ktoré dané médium využíva, ako napríklad sociálne siete. Aj vďaka technológiám vznikajú digitálne priestory vytvárané a regulované značkami, ktoré pôsobia ako prostriedok na vytvorenie vzťahu s jednotlivými spotrebiteľmi a firmami (Kitchen a Burmann, 2010). Opäť sa dá

hovorí o efektívite prístupu len ak je komunikácia založená na poskytnutých dátach o publiku. Kitchen a Burmann (2010) sa vyjadrili, že rastúci tok informácií o správani, postojoch a transakčných dátach o zákazníkoch sa transformujú na znalosti o zákazníkoch.

S globálnou digitalizáciou a fragmentáciou médií prišlo aj fragmentovanie spotrebiteľského trhu a začali sa individualizovať aj spotrebiteľský vzorec správania (Holm, 2006). Spotrebiteľia a zákazníci už nie sú odkázaní a viazaní len na jednosmernú marketingovú komunikáciu zo strany značky (Smith a Zook, 2020, s. 14). Stále ostáva hlavným cieľom ovplyvniť spotrebiteľovu predstavu o hodnote vzťahu medzi benefitmi a nákladmi, ale dnešný zákazník sa rozhoduje sám na základe vlastného vyhľadávania a zákazník je ten, kto kladie požiadavky ako prvý (Holm, 2006; Kitchen a Burmann, 2010). Marketéri na požiadavky reagujú takzvaným *customer-centric* prístupom so zákazníkom, ako východiskovým bodom a spätne pracovať smerom k produktu, pre zefektívnenie komunikačnej stratégie (Smith a Zook, 2020, s. 4; Kitchen a Burmann, 2010). Na tomto princípe sa rozvinula celá oblasť manažmentu s názvom CRM (*customer relationship management*), ktorý sa sústreďuje na udržanie existujúcich zákazníkov individualistickým spôsobom čo je mnoho krát pokladané za jedinečnú strategickú výhodu firmy (Smith a Zook, 2020, s. 79-80). Holm (2006) hovoril o integrovanej marketingovej komunikácii, ako o zjednotení cieľov odosielateľa a správy s predpokladanou interpretáciou a porozumením danej správy príjemcom a „*vyvinutí kreatívnej stratégie, v ktorej sa obsah a forma správ zhodujú, a optimalizovaní výberu kanálov.*“

Integrovaná marketingová komunikácia zjednocuje nie len v rámci propagácia, ale naprieč celou firmou. Holm (2006) aj Smith so Zookom (2020, s. 25) sa zhodli, že jednou z fundamentálnych úloh je zabezpečiť, aby ciele na rôznych úrovniach firmy boli vzájomne dosiahnuteľné. Ciele týkajúce sa ziskov musia byť v súlade s cieľmi rastu značky pre celkové zvyšovanie podielu značky na trhu s určitou sociálnou zodpovednosťou a širším spoločenským záujmom (Holm, 2006). Ako bolo spomínaná v predchádzajúcej kapitole, najdôležitejšia je konzistencia medzi predstavenými hodnotami, strategickými cieľmi značky ako aj komunikáciou. Holm (2006) v krátkosti zhrnul, že iba strategicky orientovaná integrovaná komunikácia značky môže pomôcť firme dosiahnuť udržateľnú konkurenčnú pozíciu.

2.2 Komunikačný mix

Aj napriek nástupu digitálnych médií a zmeny dynamiky v mediálnom priestore medzi značkami a spotrebiteľmi, sa komunikačný mix vo svojej podstate nezmenil. Komunikačný mix

stále tvorí výber komunikačných kanálov a médií, dnes už v offline aj online priestore, pomocou ktorých sa značka spája s cieľovým publikom. Každé médium má svoje špecifikácie, ako obľuba u určitých vekov či sociálnych skupín alebo miera formálnosti jazyka a tónu reči. Na základe vytýčených parametrov značky je možné odhadnúť efektivitu komunikácie cez dané médium (Keller, 2001). V praxi sa ale značka pokúša kombinovať, integrovať a zosúladiť prvky komunikačného mixu, ktoré svojou súčinnosťou kompenzujú slabé stránky jedných, silnými stránkami iných pre vytvorenie jednotných personalizovaných správ (Kitchen, Brignellm, Li a Spickett-Jones, 2004). Preto údaj o efektívite jedného komunikačného média nemusí byť dokonale presný. Toto zistenie potvrdil ja výskum uskutočnený Kellerom (2001), ktorý dokázal, že s narastajúcim počtom rôznych komunikačných možností, môže byť obtiažne a finančne náročné skúmať účinky každej možnosti jednotlivo.

Podstatou využívanie komunikačného mixu je často krát kvantita aj kvalita. Kombináciou a využitím všetkých vhodných kanálov pre kontakt so zákazníkom hrá dôležitú rolu pre vytvorenie požadovaného komunikačného efektu alebo znalosti o značke (Keller, 2001). Keller (2001) ďalej pokračuj, že účinok z výberu jedného komunikačného média je umocnený prítomnosťou ďalšieho kanálu a tieto zvýšené účinky vytvárajú silnejšie alebo priaznivejšie asociácie, väčší počet asociácií a väčšiu pravdepodobnosť nákupu.

Samotný výber komunikačných kanálov je parameter pre vnímanú dôveryhodnosť značky zo strany spotrebiteľov a zákazníkov. Sú dve zložky, ktoré tvoria celkovú kredibilitu, a to dôveryhodnosť zdroja a dôveryhodnosť média (Kiousis, 2001). Dôveryhodnosť zdroje, v tomto prípade značky, je preukázateľná cez brand equity (Lang, Lim a Guzmán, 2022). Vnímaná kredibilita využitého média je taktiež subjektívnou záležitosťou publika a podlieha demografickým premenným (Mulder, 1981). Tento fakt podporuje Kellerov (2001) argument, že kombináciou komunikačných nástrojov vyrovnávame ich silné a slabé stránky, ako je tiež dôveryhodnosť.

2.3 Reklama

Základnou funkciou reklamy je vybudovať povedomie o značke formou informovania, presvedčania a pripomínania (Smith a Zook, 2020, s. 349). Podľa definície Brassingtona a Pettitta (2013, s.371) je reklama charakterizovaná ako akákoľvek platená forma neosobnej propagácie vysielanej cez masové médium cieľovému publiku. S čoraz vyššou fragmentáciou médií sa dnes už nedá úplne rozprávať o jednoduchom prístupe k masovému publiku, ktoré vie značka osloviť. Masové publiká, aj keď diferencované, sa čoraz ťažšie „kupujú“,

čo však nie je signál konca reklamy ako takej, pretože si reklama nachádza nové platformy, ktorými adresne komunikuje so svojim publikom, integrované technológiami (Smith a Zook, 2020, s. 349).

Reklama je jeden z mála nástrojov propagácie, ktorý je pod úplnou kontrolou značky. Tým že si tvorca, teda značka, platí za svoj mediálny priestor a správy, ktoré odosiela, môže komunikovať podľa vlastného uváženia (dodržiavajúc stanovené regulácie). Stále je to však forma jednosmernej komunikácie, ktorá bráni k bližšej interakcii so spotrebiteľom a spoluvytváraní hodnoty, čím potenciálne znižuje aj vnímanú dôveryhodnosť (Miles, 2007; Smith a Zook, 2020, s. 350).

2.4 Osobný predaj

Osobný predaj sa na rozdiel od reklamy vyznačuje najvyššou interakciou, pretože skutočne konfrontuje spotrebiteľa priamo a je silou, ktorá vytvára zákazníkov (Brassington a Pettitt, 2013, s.457). Aj napriek tomu, že pomenovanie tohto komunikačného nástroje jasne odkazuje na transakčnú aktivitu, do veľkej miery prispievajú k CRM, po-nákupovej spokojnosti a lojalite (Miller a Heinman, 1991).

Štúdia vykonaná doktorom Adesogaom (2016) potvrdila, že osobný predaj kladie dôraz na budovanie vzťahov a vytvára pozitívne konotácie firmy pre zákazníkov. Štúdia tiež vyvrátila akékoľvek pochybnosti o ukončení osobného predaja s nástupom digitálneho marketingu, pretože dospel k záveru, že osobný predaj je stále relevantný a rozhodujúci faktor úspechu marketingových aktivít firmy.

Stále však ostáva faktom, že nikdy nedosiahne masové pokrytie a veľkú ziskovosť na B2C (*business-to-consumer*) trhu (Brassington a Pettitt, 2013, s.460).

2.5 Direct marketing

Nástroj, ktorý spája široké pokrytie publika a vysokú mieru adresnosti. Tieto parametre pre *direct marketing* význačné práve kvôli využívaniu masových komunikačných kanálov pre obojsmerný kontakt so spotrebiteľom (Brassington a Pettitt, 2013, s.421-422). Tento druh komunikačného nástroja priamo otvára konverzáciu s potenciálnym zákazníkom, ktorej ciele sú však predurčené na neúspech, ak nie je vybudované povedomie o značke u spotrebiteľa (Smith a Zook, 2020, s. 487).

Pod pojmom direct marketing sa skrýva mnoho komunikačných nástrojov, z ktorých väčšinu v dnešnej dobe valcuje online priestor a umelá inteligencia vo forme chatbotov. Chatbot, ako automatizované dopisovanie umelej inteligencie s fyzickou osobou, sa stáva dominantnou formou komunikácie v prípade užívateľského servisu (Smith a Zook, 2020, s. 488). Nie len že chatboty uľahčujú spotrebiteľský život, sú výkonnou zbernicou dát o užívateľoch pre firmu (Veglis a Kotenidis, 2022).

Brassington a Pettitt (2013, s.424) stanovili tri štádia najefektívnejšieho využitia direct marketingu, a to pri *iniciácii nadviazania vzťahu s potenciálnym zákazníkom* (poskytnutie zľavy ako pohnútka pri prvom nákupe cez webovú stránku), *budovaní vzťahu so zákazníkom* (vyššie odozva na email marketing) a ako *kombinovaná metóda pri predaji* (udržiavanie kontaktu s osobou po predchádzajúcej interakcií).

2.6 Podpora predaja

Kombinovanie komunikačných nástrojov je štandardnou praxou. Podpora predaja je krátkodobý taktický nástroj, ktorý hrá dôležitú komplementárnu úlohu pre dlhodobú propagačnú činnosť (Brassington a Pettitt, 2013, s. 398). Mohlo by sa zdať, že podpora predaja je len doplnkom, v skutočnosti vytvára hodnotu pre potenciálneho zákazníka a je spúšťačom požadovanej akcie zo strany značky (Smith a Zook, 2020, s. 462). Brassington a Pettitt (2013, s. 398) predkladajú, že sa môže jednať o jednoduchý obal s doslovnou výzvou ku kúpe až po zbieranie bodov v rámci vernostného programu značky.

Na druhej strane, ak je podpora predaja zvolené ako hlavná komunikačná aktivita pre generovanie povedomia, jej prevedenie je náročné na finančné prostriedky a vyžaduje sa podpora *public relations* a sociálnych sietí (Smith a Zook, 2020, s. 462).

2.7 Public Relations

Na rozdiel od iných komunikačných nástrojov, public relations majú špecificky vytýčenú funkciu, a to budovanie a udržiavanie pozitívnych vzťahov s verejnosťou (Brassington a Pettitt, 2013, s. 476). Grunig a Hunt (1984, s. 4-6) bližšie definujú public relations (ďalej už len PR), ako manažment komunikácie značky s verejnosťou. Dôležitým pojmom v tejto definícii je práve slovo manažment, ktorý odkazuje na fakt, že PR nie je výlučne len komunikačným nástrojom značky. PR sa stalo celým odvetvím, ktoré má svoju osobitnú rolu v riadení značky ako takej. PR je významným strategickým nástrojom, pretože sa nevymedzuje len na komunikáciu s publikom, ale analyzuje trhové a mediálne prostredie, vyhľadáva

neekonomických nátlakové skupiny pomáhajúce vo veci, v ktorej je značka zainteresovaná a predovšetkým hľadá cesty, ako rozšíriť vedomosť o značke za čo najnižšie náklady (Smith a Zook, 2020, s. 392).

Grunig a Hunt (1984, s. 21-25) zostavili 4 modely, ktoré sú založené na dvoch konceptoch komunikácie – smerovaní a vyvážení komunikácie.

Model jednosmernej asymetrickej komunikácie má výlučnú funkciu vyvolať rozruch, čo môže značka dosiahnuť pomocou takzvaných *publicity stunts* - plánovaná udalosť, ktorá má zaujať verejnosť a upriamiť pozornosť na značku (Grunig a Hunt, 1984, s. 22; Smith a Zook, 2020, s. 402). Naopak, modelom jednosmernej symetrickej komunikácie značka informuje verejnosť o udalostiach na základe doložených faktov (Grunig a Hunt, 1984, s. 22). Modelom obojsmernej asymetrickej komunikácie značka otvára dialóg s publikom, ale veľký dôraz je kladený na ovplyvnenie postojov a správania verejnosti bez intencie zmenenia postoju značky samotnej (Grunig a Hunt, 1984, s. 24). Posledným z modelov je obojsmerný symetrický model komunikácie, ktorý je najtransparentnejšou formou komunikácie a tvorí dialóg s verejnosťou na základe zmeny postojov firmy výmenou za dôveru verejnosti v značku, čo môže byť ilustrované na implementácií sociálnej zodpovednosti firmy (Grunig a Hunt, 1984, s. 25).

Smith a Zook (2020, s. 396) uvádzajú, že PR sa dá chápať ako kontrolný orgán, ktorý zabezpečuje jednoliatosť a kontinuitu firemnej identity v očiach stakeholderov, formou spoločenskej zodpovednosti firmy, reflektujúcej prezentované hodnoty alebo manažment konzistentného mediálneho obrazu značky, a tým budovania maximálnej kredibility. Grunig a Hunt (1984, s.6) prehlasujú, že PR viac riadi komunikáciu značky s verejnosťou ako ju vytvára a predkladajú koncept *relationship management*, ktorý reprezentuje budovanie obojstranne výhodného vzťahu pre značku a kľúčovú verejnosť, so zameraním na kontrolu vzájomnosti, dôvery, spokojnosti, záväzku a výmenného vzťahu. Až po starostlivo vybudovanej hodnovernosti môže značka, a teda PR, začať pracovať na svojej viditeľnosti. Umením PR je zviditeľnenie značky za pomoci neplateného mediálneho pokrytia, na rozdiel od reklamy. Smith a Zook (2020, s. 396-397) uvádzajú, že komunikácia touto formou má oveľa vyššiu dôveryhodnosť, ale médiá sú často krát svojím vlastným ekosystémom, ktorý sa nedá dokonale kontrolovať rovnako, ako vývoj správ, ktoré boli zaslané. Predovšetkým v dnešnej digitalizovanej a globalizovanej dobe, kedy je rozšírenie správ otázkou sekúnd. Tu vstupuje ďalšia dôležitá funkcia PR, a to korektívna, známa pod názvom *crisis management* alebo

crisis communication, kedy sa značka snaží adresne (alebo neadresne) “očistiť” image značky (Smith a Zook, 2020, s. 416).

PR má však oveľa rozsiahlejšie pôsobenie, kvôli spomínanej digitálnej revolúcii, kam dnes nepatria len vzťahy s médiami, tlačové konferencie alebo sponzoring. Pole pôsobnosti sa rozšírilo aj na online priestor a pribudli pojmy ako *influencer marketing*, *virálny marketing* a *content marketing* (Smith a Zook, 2020, s. 404).

2.8 Digitálny marketing

Digitálny marketing sa v dnešnej dobe stal takzvaným *umbrella term*, teda termín, ktorý pod seba zahŕňa všetky možné formy marketingovej komunikácie a komunikačných nástrojov, ktoré synergicky tvoria a budujú značku (Pesce, 2018). Stalo sa tomu tak práve z dôvodu masívneho presunu spotrebiteľov do online priestoru a fragmentácie médií (Holm, 2006). Štatistika, ktorá bola vykonaná pred pár rokmi hovorí, že 76% spotrebiteľov sa najskôr pozrie na webovú stránku a online prezentáciu značku predtým, ako navštívi značku osobne (Jordan, 2021).

Online priestor poskytuje obrovské možnosti pre značky vo vzťahu k spotrebiteľom a zákazníkom. Kitchen a Burmann (2010) sa vyjadrili, že rastúci tok informácií o správaní, postojoch a transakčných dátach o zákazníkoch sa transformujú na znalosti o zákazníkoch. Vďaka týmto znalostiam môžu marketéri vytvoriť personalizovaný a unikátny zážitok pre každého potenciálneho a existujúceho zákazníka, ktorý interaguje so značkou online (Simonson, 2005). Jeden z najcennejších atribútov digitálneho marketingu je vysoká miera interaktivity a jednoznačná merateľnosť KPIs (*key performance indicators*) (Rowley, 2001). Nové technológie marketérom umožňujú aplikovať individuálny marketing pomocou hromadného prispôbenia na omnoho širšom spektre trhov (Simonson, 2005). Vďaka interaktivite online priestoru dokážu značky takmer okamžite reagovať na podnety od svojich zákazníkov, čo napomáha k vyššej lojalite zákazníkov (Rowley, 2001; Simonson, 2005).

2.8.1 Webové stránky

Jednou z najdlhšie pôsobiacich platforiem pre digitálny marketing je webová stránka. Webové stránky kombinujú viaceré funkcie naraz, pretože využíva vlastný mediálny priestor (reklama), využíva tento priestor na proklamáciu svojich hodnotových stanovísk a spoločenskú angažovanosť (PR), umelá inteligencia sprevádza (potenciálneho) zákazníka stránkou

(direct marketing) a pre redukcii nákladov sa webové stránky stali aj bodom konverzie spotrebiteľa na zákazníka vďaka možnosti online nákupu (Smith a Zook, 2020, s. 594). Webová stránka sa stala legitímáciou samotnej značky a ako uvádzal vyššie spomenutý prieskum, pre vyše jednu tretinu spotrebiteľov je webová stránka prvým bodom kontaktu so značkou, preto je dôležité brať do úvahy dizajn stránky a vnímať ju ako predĺženie vizuálnej identity (Smith a Zook, 2020, s. 595; Jordan, 2021).

2.8.2 Sociálne siete

Na druhej strane sú sociálne siete, ktoré sú v dnešnej dobe najrozšírenejšou formou digitálneho marketingu (Dencheva, 2023). Sociálnej siete je súhrn platforiem s najvyššou interaktivitou medzi značkami, spotrebiteľmi a aj spotrebiteľmi navzájom (Sheth, 2018, s. 4). Jej veľká výhoda tiež spočíva v dostupnosti oboch strán (značka aj spotrebiteľ) a nízkej nákladovosti.

Táto digitalizovaná forma priameho marketingu a osobného predaja sa vymyká klasickým marketingovým teóriám. Elementárna praktika segmentácie je do istej miery zastaralá a na svojich nasledovateľov značky cieľia formou komunit, tvorených užívateľmi zaujímavých sa o rovnakú aktivitu alebo zdieľaný problém (Sheth, 2018, s.11). Dôkazom dôležitosti komunitného život na sociálnych sieťach je aj obrovský nárast content marketingu, ktorého cieľom je inšpirovať, vzdelávať, zabávať, informovať, pomáhať a odmieňať, ako forma budovanie lojálnych nasledovateľov, zaujímavých sa o rovnakú problematiku (Smith a Zook, 2020, s. 450).

Aj napriek tomu, že Sheth (2018, s. 11) tvrdí, že socio-demografická segmentácia nie je aplikovateľná, prieskumy dokazujú niečo iné. Na základe výskumu Eurobarometer (2022) generáčnej rozdielnosti vo využívaní rôznych sociálnych sietí, výsledky hovoria, že Facebook je najkúpovanejší užívateľmi vo veku 25-39, YouTube, Instagram aj TikTok užívateľmi vo veku 15-24 a LinkedIn užívateľmi vo veku 25-39.

2.8.3 Word-of-mouth

Často krát prehliadaný, ale rozhodujúci prvok pri budovaní značky a tvorbe povedomia je paralelná debata, prebiehajúca medzi spotrebiteľmi. Word-of-mouth (ďalej už len WOM) vyjadruje prapôvodný spôsob rozširovanie povedomia o značke, čo v dnešnom kontexte znamená ústne alebo virtuálne predávanie informácií a odporúčaní medzi spotrebiteľmi, pri-

spievajúc k šíreniu povedomia o značke (Buttle, 1998). To, či je meno značky šírené v pozitívnom alebo negatívnom slova zmysle, je nekontrolovateľný proces zo strany značky. Podľa Shetha (2018, s. 7), WOM týkajúce sa tradičných masových médií (televízia, rádio, denná tlač) má len lokálny dopad, práve kvôli ústnemu zdieľaniu postrehov medzi blízkou referenčnou skupinou.

WOM týkajúce nových masových médií (sociálne siete, webové stránky) má neobmedzený dopad (Sheth, 2018, s.7). Špecifikom sociálnych sietí kombinujúcich komunitné žitie a dôležitosť spotrebiteľských referencií je UGC (*user generated content*). UGC je synergická tvorba manažérov sociálnych sietí, PR expertov a užívateľov na obsahu vo formou fotiek alebo videí, zdieľaných na sociálnych sieťach, ako skutočný vrchol spolupráce hodnoty značky a budovania brand equity (Smith a Zook, 2020, s. 607). Na druhej strane, práve sociálne siete majú vlastnosť virality, efektívne vytvárajúci sieťový efekt, ktorý pri pozitívnych ohlasoch môže značku presláviť alebo naopak, pri negatívnych ohlasoch, v rámci hodín navyďy „pochovať“ (Sheth, 2018, s. 10).

3 KRÍZOVÁ KOMUNIKÁCIA

Predtým, než bude hlbšie rozoberaná téma krízovej komunikácie značky, je potrebné si podotknúť, že nejde o krízu, ak situácia nie je vnímaná spotrebiteľmi ako krízová. Coombs (2012, s. 17) tvrdí, že všetko je otázkou úspešnosti presvedčenia verejnosti. Krízová komunikácia je až prostriedkom, ktorým sa značka snaží adresovať krízu samotnú.

Kríza ako taká, však môže mať viaceré dimenzie a chápanie. Základné vymedzenie pojmu kríza hovorí o nepredvídateľných udalostiach, ktoré môžu mať ohrozujúci efekt na firmu, odvetvie alebo stakeholderov (Coombs, 2012, s. 17-18). Práve pojem nepredvídateľný je definujúci pre rozmer vzniknutej krízy. Dalo by sa tvrdiť, že kríza je podmienená kontextom, v ktorom sa udeje a negatívne konotácie s týmto pojmom sú spojené práve kvôli strachu, ktorý kríza prináša z neznámeho a nekontrolovateľného, v zmysle narušenie rutinného fungovania (Seeger, Sellnow a Ulmer, 1998).

Ďalším dôležitým aspektom krízovej situácie je jej dopad na verejnosť a stakeholderov, teda všetkých zainteresovaných v danej značke (Coombs, 2012, s. 18). Je teda jasné, že krízová situácia je do veľkej miery ovplyvnená subjektívnym vnímaním publika. Miera závažnosti nie je podmienená len objektívne nekorektnou praxou (porušovanie etického kódexu firmy, výrobné praktiky ohrozujúce konečného spotrebiteľa, atď.), ale môže byť spôsobená v očiach spotrebiteľov, v zmysle morálneho stretu názorov a nenaplnenie očakávaní od danej značky (negatívne vnímaná komunikačná kampaň, personálna výmena na riadiacej pozícii, atď.) (Matías a Cardoso, 2023; Coombs, 2012, s. 21). Závažnosť krízy pre danú značku alebo firmu je tiež odstupňovaná na základe výšky zodpovednosti, ktorá bude prisúdená príslušnej firme (Coombs, 2012, s. 21). Matías a Cardoso (2023) zhrnuli, že za krízu sa dá považovať čokoľvek, čo kompromituje kredibilitu, dôveru a reputáciu značky.

Zaujímavé je, že viacerí akademici a experti z praxe nepovažujú krízovú situáciu za jednoznačne negatívnu okolnosť. Krízová situácia je bodom zlomu, dokonca vnímaná ako príležitosť, ale rozhodujúce je až nasledovné jednanie značky, ktoré môže obrátiť veci k lepšiemu alebo horšiemu.

3.1 Krízový manažment

Krízová komunikácia je vo svojej podstate krízový manažment (Coombs, 2012, s. 21). To je to, čo rozhodne o úspešnosti krízy pre značku. Cieľom krízového manažmentu je prostredníctvom nastaveného plánu proaktívne konať voči krízam, ktoré môžu vzniknúť príčinou samotnej značky a zvýšiť dopad krízy (Mendes a Pereira, 2006).

Podstatnou súčasťou, ako pri riešení akéhokoľvek problému, je komunikácia. Ako bolo spomínané v predchádzajúcej kapitole, cieľom PR je riadiť verejnú komunikáciu ohľadom značky a ovplyvňovať postoje stakeholderov (Grunig a Hunt, 1984, s. 6; Smith a Zook, 2020, s. 392). PR, ako nástroj pre dohľad nad reputáciou, má kľasť dôraz na altruizmus značky a obhajovať činy firmy, ktoré by mali rozvíjať blahobyť verejnosti (Grunig a Hunt, 1984, s. 7-8). Verejnosť sa však určitými činmi ukrátená alebo ublížená na blahobyte, ktorý PR proklamuje a v tomto momente PR opäť preberá iniciatívu v riadení komunikácie so stakeholdermi. Krízová komunikácia je špeciálnym zameraním PR, ktorá by sa mala vyznačovať zintenzívnenou komunikáciou (interne aj externe v rámci značky), reaktivnosťou, efektivitou a čo najväčšou transparentnosťou (Matías a Cardoso, 2023).

3.1.1 Krízový plán

Kríza akéhokoľvek rozmeru a dopadu má tri fázy; pred krízovú, krízu a po krízovú fázu (Coombs, 2012, s. 25). Krízová komunikácia má svoju dezinovanú úlohu v každej fáze krízy, počas ktorých v rôznom rozsahu zbiera znalosť o aktuálnej situácii a možnom vývoji situácie, nazývané tiež *crisis knowledge management*; a interpretuje túto znalosť pre stakeholderov, a tým sa snaží ovplyvniť ich postoje ku vzniknutej situácii, nazývané tiež *stakeholder reaction management* (Coombs, 2012, s. 46).

Obdobie pred krízou nie je pôsobenie značky ničím kompromitované a značka má tak priestor podstúpiť preventívne kroky proti vystaveniu krízovej situácii (prevencia) a strategicky sa pripraviť na potenciálnu krízovú situáciu (príprava) (Coombs, 2012, s. 25). Olaniran a Williams (2002) hovoria o prevencii krízy ako o mitigácii riziku, ktorý je niekedy len ťažko rozpoznateľný. Coombs (2012, s. 27) identifikoval tri formy prevencie, a to (1) eliminácia riziku; (2) predchádzanie pravdepodobnosti prejavu riziku a (3) znížiť hrozbu rizika. Často opakujúcim sa termín v spojení s pred-krízovou fázou je bdelosť, ktorá odkazuje na prípravu krízového plánu, keď k takej situácii dôjde a štruktúrne oboznámenie firmy s postupom, čo samo o sebe redukuje závažnosť krízy (Heath a Palenchar, 2000).

V momente, keď sa firma dostane do krízovej situácie, je využívaný termín „zlatá hodina“, čo predstavuje ≤ 60 minút, ktoré firma má na to, aby zaujala stanovisku k situácii, čo je existenciou internetu len umocnené. (Coombs, 2012, s. 28). Aj pre takéto situácie PR buduje takzvané *media relations*, teda vzťahy s médiami, kde PR vytvára značk priestor pre publicitu (Smith a Zook, 2020, s. 396). V prípade krízovej situácie však musí značka prevziať čo najväčšiu kontrolu nad charakterom správ a aktívne komunikovať s médiami, ktoré za iných okolností nájdu iný zdroj informácií (Coombs, 2012, s. 29). Ak dokáže značka predbehnúť média a informovať verejnosť o vzniknutej situácii (pomenované *ukradnúť vietor z plachát*), priazeň ostatných stakeholderov, bude značke naklonená (Arpan a Pompper, 2003). Toto však nebýva častým prípadom, práve kvôli virálnemu charakteru internetu a predovšetkým sociálnym sieťam. Podstatou sociálnych sietí, z mediálneho hľadiska, je vytvoriť z každého užívateľa rovnoprávneho reportéra s rovnakými možnosťami vyjadrenia, ako aj rovnakou validitou vyjadrení (Edgerly, Chen, Thomson a Kang, 2023). Pre tento fakt môže publikum v rámci WOM rozhodnúť o osude značky ešte predtým, než sa samotná značka vyjadrí.

Krízovou komunikáciou môže značka voliť z viacerých stratégií v plne prepuknutej kríze, a to (1) popretie existencie krízy; (2) zbavovanie sa zodpovednosti za vzniknutú krízu; (3) bagatelizácia vzniknutej krízy; (4) prevzatie viny a nápravná akcia a (5) pokora, uznanie viny a verejné ospravedlnenie (Elsbach a Benoit, 1995).

Završením krízového plánu je náprava reputácie, ktorá a sa prelína s poslednou fázou, po kríze, kde prevláda *stakeholder reaction management*. Táto fáza sa vyznačuje snahou o reputačnú nápravu a návrat do „starých koľají“ (ak je to možné). Reputácia značky je jeden z formujúcich elementov brand equity a buduje sa cez vzťah so stakeholdermi (Fombrun a van Riel, 2004). Úspechom strategických rozhodnutí o náprave imagu, je charakter existujúceho vzťahu s verejnosťou. Akákoľvek stratégia je zvolená, tými najdôležitejšími zložkami sú transparentnosť, promptnosť a konzistencia (Coombs, 2012, s. 45). Značka však môže vývoj situácie *ad hoc* napraviť len do určitého rozsahu. Ostatné je len na verejnosti.

4 MARKETINGOVÝ VÝSKUM

Každá marketingová aktivita musí byť založená na predchádzajúcom výskume. Marketingový výskum prepája firmu s prostredím, v ktorom pôsobí a zaoberá sa špecifickými problémami, zbiera dáta, ktoré potom analyzuje a interpretuje do kontextu značky a následného procesu rozhodovania (Brassington a Pettitt, 2013, s. 164). Techniky zberu dát môžu byť sekundárneho charakteru (existujúce informácie) aj primárneho charakteru (informácie priamo zo skúmaného zdroja) (Malhotra, 2020, s. 41-42).

Viac krát bol v práci spomínaný zásadný dopad internetu na marketingové odvetvie, a to sa týka aj marketingového výskumu. Tým, že väčšina komunikácie a interakcie prebieha na internete, dáva to firmám prístup k obrovskému množstvu informácií o spotrebiteľoch a iných stakeholderoch, tiež nazývané *big data* (Malhotra, 2020 s. 21). Nadobudnuté databázy s množstvom dát získaných z internetu o spotrebiteľoch, sa stávajú konkurenčnou výhodou firiem (Smith a Zook, 2020, s. 311).

Umením marketingového výskumu v dnešnej dobe už nie je výhradne o zozbieraní informácií o cieľových skupinách, ale o nachádzaní významu a prepojení medzi čiastkovými informáciami tak, aby experti v praxi odhalili takzvaný *insight*, chápané ako zoskupenie emočného chovania cieľového publika. Harvard Business Review odhalil cez 300 emočných motívov spotrebiteľov, ktoré sú identifikovateľné počas interakcie so značkou a zároveň nie sú doložiteľné na základe analytických faktov (Magids, Zorfas a Leemon, 2015). Insight totiž odkrýva nevyriešenú pravdu o ľuďoch, čím je možné vytvoriť marketingové aktivity a komunikáciu spotrebiteľom, ktoré sú spotrebiteľom tak prirodzene blízke, že prepojenie na emocionálnej úrovni prebehne takmer automaticky (gbsn research, 2021). Touto cestou je marketingová komunikácia vnímaná, ako relevantnejšia.

Marketingový výskum má svoj proces pre maximálnu efektivitu prevedenia a využitia relevantných dát (Smith a Zook, 2020, s. 182). Nasledujúce klasifikovanie procesu výskumu je adaptované od Smitha a Zooka (2020, s. 184). (1) Prvým krokom je definícia problému a nastavenie výskumných cieľov. (2) Po určení rozmeru problematiky a koho zahŕňa, je potrebné nastaviť výskumný plán, v ktorom sa definuje rozsah potrebných dát, ich pôvod, teda či poskytujú dáta interné alebo sú potrebné aj dáta externé, či pôjde o sekundárny výskum alebo pôjde o výskum primárny. (3) V ďalšom kroku, treba nastaviť či pôjde o výskum kvalitatívny alebo kvantitatívny (pričom môže prebiehať aj kombinácia foriem výskumu). (4) Kľúčovým krokom pre hodnotný marketingový výskum je analýza a interpretácia zozbieraných

dát, ktorá sa stáva smerodajným údajom pre ďalšie rozhodnutia. (5) V poslednom kroku je finálne rozhodnutie o adaptácií dát a implementácií zistení do budúcich aktivít.

Téma marketingového výskumu je veľmi obsírna, a preto sa v ďalších podkapitolách bude práca venovať len určitým elementom marketingového výskumu, ktoré boli využité pre praktickú časť diplomovej práce.

4.1 Kvantitatívny výskum

Kvantitatívny výskum je v charakteristický zberom kvantifikovateľných dát, ktoré nemajú taký veľký priestor k interpretácií ako dáta z kvalitatívneho výskumu (Brassington a Pettitt, 2013, s. 168). Častým záverom kvantitatívnych výskumov sú štatistické výsledky o skúmanom objekte, ktorých argument je, že poskytujú „tvrdé“ dáta neovplyvnené individuálnou interpretáciou, no protiargumentom je, že dáta sú evidenciou len menšej časti, ktorých výsledky sú generalizované na celok, a preto môžu byť zavádzajúce (Malhotra, 2020, s. 465).

Práve kvôli argumentu, že výsledky kvantitatívnych výskumov sú generalizované, prihliada sa na reprezentatívnosť skúmanej vzorky, teda aby bol výskum dostatočnej výpovednej hodnoty v kontexte skúmaného javu (Wiid a Diggines, 2008, s. 208).

4.1.1 Dotazníkové šetrenie

Dotazníkové šetrenie by sa dalo definovať ako metóda primárneho zberu dát od reprezentatívnej vzorky respondentov (Wiid a Diggines, 2008, s. 120). Ako už bolo spomínané v predchádzajúcej časti, reprezentatívnosť vzorky býva často krát „kameňom úrazu“, ktorý dokáže rozhodnúť, či je šetrenie valídne alebo nie (Brassington a Pettitt, 2013, s. 184).

Dotazníkové šetrenie prebieha formou verejne šíreného dotazníku, ktorého otázky sú uzavretého charakteru, ktoré sa snažia zanalyzovať momentálny stav vzorky na vopred určenú tému (Malhotra, 2020, s. 380). Výsledkom by mali byť dostatočne silné dáta, aby mohla byť prevedená štatisticky rigorózna analýza (Brassington a Pettitt, 2013, s. 184).

Veľa krát je online dotazníkové šetrenie prvou formou prieskumu verejnej mienky pre mnohé firmy, práve jednoduchosť distribúcie v dnešnom digitalizovanom svete (Malhotra, 2020, s. 380).

4.2 Kvalitatívny výskum

Pri kvantitatívnom výskume nie je rozhodujúca kvantita účastníkov, ale kvalita ich odpovedí. Kvalitatívny výskum vytvára priestor na skúmanie celkového prejavu účastníka pri

odpovedia a snaží sa zistiť emocionálne rozpoloženie a behaviorálne tendencie (Brassington a Pettitt, 2013, s.168). Kvalitatívny výskum je na rozdiel od kvantitatívneho výskumu otvorený k širšej interpretácii zozbieraných dát (Wiid a Diggines, 2008, s. 240). Tým, že sú ale dáta do veľkej miery interpretáciou jednej výskumnej osoby, sú akademické argumenty, ktoré varujú pred zaujatosťou výskumníka pri interpretácii, a tým ohrozenie validity (Malhotra, 2020, s. 239).

Aj kvôli nožnej zaujatosti a hlbšieho ponárania sa do vzorcov správania menšej skupiny, sa kvalitatívny výskum odporúča ako doplnenie alebo rozšírenie kvantitatívneho šetrenia (Wiid a Diggines, 2008, s. 100).

4.2.1 Rozhovor

Hĺbkový rozhovor patrí medzi časté techniky zberu kvalitatívnych dát. Moderátor uvádza otázky a viac-menej necháva účastníka udávať smer rozhovoru. Rozhovor, predovšetkým jeden na jedného, poskytuje teda príležitosť odhaliť skutočný *insight* (Brassington a Pettitt, 2013, s. 180).

Rozhovor môže mať variácie v zmysle štruktúry (štruktúrovaný, pološtruktúrovaný, neštruktúrovaný). Ale jeho uskutočnenie je v dnešnej digitalizovanej dobe rovnako jednoduché ako v prípade dotazníkov. Online prenos rozhovoru je však obmedzujúci v zmysle fyzického kontaktu a možnosti odsledovať prejav osoby v jeho celistvosti.

4.2.2 Focus Group

Ďalšou z kvalitatívnych metód získavania primárnych dát je focus group, tiež nazývaný skupinový rozhovor.

Focus group je skvelým nástrojom pri získavaní cenných informácií v uzavretom prostredí, ktoré poskytuje skupinový rozhovor. Touto formou je možné hlbšie analyzovať pohnútky a asociácie vopred definovanej socio-demografickej skupiny šiestich až ôsmich participantov (Brassington a Pettitt, 2013, 181). Výhodou uzavretej skupiny je aj malé ovplyvňovanie moderátora, ktorý rozhovor len koriguje, ale sú to účastníci, ktorí rozhodnú, kam bude smerovať (Witthaus, 1999).

4.3 Mediálna analýza

Mediálna analýza je svojou vlastnou metódou výskumu, pretože aj napriek tomu že pracuje so sekundárnymi dátami, výsledky môžu priniesť kvalitatívne aj kvantitatívne výsledky.

Jupp (2006) definoval mediálnu analýzu ako „*skúmanie, interpretácia a kritika nielen materiálneho obsahu komunikačných médií, ale aj štruktúry, zloženia a operácií korporácií, ktoré buď vlastnia alebo kontrolujú tieto médiá.*“ V dnešnej dobe už hovoríme predovšetkým o elektronických zdrojov a platformách zdieľania informácií.

Kvalitatívny typ mediálnej analýzy, ako obsahová analýza, slúži na zarámčovanie určitých tém, trendov alebo asociácií, ktoré sú s objektom skúmania spojené. Na druhej strane, kvantitatívna mediálna analýza skôr sleduje frekvenciu vyjadrení a reakcií ku skúmanej téme alebo objektu skúmania. (Chlebcová Hečková, 2019)

5 METODIKA PRÁCE

Témou diplomovej práce je krízová komunikácia vybranej značky, ako nástroj marketingovo-komunikačnej stratégie, ktorý ovplyvnil pohľad médií aj spotrebiteľov na danú značku. Jedným z unikátnych prípadov na domácom trhu je prípad krízovej komunikácie značky Dedoles. Značka, ktorá sa venuje predovšetkým výrobe a predaju farebných ponožiek, sa každoročne venuje aj spoločenskej problematika marginalizovaných komunít. Po spustení kampane však musela značka Dedoles spustiť krízový plán, ktorý prišiel ako odpoveď na bezprecedentnú vlnu kritiky na kampaň podporujúcu LGBT+ komunitu. Keďže je značka slovenského pôvodu, ale má veľké zastúpenie aj v susednej Českej Republike, vykonaná bude analýza slovenských aj českých médií, rovnako ako bude skúmaná mienka slovenských aj českých spotrebiteľov.

Prvá časť práce sa venovala teoretickému základu marketingovej komunikácie a nástrojmi na budovanie firemného image spolu so špecifikáciou na krízovú komunikáciu, ako marketingovou stratégiou. Druhá časť sa zaoberá praktickým rozmerom problematiky a aplikáciou teórie na prípad značky Dedoles. Súčasťou časti tejto práce je analýza kreatívneho prístupu a tvorba krízovej stratégie značky Dedoles, ako aj zhodnotenie situácie z pohľadu odborníkov z marketingovej oblasti. Praktická časť práce poskytuje priestor aj na rozbor kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu, ktorý posluží spolu s teoretickým základom pre projektovú časť. V poslednej časti bude aplikovaný nadobudnutý *insight* z predchádzajúcich častí a bude vytvorená nová, alternatívna, krízová komunikácia pre prípad Dedolesu.

5.1 Definícia výskumného problému

Značky v čase krízy, internej či spoločenskej, kladú silný dôraz na komunikáciu so spotrebiteľmi. Značkou, ktorá vystúpila mimo komfortnú zónu slovenských aj českých spotrebiteľov svojou kampaňou podporujúcou LGBT+ komunitu bol Dedoles, ktorý zožal silnú vlnu kritiky od zákazníkov. Reakcia spoločnosti však bola viac ako inovatívna, kedy značka venovala 1€ za každý pozitívny aj negatívny komentár na margo LGBT+ komunity, nadácii Pontis a Prague Pride. Dôležité však je zhodnotenie situácie z dlhodobejšieho hľadiska a zistiť, ako ovplyvnila táto krízová komunikácia image značky.

5.2 Stanovenie cieľov výskumu

Cieľom diplomovej práce je zanalyzovať krízovú komunikáciu značky Dedoles v prípade Pride kampane, ktorá sa stala príležitosťou pre budovanie image značky. Analýza značky aj

situácie bude vykonaná na viacerých úrovniach hĺbkových analýz zo sekundárnych aj primárnych zdrojov. Analyzovaná krízová komunikácia nie je pre kampane z aktuálnych rokov 2023 a 2024, ale z roku 2021. Dôvodom výberu tejto kampane z tohto roku nie je len zaujímavosť vzniknutej situácie, ale aj z dôvodu, že dôsledky krízovej situácie sa nedajú vždy odsledovať v rozmedzí týždňov alebo mesiacov, na prejavenie efektu je potrebné dlhšie časové obdobie.

Zo získaných informácií sekundárneho a primárneho výskumu bude následne navrhnutá konkrétna alternatíva krízovej komunikácie pre značku Dedoles.

5.2.1 Výskumné otázky

VO1: Do akej miery dokáže krízová situácia ovplyvniť image značky?

VO2: Ako môže značka v kritických momentoch efektívnejšie komunikovať s verejnosťou?

5.3 Metóda výskumu

Na zodpovedanie výskumných otázok bude pre prácu využitá kvantitatívna aj kvalitatívna metóda výskumu.

Po predstavení značky a všetkých komunikačných nástrojov pre budovanie jej imagu, bude analyzovaný priebeh a podstata krízovej situácie. Analýza krízy bude podložená aj na základe expertného rozhovoru s bývalým marketingovým riaditeľom značky Dedoles, na tému potreby využitia a formovania krízovej komunikácie značky. Rozhovor bude prebiehať online cez platformu Zoom. Analýza situácie bude doplnená o mediálnu analýzu českých a slovenských médií, predstavením pohľadu verejnosti a spravodajských médií, pre nadobudnutie kompletného obrazu. Pohľad na situáciu bude ďalej rozšírený o odborné zhodnotenie marketingovými odborníkmi z praxe, formou focus group, ktorá bude prebiehať online, cez platformu MS Teams. Výskum bude doplnený o kvantitatívny výskum štandardizovaného dotazníka, ktorým bude vykonaný prieskum verejnej mienky potrebný pre vybudovanie alternatívnej krízovej komunikácie. Dotazník bude šírený prostredníctvom internetu pre nadobudnutie dostatočne reprezentatívnej vzorky respondentov.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

6 PREDMET SKÚMANIA

V nasledujúcej kapitole, bude predstavená skúmaná firma pre prípad využitia krízovej komunikácie. Vybraná firma sa venuje výrobe a predaju ponožiek, spodnej bielizne a iných doplnkových produktov s vlastnou potlačou. Značka bude analyzovaná z hľadiska brandingu aj komunikácie. Neskôr bude predstavený skúmaný problém, a to využitie krízovej komunikácie. Práca sa bude ďalej venovať mediálnej analýze v prípade krízovej situácie značky, ktorá bude rozobratá v rozhovore s bývalým Chief Marketing Officer (CMO) skúmanej značky.

Ku analýze krízovej situácie budú prizvaní aj marketingový pracovníci a formou focus group zhodnotia celý krízový management značky, z pohľadu marketingových odborníkov.

Práca bude ďalej pokračovať v analýze dát z dotazníkového šetrenia, ktoré poslúžia ako základ pre projektovú časť diplomovej práce.

6.1 Dedoles

Pôvodný predmet podnikania značky Dedoles, založenej úplným nováčikom v podnikaní, v tej dobe 22-ročným, Jaroslavom Chrapkom, bol predaj alebo skôr „re-sell“ tričiek od americkej značky The Mountain. Aj napriek tomu, že sa predajný artikel Dedolesu od dnešnej ponuky líšil, myšlienka ostala rovnaká – predaj kvalitných odevov, vyrobených za zodpovedných podmienok voči ľuďom aj prírode. Z tejto myšlienky vychádza aj samotný názov značky Dedoles. Chrapko vysvetlil význam názvu, ako hodnotové prehlásenie samotnej značky. Prvá časť názvu, **dedo**, má symbolizovať múdrosť a druhá časť názvu, **ies**, je symbolom prírody. Je teda jednoznačné akým štýlom sa chcela značka prezentovať.

S predajom tričiek začali v roku 2011 v rámci e-commerce, kde nakoniec aj ostali. Už po krátkej dobe firma expandovala aj na susedné trhy do Česka, (2012) Rakúska (2015), Maďarska (2015) aj Nemecka (2016), Rumunska (2016) a Poľska (2017), s rozšíreným sortimentom o vlastné dizajny na tričkách a bambusové ponožky s rôznou potlačou. Počas tohto expanzívneho obdobia značka každým rokom rástla o milión eur.

Rok 2018 sa stáva pre značku Dedoles prelomový, pretože si zakladateľ Jaro Chrapko uvedomil, že online reklama cez sociálne siete, už nie je taká účinná, pretože reklamný priestor sa začal zdražovať a cielenie už nebolo také efektívne. V tomto momente Dedoles prebudoval svoje produktové portfólio. Chrapko sa s Dedolesom rozhodol skopírovať už overený

biznis model a prišiel so svojou prvou kolekciou veselých ponožíek, čím sa pridala k rastúcemu odevnému trendu farebných ponožíek. „Okrem dizajnu sme dostali pod kontrolu aj kvalitu produktu a maržu. Vďaka tomu začal biznis fungovať omnoho lepšie a raketovo rásť,“ hovorí Chrapko pre INDEX (2021). Dizajn ponožíek zverili českým a slovenským umelcom a grafikom, zatiaľ čo výrobu ponožíek presunuli do Číny a Turecka (Vašut, 2021).

6.1.1 Hodnoty značky Dedoles

Prechod na predaj farebných ponožíek sa ukázal ako skvelý nápad a dôkazom toho sú aj zisky z roka 2018, ktoré dosahujú výšku šesť miliónov eur (Vašut, 2021).

Hodnotové orientovanie značky Dedoles nie je ukotvené len v názve. Jej dôkazom sú aj charitatívne projekty a spoločenská angažovanosť značky, ktorá bola implementovaná už od začiatkov. „Snažíme sa byť dobrými nielen smerom do vnútra do seba, ale aj smerom von. Priniesť dobro tejto spoločnosti a snažiť sa zlepšiť svet okolo nás rôznymi spôsobmi,“ hovorí Chrapko pre startitup.sk (2021). Grom spoločenskej zodpovednosti značky je ekológia, o čom svedčí aj projekt *Dedoles sadiť les*, ktorý pomohol vysadiť už niekoľko desiatok tisíc stromov naprieč Slovenskom. Ďalším dôkazom je ich náročnosť na výber dodávateľov, od ktorých vyžadujú certifikáty o záruke ohľaduplnosti k životnému prostrediu, rovnako ako k pracovníkom danej firmy. Okrem toho je pre Dedoles samozrejmosťou znižovanie dopadu aj ich produkcie na životné prostredia. „Neustále hľadáme spôsoby, ako sa zlepšovať. Napríklad v oblasti balenia sa snažíme zbaviť všetkých plastových prvkov. Na balenie používame papierové obálky, recyklované výplňové materiály a podobne,“ vysvetľuje Chrapko pre startitup.sk (2021).

Chrapko sa vyjadril o hodnotách „dobro“ a „ľudskosť“ ako najzákladnejších pre značku Dedoles, a tak vznikol projekt *Ponožková výzva*, ktorej cieľom je šíriť osvetu o Downovom syndróme (Dedoles, b.r.). Podstatou výzvy je nosenie dvoch rozdielnych ponožíek, ktoré tvoria podstatnú časť produktového portfólia Dedolesu, na znak spolupatričnosti so zasiahnutou populáciou. Je teda jasné, že značka Dedoles sa stala oveľa väčším projektom, ako len úspešným e-commerce.

6.1.2 Identita značky Dedoles

Značka začala naberať na sile a čoraz viac sa začala dostávať medzi ľudí, ale obrovský úspech prišiel rýchlejšie ako si sama značka dokázala uvedomiť, kto vlastne je.

Marketingovým rozhodnutím bolo rozšíriť povedomie o značke aj cez televízne vysielanie. Prvé televízne spoty vznikli pod claimom „*Dedoles – spojený s prírodou, inšpirovaný tebou.*“ Bohužiaľ, nedostalo sa im veľkého úspechu, pretože nebola jasne definovaná identita, nejasné kódovanie a následne nesprávne dekódovanie posolstvo a slabý zásah na spotrebiteľov (Balážová, 2021). Prílišným zameraním na filozofiu značky, ktorá je celá o udržateľnosti, sa značka vymedzila len na špecifické publikum, ktoré je zainteresovaná v takej téme. Vtedajší CMO, Martin Mrva, sám priznal, že posolstvo bolo príliš generické a zložité, na to, že značka nebola celoplošne známa. „*Vedeli sme, že máme dobrý produkt a máme dobrú cenu a distribúciu, ale potrebovali sme zapracovať na komunikačnom koncepte. A niekedy je podstatou stratégie aj to, čo nechceme robiť,*“ dopĺňa Mrva pre focus.cz (2021).

Značka sa nevzdala a v roku 2020 prišla s ďalšou zmenou, ktorá sa stala osudovou. Novým mottom spoločnosti sa stalo „*Farebné vecičky pre veselší deň*“. Slogan odkázal zákazníkom iba to, čo potrebovali o produkte vedieť bez zbytočného „zaťažovania“ spotrebiteľa hodnotovým smerovaním. Zaujímavým rozhodnutím bolo pre značku ísť s touto myšlienkou za reklamnou agentúrou pre definovanie osobnosti Dedolesu. Štúdio Somebody & Somebody vykonštruovali jedinečnú vizualizáciu sloganu značky – tancujúce škrečky, ktoré majú na sebe ponožky od Dedolesu (Sevčíková, 2021). Personifikáciou značky formou maskota sa značka priblížila k spotrebiteľom a stala sa jednoznačnou vizuálnou identifikáciou značky. Identita značky sa posunula k veselému bezstarostnému charakteru, ktorého primárnou úlohou je zlepšiť spotrebiteľom deň. „*Musíme byť sebavedomejšia značka a musíme komunikovať veselosť, farebnosť a optimizmus, lebo také sú naše produkty,*“ hovorí Richard Mareček, vtedajší Head of brand strategy, pre Forbes (2020).

6.1.3 Umiestnenie značky Dedoles

Prvotná reprezentácia ekológiou a udržateľnosťou sa posunula do úzadia. Dôkazom toho nie je len zmena naratívy, ale aj zmena loga zo sofistikovaného a prírodne pôsobiaceho k farebnému, veselému až drzému logu, nič-nehovoriacemu o ambíciách chrániť planétu. Tým pádom došlo ku kompletnej zmene umiestnenia na trhu a z nezávislej značky pre ochrancov prírody, sa stala komerčná značka pre široké zástupy ľudí.

Televízny spot dosiahol nastavený cieľ a povedomie o značke rázne stúplo. Prieskum dokonca došiel k záveru, že až 9 z 10 Slovákov a 7 z 10 Čechov pozná značku Dedoles a stala sa tak súčasťou evoked setu značiek 90% Slovákov (Dragulová, 2021). Tržby firmy dosahovali v roku 2020 výšku päťdesiat miliónov eur za čo nevďačia len predstavením škrečkov,

ale aj uvedením značky Dedoles do ďalších susedných krajín, ktorých súčet je k dnešnému dňu 20 a značka sa stala skutočne globálnou (Nejedlý, 2023). Čo ich výrazne odlišuje od najväčšieho konkurenta, Fusakle, ktoré sa udržujú stále len na slovenskom a českom trhu.

Počas exponenciálneho rastu Dedoles využil silu brand imagu a začal rozširovať sortiment o ďalšie kusy spodnej bielizne, plavky, uteráky, rúška a šľapky, čím sa opäť rozšírilo ich trhové pôsobenie. Týmto štýlom sa opäť odlišil od všetkých svojich konkurentov, ktorí sa stále držia rovnakého „ponožkového“ produktového portfólia.

6.1.4 Customer Experience značky Dedoles

Popri obrovskom e-commerce úspechu sa chcela značka zviditeľniť aj v retail priestore a začal otvárať na Slovensku aj v Čechách svoje vlastné kamenné predajne. Od roku 2021 začal spoločnosť pôsobiť aktívne aj vo fyzickom svete a začal s výstavbou siete kioskov v obchodných centrách a podnikových predajni, čím sa pre zákazníkov zhmotnila. „*Miesto pre našu vlajkovú loď sme starostlivo vybrali. Chceli sme v bratislavskom Starom meste pomôcť znovu rozprúdiť život a rozveseliť aj okoloidúcich ľudí. Dohodli sme sa preto aj na realizácii novej streetartovej malby namiesto slávnej spiace lišky. Hlavnou úlohou vlajkovej lode je prezentácia nášho rozširujúceho sa sortimentu a jeho priblíženie zákazníkom. Taktiež by sme radi poskytli zákazníkom jedinečný zážitok z nakupovania. V predajniach používame Digital Signage - LCD monitory, pomocou ktorých lepšie komunikujeme naše reklamy, reklamné akcie, ako aj rôzne informácie pre zákazníkov,*“ vysvetľuje Retail Director pre Slovensko, Patrik Panko pre Stratégie.sk (2021). S expanziou vo fyzickom svete pokračoval Dedoles aj v susednej Českej Republike a začiatkom roka 2022 mal počet predajni po republike dosahovať počet desiatich predajni.

Nedocenenou súčasťou zážitku zo značky je aj spolu-tvorivý proces na značke so zákazníkom. V tomto smere sa Dedoles nebál zapojiť zákazníkov do spolu-tvorby dizajnu produktov, ktorí začali posielat' námety na nové grafické spracovanie produktov a značka sa snažila nápady spracovať (Dedoles, b.r.). Dedoles sa vyjadril, že tým chcú docieľiť jedinečné vyjadrenie každého jedného zákazníka.

Dôkazom o zapojení zákazníka do vytvárania hodnoty značky je ďalší projekt, *Dedoles drobné*, ktorého podstatou je umožniť zákazníkom zaokrúhliť online platbu na najbližšie euro a zvyšné centy poputujú na iné filantropické projekty, ktoré Dedoles podporuje (Dedoles, b.r.). Tým pádom je pre každého zákazníka, ktorý sa rozhodne platbu zaokrúhliť odmena a dokonca aj odchod platby je pre neho alebo ju pozitívnym zážitkom so značkou.

6.1.5 Image značky Dedoles

Brand image Dedolesu je výsledkom dynamického vývoja značky, ktorý ju transformoval z malého e-commerce podniku na vedúceho hráča na česko-slovenskom trhu. Dedoles vystupuje s jasnými hodnotami a misiou, ktoré sa odzrkadľujú nielen v jej produkte, ale aj v spôsobe, ako sa angažuje v spoločnosti a v environmentálnych iniciatívach. Na druhej strane, inovatívny prístup značky k marketingu umožňuje budovať Dedolesu silné emocionálne spojenie so svojimi zákazníkmi aj formou maskotov značky. Slogan "*Farebné vecičky pre veselší deň*" a ikonický obraz škrečkov, sa stal symbolom Dedolesu a vytvoril silné asociácie veselého a pozitívneho prístupu k životu s prádlom od Dedolesu v mysliach zákazníkov.

Dedoles úspešne využíva digitálny priestor na budovanie svojej značky a komunikáciu so svojimi zákazníkmi, pričom aktívne zapája svoju komunitu do procesu tvorby a rozvoja produktov (návrhy dizajnov produktov, prispievanie k sociálnym projektom, atď.). Spoločnosť tiež rozšírila svoje trhové pôsobenie prostredníctvom fyzických predajní a kamenných obchodov, čo umožňuje zákazníkom osobný kontakt so značkou a posilňuje ich zážitok z nákupu.

Aspekty silnej identity značky a osvedčený produkt sa stal základom pre vzťah so zákazníkmi a posilňujú brand image Dedoles, ako značky, ktorej produkty sa stali základnou výbavou šatníka (predovšetkým) slovenských spotrebiteľov.

6.2 Kolaps značky Dedoles

Škrečky sa však nakoniec stali „kameňom úrazu“ stratégie značky. Stali sa natoľko integrovaným prvkom, že zahltili celý trh a ako sa sám majiteľ vyjadril, firma predala za jeden rok to, čo mohla predať za obdobie troch rokov. So sto miliónovým ziskom prišlo aj obrovské množstvo objednávok a potreba navyšovať iné zdroje. V tomto prípade ústup covidu a ukončenie karantény značke uškodil, vďaka ktorej tak vzrástla. Osudová sa stala letná kolekcia pre leto 2021, ktorej dodávka z Číny sa oneskorila, čo veľmi zasiahlo do plánov firmy a nahnevalo zákazníkov. Ďalším pridruženým faktorom bola zhoršená kvalita produktu. Chrapko sa ku kvalite produktu vyjadril ako o najdôležitejšom aspekte článku, ale priznáva v rozhovore pre Ecommerce Bridge (2023), že pri takých obrovských množstvách sa mu kvalita vymkla spod rúk a už nebolo cesty späť.

Nesprávne nadimenzovaný plán rastu spoločnosti nakoniec spôsobil jej úplný pád a Dedoles musel čeliť súdnemu konaniu, vo veci neplnenia sociálnej povinnosti. Po reštrukturalizačnom konaní firmy sa nový výkonný riaditeľ, Ján Cifra, vyjadril pre Forbes (2023), že dlh Dedolesu sa k minulému roku (2023) rovnal dvadsiatim šiestim miliónom eur. Firma postupne prepustil vyše dvesto zamestnancov a zatvorila svoje podnikové predajne. Momentálne vďačí firma za svoje „znovuzrodenie“ skupine investorov, ktorí umožnili firme opäť fungovať pre svojich verných zákazníkov. Cifra sa tiež vyjadril, že firma bude najbližšie dva roky vedené veľmi konzervatívne a bude sa sústreďovať na domáci trh s koncentráciou na opätovné vybudovanie zdravých základov (Forbes, 2023).

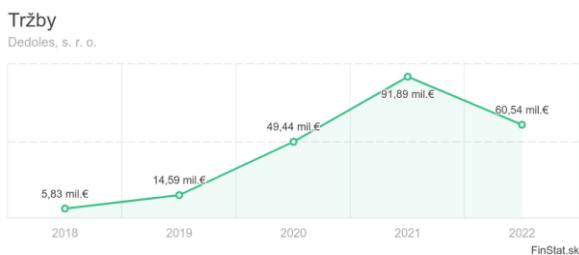
INŠTITÚCIA	SUMA	DETEKCIA OD	ZA POSL. 12 MESIACOV	POPIS
Všeobecná zdravotná poisťovňa	88 310,53 €	23.1.2024	3	Nedoplatok preddavku poistného zo zoznamu VŠZP www.vszp.sk
Sociálna poisťovňa	404 667,15 €	28.12.2023	10	Dlh sociálneho poistenia zo zoznamu Sociálnej poisťovne www.socpoist.sk

Obrázok 1 Vyčíslenie dlhov Dedolesu (Zdroj: Finstat.sk)

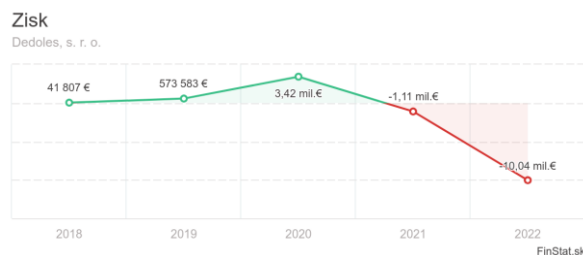
6.3 Komunikácia značky Dedoles

Za obrovským úspechom značky Dedoles jednoznačne stojí aktivizácia marketingovej komunikácie. Od prelomového počínu agentúry Sombody & Somebody, ktorá dostala za úlohu konceptualizovať novú identitu značky, sa dostal maskot škrečkov pod kožu 90% slovenských spotrebiteľov a 70% tým českým. Prvá komunikačná kampaň predstavujúca tancujúcich škrečkov, pod názvom „*Veselé ponožky, čo nemajú páru*“, bola dokonca víťazom v slovenskej národnej súťaži v efektívite marketingovej komunikácie (Sevčíková, 2021). Od tejto kampane sa začal úspech a celková brand resonance exponenciálne stupňovať a česko-slovenský trh bol zaplavený škrečkami.

Po obrovskom prepade sa však začal Dedoles, s novým výkonným aj kreatívnym vedením, orientovať iným smerom a celú komunikáciu oveľa zjednodušil. „*V roku 2021 tvoril rozpočet na marketing 39 percent obratu. Teraz to cieľme zhruba na 20 – 25 percent,*“ vyjadril sa Cifra pre Forbes (2023).



Obrázok 2 Tržby Dedolesu od roku 2018 po rok 2022
(Zdroj: Finstat.sk)



Obrázok 3 Zisky Dedolesu od roku 2018 po rok 2022
(Zdroj: Finstat.sk)

6.3.1 Reklama

Jedným zo zásadných faktov je, že značka začala s výhradne online predajom. Online priestor v začiatkoch rokov 2010+ bol pre slovenských užívateľov ešte stále neprehustený a algoritmy fungovali dlhodobo na rovnakých princípoch. Dedoles sa špecificky sústredil na reklamu na sociálnej sieti Facebook, ktorý dokonale fungoval v zbere dát a cílení na spotrebiteľov (Chrapko pre Ecommerce Bridge, 2023). Táto stratégia začala postupne strácať na efektívite (vyššia cena za reklamu a nižšia miera konverzie) a ďalšou prítlačujúcou situáciou bol zákaz od spoločnosti Apple pre Facebook (dnešnú Metu), v roku 2018, zbierať dáta o užívateľoch, ktorí vlastnia zariadenia od Apple (Seetharaman, 2018).

Novou formou propagácie bola televízna reklama, ktorá prišla s predstavením vynovenej značky Dedoles aj s ikonickými maskotmi škrečkov. Celá kampaň „*Veselé ponožky, čo nemajú páru*“ pohltila televízne vysielanie a všetkých spotrebiteľov v uzavretých domácnostiach v dôsledku pandémie covid. Reklamný spot mal veľmi pozitívne ohlasy nie len medzi laikmi, ale aj medzi odbornou verejnosťou, o čom svedčia aj viaceré ocenenie. Výhernou kombináciou sú milé hlodavce, motív tanečnej hudby a jednoduchý opakujúci sa text, ktorý spomenie meno značky dokopy šesť krát. Head of Brand Strategy, Richard Mareček, sa na Facebook vyjadril a spote takto: „*Niektore firmy sa zlaknu. Ine nie. Keď sme spustili kampaň a od začiatku vyborne fungovala, CMO prišiel s nápadom spustiť ju aj v CR. Zenith Slovakia rýchlo vybavil telku, ALIEN studio expresne adaptovali spot a o pár dni sme boli on air. Potom nám napadol experiment. V telke sme s 20'' spotom. Ako by asi fungoval dlhší? (Aj ľudia si ho pytali). Tak sme dokúpili media, Alieni rýchlo vyrobili minutovku a budúci týždeň budeme v prime time na Markize. Snad nás finančná sefka neuskrtí. Dedoles je divoká jazda!*“ (Facebook, Richard Mareček, 2020)

Ďalšou formou reklamy boli billboardy, ktorých výhradná funkcia bola upozorniť potenciálnych zákazníkov na vtedajšie predajne.



Obrázok 4 Billboard značky Dedoles (Zdroj: Facebook.com)

Ako už však bolo spomínané, dnešné vedenie sa v najbližšej dobe pre Dedoles určite nechystá nové reklamné spoty alebo návrat na televízne obrazovky.

6.3.2 Podpora predaja

Ku kampani s tancujúcimi škrečkami sa pridalo aj rozhlasové médium. V spolupráci s rádiom Expres, najpočúvanejšie komerčné rádio na Slovensku, v roku 2020 Dedoles spustil súťaž o svoje farbené ponožky. Po štyroch týždňoch intenzívneho propagovanie v televízií, čím sa podarilo zdvihnúť znalosť značky zo 17% na 53%, značka usúdila, že zvučka sa natoľko uchytila medzi verejnosťou, že postačí audio médium (Balážová, 2021). Týmto strategickým krokom značka zaznamenala svoje historicky najvyššie predaje.

Častým strategickým krokom pre Dedoles boli výpredajové akcie, ktoré sa z krátkodobého hľadiska zdali, ako veľmi efektívna forma akvizície zákazníkov a prečistenia skladov, ale z dlhodobého hľadiska tým firma utrpela. Čífra situáciu zhodnotil nasledovne: „V Dedolese riešili výpadky príjmov zľavami a výpredajom. Bol tam reflex - Nemáme cash, podme urobiť výpredaj. Ale to je krátkozraké, len odkladáte riešenie podstaty problému, ktorý firmu skôr či neskôr dobehne.“ ... „Takže budeme robiť menej zľavových kampaní a naceňovanie bude disciplinované, premyslené a plánované.“ (Chrapko pre Forbes, 2023)

6.3.3 Direct Marketing

Keďže väčšinu svojho pôsobenie Dedoles nemal žiadnu prezenciu vo fyzickom svete, musel hľadať cesty, ako sa priblížiť svojim zákazníkom. Toho dosiahol využitím umelej inteligencie, špecificky LiveAgent, ktorá bol nonstop prístupný zákazník, ktorý navštívili webovú stránku značky.

Ako už samozrejmosť pre dnešné značky, aj Dedoles má vlastnú emailovú komunikáciu so zákazníkom, ktorý chcú počuť o akciách, ako prví.

6.3.4 Public Relations

PR oddelenie Dedolesu je aktívnou súčasťou celkovej stratégie firmy. Aj vďaka činnosti PR sa Dedoles tešil veľkej popularite. Dôkazom toho sú mnohé tlačové správy, uverejnené aj na webovej stránke značky, ktorými si Dedoles zaistil mediálne pokrytie v slovenských a českých médiách.

Niekoľko krát do roka Dedoles vychádza s kolekciami a kampaniam, ktoré sú venované minoritám alebo zobrazujú rôzne etniká, ako vyjadrenie, že produkty od Dedolesu sú určené pre všetkých, bez rozdielu na sexuálnu orientáciu, náboženské vyznanie alebo etnikum. Prvým z prípadov, kedy sa Dedoles čelil zlej publicite bolo v prípade, keď v roku 2020 pridala značka do svojho tímu manekýnov aj modela čiernej pleti. Slovenskí spotrebitelia neboli touto voľbou nadšení a patrične to dali vedieť v komentároch Facebookovej stránky značka. Takto sa k situácii vyjadrila Jana Hrubcová, bývala vedúca PR oddelenia Dedolesu v článku pre topky.sk: *"Svet je pestrý, rovnako ako naše Dedoles výrobky. Preto v našich reklamách vystupujú rôzni ľudia, bez rozdielu národnosti či farby pleti."*

Dedoles stále pokračuje vo svojej misii sprístupňovať svet všetkým a opätovne tvorí kampane zahŕňajúce aj ľudí rôznych etníc.

6.3.5 Webová stránka

Online komunikácia je hlavnou doménou značky Dedoles. Ako už bolo viac krát spomínané, webová stránka značky je predajným miestom aj miestom kontaktu s (potenciálnymi) zákazníkmi. Tento vlastný digitálny priestor Dedolesu je interaktívnym miestom pre zákazníkov aj spotrebiteľov nie len na kúpu produktov, ale aj na zoznámenie sa so značkou ako takou.

Na webovej stránke značky sa nachádzajú tlačové správy k dôležitým udalostiam firmy, Dedoles sa na stránke hrdí viacerými oceneniami aj certifikátmi, ale aj sociálnymi projektami

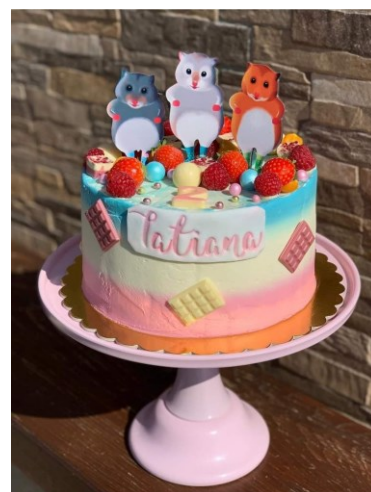
aj iniciatívami, ktorých je Dedoles súčasťou alebo ich organizuje. Súčasťou stránky je rýchly historicky diskurz o vzniku a napredovaní značky. Dnes už neodlúčiteľnou časťou značky sú škrečky, ktorí sú na stránke detailne predstavení, rovnako ako aj ďalšie materiály a produkty pre zákazníkov, ktoré zobrazujú slávnych škrečkov (videá reklám, omalovánky škrečkov, plagáty škrečkov, atď.)

6.3.6 Sociálne siete

Dedoles ostal verný sociálnym sieťam, kde aj začínal, a ich dominantnou formou komunikácie s verejnosťou ostáva Facebook, ku ktorému sa pridali aj YouTube, Instagram a TikTok. Po spustení kampane „*Veselé ponožky, čo nemajú páru*“ sa škrečky rozmohli po slovenských, ale aj českých mediálnych platformách. Práve kombinácia maskota, chytľavej hudby a opakovaného názvu značky zvýšila potenciál, že sa po sociálnych sieťach začne virálne šíriť obsah kampane s tancujúcimi škrečkami, čo sa aj potvrdilo. Ošial' zo škrečkov došiel až tak ďaleko, že marketingový tím, po dopyte od spotrebiteľov, vytvoril dvanásť hodinovú verziu prvej reklamy, ktorá má ku dnešnému dňu 1,2 milióna pozretí (YouTube, Dedoles, 2024). Je fenomenálne, že škrečky sa stali virálnymi aj vo fyzickom svete, kde ľudia zdobili torty a usporadúvali detské narodeninové oslavy v téme Dedoles škrečkov.



Obrázok 5 Ukážka (1) torty v štýle Dedoles (Zdroj: icukraren.sk)



Obrázok 6 Ukážka (2) torty v štýle Dedoles (Zdroj: Loranc.eu)

Chyba, ktorá sa stala prvým krokom ku kolapsu firmy, bolo prílišné zameranie na marketing a propagáciu, kedy Dedoles míňal skoro 40% obratu na propagáciu. Škrečky zahltili trh, prebili ostatných predajcov a úplne prehlušili konkurenciu.

Dedoles vie s komunitou aktívne pracovať a vo veľkej miere podporuje UGC a značka stále hľadá Dedoles ambasádorov, ktorí by značku ďalej šírili na sociálnych sieťach. Zaujímavé

je, že tento koncept budovania komunity sa skôr uchytil na zahraničných trhoch ako na slovenskom či českom trhu. Čo však na domácom trhu funguje, sú súťaže o produkty od Dedolesu. Jednou z nich bola súťaž o najlepší dizajn ponožky, ktorý mali spotrebiteľia zdieľať na Facebooku alebo Instagrame s hashtagom „mysock“, pre finančnú výhru. Komunita sa spoločne podieľala na budovaní značky.

Dedoles sa chcel zamerať aj na mladšiu publikum cez sociálnu sieť TikTok a pre túto sieť zvolili influencer marketing. Vtedajšia senior PR špecialistka sa o strategickom kroku vyjadrila pre mediaguru.cz (2021) takto: „Prostredníctvom sociálnej siete TikTok chceme osloviť mladšiu cieľovú skupinu, ako ktorá sa pohybuje na Instagrame alebo na Facebooku. Sieť zatiaľ nemá zďaleka toľko využívania firemnými profilmi, a preto je tu priaznivejšie konkurenčné prostredie ako pri oboch vyššie uvedených sieťach. Snažíme sa hľadať stále nové spôsoby, ako sa dostať do povedomia širšiemu publiku – spoluprácu s influencerami tak považujeme za prínos značke.“ Ku spolupráci s Dedolesom bola vyzvaná Anežka Chudlíková, známa pod menom Not So Funny Any, ktorá bola vybraná pre svoj vtipný, veselý a nevšedným obsahom, ktorý Anežka zdieľa, ako sa vyjadrila Tereza Horňáková, vedúca oddelenia influencer marketing v agentúre Publicis Groupe.

Po reštrukturalizácii sa komunikácia nie len že presunula čisto do na sociálne siete, ale aj naratíva trocha zjemnila. Dedoles sa o povedomie značky nemusí obávať a tak sa v dnešnej dobe sústreďí čisto na produkt. Škrečky sa objavujú len sporadicky, grafika však ostáva veľmi farebná s rozdielom, že hlavnú rolu vo vizuáloch hrajú produkty, predstavované modelmi.

6.3.7 WOM

Dedoles je značka, ktorá veľmi šikovne pracuje s WOM a už veľmi skoro si uvedomila silu WOM, formou ktorej šíria povedomie o značke.

Značka si zakladá na originalite svojich výrobkov, vďaka čomu sa pozitívne slovo medzi spotrebiteľmi šíri pomerne rýchlo. Rovnako rýchlo sa však začalo šíriť aj keď produkty z tureckých výrobní utrpeli na kvalite, čo zapríčinilo úpadok na reputácií firmy.

Dedoles tiež aktívne pracuje s angažovanosťou svojho publika do diania značky cez sociálne siete aj formou UGC. Tento koncept sa im po „vypustení“ škrečkov veľmi daril, pretože to bola značka, ktorá spájala ľudí doma počas pandémie covid.

Webová stránka Dedolesu má dokonca dedikovanú časť len pre recenzie a odporúčania zákazníkov, čo pôsobí veľmi transparentne a prispieva k budovaniu komunity. Toto všetko prinieslo značke organický rast a opäť zvyšuje povedomie o značke.



Obrázok 7 UGC videá na YouTube za zvučky Dedolesu (Zdroj: YouTube.com)

V jednom prípade sa však spotrebiteľská odozva zo Slovenska stala tak ohromujúca, že značka musela aktívne zakročiť.

6.4 Krízová komunikácia značky Dedoles

Dedoles aj napriek všetkej svojej komerčnej sláve nezabúda na svoje hodnoty a misiu, ako firma, ktorá chce zmeniť svet k lepšiemu miestu na život. Celý priebeh dúhovej kampane a krízovej situácie je doplnený o poznatky z expertného rozhovoru s vtedajším CMO, Martinom Mrvom, ktorý prebehol 6.3.2024, online cez platformu Zoom.

6.4.1 Pred krízou

Chrapko hrdo pre startitup.sk (2021) hovorí: „*Púšťame sa do odvážnych projektov a robíme drzé kroky vpred. ... Celý náš marketing môžu ľudia vnímať ako drzý.*“ Škrečky však nie sú všetko, čím rozvášnili verejnosť. Dedoles sa nebojí robiť odvážne kroky aj napriek určitým spoločenským konvenciám, ktoré zväzujú, predovšetkým slovenských spotrebiteľov. Pomedzi tancujúcich škrečkov Dedoles vystupuje so svojej nekomplikovanej naratívy a spracúva kampane aj tak, aby reprezentoval svoje hodnotové stanovisko – ľudskosť, dobrota a jedinečnosť.

Dedoles sa ako spoločnosť interne zaviazala podporovať marginalizované skupiny a minority cez marketingové aj firemné akcie. Jednou z aktivít je každoročná dúhová kampaň, ktorá predstavuje farebnú kolekciu venovanú LGBT+ komunite, ako morálne stanovisko a vyjadrenie solidarity. Jedným z cieľov tejto kampane bolo dať priestor LGBT+ skupine prejavíť

svoje „ja“ veselou formou. Hlavným cieľom dúhovej kampane bolo znormalizovať a zviditeľniť LGBT+ komunitu a poskytnúť jej reprezentáciu v spoločnosti.

6.4.2 Kríza

Dedoles od spustenia kampane so škrečkami konzistentne razil naratív nekomplikovanej zábavy pre všetky vekové kategórie a spoločenské skupiny. Uvedením dúhovej kolekcie po vyše roku bezstarostnej srandy, zrazu rétorika Dedolesu zväžnela a snažila sa odovzdať hodnotové stanovisko. Škrečkov nahradili vo vizuáloch zamilované páry rovnakého pohlavia, a to bolo všetko, čo bolo potrebné, aby Dedoles rozpútal masívnu vlnu odporu naprieč slovenským publikom. Martin Mrva tvrdí, že taká obrovská reakcia verejnosti sa dá pripísať 90% povedomiu o značke v rok 2021, pretože predchádzajúce dve dúhové kampane Dedolesu prešli skoro bez väčšieho povšimnutia.

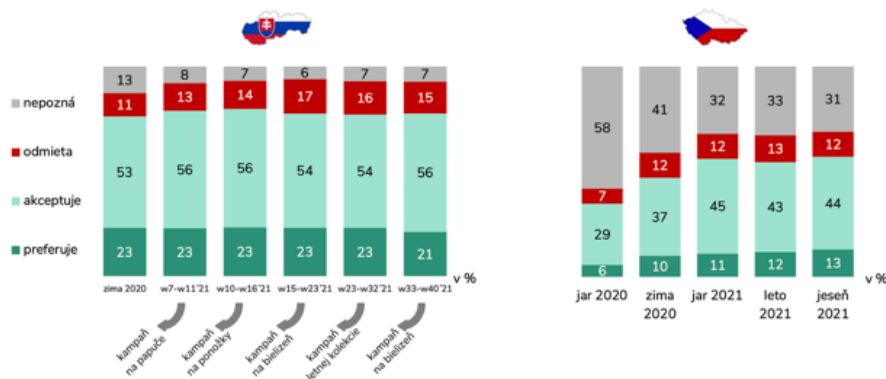
Frekvencia a intenzita nenávistných komentárov a hádok medzi samotnými spotrebiteľmi, predovšetkým na sociálnej sieti Facebook, dosiahla neúnosnú mieru a ataky na značku a komunitu LGBT+ sa začali rapídne stupňovať. V tomto momente bola ohrozená aj budúca ziskovosť Dedolesu, keďže sa mnohí zo spotrebiteľov či zákazníkov v komentároch zaprisahali, že od značky už nenakúpia a odhovárať budú aj ostatných.

Značka musela aktívne zakročiť a vyhradiť sa ku kampani aj vzniknutej situácii. Mrva však tvrdí, že sa k situácii postavili veľmi trpezlivo, lebo si boli vedomí, že situácia na sociálnych sieťach vôbec neodzrkadľuje stav značky na trhu. Už po prvých pár dňoch spustenia kampane si Dedolese uvedomili, že nenávistných komentárov bude pribúdať viac. Mrva v rozhovore priznal, že nemali pripravený žiadny krízový plán pre podobnú situáciu, pretože neočakávali, že odozva na kampaň naberie taký rozmer. Marketingový a PR tím po dvoch krízových poradách prišli s veľmi kreatívnym riešením, ako situáciu zastabilizovať. *„Dedoles za Pride kampaň čelil spolu s LGBT+ komunitou nenávistným útokom. Preto sa spoločnosť za každý dúhový komentár, či už pozitívny alebo negatívny, ktorý sa objaví pod Pride príspevkom na Facebooku či Instagrame Dedolesa, rozhodla darovať 1 euro Fondu pre podporu LGBT+ komunity v Nadácii Pontis. Chce tak premeniť „hejt“ na lásku, vzájomné pochopenie a pomoc,“* vyjadril sa Dedoles v tlačovej správe. Náklady na krízovú komunikáciu boli zhruba 10 000€ (pre Česko aj Slovensko) s tým, že po vypustení tlačovej správy sa organicky začali šíriť správy o Dedolese cez rôzne spravodajské platformy, čo opäť len viac rozšírili povedomie o značke, uviedol Mrva.

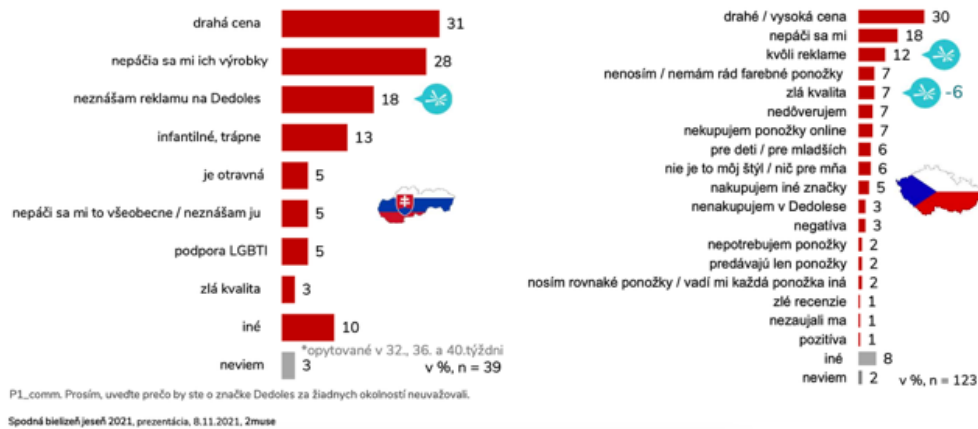
Zbierka od Dedolesu pre nadáciu mala svoj strop a do fondu odovzdali 5000€. Cieľom krízovej komunikácie bolo zastaviť negatívne komentáre na margo dúhovej kampane a LGBT+ komunity, čo sa postupom času aj podarilo. Zároveň takýmto činom utvrdili myšlienku hodnotového nastavenia značky. Mrva spomínal, že na stole bola aj možnosť stiahnutia celej kampane alebo obmedzenia marketingovej komunikácie kampane na internete, aby sa vyhli väčšej kritike. Povedal však, že postoj vtedajších odporcov by to nezmenilo a takýto krok by nahneval ešte aj skupinu zástancov LGBT+ komunity a Dedoles by sa javil pokrytecký.

6.4.3 Po kríze

Každým vyzbieraným eurom sa situácia ukludňovala až nakoniec kampaň skončila a Dedoles sa opäť vrátil k tancujúcim škrečkom. Po vyhodnotení dúhovej kampane a sprievodnej vlny kritiky na sociálnych sieťach bolo pre značku jasné, že išlo len o dočasnú situáciu, ktorej aktérmi z veľkej časti neboli ani reálni zákazníci značky Dedoles. Dokázali to po-kampaňové prieskumy na reprezentatívnej vzorke (1000 respondentov), ktorých zámerom bolo zistiť „nepáčivosť“ značky ako takej. Prieskum ukázal, že reprezentácia LGBT+ komunity tvorilo iba 5% na slovenskom trhu a na českom trhu tento argument ani nefiguroval. Objemná skupina spotrebiteľov haniaca meno Dedolesu bola skupina takzvaných *trollov*, ktorí šíria negatívu a zhadzujú ľudí alebo značky za svoje vystupovanie (nech je akéhokol'vek charakteru). Dúhová kolekcia z roku 2021 sa dokonca stala jednou z najpredávanejších, ako tvrdí Mrva.



Obrázok 8 Dlhodobý postoj k značke Dedoles pre Českú a Slovenskú republiku (Zdroj: Dedoles)



Obrázok 9 Štatistické výsledky „nepáčivosti“ Dedolesu pre slovenských a českých zákazníkov (Zdroj: Dedoles)

Vytvorením dúhovej kolekcie by sa mohlo zdať, že značka sa chcela len pridať k trendu podpory LGBT+ komunity, ako to robia mnohé veľké spoločnosti po svete, čo by sa však viac podobalo na takzvané „rainbowwashing“, teda zneužívanie dúhového naratívu pre marketingové ciele. Vtedajšiemu marketingovému tímu v Dedolese prišlo prirodzené poskytnúť veľkú platformu a dosah značky aj tejto komunite, keďže sa viacerí členovia tímu hlásili k LGBT+ skupine, dodáva Mrva. Týmto tvrdením je možné vylúčiť akékoľvek dohady o rainbowwashing-u.

Celý vpád pokornej dúhovej kampane do konzistentného brandingu so škrečkami je zaujímavý krok pre budovanie značky. Ako povedal Chrapko, Dedoles sa nebojí byť drzý, a to aj na úkor pohodlnosti zákazníkov, ako to bolo v tomto prípade. Mrva však tvrdí, že dúhovú kampaň nepovažovali za špeciálne odklonenie od svojej dovtedajšej komunikácie a Dedoles považoval tému a reprezentáciu LGBT+ prirodzenú pre dvadsiate prvé storočie, ale bohužiaľ, nebola to pravda. Podľa Globsecu sa za posledné roky na Slovensku stala téma LGBT+ extrémne polarizujúca a táto komunita dokonca vnímaná, ako ohrozujúca slovenské tradičné hodnoty. Mrva podotkol aj zásadný rozdiel medzi reakciou českej a slovenskej verejnosti, pretože objem negatívnych reakcií na českej strane nedosahoval ani polovicu objemu slovenských negatívnych reakcií.

Faktom však ostáva, že značka bola aj za tento strategický krok, pod názvom „Dúhové komentáre“, vyznamenaná tretím miestom v celonárodnej súťaži PROKOP v kategórii krízová komunikácia/issue management.

Po ukončení kampane aj „Dúhových komentárov“ tím Dedolesu reflektoval na celú situáciu. Padli otázky typu či mohol Dedoles spraviť pre LGBT+ komunitu viac aj interne, či mohli

spolupracovať viac s LGBT+ organizácia a konzultovať s nimi celú dúhovú kampaň. Martin Mrva nakoniec však skonštatoval, že je na celú svoju prácu (v rámci dúhovej kampane aj krízovej komunikácie) hrdý a s výsledkom je spokojný.

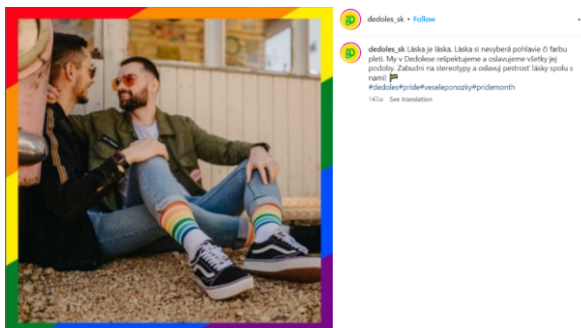
7 ANALÝZA MÉDIÍ PRE KRÍZOVÚ KOMUNIKÁCIU SKÚMANEJ ZNAČKY

Ako náhle sa začala valiť kritika zo strany spotrebiteľov a situácia už nebola zanedbateľná, rôzne mediálne platformy na Slovensku aj v Čechách sa začali taktiež vyjadrovať k takej bezprecedentnej nenávisti od Slovákov a analyzovať vzniknutú situačnú krízu značky Dedoles.

7.1 Mediálna analýza dúhovej kampane

Dúhová kampaň, spojená s príznačnou kolekciou ponožiek, z roku 2021 začala začiatkom júna 2021 a ukončili ju koncom júna toho istého roka. Zvolený mesiac pre dúhovú kampaň nie je prekvapivý, keďže jún je medzinárodným PRIDE mesiacom, teda mesiacom vyjadrenia podpory a aliancie s LGBT+ komunitou po celom svete.

Celá kampaň prebiehala výhradne v online priestore čo zahŕňalo komunikáciu na všetkých hlavných kanáloch Dedolesu: webová stránka, Facebook a Instagram. Ako bolo vyššie uvedené, komunikácia Dedolesu s dúhovou kampaňou zväznela a pôsobila oveľa hlbšie.



Obrázok 10 Príspevok na Instagrame k „Dúhovej kolekcií“ (Zdroj: Dedoles Instagram)



Obrázok 11 Príspevok na Facebooku „Dúhovej kolekcií“ (Zdroj: Dedoles Facebook)

Nával odmietavých komentárov verejnosti na vtedajšie kampaň prišiel takmer okamžite a už v prvých príspevkoch od Dedolesu oznamujúcich svoje hodnotové stanovisko voči PRIDE mesiacu jún a predstavujúci novú kolekciu, sa užívatelia začínajú vyjadrovať jasne.

7.2 Instagram Dedolesu

Na Instagrame Dedolesu bolo uverejnených celkom 30 príspevkov, ktoré sú vizuálne upravené pre reprezentáciu podpory dúhovej komunity (dúhové orámovanie príspevku). Obsahovo je to však len tretina príspevkov, presnejšie 9, ktoré sa venujú téme LGBT+ a samotnej propagácii dúhovej kolekcie.

Po obsahovej analýze príspevkov venujúcich sa výhradne dúhovej kolekci a oslave LGBT+ komunita, je evidentné, že slovo „PRIDE“ (spomenuté 20-krát) a jeho variácie boli najčastejšie využívaným slovom, predovšetkým čo sa týka hashtagov pod príspevkami. V poradí druhým najčastejšie využitým slovom a jeho variáciami, bolo, neprekvapivo, „DEDOLES“ (spomenuté 15-krát). Veľká časť opäť využitá v hashtagoch. Ďalšie výrazné frekvencie mali slová „LÁSKA“ (spomenuté 9-krát), „PODPORA“ (spomenuté 5-krát), „PONOŽKY“ (spomenuté 4-krát), „DÚHA“ (spomenuté 4-krát) a aj „NENÁVIST“ (spomenuté 3-krát).

Z komunikácie týchto príspevkov bolo možné odsledovať aj tematické rámce, ktoré sa opakovali. Témami boli *rozmanitosť lásky, podpora LGBT+ komunity, rovnosť a oblečenie, ako prostriedok pre vyjadrenie identity*. K formácii samostatných tém odkazujú niekoľkonásobne a opakovane využité slová (viď *Tabuľku 1*).

Tematické rámce	Frekvencia slov v príspevkoch
<i>láska a rozmanitosť lásky</i>	'láska' (9x), 'rešpektujeme' (2x), 'oslavujeme' (3x), 'pestrosť' (5x)
<i>PRIDE a podpora LGBT+ komunity</i>	'PRIDE' (20x), 'LGBT+' (2x), 'komunita' (2x), 'podpora' (5x), 'nenávisť' (3x)
<i>rovnosť a odmietanie predsudkov</i>	'predsudky' (2x), 'stereotypy' (2x), 'inklúzia' (1x), 'diverzita' (1x)
<i>móda, ako prostriedok pre vyjadrenie podpory a identity</i>	'móda' (3x), 'oblečme' (3x), 'farby' (5x), 'dúhové' (4x), 'ponožky' (4x)

Tabuľka 1 Obsahová analýza príspevkov od Dedolesu na Instagrame (Zdroj: vlastné spracovanie)

Čo sa týka reakcie užívateľov na Instagrame, bolo možné sledovať rôzne premenné, ktoré ovplyvňovali eskaláciu situácie v zmysle frekvencie a miery nenávisťných komentárov. Z analýzy 3680 komentárov pod „dúhovými“ príspevkami Dedolesu, vyšiel jeden výrazný vzorec správania užívateľov, ktorý ukázala, že príspevky zobrazujúce mužský romantický

pár mali väčšiu negatívnu odozvu v komentároch ako príspevky so ženským romantickým párom. Predovšetkým je to viditeľné na dvoch príspevkoch, ktorých dátumy zverejnenia rozdeľujú len tri dni, kde príspevok s ženským párom má len 53 komentárov, z ktorých nebol ani jeden negatívne smerovaný a príspevok s mužským párom má až 524 komentárov, z čoho jedna tretina bola vyjadrením nenávisťi a znechutenia pre podporu LGBT+ komunity.

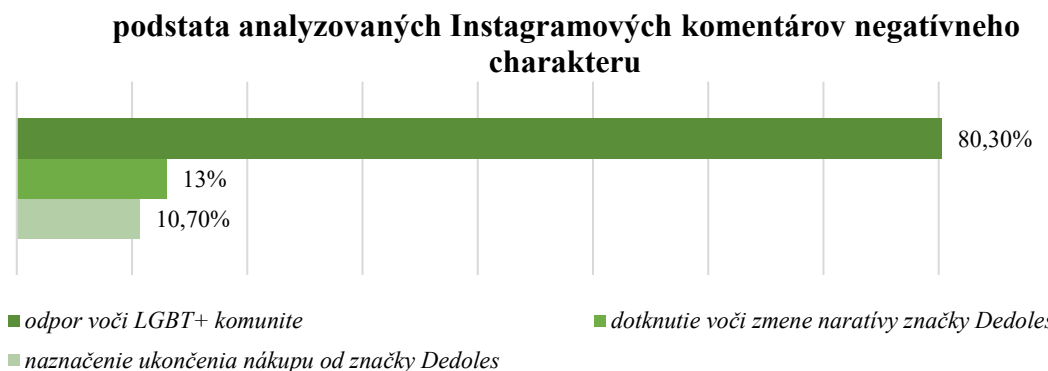
Ďalším z odsledovaných vzorcov bola postupná eskalácia vulgárností v komentároch. Už od druhého príspevku sa niektorí užívatelia o homosexuáloch vyjadrovali tými najhrubšími nadávkami a dokonca prianiami smrti.

V poradí tretím odpozorovaným vzorcom správanie naprieč užívateľmi, je rozdielna miera angažovanosti. Užívatelia aktívni v tejto komunikácii, sa rozdelili na dva tábory; tí, čo myšlienku LGBT+ podporujú a tí, čo nepodporujú. Prvý príspevok obsahoval viac-menej pozitívne komentáre, väčšinou od skupiny ľudí, ktorá tvorivo spolupracovala na vizuáloch príspevku. Ako sa však s pribúdajúcimi príspevkami začalo ozývať viac odporcov, zástancovia a odporcovia sa začali púšťať do osobných útokov nesúvisiacich s LGBT+ komunitou a ani samotnou kampaňou či kreatívnou prácou značky Dedoles. Predovšetkým druhý príspevok rozpútal náruživú debatu dvoch vyššie spomínaných „táborov“.

Ako už bolo naznačené, ďalším vzorcom správanie odporcov LGBT+ komunity bola absolútna odmietavosť voči Dedolesu, kedy sa vo viacerých prípadoch komentovania potvrdilo, že od firmy už nikdy nenakúpia („*No.... mám pocit že z dedoles si už nikdy nič neobjednám*“), prajú firme krach („*Nech skrachujete...*“) alebo ich produkty demonštratívne zničia („*Udělám objednávku a posléze produkty spálím na protest proti tomu že toto je normalní .. ne ne není !! Strčte si to někam*“). V týchto komentároch sa potvrdila aj teória a vzniknutom rozpore medzi dovtedajšou zábavnou naratívou tancujúcich škrečkov a vládnejšou komunikáciou ohľadom podpory LGBT+, ako súčasť firemných hodnôt Dedolesu, pretože v komentároch niektorí škrečkov vyslovene vyzdvihujú: „*Vy s**** doufám že ti křečové nejsou b*****“ alebo „*Teraz vam ani roztomilé škrečky nepomôžu*“, z čoho vyplýva, že títo spotrebitelia sa cítia doslova zavádzaní značkou a stratili u nich dôveru.

Ďalším zaujímavým zistením z analýzy komentárov bolo správanie podporovateľov LGBT+ skupiny, ktorí jednoznačne podporovali ideu inklúzie, ale vyžadovali aj preukázateľný dôkaz o aktívnej podpore LGBT+ komunitu, čím by firmu vylúčili z podozrenia o spomínaný rainbowwashing („*Som rada že máte takúto kolekciu a snažíte sa o to aby nikto vo vašich kruhoch nebol diskriminovaný. Zároveň má však zaujíma či ako spoločnosť v rámci pride month podporujete nejaké organizácie ktoré sú zamerané na získanie práv pre lgbt ľudí*“).

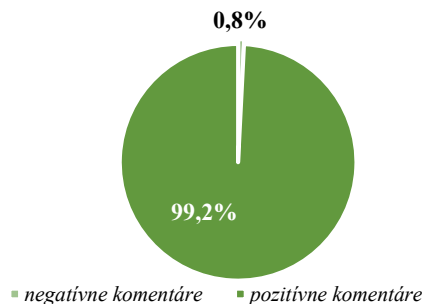
alebo ich zaradenie do spoločnosti ... pretože je síce pekne mať dúhové ponožky ale pointa príde month je niekde trosku inde“).



Graf 1 Podstata analyzovaných Instagramových komentárov negatívneho charakteru (Zdroj: vlastné spracovanie)

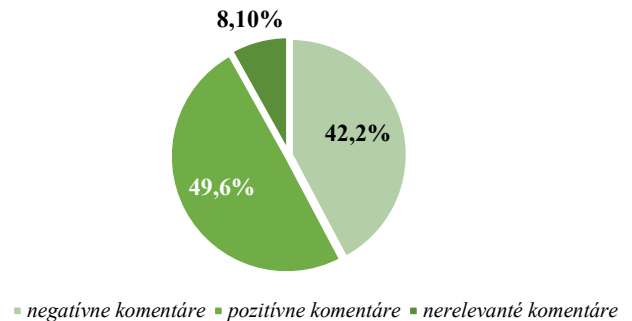
Dedoles sa do debát nepúšťal a pár dní stál stranou. Prelom prišiel v polke mesiaca jún, kedy 15.6.2021 Dedoles uverejnil príspevok, ktorý vyjadril pevný postoj za všetkými „dúhovými“ príspevkami a ľútosť nad rozprúdenou nenávisťou debatou. „Rozhodli sme sa preto, že za každý komentár pod našimi Pride postami na Instagrame venujeme 1 euro Fondu pre podporu LGBT+ komunity v Nadácii Pontis,“, uviedol Dedoles v príspevku. Dedoles potom do komentárov každého dúhového príspevku uverejnil nasledovný komentár: „Krásny deň všetkým 🌈 Ďakujeme veľmi pekne za všetky príspevky do diskusie. Aj vďaka vám môžeme prispieť 1€ za každý komentár do Nadácie Pontis. 🤍 #obráťmenenávisťnalásku.“ Tento príspevok spôsobil veľké pobúrenie medzi odporcami (0,8% komentárov), ale naopak veľké nadšenie medzi podporovateľmi (99,2% komentárov), čím Dedoles vyvrátil akékoľvek podozrenia o rainbowwashing-u a získal si absolútnu podporu spotrebiteľov (viď Graf 2). Tento príspevok bol zlomový pre podporovateľov LGBT+ komunity. S každým ďalším príspevkom sa zástancovia LGBT+ komunity čoraz viac dištancovali od odporcov a len vyjadrovali vďaka Dedolesu, za zviditeľnenie a aktívnu podporu tejto skupiny, zatiaľ čo sa odporcovia púšťali do hrubších útok nie len na LGBT+ skupinu, ale aj značku Dedoles. V poslednom príspevku tvorili negatívne komentáre vyše 42% všetkých komentárov, na čo však zástancovia nereagovali, pretože aj takéto komentáre zbierali financie pre nadáciu Pontis (viď Graf 3).

pomer pozitívnych a negatívnych komentárov na príspevku o "Dúhových komentároch" (Instagram)



Graf 2 Pomer pozitívnych a negatívnych komentárov na príspevku o „Dúhových komentároch“ (Instagram) (Zdroj: vlastné spracovanie)

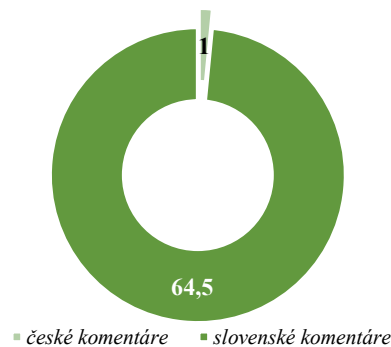
pomer pozitívnych a negatívnych komentárov na poslednom príspevku, venovanému Dúhovej kolekcii (Instagram)



Graf 3 Pomer pozitívnych a negatívnych komentárov na poslednom príspevku, venovanému Dúhovej kolekcii (Instagram) (Zdroj: vlastné spracovanie)

Taktiež je dôležité spomenúť pomer českých a slovenských komentárov, čo môže odkazovať na fakt, že dúhová kampaň nebola vnímaná kriticky do takých rozmerov ako na Slovensku. Z analyzovaného počtu negatívnych komentárov na Instagrame vychádza pomer 1 český komentár ku 64,5 slovenským.

pomer slovenských a českých komentárov (slovných) na príspevkoch o Dúhovej kolekcii (Instagram)



Graf 4 Pomer slovenských a českých komentárov (slovných) na príspevkoch o Dúhovej kolekcii (Instagram) (Zdroj: vlastné spracovanie)

7.3 Facebook Dedolesu

Na Facebooku Dedolesu bolo uverejnených 8 príspevkov, ktoré boli venované čisto propagácii kampane.

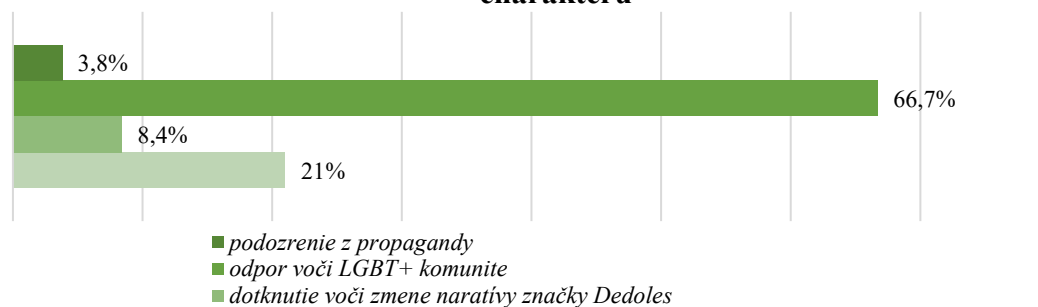
Po obsahovej analýze týchto príspevkov, je vidno, že príspevky na Instagrame a Facebooku sú skoro identické až na jeden príspevok, čo však nemení tematické rámce, ktoré ostávajú pre obidve sociálne siete rovnaké (viď *Tabuľka 1*).

Rovnako, ako pri Instagrame, aj tu bolo možné sledovať určité vzorce správania. V prípade Facebooku to bolo však v oveľa väčšej kvantite a rozsahu. Hrubosť vyjadrovania sa nedá stopercentne posúdiť, keďže je pre viaceré príspevky filtrovaná sekcia komentárov a nie sú všetky dostupné. Tento fakt si uvedomila aj jedna užívateľka, ktorá situáciu zhodnotila nasledovne: *“Je zaujímavé sledovať, ako rozdielna je sekcia komentárov na FB a na Instagrame, kde Dedoles zverejnil podobný príspevok. Pozitívne komentáre na IG sú vo viditeľnej prevahe... že by to bolo nižším priemerným vekom tamajších používateľov? A že by toto znamenalo, že LGBT komunita srší na svetlé časy?”*

Aj na tejto sociálnej sieti bolo možné sledovať dva tábory spotrebiteľov; podporovateľov myšlienky LGBT+ a jej odporcov. Celkový počet komentárov užívateľov vyjadrujúcich sa k tematike LGBT+ je vyše 10 400 komentárov, ktoré boli uverejnené za obdobie mesiaca jún 2021. Po analýze týchto príspevkov bolo odsledované podobné správanie užívateľov Instagramu aj Facebooku. Čo sa však líši od komentárov na Instagrame je to, že nebola zrejma tendencia útočiť viac na homosexuálne mužské páry ako na homosexuálne ženské páry. Odpor voči celej LGBT+ komunita bol pomerne rovnomerný naprieč príspevkami. Čo sa však potvrdilo ako korelácia, rovnako ako v prípade Instagramu, bol pribúdajúci počet nenávisťných komentárov, s pribúdajúcim počtom príspevkov. Pre druhý tematický príspevok, ktorý dosiahol vyše 3800 komentárov, bola percentuálna miera odporu v prvých päťdesiatich komentároch 74% a pre nasledovný príspevok, ktorý zobrazoval tematicky upravené logo spoločnosti do dúhových farieb, bola miera odporu až 82% pre prvých päťdesiat komentárov.

Rovnako ako na Instagrame, aj na Facebooku sa opakovali podobné témy v kontexte bojkotovania značky Dedoles v zmysle, že od firmy už nikdy nenakúpia (*„Tak uz ani tu si nic nekupim...skoncili u mna“*) ich produkty demonštratívne zničia (*„Fuj, všetky dedoles veci vyhadzujem ☹️ Obliekajte si tých pritep*****“*). Zaujímavým zistením však bolo, že rovnako opakujúcou témou, ako vyjadrením fyzickej nevoľnosti a odporu, bolo minimálne 5% analyzovaných komentárov venovaných podozreniu z propagandistického a politického chovania značky (*„Chcel by som len vedieť koľko do tohto naliali mimovládky peňez za tú propagandu a marketing“*) (viď *Graf 5*).

podstata analyzovaných Facebookových komentářů negativního charakteru



Graf 5 Podstata analyzovaných Facebookových komentářů negativního charakteru (Zdroj: vlastné spracovanie)

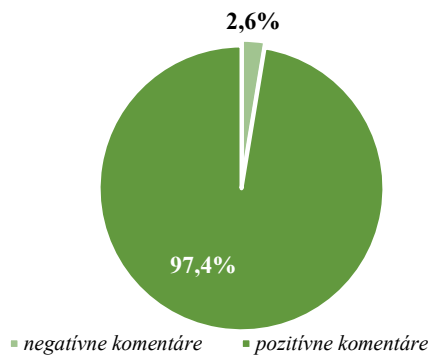
Aj na Facebooku sa snažil „tábor“ zástancov LGBT+ komunity obraňovať myšlienku inklúzie, ale každý pozitívny komentár spustil vlnu odporujúcich komentárov. Na rozdiel od Instagramu nešlo o útoky na osobu, ale skôr o odsudzovanie jednej alebo druhej ideológie. Po treťom príspevku sa väčšina podporovateľ LGBT+ komunity stiahla a prevládali odporcovia.

S ďalšími príspevkami sa však začal hlásiť tretia skupina užívateľov, ktorí nie sú vyslovení odporcovia ani aktívni podporovatelia, ale cítia s dúhovou propagáciou zahľtení a priamo obviňujú značku z rainbowwashing-u („*Nechcem byť zlá, ale príde mi to skôr ako "hra na marketing", pričom je to tak trochu už otravné...*“)

Opäť sa zhoduje vzorec správania užívateľov z Instagramu a opustenie naratívu s tancujúcimi škrečkami príde spotrebiteľom, ako zrada („*Panebože nekažte si meno a značku takouto reklamou to je nechutné, zlaté škrečky*“). Na opačnej strane sa nachádzajú spotrebiteľia, ktorí práve privítali svieži prístup k marketingovej komunikácii a sú radi, že si od škrečkov „odpočinú“ („*Tak toto je výborný marketingový ťah a najlepšia reakcia na dezolátov. Úplne iný level ako stupidne škrečky.*“).

S pätnástym júnom sa aj na Facebooku objavilo oznámenie o spustí zbierky pre Nadáciu Pontis zo všetkých komentároch rozvíjajúcich debatu o LGBT+. Tento príspevok opäť vzbudil veľké vášne a prispel k vyše 3600 komentárom. Oba tábory sa zapojili do debaty podobným dielom. Paradoxne sa však do konca kampane na zdieľané tematické príspevky vyjadrovali poväčšine len odporcovia a nenechali sa odradiť ani peňažnou zbierkou, obraňujúc sa, že nejedná o ich peniaze, ktoré tam putujú (vid' Graf 6).

pomer pozitívnych a negatívnych komentárov na príspevku o "Dúhových komentároch" (Facebook)



Graf 6 Pomer pozitívnych a negatívnych komentárov na príspevkoch o „Dúhových komentároch (Facebook) (Zdroj: vlastné spracovanie)

Tento krát sa na sociálnej sieti zapojil do debaty aj samotný Dedoles a podobu trvania kampane sa ku (predovšetkým nenávisným) komentárom spotrebiteľov vyjadril dokopy 11-krát, vysvetľujúc buď svoje hodnotové stanovisko alebo pripomenutie zbierky „*dúhových komentárov*“.

Zarážajúce však bolo, že komentáre haniace LGBT+ komunitu alebo PRIDE kampaň Dedolesu, sa objavovali aj na príspevkoch, ktoré boli venované zľavovému kód k oslave dňa otcov („*Pre otcov ponukate ci len duha existuje u Vas?*“) alebo propagácii letnej kolekcie plaviiek („*Chcem sa opytat, vy uz len pre duhovych vyrabate?*“).

Taktiež je dôležité spomenúť pomer českých a slovenských komentárov, čo môže odkazovať na fakt, že dúhová kampaň nebola vnímaná kriticky do takých rozmerov ako na Slovensku. Z analyzovaného počtu negatívnych komentárov na Facebooku vychádza pomer 1 český komentár ku 33 slovenským.

pomer slovenských a českých komentárov (slovných) na príspevkoch o Dúhovej kolekcii (Facebook)



Graf 7 Pomer slovenských a českých komentárov (slovných) na príspevkoch o Dúhovej kolekcii (Instagram) (Zdroj: vlastné spracovanie)

7.4 Online mediálne platformy

Už prvej polovici spustenej kampane sa začali na internete objavovať články, zaoberajúce sa neúmernou kritikou na stranu Dedolesu. Prvé články, ktoré sa zaoberali náhle vzniknutou kritickou situáciou značky, ktorá bola do tej doby top predajcom na Slovensku, začali vychádzať od 12.6.2021 a témou sa do určitej miery média zaoberali až do 25.11.2021, kedy bola kampaň už viac ako štyri mesiace ukončená. Tematike sa venovali ako bulvárne, tak aj ekonomické weby, slovenského aj českého pôvodu. Uverejnených a dohľadateľných článkov bolo dokopy 18, z ktorých boli niektoré súčasťou spravodajského seriálu webovej stránky.

Pri analýze spravodajských portálov vyšlo najavo, že pár výstupov do rôznych spravodajských webov, sú komerčnými správami od samotnej firmy Dedoles a kopírujú znenie tlačovej správy vydané Dedolesom. Tento prípad sa potvrdil u 4 spravodajských portáloch, a to *sita.sk*, *hashtag.zoznam.sk*, *ceskenoviny.cz* a *metro.cz*. Nastal prípad, kedy spravodajský portál *startiup.sk* neuvádzali celú tlačovú správu od Dedolesu, ale využili len niektoré časti, čo hovorí o tom, že nešlo o platený mediálny priestor značky. Ostatné články (72%) sú originálnou tvorbou spravodajských webov.

Prvé mediálne správy o spustení kampane sa začali objavovať už začiatkom júna (6.6.2021), kedy odštartovala aj kampaň Dedolesu. *Queerslovakia.sk* prvá zdieľala správy o novej dúhovej kampani, ktorej obsah je skôr komerčného pôvodu, kde je čitateľ odkazovaný na webovú stránku s produktami Dedolesu. Články týkajúce sa už kritizujúcich komentárov spotrebiteľov na sociálnych sieťach smerom k Dedolesu, začali byť uverejňované od 12.6, teda ešte pred zverejnením oficiálnej tlačovej správy Dedolesu. Prvými platformami boli *startiup.sk* a *refresher.sk*. Obidva články zhodnotili situáciu prevažne informatívne a neutrálne. Objavil sa, ale aj pozitívny a negatívny emocionálny náboj, kedy oba články vyjadrovali podporu pre LGBT+ komunitu („Zahraničné kampane sa stretávajú s pochopením a slovenské s odporom a nenávisťou“), a zároveň kritizujú homofóbiu spotrebiteľov („našlo sa niekoľko desiatok homofóbnych sledovateľov, ktorí priamo pod fotografiou hromžia a urážajú páry rovnakého pohlavia aj myšlienku slobody vo všeobecnosti.“).

V tom istom čase (14.6. a 15.6.2021) však pribudli články z konšpiračných médií, *hlavnýdenník.sk* a *hlavnésprávy.sk*, ktoré pôsobili zaujato, so silným negatívny emocionálnym nábojom, kritizujúc značku za propagujúcu ultraliberálne názory („K firmám, ktoré sa okrem

obchodovania venujú aj propagácii Slovensku cudzej LGBT agende sa pridal aj známy predajca ponožiek a spodnej bielizne Dedoles. “). Prípád takého zhodnotenie situácie tvoril 11% z celkového počtu článkov vyjadrujúcich sa tejto tematike.

Startitup.sk po vydaní oficiálnej tlačovej správy o spustení „*Dúhových komentárov*“ a darovaním peňazí pre fond podpory LGBT+ komunity (15.6.2021), vydáva ďalší článok kde kladie väčší dôraz na podporu inklúzie a väčšiu časť článku venuje negatívnej situácii členov LGBT+ komunity na Slovensku, čím svoj postoj fakticky obhajuje („*Kompetentní, ktorí by mali dáta zbierať, tak nerobia, lebo na to nevidia dôvod alebo predpokladajú, že dotknuté osoby by dáta odmietli poskytnúť.*“). *Startitup.sk* ukončila svoj spravodajský seriál tretím článkom (2.8.2021), kde informuje o odovzdaní peňažnej čiastky pre Nadáciu Pontis a bližšie sa venuje podnikateľskej podpore slovenskej LGBT+ komunity zo strany Dedolesu, reakciách verejnosti a politických iniciatívach týkajúcich sa práv menšín, opäť fakticky doložené („*Predseda Výboru Národnej rady SR pre kultúru a médiá Kristián Čekovský upozornil, že jedným zo znakov demokracie je proaktívna ochrana menšín zo strany majority.*“).

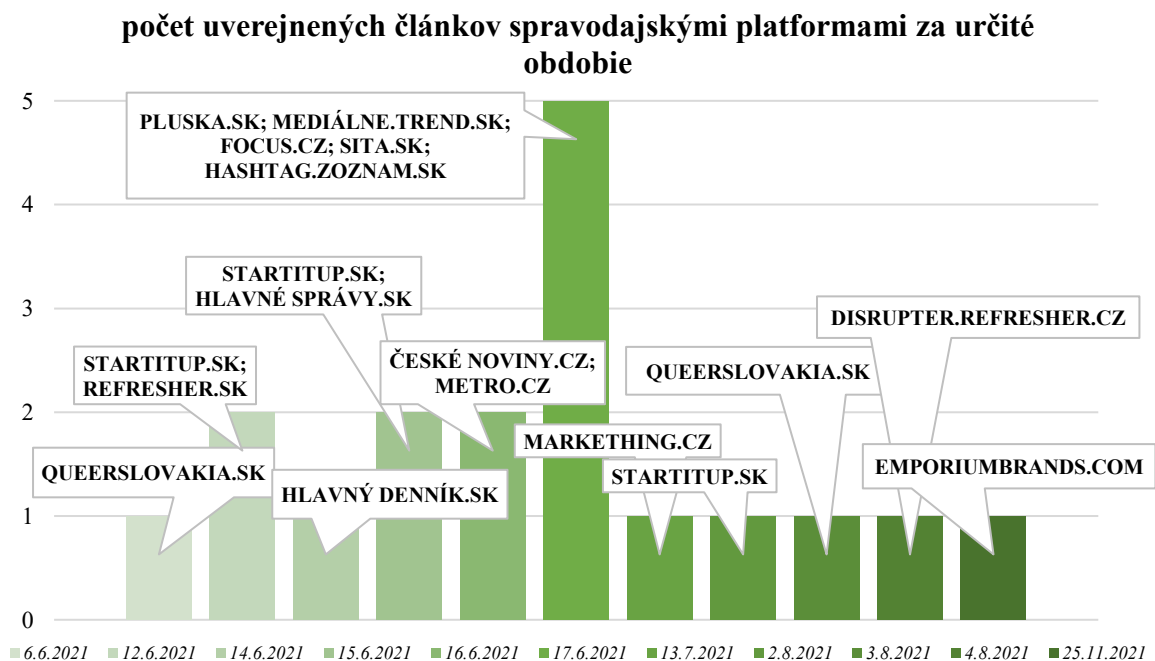
K situácii sa vyjadrila aj bulvárna platforma *pluska.sk* (17.6.2021), ktoré sa snažila o objektívne zhodnotenie situácie, bez vyjadrenia vlastných preferencií, predstavením postoja Dedolesu, firiem, ktoré sa stretli s podobnými reakciami aj predstavením postoja spomínaných konšpiračných médií.

Objavil sa aj odbornejší článok (17.6.2021), ktorý zhodnocuje komplexnosť situácie z marketingovo komunikačného hľadiska. Spravodajská platforma *trend.mediálne.sk* zvolila skôr analytický a úvahový tón reči, ktorým sa snaží zhodnotiť rôzne perspektívy a možné dôsledky zmeny komunikačného prístupu značky, zvažujúc možnosť príležitostného rainbowwashing-u („*Prípadne je to „len“ prihlásenie sa k „woke-culture,“ teda komunikačná snaha byť „angažovaný a uvedomelý,“ lebo teraz „také robia všetky silné značky, tak aj my“?*). Rovnako pragmaticky ako *trend.mediálne.sk* sa na situáciu z dlhšieho časového odstupu (4.8.2021) pozrela aj platforma *disrupter.refresher.cz*, ktorej zameranie bolo zhodnotenie obchodných úspechov firmy aj napriek spotrebiteľmi silne kritizovanej kampani („*Zelené čísla jej neprekazila ani kritizovaná dúhová reklama, v rámci ktorej sa firma postavila za práva homosexuálov a menšín.*“).

Ďalším článok, ktorý rovnako polemizuje o možnosti rainbowwashing-u, bol uverejnený platformou *focus.cz* (17.6.2021), ktorá fakticky informovala o aktuálnej situácii LGBT+ komunity v Českej Republike a gesto Dedolesu ocenila, čím mu vyjadrila podporu („*Značka Dedoles reaguje na kritiku své duhové kolekce ponožek tím nejlepším způsobem*“).

Nasledující články objavující sa až o mesiac, ktoré spomínali komunikačnú stratégiu „Dúhových komentárov“ Dedolesu, využili Dedoles v kontexte pozitívnych príkladov aktívnej korporátnej podpory LGBT+ komunity, teda nebola im venovaná celá dĺžka článku. Takouto platformou bol aj *marketing.cz* (13.7.2021) („*Nejenže na mnohé komentáře během června odpovídala a vyvracela mýty o LGBTQ+ a jejich životě v České republice, ale také se v půlce měsíce rozhodla za každý komentář darovat 20 Kč neziskové organizaci Prague Pride.*“). Začiatkom augusta (3.8.2021) sa opäť ozvala platforma *queerslovakia.sk*, ktorá vyjadrila Dedolesu (a viacerým iným) vďaka za podporu LGBT+ komunity na Slovensku aj formou poskytnutia priestoru samotnej značke obhájiť svoj hodnotový postoj („*My v Dedolese veríme, že sa netreba báť ukázať svetu svoje skutočné a pravé ja.*“), kde rovnako nebola situácii poskytnutá celá dĺžka článku.

Poslednou zaznamenanou zmienkou (25.11.2021) Dedolesu v kontexte kritiky za podporu LGBT+, bol článok od *emporiumbrandsmagazine.com*, ktorý nie len že spomína na udalosti z leta 2021, ale aktívne podporuje celkovú spoločenskú angažovanosť Dedolesu a zvyrazňuje pozitívny vplyv ich iniciatív („*Dlhodobo a verejne sa snaží odstraňovať bariéry a predsudky voči marginalizovaným komunitám.*“).

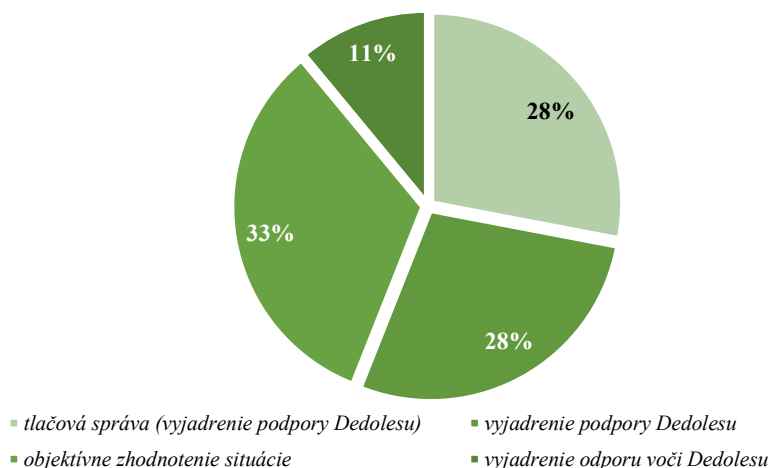


Graf 8 Počet uverejnených článkov spravodajskými platformami za určité obdobie (Zdroj: vlastné spracovanie)

Z mediálnej analýzy je evidentné, že taká extrémna vlna kritiky na konto Dedolesu nezaskočila len samotnú značku, ale ja viacero zo slovenských a českých mediálnych platforiem.

Viac ako polovica z článkov (56%) jednoznačne sympatizuje s hodnotovým nastavením Dedolesu a považuje stratégiu „Dúhových komentárov“ za veľmi elegantné riešenie.

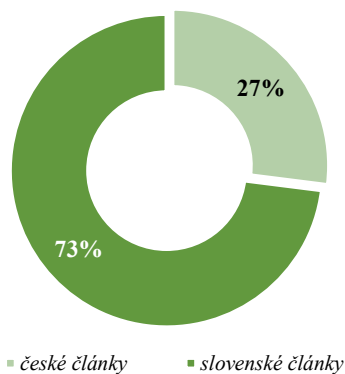
pomer článkov s rozdielnymi emocionálnymi nábojmi



Graf 9 Pomer článkov s rozdielnymi emocionálnymi nábojmi (Zdroj: vlastné spracovanie)

Spomínaných 11%, čo tvorili len dva články, boli výhradnými zástancami odporu kampane, odsudzujúci Dedoles za propagandistickú značku. Rovnaké percento článkov (11%) sa dokonca zaoberá inou perspektívou krízovej komunikácie značky, a to vývojom komunikačnej stratégie Dedolesu a finančným dopadom situácie na Dedoles. Dedolesu sa ale podarilo pokryť významné mediálne kanále na českej aj slovenskej scéne, zverejnením tlačovej správy k vzniknutej situácii a oznámením o „Dúhových komentároch“, čo tvorilo 22% mediálnych správ k tejto téme. Podľa analýzy sa 17.6.2021 stal najexponovanejším dňom pre Dedoles, pretože v tento deň bolo pridaných 27% článkov z celkového počtu (viď Graf 8). Taktiež je dôležité spomenúť pomer českých (27%) a slovenských (73%) článkov, čo môže odkazovať na fakt, že dúhová kampaň nebola vnímaná kriticky do takých rozmerov ako na Slovensku (viď Graf 10). Celková doba, počas ktorej bol Dedoles a ich „Dúhové komentáre“ predmetom mediálnej rozpravy, bola od júna do novembra roku 2021, čo o päť mesiacov presiahlo dobu trvania samotnej dúhovej kampane. Toto sa dá jednoznačne považovať za mediálny úspech značky, keďže väčšina z platforiem vyjadrila podporu a obdiv na stranu Dedolesu, čím značka ukotvila svoju pozíciu.

pomer slovenských a českých článkov na tému
Dúhovej kolekcie značky Dedoles



Graf 10 Pomer slovenských a českých článkov na tému Dúhovej kolekcie značky Dedoles (Zdroj: vlastné spracovanie)

8 ZHODNOTENIE KOMUNIKÁCIE SKÚMANEJ ZNAČKY ODBORNOU VEREJNOSŤOU

Celá krízová situácia bola pomerne podrobne objasnená v expertnom rozhovore s bývalým CMO, Martinom Mrvom a analyzovaná z mediálneho hľadiska. Dôležité stanovisko v problematike krízovej komunikácie a jednaní značky Dedoles, ako aj v odporúčaníach pre efektívne riešenie krízového stavu, zastáva aj odborná verejnosť z marketingovej praxe.

8.1 Kvalitatívny výskum

Po analýze sekundárnych dát bol vykonaný primárny kvalitatívny výskum formou focus group. Ako bolo uvádzané v predchádzajúcich kapitolách, cieľom skupinového rozhovoru je nadobudnúť odborný vhľad do problematiky.

Pôvodným úmyslom bolo vytvoriť skupiny s 10 členmi českého aj slovenského pôvodu. Z dôvodu pracovnej vyťaženia sa podarilo vytvoriť skupinu s 5 členmi, ktorí boli ochotní debatovať na predstavenú tému. Cieľom usporiadania focus group bolo zozbieranie odborných informácií na zodpovedanie výskumných otázok.

Štruktúra focus group bola postavená na šiestich tematických okruhoch, a to (1) asociácie so značkou Dedoles, (2) komunikácia značky Dedoles, (3) CSR kampane firiem, (4) dúhová kolekcia Dedolesu z roku 2021, (5) krízová komunikácia značky Dedoles a (6) vlastné riešenie krízovej situácie, ktoré viedli k širšej debate. Skupinový rozhovor prebehol 11.3.2024 online formou cez MS Teams. Voľba online formy rozhovoru bol dôvod zapojenia českých aj slovenských participantov. Rovnako to bola vyhovujúca voľba stretnutia pre vysoké pracovné vyťaženie pracovníkov a pohodlie a uvoľnenie participantov pre debatu.

8.2 Výberový súbor participantov

Výberový súbor mal veľmi jasné kritéria práve kvôli špecifiku skúmanej problematiky. Súbor tvorila skupina participantov slovenského aj českého pôvodu pre relevantné zhodnotenie situácie z pohľadu dvoch susedných trhov, kde sa značka Dedoles aktívne pohybuje. Rôznorodosť participantov bola reflektovaná v zastúpení rôznych pracovných pozícií, zahŕňajúc freelance pracovníka aj pracovníkov reklamných agentúr väčších aj menších formátov. Participant boli oslovení priamo, formou sociálnej siete Facebook.

V Tabulke 2 sú participanti bližšie špecifikovaní na základe ich pôvodu, pohlavia a pracovnej pozície.

PARTICIPANTI	participant 1	participant 2	participant 3	participant 4	participant 5
<i>národnosť</i>	česká	česká	slovenská	česká	česká
<i>pohlavie</i>	muž	žena	žena	žena	žena
<i>pracovná pozícia</i>	copywriter	PR assistant	PCC specialist	content specialist	marketing assistant
<i>spoločnosť</i>	DVB Prague	freelance	DFMG	DFMG	Atlantic

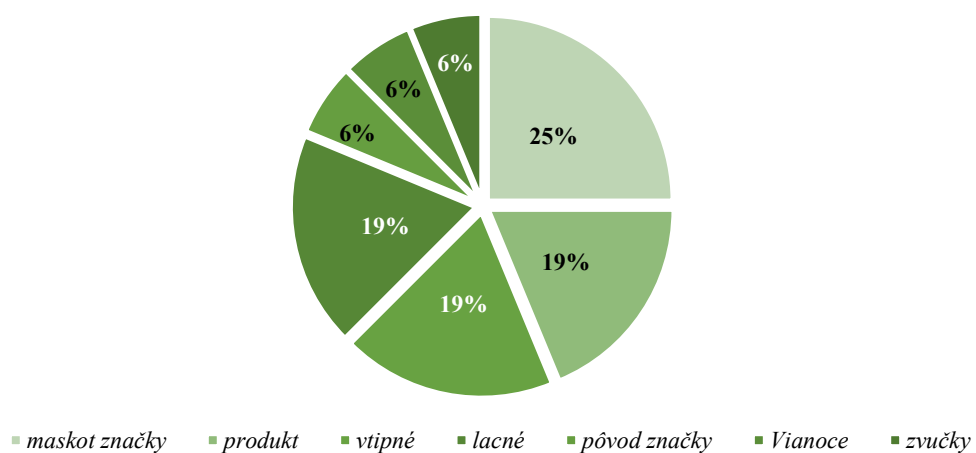
Tabuľka 2 prehľad účastníkov zúčastnených vo focus group (Zdroj: vlastné spracovanie)

Celý prepis osnovy skupinového rozhovoru sa nachádza v prílohe P III.

8.3 Analýza kvalitatívneho výskumu

Priebeh skupinového rozhovoru bol polo-štruktúrovaný a kostru tvorili pár tematických otázok. Prvým tematickým okruhom boli spontánne asociácie účastníkov so značkou. Tu sa jednoznačne preukázala sila hlavnej komunikačnej kampane a 25% odpovedí odkazoval na škarečkov od Dedolesu.

asociácie so značkou Dedoles



Graf 11 Asociácie s značkou Dedoles (Zdroj: vlastné spracovanie)

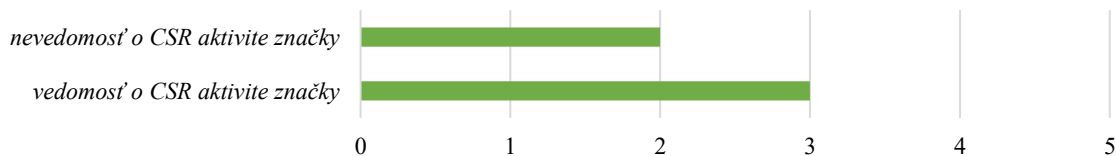
Bolo evidentné, že participanti majú rôzne postoje k vnímaniu samostatnej značky, keďže emocionálny náboj odpovedí sa veľmi líšil. V odpovedi participanta 1 bolo možné cítiť jemný odpor („... *tie krysy alebo na tie myši, čo tancovali v ponožkách.*“) a určité klasifikovanie triedy produktu („... *je to viac funny ako kvalitné, ...*“), rovnako ako participanta 4 („*Sú to proste lacné ponožky a prádlo, ktoré potešia a sú funny.*“). Rozdielny postoj k tomu mal participanta 3, ktorý jednoznačne vyjadril podporu značke („...*je to taká slovenská značka, ktorá sa dosť výrazne prerazila aj v zahraničí, ...*“). Faktorom mohla byť aj slovenská národnosť.

Pri bližšom skúmaní vnímanie a hodnotenia predchádzajúcej marketingovej komunikácie participanti, bolo zaznamenaný trend, kedy väčšina súhlasila s tvrdením, že v minulosti značku vnímali intenzívnejšie, ale mali problém vyjadriť sa ku marketingovej komunikácii značky alebo jej vizuálnej prezentácii, pretože sa značka stratila z ich „obzoru“. Opäť bola najčastejšie spomínaná televízna kampaň („... *Takže za mňa ako chytľavá pesnička je dobrý ťah, ale tieto facebookové reklamy, to ich už moc nevnímam.*“ – participanta 5). Už však v tomto momente sa participanta 5 uviedol jasnú spomienku marketingovej komunikácie práve v prípade krízovej situácie Dedolesu s „*Dúhovými komentármi*“ („*Ja jediné čo si vybavujem je len, že som sa o to zaujímala viac, keď na mňa vyskakovali tie články o tej kampani, ako boli nenávistné komentáre...*“).

Ďalšou témou bola sociálna angažovanosť firiem vo všeobecnosti a CSR projekty. 100% odpovedí participantov podporovala myšlienku aktívnej spoločenskej angažovanosti firiem. Viackrát však bolo prízvukovaná dôležitosť dlhodobej integrácie CSR aktivít s podstatou značky, ako uvádza participanta 2 („... *len to musia robiť naozaj svedomito a ideálne mať na to dlhodobú stratégiu, ...*“), participanta 3 („... *by to malo mať aj súvis s tou firmou alebo s tou víziou tej firmy ...*“) a špecificky participanta 4, ktorý sa profesijne venuje aj príprave iných firiem na integráciu CSR politiky do svojej stratégie („... *pomáhame firmám, aby sa na to pripravili, že tá povinnosť tu za chvíľu bude už úplne pre všetky firmy, ... Je tam kopa vecí, ktoré musí firmy spĺňať a nie, že si to niekde napíšu na web ...*“). Keď sa debata presunula špecificky na značku Dedoles, reakcie už neboli také obsiahle. Ani jeden z participantov si nebol úplne istý, či by vedel vymenovať viaceré CSR aktivity, ktorým sa Dedoles venuje. Skupina participantov sa názorovo rozdelila na dve skupiny; v jednej si participanti neboli vedomí o žiadnych aktivitách a v druhej skupine si rovnako neboli istí spoločenskou angažovanosťou značky, ale spájajúcou aktivitou, ktorú všetci participanti druhej skupiny spomenuli, bola dúhová kolekcia pre LGBT+ komunitu z roku 2021. Všetci participanti

uviedli, že vedomosť o tejto kolekcií majú len kvôli následnej verejnej kritike značky a medializácii („... *Možno len čo bolo tak najviac bulvarizované, práve s tým LGBT.*“ – participant 3). Len jeden participant spomenul k tejto téme ďalšiu formu angažovanosti Dedolesu, a to šírenie povedomia o ľuďoch s Downovým syndrómom („... *na ton Downov syndróm, myslím, že dve rôzne ponožky.*“ – participant 5)

povedomie o CSR aktivitách značky Dedoles



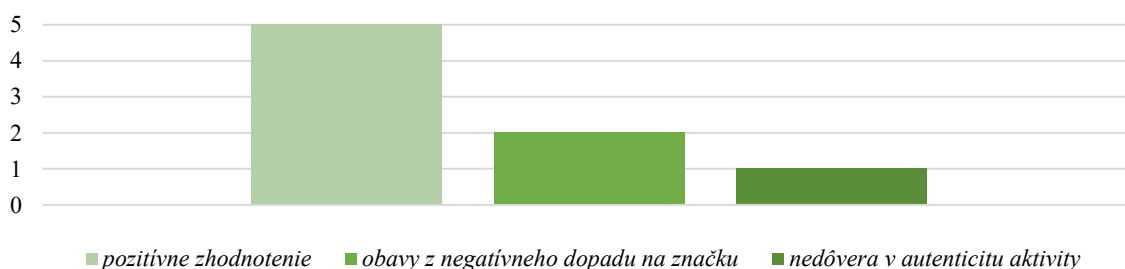
Graf 12 Povedomie o CSR aktivitách značky Dedoles (Zdroj: vlastné spracovanie)

Toto bola kľúčová informácie pre pokračovanie rozhovoru. Pri ďalšom dopytovaní na zhodnotenie konzistencie a dlhodobej komunikácie značky, berúc do úvahy dovtedajší jednoduchý naratív vtipných škrečkov (ako sami participantí zhodnotili) a inkorporácie vážnejšej témy LGBT+ komunity, sa bohužiaľ participantí nevedeli vyjadriť, keďže im komunikácia k dúhovej kolekcií z roku 2021 nebola úplne známa. Participant 2 však zhodnotil, že rozpor medzi dovtedajšou komunikáciou a komunikáciou k dúhovej kolekcií nevidí a dokonca to hodnotí, ako konzistentné („... *to komunikovali štýlom pestrosti a tým, že každý je jedinečný a iný, čo k tomu tone of voice tej značky proste sedí, to mi vôbec nepríde od veci, ...*“).

Debata sa finálne presunula na participantmi viac krát spomínanú situáciu s dúhovou kolekciou a „*Dúhovými komentármi*“. Participantí boli vyzvaní zhodnotiť strategický krok značky v prípade krízovej komunikácie vo forme „*Dúhových komentárov*“. Všetci zúčastnení vyjadrili jednoznačnú podporu značke. Túto stratégiu značky zhodnotili ako veľmi kreatívnu a až tento krok považovali za skutočné potvrdenie svojho hodnotového prezentovania („... *bez toho odovzdania tých peňazí, by to naopak bola len kampaň, ktorá tú komunitu využije len pre to svoje dobro.*“ – participant 2) a úspešné zvládnutie krízovej situácie. Špecifickým aspektom, ktorý participantí ocenili, bolo aktívne zapojenie verejnosti do svojej aktivity („... *to mi príde, že to je také engaging, ...*“ – participant 1; „... *Je to ako keby niečo, že do čoho zapoja ľudí, ...*“ – participant 3). Participantí sa však vyjadrovali aj určitú mieru obavy, že tak definitívne vyjadrenie podpory istej komunity, ktorá spôsobila takú veľkú polarizáciu verejnosti, môže poškodiť image značky (viď Graf 13). Na druhej strane potvrdili, že pre povedomie o značke môže byť menšia „kontroverzia“ pozitívna („... *to rozmiešavalo nejaká*

boje, tak za mňa je to fajn, ...“ – participant 1; „ ... Ja osobne mám radšej taká kontroverzejšie kampane, ktoré tak trocha naježia tú srst', akože vzbúri trošku ruch, ...“, „ ... sa tu po takej dobe o tom rozprávame znamená, že ako keď to spravilo nejaký vzruch, tak je to niečo čo tu predtým ešte nebolo a ľudia si to pamätajú, ...“ – participant 3). Participant 2 podporil myšlienku personifikácie značky a uviedol dôležitosť vnímania rovnoprávnosti vzťahu zákazníka a značky, s nárokom značky reprezentovať hodnoty, za ktorými stojí („ ... Ono to je vzťah na obidve strany, tá firma sa nemôže tým zákazníkom prispôbovať donekonečna, keď si nestoja za rovnakými hodnotami ako ten zákazník a naopak.“).

zhodnotenie krízovej komunikácie značky Dedoles



Graf 13 Zhodnotenie krízovej komunikácie značky Dedoles (Zdroj: vlastné spracovanie)

Zaujímavým odklonom od debaty bolo zhodnotenie, prečo vlastne taká situácia nastala. Bolo argumentované, že za negatívnu odozvu na dúhovú kolekciu z roku 2021, môže charakter cieľovej skupiny, ktorý skupina definovala, ako strednú triedu bez vyššieho vzdelania („ Stredná vrstva. Pre takú stereotypnú rodinku.“ – participant 2; „... ale mám pár ľudí vo svojom okolí, čo sa majú lepšie ako my „normálni“, tak akoby neuvedomujem si, že by vôbec o tej značke niekedy hovorili alebo si od nej niečo kupovali, ...“ – participant 4). Už na začiatku rozhovoru participant 1 uviedli, že si značku asociujú s lacným tovarom, ktorý je ľahko dostupný pre všetky spoločenské vrstvy. V kombinácii s jednoduchosťou a zábavou komunikácie značky sa sformoval náznak korelácie medzi výškou vzdelania, platu a mierou tolerancie („... práve tí vzdelanejší ľudia, sú takí tolerantnejší a väčšinou vzdelanejší ľudia majú vyšší plat,...“ – participant 5).

Posledným bodom debaty, bol vlastný prístup ku krízovej situácii, ktorá nastala pre Dedoles. Participant 1 mali na premyslenie len veľmi krátku chvíľu, čo sa odzrkadlilo aj na hĺbke odpovedí. V dvoch prípadoch participant 2 navrhli prístup ataku zo strany značky, teda nekompromisné obhajovanie svojich hodnôt až do miery sarkastických komentárov voči verejnosti („ ... aj to trollenie je občas dobré riešenie ...“ – participant 1; „ Nie len v komentároch, ale normálne majú posty, ktoré sú založené len na tom, že je tam nejaká Marienka z Hornej-

Dolnej a tá má trebárs deväťdesiat a že by mali takým ľuďom zakázať sociálne siete a že by sa mala radšej starať o muškáty, ktoré má na profilovke alebo niečo v také. Tak aj takto sa s tým dá bojovať.“ – participant 5).

Len participant 2 sa sústredil na pred-krízovú fázu a upozorňoval na konzistenciu proklamovania a reprezentovania firemných hodnôt („... *keby s tou komunikáciou tých svojich values, za ktorými si stoja chcú pokračovať, tak úplne rovnako ako na pride ponožky, by tie páry fotili aj na iné párové ponožky, v priebehu celého roka.*“)

Participant 4 prišiel s iným prístupom ku krízovej situácii. Návrh bol aktívna účasť značky na podujatí organizovanom LGBT+ komunitou, čím by rovnako jednoznačne preukázali svoje stanovisko a rovnako použiť finančnú podporu organizátorov pre jasnú asociáciu značky s danými hodnotami („... *ja by som sa pripojila nejak k tomu pochodu alebo proste sa stala súčasťou toho eventu a chcela to podporiť nejakou trebárs tou finančnou akoby ... neviem ... že ako by som dala balíček s produktami tým ľuďom alebo niečo, aby si to tí ľudia s tým spojili a stali sa partnerom nejakej tej akcie na podporu tejto komunity.*“)

Každý jeden participant však jednoznačne odmietol ignoranciu celej situácie.

8.4 Zhrnutie zistení z kvalitatívneho výskumu

Bezprostrednou asociáciou so značkou Dedoles aj v marketingovo-komunikačnej sfére, boli maskoty značky Dedoles viac ako čokoľvek iné. Jediný participant 3 uvádzal asociácie so Slovenskom a medzinárodnou popularitou, čo bolo pravdepodobne z dôvodu slovenského pôvodu participanta.

Komunikáciu značky participantí rovnako asociovali s maskotmi Dedoles s dôrazom na vtipný a jednoduchý naratív. Už v tomto momente sa však objavili spomienky „*Dúhových komentárov*“, ako špecifickú komunikáciu značky.

K téme spoločenskej angažovanosti sa 100% participantov vyjadrilo ako samozrejmej súčasťou stratégie za predpokladu, že bude pôsobiť autenticky a transparentne, v súlade s celkovou stratégiou firmy. V prípade Dedolesu to bol len participant 5, ktorí vedel menovať aspoň dve aktivity, ktorým sa Dedoles venuje ako forma CSR.

Bolo zaujímavé sledovať slabú vedomosť o bližšom pôsobení a komunikovaní značky. Viac ako 50% však malo vedomosť o krízovej situácii značky a zakročení značky vo forme „*Dú-*

hových komentárov“. Názorovo sa opäť participanti zhodli a ocenili kreativitu krízovej komunikácie. Participant 2, participant 3 aj participant 4 však vyjadrili obavu o poškodenie imagu Dedolesu a potenciálny negatívny dopad na značku svojím krokom proti odporcom LGBT+. Pri vyjadrení vlastných návrhov pre krízovú komunikáciu v rovnakej situácii sa odborníci vyjadrili len stručne, čo môže byť za dôvod krátky časový rámec na rozvítie myšlienky. Jednoznačne však všetci participanti odmietli ignoranciu situácie a mediálnu odmlku. Participant 1 a participant 5 navrhli formu ataku značky, ale participant 5 odporučil dokonca verejné angažovanie sa s komunitou formou eventu.

8.5 Limity kvalitatívneho výskumu

Je potrebné podotknúť aj možnosť limitácie kvalitatívneho výskumu a odporúčenie pre budúci výskum.

Jedným z limitov uskutočneného skupinového rozhovoru bola forma rozhovoru. Online stretnutie do istej miery obmedzuje všetkých participantov, vrátane moderátora, pri prirodzenejšej interakcii medzi ľuďmi a vnímaním reči tela. Tým pádom bola debata trocha menej plynulá a viac riadené zo strany moderátora.

Ďalším limitujúcim faktorom bol nižší počet participantov. Ak by bol počet vyšší, debata by nabrala väčší rozmer a výskum by ponúkol väčšiu hodnotu vo forme variability a počte odborných názorov.

Možnou limitáciou taktiež môže byť doba trvania focus group. Dlhší čas mohol poskytnúť participantom komfort rozvinúť svoje myšlienky a rovnako aj debatovať s ďalšími participantmi na spoločnú tému.

9 VNÍMANIE KRÍZOVEJ SITUÁCIE A NÁSLEDNEJ KOMUNIKÁCIE ZNAČKY SPOTREBITEĽSKOU VEREJNOSŤOU

Nasledujúci kvantitatívny výskum poskytne vhl'ad do spotrebiteľ'ského vnímania krízy a krízovej komunikácie značky na širšom publiku dvoch národností a viacerých vekových skupín.

9.1 Kvantitatívny výskum

Kvantitatívny výskum bol zvolený pre bližšie objasnenie výskumných otázok z pohľadu širšej verejnosti, ktorá je skupinou finálnych konzumentov krízovej komunikácie značiek. Kvantitatívny výskum je v tejto práci využitý aj pre nastavenie alternatívnej krízovej komunikácie v prípade Dedolesu v projektovej časti diplomovej práce.

Dotazníkové šetrenie prebiehalo od februára do marca 2024, prostredníctvom platformy Google Forms. Dotazník obsahoval 21 otázok. Prvé 3 otázky sa venovali len preferenciám konzumovania marketingovej komunikácie značiek. Ďalšie 3 otázky sa bližšie venovali vnímanie dôveryhodnosti komunikačných kanálov. Ďalších 11 otázok sa venovalo vnímaním krízovej komunikácii respondentami a posledné 4 otázky boli demografické.

Ako pre-test boli odoslané dotazníky s účelom overiť správnosť a porozumenie otázok. Akákoľvek avizovaná nefunkčnosť a nejasnosť dotazníka bola následne odstránená.

Celý znenie dotazníku sa nachádza v prílohe *P V*.

9.2 Výberový súbor respondentov

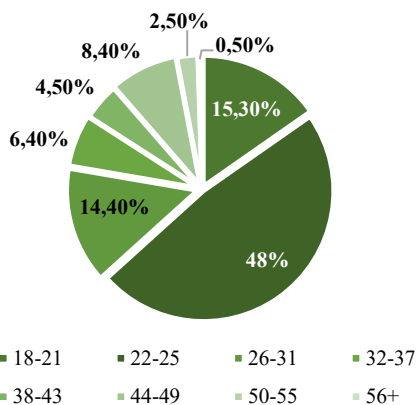
Cieľovým súborom malo byť 250-300 respondentov, ktorých bolo vo finále 202. Kritéria pre výber respondentov neboli skoro žiadne, keďže aj zákaznícka základňa značky Dedoles je len veľmi vágne definovateľná. Cielenie bolo založené len na základe národnosti, špecificky slovenskej a českej.

Rekrutácia respondentov prebehla online cez viaceré platformy a komunikačné kanály, aby bol súbor respondentov čo najširší. Potenciálni respondenti boli oslovení priamo cez pracovný, školský aj súkromný email. Ďalším komunikačným kanálom pre rekrutáciu boli sociálne siete, špecificky Instagram a Facebook. Najviac odpovedí bolo zaznamenaných ako odpoveď na email, pravdepodobne pre priamejšie oslovenie ako hromadné oslovenie cez sociálne siete.

9.3 Analýza kvantitativného výskumu

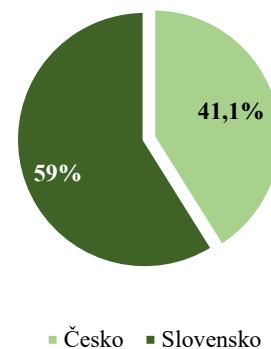
Demografická vzorka pri šetrenie bola dost' rôznorodá. Najdôležitejšími ukazovateľmi bola národnosť participantov. Preferencie a zvyky spotrebiteľov boli skúmané na českej a slovenskej verejnosti, ktorej percentuálny pomer bol 59% slovenských respondentov a 41,1% českých respondentov (viď *Graf 15*). Ostatné socio-demografické ukazovatele neboli rozhodujúcimi, ale nie sú bezpredmetné. Jedným z týchto ukazovateľov, je rozloženie pohlaví, ktorého pomer bolo v tomto šetrení zhruba 1 muž k 3 ženám. Ďalším ukazovateľom je veková príslušnosť. Najväčšie percentuálne zastúpenie mala veková skupina 22-25 rokov, ktorá tvorila skoro polovicu (48%) z celkového počtu respondentov dotazníkového šetrenia (viď *Graf 14*).

vekové skupiny respondentov



*Graf 14 Vekové skupiny respondentov
(Zdroj: vlastné spracovanie)*

národnostné skupiny respondentov

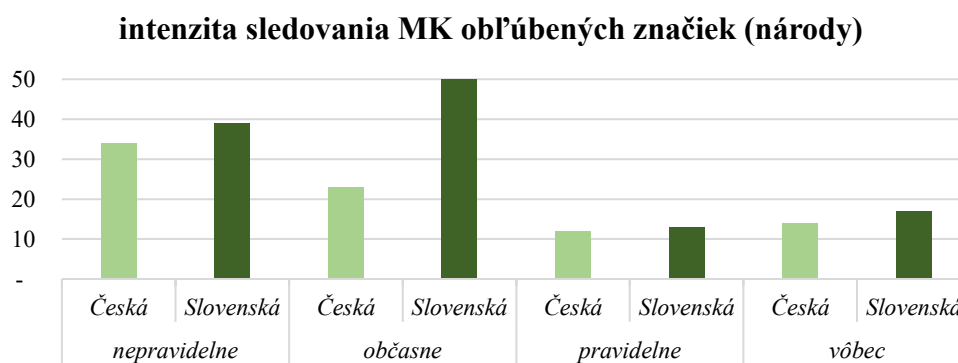


*Graf 15 Národnostné skupiny respondentov
(Zdroj: vlastné spracovanie)*

9.3.1 Preferencie konzumovania marketingovej komunikácie značiek

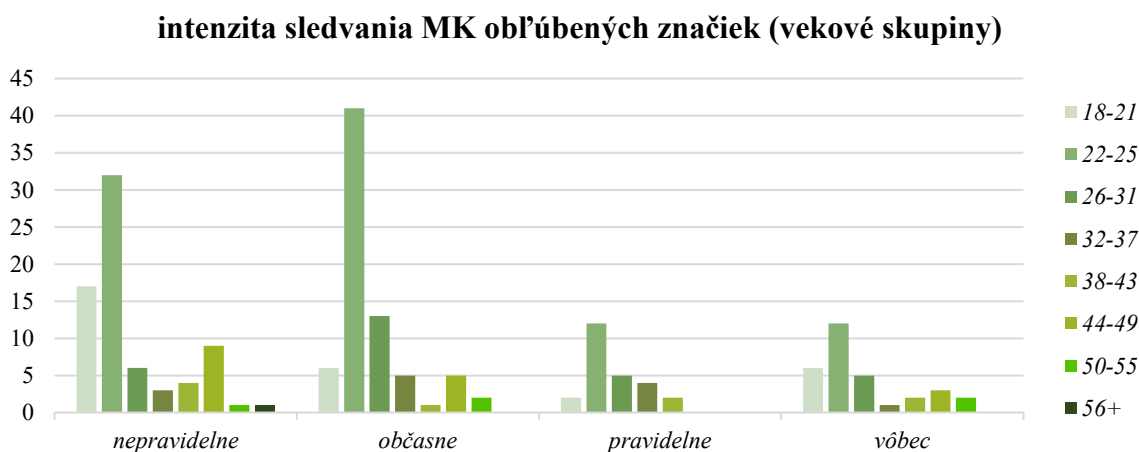
Prvá časť dotazníku sa zaoberala viacerými pohľadmi na spotrebiteľské vnímanie a úmyselné sledovanie marketingovej komunikácie značiek.

Výsledky ukázali, že skoro polovica respondentov aktívne sledujú marketingovú komunikáciu svojich obľúbených značiek. Z pohľadu národov je v tejto aktivite slovenská populácia respondentov aktívnejšie ako česká, s rozdielom len 4% (viď *Graf 16*).



Graf 16 Intenzita sledovania MK obľúbených značiek (národy) (Zdroj: vlastné spracovanie)

Avšak pri upresnení frekvencie sledovanie marketingovej komunikácie (ďalej už len MK), najvýraznejšími hodnotami boli *občasne* (36,1%) a *nepravidelne* (36,1%). Najnižšia hodnota bola zaznamenaná pri pravidelnom sledovaní MK (25%). V pomere národov sú výsledky pomerne zhodné. Čo sa však týka pomerov vo vekových skupinách, bolo zaujímavé zistenie, že najmladšia veková skupina respondentov sleduje MK obľúbených značiek len *nepravidelne* v 54%, podobne, ako staršie vekové skupiny (38+ rokov). Staršie vekové skupiny (22-25, 26-31 a 32-37) sa sledovaniu MK obľúbených značiek venujú *občasne*. Prekvapením však opäť bolo zistenie, že práve veková skupiny 32-37 má najväčšie percentuálne zastúpenie v sledovaní MK *pravidelne* (30,8%) (vid' Graf 17).

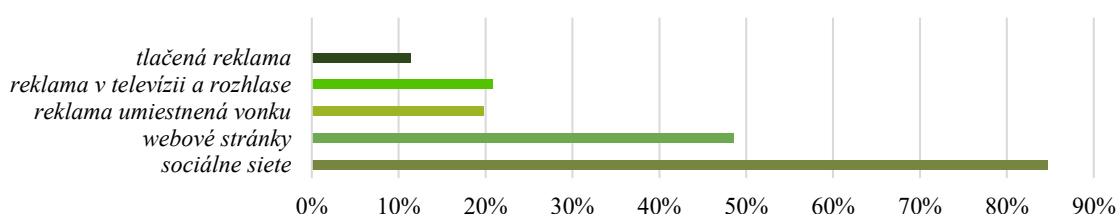


Graf 17 Intenzita sledovania MK obľúbených značiek (vekové skupiny) (Zdroj: vlastné spracovanie)

Čo sa týka preferovaných kanálov, ktorými spotrebitelia konzumujú MK obľúbených značiek, jednoznačnú prevahu mali sociálne siete (84,7%) a naopak, najmenšie preferencie mala tlačaná reklama (11,4%). Respondenti však mohli voliť aj kombinácie preferovaných kanálov a najčastejšou kombináciou pre českých aj slovenských spotrebiteľov skoro rovnakým

dielom, sa stali sociálne siete a webové stránky (26,2%). Dokonca sa ukázalo že zo vzniknutých kombinácií (27), ktoré respondenti volili, bolo len 5, ktoré neobsahovali žiadny digitálny kanál. Z pohľadu vekových kategórií nebolo prekvapivé zistenie, že mladšie skupiny (18-21 a 22-25) zvolili preferovaný kanál sociálne siete (38,7% a 36,1%). O niečo staršie skupiny (26-31, 32-37 a 38-43) poväčšine tiež volili sociálne siete s výraznejšou preferenciou aj webových stránok (44,8%; 23,1% a 44,4%). Staršie vekové skupiny (44-49, 50-55 a 56+) sa najviac spoliehajú na webové stránky (29,4%; 40% a 100%).

preferencie kanálov sledovania MK obľúbených značiek



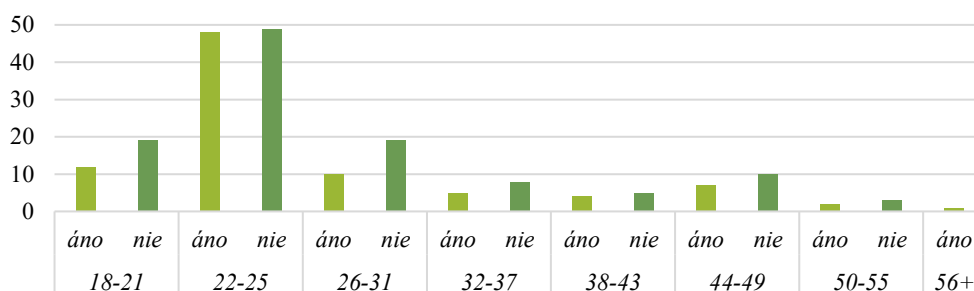
Graf 18 Preferencie kanálov sledovania MK obľúbených značiek (Zdroj: vlastné spracovanie)

9.3.2 Vnímanie dôveryhodnosti komunikačných kanálov

Na základe predchádzajúcich zistení z šetrenia možno vyvodit' koreláciu medzi preferenciou kanálov a vnímanou dôveryhodnosťou týchto kanálov.

Respondenti boli predstavený nasledovnému výroku: „*Úprimnosť a dôveryhodnosť značky sa dá určiť na základe využívaných komunikačných kanálov.*“ Reakcie na výrok boli z väčšej polovice negatívne (55,9%), teda respondenti nesúhlasili s týmto výrokom. Český a slovenský národ opäť reagoval približne rovnako. Výsledky spomedzi vekových skupín sú o niečo zaujímavejšie. Väčšina vekových skupín vyjadrila nesúhlas s tvrdením, avšak percentuálny pomer medzi súhlasom a nesúhlasom nebol až tak vysoký a zväčša išlo o 2/3, ktoré tvrdenie odmietalo a 1/3, ktorá s tvrdením súhlasila. Najmenší rozdiel, 1%, sa vyskytol vo vekovej kategórii 22-25, čo môže naznačovať tendenciu k nerozhodnosti tejto skupiny mladých dospievajúcich (vid' Graf 19).

"Úprimnost' a důveryhodnost' značky sa dá určit' na základe využitých komunikačných kanálov"



Graf 19 "Úprimnost' a důveryhodnost' značky sa dá určit' na základe využitých komunikačných kanálov"
(Zdroj: vlastné spracovanie)

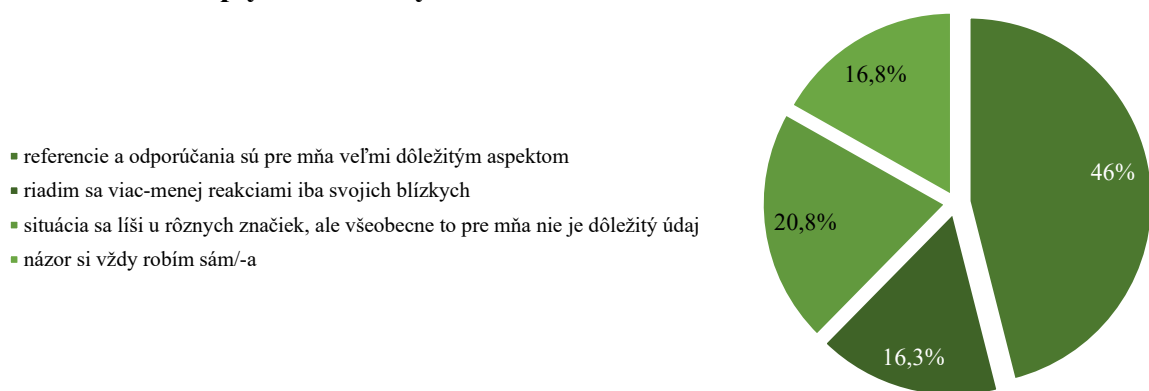
Pri otázke o špecifikácii, ktoré kanály sú pre respondentov najdôveryhodnejšie a naopak, bola jasná voľba väčšiny respondentov webová stránka (72,3%). Tým najmenej dôveryhodným médiom bola pre respondentov reklama umiestnená vonku (61,9%). Pri bližšom skúmaní vnímanej dôveryhodnosti v rámci Čechov a Slovákov, neboli výsledky jednoznačné. Zaujímavé boli výsledky pre dôveryhodnosť sociálnych sietí, kde sa českí spotrebitelia nevedeli definitívne zhodnúť a len o 1% väčšinovo vyjadrili dôveru. Zatiaľ čo slovenskí spotrebitelia (63%) rozhodne vyjadrili dôveryhodnosť v sociálne siete. Klasické masové médiá (rozhlas, televízia, vonkajšia reklama a tlač) sa naprieč českými a slovenskými spotrebiteľmi ukázali zväčša nedôveryhodné. Iba v prípade tlače sa slovenskí spotrebitelia odlišili a vyjadrili väčšinovú dôveryhodnosť tlačovým médiám (56,3%). Webové stránky sa stali najdôveryhodnejším mediálnym kanálom pre Čechov (68,9%) a Slovákov (77,3%) (viď *Tabuľka 3*). Čo sa týka vekových skupín a ich dôveryhodnosť v mediálne kanále, vo väčšine sa skupiny zhodli, že viac-menej dôverujú tlačovým médiám a webovým stránkam a nedôverujú vonkajším reklamám, televízii a rozhlasu. Sociálne siete vykázali rozporné výsledky, pretože pre najmladšiu skupinu (18-21) sú v 54,8% nedôveryhodným kanálom, zatiaľ čo pre staršiu skupinu tej istej generácie Z (22-25) aj generácie mileniálov (26-31) sú sociálne siete dôveryhodným zdrojom (72,1% a 65,5%). Zbytok vekových skupín vyjadrili väčšinovú nedôveryhodnosť sociálnym sieťam.

Národnosť	sociálne siete	webové stránky	reklama vonku	reklama v televízii a rozhlase	tlačená reklama
Česko					
ÁNO	50,6%	69,9%	41%	43,4%	43,4%
NIE	49,6%	30,1%	59%	56,6%	56,6%
Slovensko					
ÁNO	63%	77,3%	36,1%	43,7%	56,3%
NIE	34%	22,7%	63,9%	56,3%	43,7%

Tabuľka 3 Vnímaná dôveryhodnosť komunikačných kanálov (národy) (Zdroj: vlastné spracovanie)

Možným faktorom pri vnímaní dôveryhodnosti MK značiek sú aj referenčné skupiny spotrebiteľov. Pri otázke vplyvu tretej osoby na vnímanie MK značiek, respondenti skoro v polovici prípadov (46%) uviedli, že referencie a odporúčania sú pre nich veľmi dôležitým

vplyv reakcií iných ľudí na vnímanie MK značiek

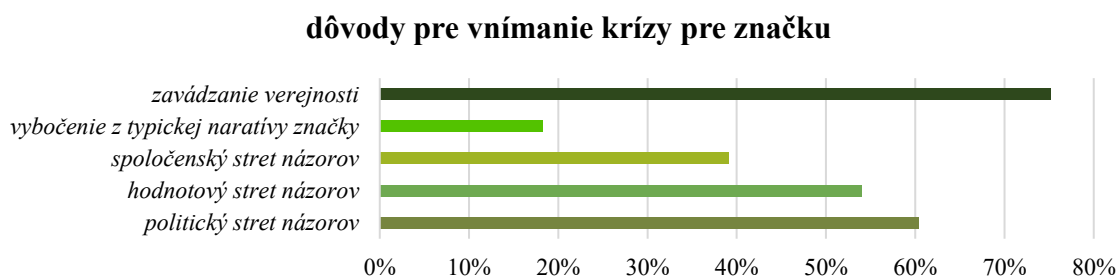


Graf 20 Vplyv reakcií iných ľudí na vnímanie MK značiek (Zdroj: vlastné spracovanie)

aspektom. Rovnako tomu tak bolo aj pri analýze českých (44,6%) a slovenských (47,1%) spotrebiteľov. Aj napriec vekovými skupinami boli výsledky podobné a skoro všetky vekové skupiny s väčšinou prevahou súhlasili, že *referencie sú pre nich dôležitým aspektom pri hodnotení MK*, až na najmladšiu skupinu (18-21), ktorá väčšinovo súhlasila (32,3%), že *situácia sa líši u rôznych značiek, ale všeobecne to pre nich nie je dôležitý údaj*.

9.3.3 Vnímanie krízovej komunikácie značky

Dotazník sa ďalej špecifikoval na chápanie krízy v očiach respondentov, ktorá bola v dotazníku definovaná ako „prešľap“. Vo všeobecnosti respondenti najviac uvádzali, že ako „prešľap“ vnímajú predovšetkým *zavádzanie verejnosti* (75,2%), *politický stret názorov* (60,4%) a *hodnotový stret názorov* (54%) (viď Graf 21).



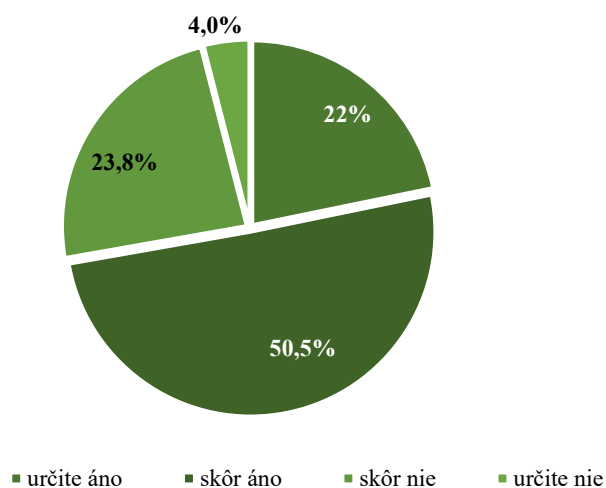
Graf 21 Dôvody pre vnímanie krízy pre značku (Zdroj: vlastné spracovanie)

Z pohľadu národov sa vnímanie líšilo. Keďže bola opäť možná voľba kombinácie možností, najčastejším dôvodom vnímanie krízy pre českých respondentov bol *politický stret názorov*, ktorý sa nachádzal vo viac ako polovici vzniknutých kombinácií (54,5%). Pre slovenských respondentov sa stala najčastejšia odpoveď *zavádzanie verejnosti* (68,8%). Z hľadiska vekových skupín sa najčastejšie voľbou stalo *zavádzanie verejnosti* pre 18-21 (19,4%), 22-25 (16,5%), 44-49 (29,4%) a 56+ (100%). Iné vekové skupiny 26-31 a 32-37 považujú za prešľap *politický stret názorov*, *vybočenie značky z typického naratívu danej značky*, *zavádzanie verejnosti*, *spoločenský stret názorov*, *hodnotový stret názorov* (24,1% a 23,1%), 38-43 *politický stret názorov*, *zavádzanie verejnosti*, *hodnotový stret názorov* (44,4%) a 50-55 *zavádzanie verejnosti*, *hodnotový stret názorov* (40%). V rámci vekových skupín a nimi volebných kombinácií sa najmenej vnímanou krízou stalo *vybočenie značky z typického naratívu danej značky*. Zaujímavé však je, že v rámci týchto kombinácií sa vo väčšine prípadov pre 18-21 nachádzal *politický stret názorov* a rovnako tak pre 22-25, kde sa to však začalo lámať a u starších vekových skupín sa v kombináciách opäť najčastejšie ukazovalo *zavádzanie verejnosti*.

Pri otázke zmeny postoja k značke pri vnímanom „prešľape“ sa respondenti väčšinou zhodli na odpovedi *skôr áno* (49%). Tento údaj platil aj pre porovnanie postoja národov, špecificky 54,2% pre českých respondentov a 45,4% pre slovenských respondentov. Rovnako tomu tak bolo aj pre vekové skupiny, kde sa výrazne ukázala odpoveď aj *určite áno*.

Respondenti venujú pozornosť MK značky aj po „prešľape“ (*skôr áno* – 50,5%) (viď *Graf 22*). Bez veľkej zmeny je tomu rovnako z pohľadu českých (55,4%) a slovenských (47,1%) respondentov. Na druhej strane, zhruba ¼ respondentov oboch národností odpovedala *skôr nie*. Z pohľadu vekových skupín taktiež nevznikla veľká odchýlka až na skupinu 50-55, ktorá na otázku odpovedala väčšinou *skôr nie* (60%).

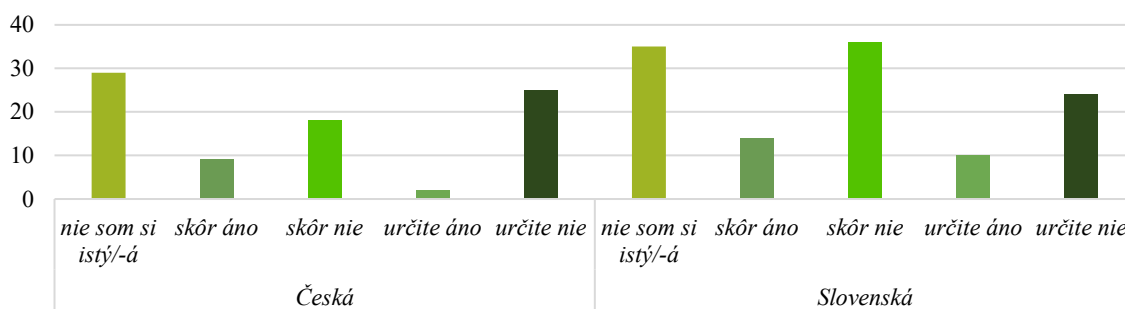
sledovanie následnej reakcie a vyjadrenie značky ku vzniknutej kríze



Graf 22 Sledovanie následnej reakcie a vyjadrenie značky ku vzniknutej kríze (Zdroj: vlastné spracovanie)

Keď boli respondenti konfrontovaní s výrokom: „*Následná snaha o nápravu situácie zo strany značku je bezpredmetná.*“, reakcie boli menej rozhodné. Až 31,7% respondentov si nebolo istých pravdivosťou výroku. Polovica sa skôr prikláňa k tomu, že snaha o nápravu je dôležitá. Čo sa týka národov, vyššie percentá sa ukázali pri odpovediach *určite nie* pre českých spotrebiteľov (30,1%) a *skôr nie* u slovenských spotrebiteľov (30,3%) (viď *Graf 23*). Podobne tomu tak bolo aj pri mladších vekových skupinách, kde prevládala odpoveď *skôr nie* a *určite nie*. Veková kategória 38-43 sa dokonca viac prikláňala ku súhlasu s vyjadrením (33,3%), ale vo väčšinovom percente si staršie vekové skupiny neboli isté ako sa k tomuto výroku postavíť.

„Následná snaha o nápravu situácie zo strany značku je bezpredmetná.“ (národy)



Graf 23 „Následná snaha o nápravu situácie zo strany značku je bezpredmetná.“ (národy)
(Zdroj: vlastné spracovanie)

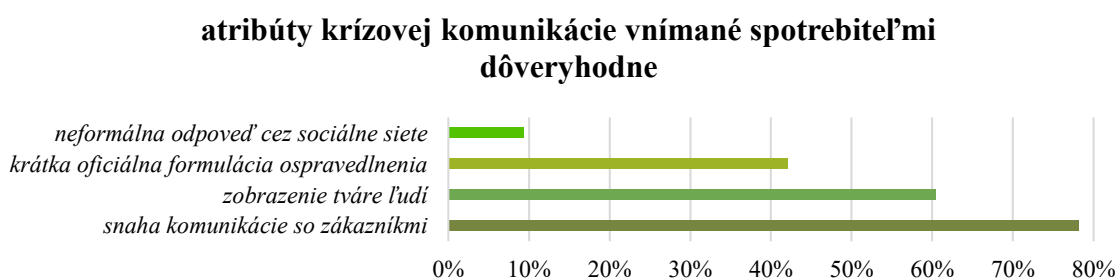
V nadväznej otázke o dôležitosti prevzatia viny značkou sa 49% väčšina zhodla, že je to pre nich *maximálne dôležité*. Rovnako tomu tak je aj naprieč generáciami a národmi. Dokonca sa v analýze dát od starších vekových skupín (38-43, 44-49, 50-55 a 56+) ukázalo, že možnosť *nie veľmi dôležité* a *minimálne dôležité* vôbec nefiguruje.

Respondenti boli vyzvaní vybrať z piatich spôsobov reakcie značky na krízu a väčšinou respondenti odmietli *odmlku* (75,7%) a *ignoranciu* (76,2%) vzniknutej krízy. Najviac respondentov sa prikláňalo k *serióznemu prístupu* (93,6%) a *kreatívnemu prístupu* (64,4%), ale keď išlo o *humor* viac ako polovica (54,5%) odmietla tento štýl komunikácie. Väčšie odlišnosti medzi českými a slovenskými respondentmi sa neprejavili a kopírovali všeobecnú štatistiku. Jediný rozdiel sa prejavil v názore na prezentáciu humorom, kedy sa českí respondenti vyjadrili, že to nie je ich preferovaná forma nápravy (63,9%), zatiaľ čo slovenskí respondenti humornú komunikáciu preferujú (52,1%) (viď *Tabuľku 4*). Podobne tomu tak bolo aj v prípade porovnávania vekových skupín, ktorých jediný bod rozporu bola opäť komunikácia humorom, kde staršie generačné skupiny (44-49 a 50-55) preferovali humor (64,7% a 60%).

Národnosť	serióznosť	kreativita	humor	odmlka	ignorancia
Česko					
ÁNO	91,6%	51,8%	36,1%	25,3%	26,5%
NIE	8,4%	48,2%	63,9%	74,7%	73,5%
Slovensko					
ÁNO	95%	73,1%	52,1%	23,5%	21,8%
NIE	5%	26,9%	47,9%	76,5%	78,2%

Tabuľka 4 Preferencie reakcie značky na vzniknutú krízu (Zdroj: vlastné spracovanie)

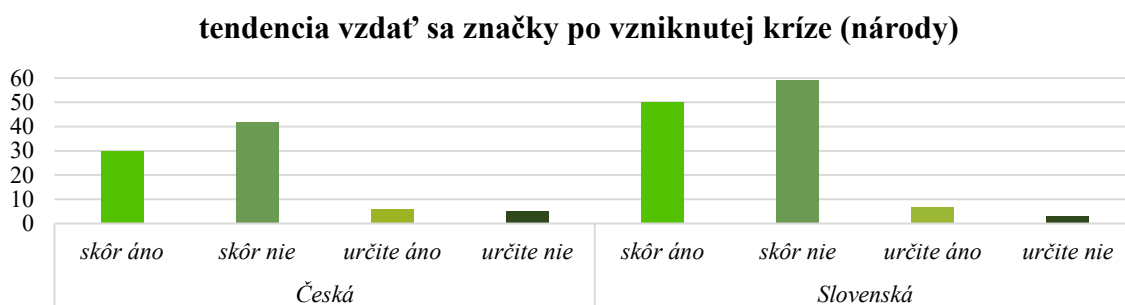
V otázke dôveryhodnosti reakcie značky na situácie sa až 78,2% respondentov zhodlo, že najdôveryhodnejšia je *snaha komunikácie so zákazníkmi*. Naopak, najmenej dôveryhodne je vnímaná *neformálna odpoveď cez sociálne siete* (9,4%) (viď Graf 24). Z pohľadu českých aj slovenských respondentov sa však zobrazenie tváre objavilo v 50+% všetkých kombinácií, ktoré vznikli z predloženého výberu možných reakcií značky na krízu. Rovnako, ako vo všeobecnej štatistike, aj v prípade porovnávania českých a slovenských respondentov nie je *neformálna odpoveď cez sociálne siete* vnímaná dôveryhodne (1,2% a 0,8%). Aj napriec vekovými skupinami sa *zobrazenie tváre* v kombinácii so *snahou o komunikáciu so zákazníkmi* javilo ako najdôveryhodnejšie. Dôležité je však spomenúť, že *neformálna odpoveď cez sociálne siete* síce nemala vysokú dôveryhodnosť ani medzi mladšími vekovými skupinami (18-21, 22-25, 26-31 a 32-37), ale v starších vekových skupinách (38-43, 44-49, 50-55 a 56+) nebola táto možnosť percentuálne ani zastúpená.



Graf 24 Atribúty krízovej komunikácie vnímané spotrebiteľmi dôveryhodne (Zdroj: vlastné spracovanie)

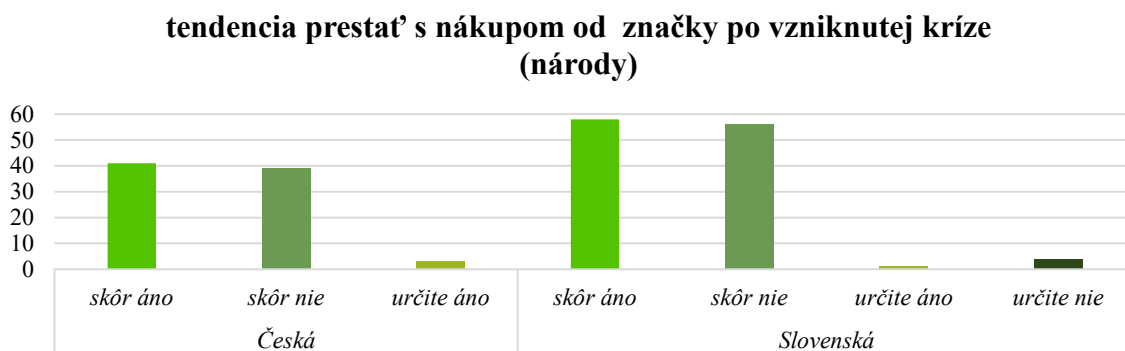
Dotazník sa ďalej posunul k potenciálnym zmenám nákupného správania respondentov pri vnímanej krízovej situácii značky. Väčšina respondentov sa skôr prikláňala k *možnej* (43,1%) a *väčšej* (38,6%) zmene frekvencie nákupov u danej značky. V rámci národov boli spomínaná dve možnosti zmeny nákupného správania skoro rovnocenne rozložené pre oba národy. Podobne tomu tak bolo aj v prípade vekových skupín s rozdielom, že od vekovej skupiny 32-37 + začala prevládať v štatistike len *možná zmena* frekvencie nákupov.

Pri otázke, či by sa respondenti definitívne vzdali značky na základe krízovej situácie, prevažne odpovedali *skôr nie* (50%). Keď však boli konfrontovaní podobnou otázkou v inej interpretácii, teda či by pokračovali v nákupe od danej značky, výsledky už neboli také jasné a respondenti sa rozdelili na dva tábory za *skôr nie* (47%) a *skôr áno* (49%). Aj v českej a slovenskej spotrebiteľskej skupine boli zaznamenané možné pochybnosti, pretože pri prvej otázke, boli českí a slovenskí respondenti viac-menej rozhodnutí, že značky by sa *skôr nevzdali* (50,6% a 49,6%) (viď Graf 25).



Graf 25 Tendencia vzdat' sa značky po vzniknutej kríze (národy) (Zdroj: vlastné spracovanie)

Keď boli však opätovne dopytovaní, tendencie Čechov aj Slovákov upustiť od nákupu danej značky stúpili v českom prípade o 10,9% a v slovenskom prípade o 5,1% (viď Graf 26).



Graf 26 Tendencia prestať s nákupom od značky po vzniknutej kríze (národy) (Zdroj: vlastné spracovanie)

Miestami rozporu hodné odpovede boli zaznamenaná aj u niektorých vekových skupín, ako 18-21, kde tendencia upustiť od nákupu danej značky stúpila až o 19,3% a pri skupine 22-25 táto tendencia stúpila o 6,2%. Skupina 26-31 bola ochotná sa *skôr* vzdať značky v danej situácii (44,8%) a pri opätovnom dopytovaní tendencia ukončenia nákupu od danej značky stúpila na 58,6%. Rovnako tomu tak bolo aj pri skupine 32-37, ktorej tendencia vzdať sa značky a ukončiť nákupy stúpila z 38,5% na 53,8%. Skupiny vo veku 38-43 a 50-55 približne rovnako vyjadrili, že by s nákupom *skôr* skončili (55,6% a 60%), ale v opätovnej otázke rovnakým percentom tvrdili, že by v nákupe pokračovali. Jedine vekové skupiny 44-49 a 56+ sa držali svojej prvotnej odpovede a rovnakým pomerom sa vyjadrili k obojformuláciám otázky, teda 44-49 by sa značky nevzdali a 56+ by boli ochotní sa vzdať.

Na záver boli respondenti vyzvaní k ľubovoľnému uvedeniu, čo by ich od značky plne odradilo. Z analýzy odpovedí vychádza, ako najčastejší dôvod bolo vnútorného hodnotového odlíšenie, predovšetkým v zmysle akejkoľvek diskriminácie určitých skupín (24,4%) a hneď vzápätí nalomenie dôvery v značku, v zmysle verejného a vedomého klamania (22%).

9.4 Zhrnutie zistení z kvantitatívneho výskumu

Analýza frekvencia sledovania MK spomedzi respondentov dokázalo, že slovenskí respondenti sú v tomto smere aktívnejší. Porovnanie frekvencie sledovanie MK obľúbených značiek medzi vekovou skupinou 18-21 (prevládajúce *nepravidelne*) a 32-37 (prevládajúce *občasne*) môže naznačiť, že ide o rozdielne generačné tendencie príľnutia k značke, teda, že mladšia generácia Z má viac záujem o produkt, ako taký a staršej generácii mileniálov záleží viac na značke so všetkým, čo predstavuje. V prípade preferencie špecifických kanálov bola najpreferovanejšou kombinácia sociálnych sietí a webových stránok (26,2%), dokonca ja u starších generácií a podobným dielom u českého a slovenského národa.

Z výsledkov analýzy šetrenia, je možné vyvodit', že dôveryhodnosť klasických komunikačných kanálov upadá a tieto médiá už nemajú takú vysokú kredibilitu ani medzi staršou generáciou, na rozdiel od médií digitálnych. Výsledky dôveryhodnosti sociálnych sietí neboli také jednoznačné, pretože českí spotrebitelia boli zhruba 50/50, zatiaľ čo slovenskí spotrebitelia v 63% vyjadrili tomuto médiu dôveryhodnosť. Rozpory sa našli aj medzi vekovými skupinami, ale všeobecne získali najväčšiu dôveryhodnosť webové stránky. Stránky sú zdrojom aj recenzií a referencií, čo dodáva opäť viac objektívnej dôveryhodnosti. Toto potvrdila aj analýza, kedy respondenti všetkých podskupín vyjadrili najväčšie sympatie s vyjadrením „referencie a odporúčania sú pre mňa veľmi dôležité“.

Pri vnímaní krízy u značiek sa pre českých respondentov stal *hodnotový stret názorov* (16,9%) a pre slovenských skôr *zavádzanie verejnosti* (26,9%). Z hľadiska vekových skupín sa najmenej vnímanou krízou stalo *vybočenie značky z typického naratívu danej značky*. V rámci týchto kombinácií sa vo väčšine prípadov pre 18-21 stal *politický stret názorov* a rovnako tak pre 22-25, kde sa to však začalo lámať a u starších vekových skupín sa v kombináciách opäť najčastejšie ukazovalo *zavádzanie verejnosti*. Tento fakt môže dokazovať o momentálnej politicky turbulentnej dobe, kedy tí najmladší majú potrebu hájiť svoje politické záujmy.

Respondenti sa vyjadrili, že ich vnímanie značky sa *skôr zmení* (49%) pri vzniknutej kríze a podobne tomu tak bolo aj u všetkých podskupín respondentov. Pri otázke potenciálnej zmeny nákupného správania sa opäť respondenti zhodli, že by došlo k *možnej* (43,1%) až *väčšej* (38,6%) zmene frekvencie nákupov u danej značky. U mladších generácií do značnej miery figurovala hlavne *väčšia* zmena. Keď však boli respondenti konfrontovaní s otáz-

kou, či by boli ochotní vzdať sa značky nadobro kvôli vnímanej kríze značky, väčšina českých aj slovenských respondentov uviedla *skôr nie* (50,6% a 49,6%). Spomedzi vekových skupín to bola skupina 26-31, ktorá bola ochotná sa *skôr* vzdať značky v danej situácii (44,8%) a táto tendencia stúpila o 6,2% pri opakovanom pýtání. Rovnako tomu tak bolo aj pri skupine 32-37, ktorej tendencia vzdať sa značky a ukončiť nákupy stúpila z 38,5% na 53,8%. Toto môže naznačovať silné morálne a hodnotové orientovanie generáčnej skupiny mileniálov.

Pozitívnu informáciou je, že respondenti venujú pozornosť MK značky aj po „prešľape“ (*skôr áno* – 50,5%). Bez veľkej zmeny je to aj z pohľadu českých (55,4%) a slovenských (47,1%) respondentov. Na druhej strane, zhruba ¼ respondentov oboch národností odpovedalo na otázku *skôr nie*. Z pohľadu vekových skupín taktiež nevznikla veľká odchýlka až na skupinu 50-55, ktorá na otázku odpovedala väčšinou *skôr nie* (60%).

Respondenti si ale boli viac-menej istí, že snaha o nápravu vzniknutej situácie je pre nich dôležitá. Neprekvapivo je teda aj prevzatie viny *maximálne dôležité* (49%). Ako najpriateľnejšia forma krízovej komunikácie vnímaná respondentami bol *seriózny* (93,6%) a *kreatívny prístup* (64,4%). *Humor* sa stal bodom rozporu ako pre Slovákov (52,1% preferuje) a Čechov (63,9% nepreferuje), tak aj pre vekové skupiny, kde len staršie generácie (44-49 a 50-55) preferovali *humor* (64,7% a 60%). Toto môže byť znamenie, že rola humoru je veľmi delikátna a nemusí vždy splniť svoju úlohu efektívnej komunikácie správy.

Ďalším atribútom pre dôveryhodnú krízovú komunikáciu v očiach respondentov je *snaha komunikácie so zákazníkmi* (78,2%) a najmenej dôveryhodným je *neformálna odpoveď cez sociálne siete* (9,4%). Pri bližšom analyzovaní preferencií podskupín respondentov sa ukázalo, že *zobrazenie tváre* figurovalo v 50% volených kombinácií českými aj slovenskými spotrebiteľmi. *Zobrazenie tváre* v kombinácii so *snahou o komunikáciu so zákazníkmi* sa javilo, ako najdôveryhodnejšie medzi vekovými skupinami a rovnako mala *neformálna odpoveď cez sociálne siete* síce nízku dôveryhodnosť, dokonca aj medzi mladšími vekovými skupinami (18-21, 22-25, 26-31 a 32-37) a v starších vekových skupinách (38-43, 44-49, 50-55 a 56+) nebola táto možnosť percentuálne ani zastúpená. Táto skutočnosť je miernou kontradikciou voči predchádzajúcim dátam, ktoré vo všeobecnosti ukázali, že sociálne siete patria medzi dôverované média. Rozhodujúcim faktorom, ale môže byť slovo „neformálna“, ktoré v spotrebiteľoch vzbudzuje pocit nezájmu.

9.5 Limity kvantitativneho výskumu

Dotazníkové šetrenie vykonané pre túto diplomovú prácu má viaceré limitácie.

Prvotným limitom je počet respondentov. Pri počte nad 202 respondentov by šetrenie poskytlo výskumu relevantnejšie výsledky o spotrebiteľskej populácii.

Jedným z limitov je taktiež charakter skupiny respondentov. Zhruba polovica z celkového počtu respondentov boli spotrebiteľia v rokoch 22-25, čo nemusí poskytovať objektívny obraz o všeobecnej spotrebiteľskej populácii. Tento fakt je pravdepodobne dôsledkom využitia školskej emailovej databázy na zber respondentov.

Ďalším limitom môže byť skutočnosť, že posledná veková skupina respondentov, 56+, má len jedného člena, čo nemá vysokú štatistickú hodnotu.

Možnou limitáciou taktiež môže byť pomer českých a slovenských respondentov, ktorý nie je rovnomerný. Slovenských respondentov je skoro o 20% viac, čo rovnako môže mať dopad na objektívny obraz o všeobecnej spotrebiteľskej populácii.

10 ZÁVERY Z PRAKTICKEJ ČASTI

Primárny a sekundárny výskum kvalitatívneho aj kvantitatívneho charakteru priniesol rozsiahlou analýzou a interpretáciou dát mnoho zistení. Na základe týchto dát budú zodpovedané výskumné otázky pre túto prácu.

10.1 Zodpovedanie výskumných otázok

VO1: Do akej miery dokáže krízová situácia ovplyvniť image značky?

Pre zodpovedanie tejto výskumnej otázky poslúžili východiská mediálnej analýza a rozbor expertného rozhovoru, ktoré sa týkali špecifického prípadu značky Dedoles.

Výsledky pre jasné zodpovedanie otázky sú rozporné. Mediálna analýza sociálnych sietí aj online spravodajských platforiem ukázala, že povedomie o značke sa jednoznačne zvýšilo a vzbudilo veľké ohlasy. Výsledky analýzy sociálnych sietí a reakcií širokej verejnosti na dúhovú kolekciu značky Dedoles preukázali väčšiu prevahu vzniknutých negatívnych postoj k značke zo strany spotrebiteľov. Pokrytie médií počas celej doby kampane bolo taktiež široké, ale emocionálny náboj článkov sa javil skôr pozitívny, podporujúci značku. Viaceré články však ukazovali znaky platenej reklamy Dedolesu. Na základe týchto výsledkov bolo možné vyvodiť, že image značky bude trvalo poškodený až do miery poklesu zisku a potreby naviazania opätovného vzťahu so zákazníkmi. Expertný rozhovor však ukázal úplný opak. Negatívne reakcie na sociálnych sieťach boli len klamlivým obrazom o skutočnosti, pretože po spustení krízovej komunikácie a zbierky pre nadáciu tým značka ukázala pevné stanovisko za svojimi hodnotami, čo bolo vnímané ako pozitívny krok aj v očiach zákazníkov a dúhová kolekcia sa stala toho roku najpredávanejšou. Výročná správa dokonca preukázala, že vzniknutá kríza s dúhovou kolekcie nemala negatívny dopad na image značky (dokonca sa povedomie o značke ešte viac rozšírilo) a ani na zisky, ktoré boli v tom roku (2021) rekordné.

Pre špecifický prípad Dedolesu je možné usúdiť, že image značky bol do istej miery ovplyvnený, ale jednoznačne nebol poškodený. Dokonca by sa dalo tvrdiť, že si značka svojou reakciou na krízu a preukázaním silného hodnotového základu získala viacerých zákazníkov. Po vzore slov vtedajšieho CMO, povedomie (v akomkoľvek slova zmysle) je to najdôležitejšie čo značka môže budovať.

VO2: Ako môže značka v kritických momentoch efektívnejšie komunikovať s verejnou?

Pre zodpovedanie tejto výskumnej otázky boli čerpané dáta zo skupinového rozhovoru s odborníkmi a dotazníkového šetrenia na širšej verejnosti.

Z pohľadu odborníkov z marketingovej praxe sa ukázalo ako dôležitým faktorom pre úspešné a nekonfliktné pôsobenie je autenticita a transparentnosť v prezentovaní značky. Rovnako to platí aj pre integráciu akýchkoľvek mimo zárobkových aktivít (CSR) do dlhodobej stratégie značky, keďže práve v tomto smere často krát značky pôsobia klamlivo a zavádzajú verejnosť. Tým pádom sa značka chráni pred potenciálnym vznikom krízy. Ak však aj tak kríza nastane, ako v prípade Dedolesu, niektorí odborníci tvrdili, že značka má rovnako svoje právo prezentovať hodnoty, ktoré nemusia byť vlastné určitému zákazníkemu segmentu a značka by sa nemala snažiť vyhovieť každej pohnútke zákazníkov, ale držať si svoju integritu. V skratke – nebať sa stratiť zákazníkov, ktorí nevyznávajú rovnaké hodnoty ako značka. Prípád krízovej komunikácie bol ilustrovaný na značke Dedoles a participanti uviedli, že oceňujú zapájanie zákazníkov do konverzácie, ktorá prebieha v rámci krízy a rovnako tak do samotnej stratégie krízovej komunikácie. Taktiež uvideli, že k efektívnemu komunikovaniu v krízových momentoch môže pomôcť humor, a tým sa preniesť cez ťažké obdobie. Spomenutá však bola aj verejná účasť na podujatiach podporujúcich určité hodnoty, za ktorými značka stojí, ako verejná deklarácia pre zákazníkov, a teda aj ukázanie tváre za komunikáciou značky.

Zo spotrebiteľského pohľadu boli názory rovnako jasné. V prvom rade je pre nich dôležité prevzatie viny (aj v zmysle uznanie pobúrenia verejnosti), a tým ukázať, že sú pre nich zákazníci dôležití a záleží im na ich názore. Pre výber kanálov pre dôveryhodnejšie pôsobiacu komunikáciu sa väčšina prikláňala k webovým stránkam (oficiálna stránka značky, spravodajské portály). Keď išlo o formu komunikácie, tu sa názory participantov a respondentov líšili, pretože humor nebol najpreferovanejšou formou komunikácie. Väčšina spotrebiteľov sa prikláňala k serióznosti a určitej kreativite komunikácie. Čo sa týka prezentácie komunikácie značky, tu sa respondenti s participantmi zhodli, pretože aj u spotrebiteľov sa preukázalo väčšie percento, ktoré by rado videlo tváre pracovníkov značky pri krízovej komunikácii, rovnako ako ich zapojenie do debaty.

III. PROJEKTOVÁ ČASŤ

11 NÁVRH ALTERNATÍVNEJ KRÍZOVEJ KOMUNIKÁCIE

Výskumná časť práce poskytla veľké množstvo podnetov od zainteresovaných osôb aj od laickej verejnosti pre tvorbu alternatívnej krízovej komunikácie pre značku Dedoles. Mediálna analýza sociálnych sietí ukázala, že za vznikom krízy bolo negatívne prijatie predstavenej dúhovej kampane podporujúcej LGBT+ komunitu. Po ďalších analýzach a výskumoch (predovšetkým expertným rozhovorom) bolo však uvedené na správnu mieru, že išlo o prípad takzvaných internetových trollov, ktorí nie sú stakeholdermi značky Dedoles. Toto však nezmenilo stav, do ktorého negatívna publicita na sociálnych sieťach dostala značku. Dedoles sa so situáciou vysporiadala po svojom, vytvorením jedinečnej kampane a vyzbieraním veľkého obnosu peňazí zo všetkých (aj negatívnych) komentárov, ktoré boli venovaná nadácii pre LGBT+ komunitu. Reakcia značky sa stala pomerne veľkou mediálnou senzáciou a spĺňala kritéria úspešnej a funkčnej krízovej komunikácie, ktorá pozitívne podporila image značky Dedoles, čo dokázala aj mediálna analýza.

Vtedajšia krízová komunikácia sa však neopierala o tvrdé dáta a fakty pre tvorbu takej komunikácie a prípravu na krízu. Obsahom tejto práce boli aj kvantitatívny a kvalitatívny výskum, ktorých analýzy poskytli bližší pohľad na vnímanie a očakávania spotrebiteľov od komunikácie značky počas krízy, pretože práve spotrebiteľia sú konečnými sudcami úspechu značky. Tieto výskumy poskytli dáta, ktoré neboli prítomné pri pôvodnej krízovej komunikácii značky, a tak projektová časť predstavuje novú alternatívu krízovej komunikácie pre obdobnú situáciu značky Dedoles.

Nová krízová komunikácia, ktorá bude detailne rozobraná v nasledujúcej kapitole bude stáť na troch kľúčových poznatkoch, dosiahnutých z uplynulých výskumov a analýz: (1) dôležitosť zachovania hodnotovej integrity značky Dedoles; (2) zobrazenie tváre zamestnanca/-ov značky Dedoles; (3) snaha o aktívnu komunikáciu so (dotknutými) spotrebiteľmi.

Toto všetko bude synergicky nastavené tak, aby povedomie o značke bolo stále silné, čo bude bližšie vysvetlené v cieľoch pre novú krízovú komunikáciu značky Dedoles.

11.1 Zostavenie krízového tímu

Pri vzniknutej kríze je najdôležitejších prvých dvadsaťštyri hodín, ktoré rozhodnú o závažnosti a vývoji celej situácie. Efektivita a promptnosť sú kľúčovými atribútmi značky v takom období, ktoré by mali byť reflektované nie len na vonkajšej komunikácii značky, ale predovšetkým na vnútornej úrovni.

Za Dedoles v rozhovore Martin Mrva odpovedal, že značka predtým nemala zostavený žiadny krízový plán, ale po vypuknutí krízy bol hneď sformovaný tím. Prvou úlohou zostavenia krízového plánu, je zostavenie krízového tímu, ktorý bude jednotne pôsobiť externe aj interne. Zabezpečenie, že interní zamestnanci sú informovaní a zapojení do krízového plánu a majú smernice o tom, ako komunikovať s verejnosťou a zákazníkmi v čase krízy, je najdôležitejšie pre efektívny „boj“ s krízou a minimalizáciu dôsledkov na poškodenie reputácie.

Na čele tímu sa nachádza riadiaci manažér v úzkom spojení s vedením značky. Pre prípad Dedolesu by to bol *Luboš Lahký* – aktuálny CMO, ktorý by situáciu korigoval a zabezpečoval súdržnosť komunikácie počas celého procesu.

Dôležité je zapojenie odborníkov na komunikáciu značky, a teda Head of Content, ktorou je v Dedolese *Katarína Šebová*, ktorá by stála za tvorbou komunikačnej kampane a cieľov v súdržnosti s hodnotami značky.

Veľkú časť iniciatívy a korigovania preberá PR expert pre danú značku, čo by donedávna bola *Katarína Načiniaková*, ako Head of Communications, ktorej hlavnou úlohou by bola komunikácia s médiami a ucelená jednotná reprezentácia značky pre tretie strany. Rovnako by tiež zodpovedala za internú komunikáciu so zamestnancami.

Keďže kríza prepukla práve na sociálnych sieťach, bude veľmi dôležité zapojenie Social Media Specialist, aktuálne pre Dedoles *Soňa Marčeková*, ktorá bude veľmi úzko spolupracovať predovšetkým s CRM (Customer Relationship Management) Specialist, pre Dedoles je to *Simona Kosorínová*. Spoločne by totiž tvorili prvý bod kontaktu so zákazníkmi a inou verejnosťou a boli by zodpovedné za sledovanie online diskusií, reagovanie na komentáre a poskytovanie aktualizácií o situácii na sociálnych sieťach.

Krízová situácia je úzko spätá s komunitou LGBT+. Správnym krokom, by bolo zahrnúť do krízového tímu aj osobu, ktorá je v danej problematike odborníkom a stala by sa pre Dedoles (externým) konzultantom. Teda osoba s hlbokým porozumením potrieb a perspektív LGBT+ komunity, ktorá môžu poskytnúť odbornú radu a pomôcť značke lepšie porozumieť svojim zákazníkom a ich obavám, rovnako, ako lepšie pochopiť potreby a obavy komunity LGBT+. Pre tento prípad by to mohla byť predsedkyňa Fondu pre podporu LGBT+ komunity Nadácie Pontis, *Eva Petranovič*.

11.2 Komunikačný plán pre krízovú situáciu značky Dedoles

Už spomínaná efektivita a promptnosť počas krízy dokáže byť zabezpečená práve vďaka nastavenému komunikačnému plánu, ktorý poskytuje štruktúrovaný rámec pre rýchlu reakciu na krízovú situáciu.

11.2.1 Analýza krízovej situácie

Prvý z bodov pre riešenie krízy je zmapovanie celej situácie a ukazovateľov, ktoré ku krízovej situácii viedli. V prípade Dedolesu bola celá situácia zanalyzovaná v praktickej časti práce. Identifikovaným spúšťačom bola samotná dúhová kolekcia, ktorá sa stala terčom nenávisťných komentárov a dôvodom osočovania spoločnosti.

Čo bolo však dôležité preskúmať bol aj rozsah krízy. Je dôležité poukázať, že nenávisť sa šírla len na sociálnych sieťach pod príspevkami samotnej značky Dedoles. Neboli vytvárané nové originálne príspevky haniace meno značky alebo odsudzujúce spravodajské príspevky médiami. Podľa týchto ukazovateľov bolo možno usúdiť, že pôjde o jedinečnú skupinu homofóbnych spotrebiteľov a už spomínaných internetových trollův.

Tieto zistenia sa stávajú odrazovým mostíkom pre celú krízovú komunikáciu značky Dedoles.

11.2.2 Ciele krízového komunikačného plánu

Nastavené ciele pre novú krízovú komunikáciu sa budú opierať o pôvodné ciele samotnej značky Dedoles, keď spúšťala Dúhovou kolekciu v roku 2021. Ako bolo jasné z expertného rozhovoru a celkovej analýzy značky, jedným z najdôležitejších dlhodobých cieľov je šíriť myšlienku inklúzie naprieč spoločnosťou. Ďalším dôležitým dlhodobým cieľom pre značku Dedoles je udržiavanie a navyšovanie povedomia o značke, čo bolo viackrát spomínané počas rozhovoru.

Ciele pre už aktuálnu krízovú komunikáciu zahŕňajú:

- *Znížiť hnev a rozčarovanie:* Hlavným cieľom by malo byť znížiť negatívne emócie a rozčarovanie medzi LGBT+ komunitou a ostatnými kritikmi.
- *Ochraňovať a obnoviť dôveru:* Zabezpečiť, že komunikácia značky bude transparentná a úprimná, aby sa obnovila dôvera verejnosti voči značke.
- *Poskytnúť kompenzáciu:* Značka by mala vyjadriť úprimné uznanie a pochopenie pre svoj mylný úsudok vo vnímaní problematiky širokou verejnosťou a nedostatky vo

vnímaní potrieb a citov LGBT+ komunity formou hmatateľnej kompenzácie emocionálnej ujmy.

- *Komunikovať hodnoty a princípy značky:* Zabezpečiť, že krízová komunikácia jasne reflektuje hodnoty a princípy, ktoré tvoria identitu značky.
- *Minimalizovať škodu na povesti značky:* Usilovať sa o minimálne poškodenie povesti značky a obmedzenie straty zákazníkov a podpory.
- *Snaha o každého potenciálneho zákazníka:* Konečnou snahou by malo byť úsilie osloviť každého potenciálneho zákazníka a nepôsobiť príliš elitársky.

11.2.3 Identifikácia kľúčových stakeholderov

Analýza vzniknutej situácie poskytla aj východisko pre identifikáciu kľúčových publik a stakeholderov, ku ktorým bude potrebné špecificky komunikovať.

Prvým cieľovým publikom sú spotrebitelia, ktorí vyjadrili nesúhlas s novou dúhovou kolekciou. Toto cieľové publikum je jednoznačné a pomerne kľúčové, keďže sa dalo z analyzovanej situácie vyvodiť, že nepôjde o reálnu zákaznícku základňu značky Dedoles. Na druhej strane je potrebné adresovať ich obavy a neuberáť z ich pocitu dôležitosti. V prípade, že by bola táto skupina odignorovaná alebo jednoducho potlačená (napríklad zablokovaním alebo mazaním ich komentárov), značka by stratila kontrolu nad vývojom „debaty“ a image značky by bol čisto v rukách skupiny spotrebiteľov, ovládaných svojimi emóciami a konšpiráciami. Preto bude dôležité uznať ich pocit ublíženia a poskytnúť im nejakú formu kompenzácie pre ich emocionálnu ujmu a pre upokojenie vášní.

Prevažné konverzácia bude prebiehať cez sociálne siete, kde je táto skupina saturovaná. Preto sa tejto skupiny ujme Social Media Specialist v kooperácii s CRM Specialist, pod vedením Head of Communications a Head of Content.

Druhou neopomenuteľnou skupinou, na ktorú bude potrebné cieľiť, je dotknutá skupina spotrebiteľov a zákazníkov, ktorí sú súčasťou LGBT+ a ich spojenci. Aj napriek tomu, že ohlasy zo strany LGBT+ komunity a jej spojencov neboli ani zďaleka v takom objeme, ako reakcie predchádzajúceho publika, celé kampaň ja postavená na tejto komunite a prípadné zanedbanie komunikácie s touto skupinou, by mohlo poprieť celé hodnotové zameranie značky a autenticitu komunikačnej kampane. Tým pádom by značky stratila priazeň nie len širšej spotrebiteľskej verejnosti, ale aj špecifického publika, ktorému bola koniec-koncov kolekcia venovaná.

Pre transparentnosť a korektnosť komunikácie s LGBT+ komunitou by bol prizvaný konzultant so špecifikáciou na túto tému, ktorý by za pomoci Head of Communication a Content Specialist vytvorili komunikačnú stratégiu cieleňú na toto publikum.

Posledným, ale taktiež kľúčovým publikom budú médiá a mediálne platformy, ktoré sú aktívne vo verejnej diskusii a hrajú dôležitú rolu, ako mienkotvorcovia. Vplyv nad týmto priestorom do istej miery určuje dovtedajší vzťah Dedolesu s médiami, ktoré by mohli poskytnúť mediálny priestor pre zvýšenie povedomia a publicite o značke aj cez vzniknutú krízovú situáciu. V každom prípade by sa však značka mala ozvať médiám skôr ako samotné mediálne platformy vezmú príbeh za senzáciu a začnú fabulovať vlastné verzie celej situácie. Mediálny priestor bude potrebné aj zaplatiť, čím získa značka výhodu vlastného kontrolovaného priestoru pre vysvetlenie situácie a uvedenia oficiálneho vyhlásenia od značky. Je rovnako potrebné dbať aj na druh médií, ktoré značka osloví aj z hľadiska čitateľnosti a tematického záberu mediálnej platformy.

Títo stakeholderi budú oslovení skupinou pod vedením Head of Communication a CMO, keďže bude potrebné vyjadrenie aj od *core* manažmentu značky a aplikovania media relations.

11.2.4 Identifikácia kľúčových posolstiev

Výsledky z kvantitatívneho aj kvalitatívneho výskumu ukázali kategorické odmietnutie akejkol'vek ignorancie alebo premlčanie vzniknutej situácie, či už ide o závažnejšiu alebo banálnejšiu udalosť. Respondenti výskumu sa vyjadrili, že je pre nich maximálne dôležité, aby značka prevzala vinu pri krízovej situácii. Odborní participanti výskumu o niečo viac chránili integritu značky a udávali do popredia silu hodnotového stanoviska a autenticitu reprezentácie týchto hodnôt značkou, čo môže byť silnejším nástrojom pri komunikácii s verejnosťou počas krízy ako automatické prevzatie viny a snaha o vyvinenie.

Pre voľbu toho správneho posolstva bude snaha kombinovať stanovisko laickej verejnosti aj tej odbornej, pre dosiahnutie silnej a efektívnej správy.

Značke bolo v cieľoch nastavené, že by nemala prísť o potenciálnych zákazníkov, a preto sa bude opätovne snažiť naplniť svoj naratív jedinečnosti, inklúzie a sebarealizácie:

- *Empatia, pochopenie a dôležitosť rešpektovania odlišných názorov*: Základným motívom je vzájomný rešpekt a empatické vnímanie situácie zo strany odporcov, ktoré preukáže snahu o pochopenie rôznych perspektív a reakcií verejnosti.

- *Závazok voči inkluzívnemu prostrediu:* Značka bude stále pevne stáť za svojimi hodnotami, ktoré sa točia okolo inklúzie a diverzity, čo preukáže aj validácia reakcie odporcov.
- *Podpora LGBT+ komunity:* Rovnako však bude značka zdôrazňovať hodnoty, ktoré podporujú inklúziu, diverzitu a rešpekt voči všetkým zákazníkom bez ohľadu na ich sexuálnu orientáciu a identitu. Pre obidva „tábory“ bude však potrebný hmatateľný dôkaz o autenticite tvrdení značky.

11.2.5 Výber hlavných komunikačných kanálov

Dôveryhodnosť komunikačných kanálov je aspekt, ktorému venovali pozornosť aj respondenti dotazníkového šetrenia. Štatisticky najdôveryhodnejšími kanálmi pre sledovanie (marketingovej) komunikácie značky boli sociálne siete a webové stránky. Aj novo-vzniknutý návrh na krízovú komunikáciu bude prebiehať výhradne online formou.

Nie len z hľadiska spotrebiteľských preferencií, ale aj z dôvodu pôvodu krízy, bude krízová komunikácia vedená dominantne cez sociálne siete, a to špecificky **Facebook** a **Instagram**. Ďalší podporným argumentom je finančná nenáročnosť komunikácie cez sociálne siete. V neposlednom rade je to aj najrýchlejšia a najinteraktívnejšia forma komunikácie s publikom prebiehajúca v reálnom čase.

Značka bude svoje stanovisko prezentovať aj na svojej oficiálnej webovej stránke, ale kľúčovými platformami budú už spomínané spravodajské online platformy. Formou týchto médií bude pre značku jednoduchšie prezentovať a vysvetliť vzniknutú situáciu vecnejšie. Rovnako tým bude mať možnosť zasiahnuť odlišné publikum spotrebiteľov. Vnímanie komunikácie cez tretiu stranu sa tiež môže javiť v očiach spotrebiteľov transparentnejšie, keďže komunikácia neprebíha na vlastnej platforme samotnej značky. Výber platformou prebehol na základe čitateľnosti českých aj slovenských spotrebiteľov, ako aj podľa charakteru obsahu platformy. Výberom viacerých väčších mediálnych platformou bude zvýšené tendencia kopírovania obsahu aj menšími médiami, ktoré rozšíria povedomie o značke publikám, ktoré by značka za iných okolností nemala možnosť osloviť.

- **aktuality.sk** (694 976 RU)
- **sme.sk** (529 056 RU)
- **denníkn.sk** (293 312 RU)
- **pravda.sk** (274 080 RU)

- **startitup.sk** (206 784 RU)
- **interez.sk** (130 240 RU)
- **novinky.cz** (1,9 mil. RU)
- **seznamspravy.cz** (1,3 mil. RU)
- **drbna.cz** (90 299 RU)

Skvelou príležitosťou by bol príspevok na blogovej stránke **Nadácie Pontis**, ktorej súčasťou je aj predsedkyňa Fondu pre podporu LGBT+ komunity, prizvaná na konzultáciu celej situácie. Taktiež je vysoká pravdepodobnosť, že sa obsah bude šíriť a osloví mediálne platformy, ako **Queerslovakia.sk**, **Duhovymagazin.sk**, **Proud.cz** alebo **Queers.cz**.

11.2.6 Komunikačná stratégia a obsah krízovej komunikácie

Ďalším krokom po analýze situácie, zvolania krízového tímu a nastavenia cieľov, je zostavenie komunikačnej stratégie.

Dôležitou súčasťou krízovej komunikačnej stratégie je aj interná komunikácia k ostatným zamestnancom. Po objasnení situácie a predstavení cieľov pre ďalšiu externú komunikáciu, je potrebné dostať všetkých zamestnancov na rovnakú „stránku“ a zabezpečiť, aby značka z každej strany pôsobila jednotne a hlásala rovnaké posolstvá.

Na radu v tomto momente prichádza kreatíva. Na základe výskumov sa názory odborníkov a laikov mierne líšili. Zatiaľ čo odborníci sa prikláňali k viac humornejšiemu motívu s náznakom kontroverzie, u laikov sa humor nepreukázal, ako favorizovaný motív. Obidve strany sa ale zhodli, že značka má pôsobiť transparentne a prísť s kreatívnejším nápadom, ako len strohé neosobné ospravedlnenie cez sociálne siete. Opäť bude nasledovná komunikačná stratégia kombinovať elementy oboch „táborov“ pre efektívnu krízovú komunikáciu.

- *Tlačová správa*

Tlačová správa je neodmysliteľnou súčasťou pri krízovej situácii, pretože značke „kúpi“ pri potenciálnom nátlaku zo strany médií čas a nastolí od prvého momentu vecné fakty, čím predchádza neriadenej manipulácii s imagom značky. Oslovené médiá pre publikovanie správy sú uvedené v predchádzajúcej podkapitole. Nová tlačová správa sa nachádza v prílohe *P VIII*.

Mimo uvedenia vlastného stanoviska Dedolesu, sú obsahom tlačovej správy aj následné kroky, ktoré značka podstúpi pre napravenie reputácie formou komunikačnej kampane.

- *Sociálne siete*

Hlavnou ideou kreatívy za krízovou komunikáciou je tolerancia a otvorenosť s malou dávkou zveličenia. Dedoles jednoznačne stojí za svojimi hodnotami aj činmi a láskavým spôsobom chce zmierniť úroveň agresie, ktorá bola vyvolaná dýchovou kolekciou.

Mottom pre krízovú komunikáciu sa stalo – KAŽDÝ SME NEJAKÝ, čo stále poukazuje na diverzitu a potrebu inklúzie, nie len v smere sexuality, ale aj názorovo. Posolstvo komunikácie má odkazovať na potrebu vzájomného rešpektu a podpory jedinečnosti. Myšlienka má však aj medziriadkový kontext, ktorým sa snaží Dedoles zľahčiť nenávisť šírenú užívateľmi na sociálnych sieťach a ukázať, že niekedy nie je potrebné sa hlbšie zamýšľať nad určitými názormi oponentov, ak je osoba alebo značka pevne ukotvená vo svojich hodnotách a má validne argumenty. Motív novej krízovej komunikácie je hravý, nenásilný a pohráva sa s jemným sarkazmom (blízky pre „zasvätených“).

- *Úvodný príspevok*

Úvodná komunikácia bude simultánne prebiehať na Facebooku a Instagrame Dedolesu. Prvotný príspevok bude vo video formáte, kde sa k publiku krátko prihovori samotný riaditeľ značky (v dnešnej dobe je CEO Ján Šifra) s vyjadrením ľútosti nad situáciou a negatívnym vnímaním niektorými spotrebiteľmi. CEO doplní, že aj samotný Dedoles je značka rôznorodosti v ponuke a veľmi radi každému pobúrenému zákazníkovi pomôžu s výberom viac pasujúcejšieho dizajnu a nasmeruje takýchto zákazníkov na špeciálne dedikovanú časť webovej stránky Dedolesu, kde zákazník môže vyžiadať pomoc od personálu a ten mu pomôže s výberom akéhokoľvek iného spodného prádla. Na konci bude prízvukovať, že ide predsa *len* o ponožky.



Obrázok 12 CEO Ján Šifra prihovárajúci sa verejnosti (Zdroj: Index.sme.sk)

○ *Štandardizovaná komunikácia*

Popri bežiacjej dúhovej kampani nebudú vznikat' žiadne originálne príspevky venované výhradne krízovej komunikácii. Tá bude prebiehať priamo v sekcii komentárov, kde budú odporcovia LGBT+ komunity priamo oslovení a bude im vybratý pár ponožiek, prípadne iný kus spodného prádla, ktorý by jemu alebo jej viac „pasoval“. Výber bude založený na základe osobného profilu daného odporcu, ktorý bude zamestnancom Dedolesu prehliadnutý. Štandardizovaná odpoveď na komentáre negatívneho typu by zneli nasledovne:

*„Zdravím Vás (**meno odporcu**)! Je nám ľúto, že sa Vám nepáči naša nová kolekcia 😊 Dali sme si však ten čas, aby sme Vám vybrali ponožkový pár z našej širokej ponuky, ktorý by k Vám snád' sedel lepšie. Na základe Vášho profilu sme vybrali Veselé ponožky Stavebné stroje, ktoré sú teraz aj v zľave! ▾*

<https://www.dedoles.sk/vesele-ponozky-stavebne-stroje#color=84042>

S prianím krásneho dňa, Adriana z Dedolesu

#kazdysmenejaky

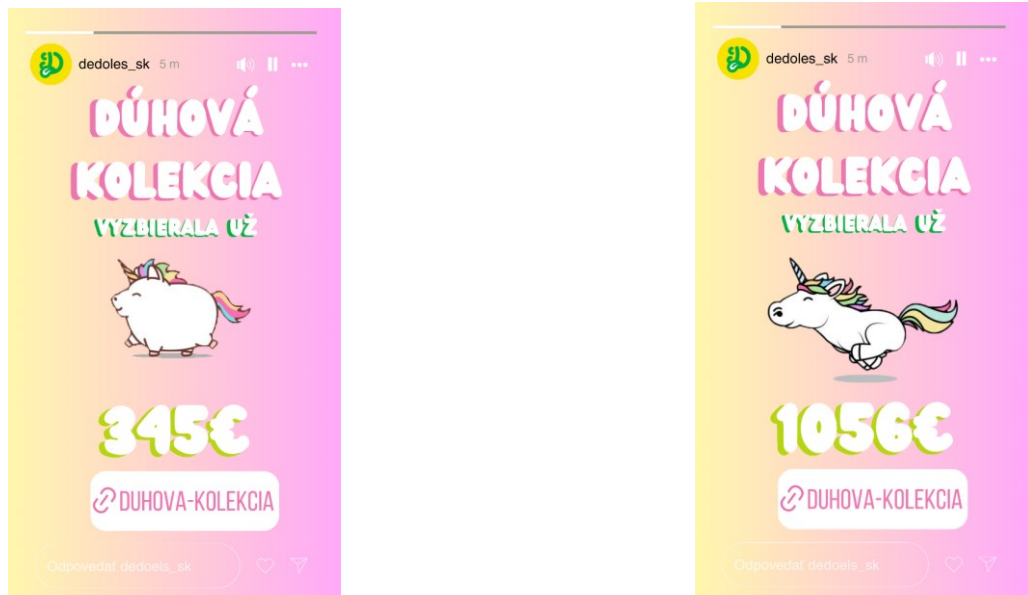
Svoju rolu by hral aj originálny hashtag #kazdysmenejaky, ktorý bude využitý pri monitorovaní úspešnosti kampane.

Súčasťou krízovej komunikácie by bol aj zvýšený apel na podporu LGBT+ v stále prebiehajúcej dúhovej kolekcii. Príspevky by zdôrazňovali, že výt'azok z predajov kúskov z dúhovej kolekcie, bude odovzdaný Fondu pre podporu LGBT+ komunity, ako tomu býva vždy, keď Dedoles vytvorí kolekciu pre marginalizované skupiny. Znenie príspevku pre dúhovú kolekciu:



Obrázok 13 Ukážka príspevku na Facebooku pre propagáciu dúhovej kolekcie a príspevku do fondu (Zdroj: vlastné spracovanie)

Pre zvýraznenie podpory LGBT+ komunity a nadácie, ktorú Dedoles v tejto veci podporuje, každý týždeň by sa objavil príspevok o stave zbierky vo forme jednorozca, ktorý by každým príspevkom rástol, čím by graficky Dedoles zobrazoval peňažný objem darovaný z dúhovej kolekcie. Takýto príspevok by sa objavoval na Instagram, Facebooku aj webovej stránke každý týždeň počas trvania dúhovej kampane a podpory krízovej komunikácie.



Obrázok 14 Ukážka príspevkov na Instagrame pre propagáciu dúhovej kolekcie a príspevku do fondu (Zdroj: vlastné spracovanie)

- *Úprava webovej stránky*

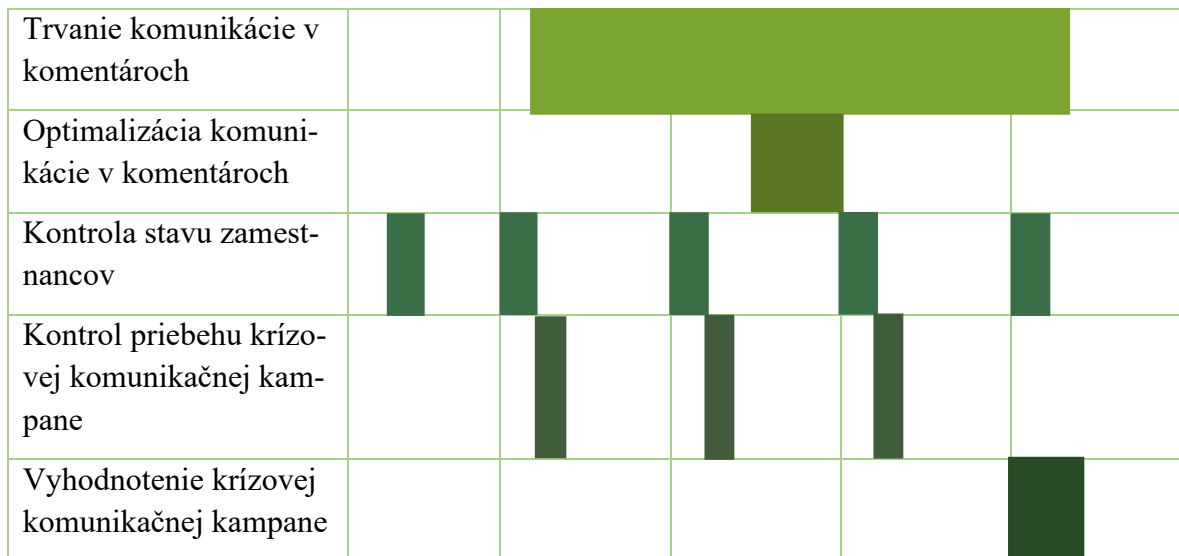
Ako bolo uvedené v texte videa, kde sa prihovára CEO publiku, Dedoles na isté obdobie rozšíri svoje služby a pridá na stránku kartu, kde bude môcť konzultovať svoj trápenie s chatbotom, ktorý mu pomôže nájsť lepšie charakterizujúci pár ponoziek zákazníka a nie pár s dúhovou grafikou. Zámer stránky je recesia, ale možno sa služba stane vyhľadávanou a Dedoles ju ponechá vo svojej stálej ponuke.

Zvolenými formami komunikácie podporujúcej LGBT+ komunity a ich podporovateľov a odvádzania pozornosti od dúhovej kolekcie skupiny odporcov, sa zvyšuje potenciál pre ukludnenie situácie aj vďaka predstaveniu kompenzácie pre obidve skupiny. Dedoles tak preukazuje náznak záujmu o trápenie odporujúcej skupiny spotrebiteľov, ale neostáva dlžný členom LGBT+ komunity, ktorú Dedoles stále aktívne podporuje.

11.2.7 Časový harmonogram krízovej komunikácie

Čas je v krízovej situácii kľúčový. Keďže bude krízová komunikácia záťažou aj na ľudské zdroje, je potrebná určitá miera synchronizácie a štandardizácie, ako bolo uvedené v podkapitole vyššie. Časový harmonogram vytyčuje obdobie jedného mesiaca, počas ktorého pôvodná dýchová kampaň má prebiehať a jej ukončením zanikne aj kampaň krízovej komunikácie. Otáznou aktivitou je chatbot pre oponujúcich zákazníkov, ktorý sa po vyhodnotení a analýze môže stať stálou službou Dedolesu. Harmonogram, vo forme Gantt Chart, pre kampaňový mesiac jún (2024) je uvedený nižšie (viď *Graf 27*).

Aktivita	1. týždeň	2. týždeň	3. týždeň	4. týždeň	5. týždeň
Analýza situácie	■				
Meranie sentimentu a monitorovanie reakcií verejnosti	■				
Príprava tlačovej správy		■			
Schválenie a uverejnenie tlačovej správy		■			
Návrh a produkcia príspevku na sociálne siete	■				
Schválenie a uverejnenie príspevku na sociálne siete		■			
Úprava webovej stránky		■			
Implementácia a testovanie chatbotu	■				
Trvanie využívania chatbotu		■			
Optimalizácia chatbotu			■		
Návrh pre štandardizovanú komunikáciu na sociálnych sieťach		■			
Schválenie a spustenie komunikácie v komentároch		■			



Graf 27 Gantt Chart pre krízovú komunikačnú kampaň

11.2.8 Meranie a monitorovanie priebehu krízy a komunikácie

Neodlúčiteľnou súčasťou celej komunikačnej stratégie je monitorovanie a meranie efektivity spustenej kampane.

KPIs boli zvolené tak, aby odrážali účinnosť kampane a prispievali k dosiahnutiu vopred stanovených cieľoch. Veľkou výhodou kampane v online priestore je možnosť merateľnosti pre digitálnu stopu, ktorú každý užívateľ za sebou necháva.

Už v prvotnej fáze analýzy situácie bolo potrebné urobiť **meranie sentimentu**. Výsledky boli jednoznačné, ale tento údaj bude podstatný počas trvania celej krízovej komunikácie. Aj údaj o sentimente spotrebiteľov, teda zhodnotenie ich emocionálnej nálady voči značke, bude kľúčovým údajom pre vývoj situácie a potenciálne úpravy stratégie počas kampane. Meranie by prebehlo formou analýzy textu. V tomto prípade by boli analyzované komentáre pod príspevkami dúhovej kampane a video-príspevkom od CEO. Tento údaj bude hrať rolu a pri zhodnotení **zisku** alebo **straty v reputácii značky**.

Dôležitým údajom bude **engagement rate**, ktorá skúma mieru aktívnej interakcie užívateľov s obsahom (lajky, zdieľanie a komentovanie) na sociálnych sieťach.

Reach je ukazovateľ miery dosahu informácie o značke aj celej situácii šíriacej sa internetom, ktorý bude možno merať na sociálnych sieťach zdieľanými príspevkami alebo vznikom originálneho obsahu s využitím hashtagu od Dedolesu v tematických príspevkoch.

Cez tlačové správy uverejnené na spravodajských portáloch bude možné sledovať **media coverage**, na základe počtu zverejnení tlačovej správy a počtu samovoľne vznikajúcich článkov na tému krízovej situácie Dedolesu.

Keďže kampaň zahŕňa aj požadovanú interakciu s odkazom na webovú stránku Dedolesu, bude možné sledovať aj **convergence rate**, teda percento návštevníkov webu, ktoré vykonalo požadovanú akciu na webovej stránke. V tomto prípade by bol čiastočným cieľom konverzie návšteva online obchodu Dedolesu a konečným cieľom by bol nákup z webovej stránky.

V prípade chatbotu pre zákazníkov, ktorí by chceli poradiť pri výbere personalizovaného produktu, by sa dala úspešnosť merať na základe **miery zapojenia** chatbotu, teda percentuálna interakcia medzi chatbotom a návštevníkmi webu, rovnako, ako **pomer otázok a odpovedí** so sledovanou úspešnosťou chatbota poskytovať relevantné odpovede.

Čo sa týka internej komunikácie so zamestnancami počas krízovej situácie, bude tiež dôležité skúmať **mieru informovanosti s efektivitou interných komunikačných kanálov**, ako aj **miera stresu** počas situácie a **miera dodržiavanie procesov**.

11.3 Finančný plán pre krízovú komunikáciu

Financovanie celej krízovej komunikačnej kampane bude nastavené na základe vybraných marketingovo-komunikačných aktivít, ich intenzite využitia a vyťažnosti ľudskej pracovnej sily. Aj napriek tomu, že aktivity uvedené v Gantt Charte sú zväčša štandardnou praxou Dedolesu, vo finančnom pláne ide o aktivity, ktoré sú vyvinuté nad štandard fungovania marketingového oddelenia Dedolesu, pre krízovú situáciu značky (viď *Tabuľka 5*).

Aktivita	Počet zamestnancov	Počet hodín/mesiac
Analýza situácie	3	12
Externý konzultant na LGBT+ komunitu	1	8
Meranie sentimentu a monitorovanie reakcií verejnosti	2	48
Príprava tlačovej správy	1	8
Návrh a produkcia príspevku na sociálne siete	4	18
Úprava webovej stránky	1	4
Implementácia a testovanie chatbotu	2	18

Návrh pre štandardizovanú komunikáciu na sociálnych sieťach	2	8
Komunikácia s verejnosťou v komentároch	5	32
Analýza oponujúcich užívateľov	5	32
Interná komunikácia so zamestnancami	1	5
		193/mesiac

Tabuľka 5 Časová dotácia na aktivity pre krízovú komunikačnú kampaň (Zdroj: vlastné spracovanie)

Celý finančný plán je nastavený na päť pracovných dní a predĺženie štandardnej pracovnej doby zo šiestich na osem hodín. Ak počítame s priemernou mzdou 1300€ na marketingového pracovníka, ktorý pracuje šesť hodín do dňa a jeho pracovná doba sa predĺži o dve hodiny, mesačný príplatok na zamestnanca by sa rovnal 432€. Treba však brať do úvahy, že aktivity vypísané v *Tabuľke 5* by neboli vykonávané vždy iným zamestnancom a výkon aktivít by sa skupinovo prelínal.

Vo finančnom pláne sa nachádzajú aj položky, ktoré si vyžadujú *outsourcing*. Takou je externý konzultant pre LGBT+ komunitu aj využitie AI vo forme chatbotu (viď *Tabuľka 6*). Uvedené ceny sú len odhadom na základe prieskumu trhu s marketingovými službami na slovenskom trhu.

Aktivita	Časová dotácia	Cena/€
Externý konzultant na LGBT+ komunitu	8 hodín	0
Chatbot	30 dní	15,99 + 1,79 za do- datočný scenár

Tabuľka 6 Financovanie outsourcovaných služieb pre krízovú komunikačnú kampaň (Zdroj: vlastné spracovanie)

Služba konzultantky pre LGBT+ komunitu nemá vyčíslenie, pretože by služba mohla byť potenciálne vykonaná na oplátku za finančnú podporu nadácie, kde konzultantka pôsobí. V prípade chatbotu by šlo o vyššie uvedený mesačný poplatok s príplatkom pre špecifický scenár personalizovaného výberu produktu podľa zákazníka.

11.4 Riziká novej komunikácie

S novým komunikačným prístupom ku kríze, ktorou si Dedoles prešiel v lete roku 2021, prichádzajú potenciálne riziká či slabiny.

Z hľadiska efektivity môže byť problematické konštantné sledovanie interakcie spotrebiteľov a zákazníkov na sociálnych sieťach pod príspevkami s dúhovou kolekciou, aby bolo možné zachytiť čo najväčší možný počet odporcov dúhovej kampane a osloviť ich s ponukou iných ponožiek. Pridružený problém môže spôsobiť aj personalizovaný výber ponožiek pre odporcov – zamestnanci by museli stráviť určitý čas na to, aby si prehliadli profil odporcu na sociálnej sieti a podľa toho vybrali jeden z motívov z ponuky Dedolesu a ponúkli ho (potenciálnemu) zákazníkovi. Obe nadväzujúce slabiny by mohli spôsobiť vysoké výdavky spojené s potrebným počtom reagujúcich zamestnancov na obrovský objem odporcov.

Pri rozšírení služby o personalizovaný výber ponožiek alebo iného spodného prádla od Dedolesu za pomoci chatbotu, môžu prísť vyššie výdavky. Dedoles by však musel opätovne spustiť funkciu chatbotu s tým, že by chatbot pre zákazníkov musela byť naprogramovaný na širší záber informácie podľa zadaných *promptov* do chatu od zákazníka, na základe ktorých by vybral vyhovujúci produkt.

Najzávažnejším rizikom, ktoré môže sprevádzať alternatívnu formu krízovej komunikácie je nepochopenie zo strany spotrebiteľov. Spotrebiteľia a zákazníci, by nemuseli odpoveď uznať za adekvátnu alebo dokonca obviniť značku z nedostačujúceho hodnotového vymedzenia, čím by hrozila strata potenciálnych aj existujúcich zákazníkov.

ZÁVER

Budovanie značky je komplexným procesom, do ktorého vstupuje veľké množstvo faktorov a premenných. Do veľkej miery sa značka zasluguje o budovanie svojej identity vlastným pričinením, a to formou vizuálnej prezentácie, zdieľaných hodnôt a komunikáciou s verejnosťou. Je to však verejnosť a tretie strany, ako médiá a iní stakeholderi, ktorí formujú image značky a dotvárajú vnímanú hodnotu, známu aj ako brand equity. Značka je svojím pôsobením v otvorenom prostredí trhu vystavená daniu, nad ktorým nemá a ani nebude mať dokonalú kontrolu. Jedným z faktorov, ktorý umocňuje variability trhového prostredia a pôsobenia značiek na ňom, sú sociálne siete. Sociálne siete sa svojou globálnou dostupnosťou stali dobrým pomocníkom pre budovanie značiek, často krát sú ale zlým pánom, keď verejnosť znamená akúkoľvek nesúdržnosť v prezentácii značky. Preto sú značky v dnešnej dobe vystavené riziku krízy v oveľa vyššej miere, ako v uplynulých dekádach. Je totiž len otázka hodín až minút, kedy sa z milovanej značky môže stať outsider.

Cieľom tejto diplomovej práce bolo analyzovať problematiku vzniku krízy a následnej krízovej komunikácie, ako nástroja marketingovej stratégie, ktorá má potenciál budovať image značky. Pre tento prípad bola vybraná značka Dedoles, ktorá sa stala terčom útoku spotrebiteľov na sociálnych sieťach, ktorí vyjadrili nesúhlas voči novo-uviedenej kolekcií produktov, podporujúcich LGBT+ komunitu. Skúmanie krízovej situácie značky Dedoles prebehlo za pomoci viacerých výskumných metód, zahŕňajúc kombináciu kvantitatívneho aj kvalitatívneho výskumu s primárnymi a sekundárnymi dátami, počínajúc od samotnej firmy až po mediálne platformy. Na základe poznatkov z čiastočných analýz a výskumov bola spracovaná a predstavená alternatívna krízová komunikácia, ktorá by skúmanej značke pomohla s pozitívnym budovaním firemnému imagu.

V teoretickej časti práce sú vymedzené a definované pojmy, ktoré sú relevantné pre tému krízovej komunikácie a budovania firemného imagu. Táto časť je postavená na argumentácii akademikov a odborníkov z oblasti marketingovej komunikácie, založených na teoretických rámcoch, ktoré sú kriticky analyzované. Výberom viacerých argumentačných stanovísk bola dosiahnutá skutočná objektivita pohľadu na danú problematiku. Literárna rešerš ukázala, že personifikácia značiek a hodnotové nastavenie značky sú silnými atribútmi pri vnímaní dôveryhodnosti značky verejnosťou. Rovnako však bolo potvrdený potenciálny risk spojený so sociálnymi sieťami, ktoré poskytujú všetkým užívateľom najvyššiu autoritu nad vývojom situácie značky, nech už je akéhokoľvek charakteru. Aj zistenia z literárnej rešerše poskytli podnet pre nasledovný výskum, ktorému bol stanovený cieľ a metodika výskumnej práce.

Praktická část práce představuje značku Dedoles a okolnosti krízové situácie, do ktorej sa v roku 2021 svojou dýchovou kolekciou dostala. Pre nadobudnutie skutočne komplexného obrazu o celej situácii, bolo vykonaných niekoľko výskumov. Mediálna analýza spravodajských platforiem a reakcií verejnosti na sociálnych sieťach v prvom rade ukázala, že si značka vydobyla pomerne veľký mediálny priestor. Predovšetkým po analýze reakcií verejnosti na Facebooku a Instagrame, by sa mohlo zdať, že značka nebude schopná pokračovať v kampani ďalej a bude musieť dýchovú kolekciu stiahnuť. Dedoles však dokázal promptne a unikátny spôsobom zareagovať na krízu, v ktorej sa ocitli, a práve spustením krízovej komunikácie „*Dýchové komentáre*“ upevnili svoju vtedajšiu silnú pozíciu na trhu aj svoje image. Pre objektivitu a odbornosť zhodnotenia priebehu krízovej komunikácie Dedolesu, bola vykonaná focus group, ktorej participanti boli marketingoví pracovníci. Faktorom pri hodnotení celej situácie bola nižšia vedomosť o komunikácii značky Dedoles aj o samotnej kríze. Po predstavení okolností sa participanti zhodli, že výhernou kombináciou pre krízovú komunikáciu Dedolesu bola nenásilné umlčanie odporcov, a tým upevnenie svojho hodnotového stanoviska, čím stúpol image značky v očiach zákazníkov. Expertný rozhovor s vtedajším CMO Dedolesu, Martinom Mrvom, ukázal priebeh situácie zo strany značky, dopĺňajúc o exaktný vývoj situácie, potrebu krízovej stratégie a kreatívy za krízovou komunikáciou značky. Zaujímavými zisteniami však boli výskumy na zákazníkoch, ktoré Dedoles vykonal mesiace po celej krízovej situácii, pretože jasne dokazovali, že aj napriek extrémnej vlne kritiky a odporu verejnosti na sociálnych sieťach voči marketingovej komunikácii značky a značke samotnej, zisky ani reputácia (v tejto veci) neutrpeli. Išlo teda o útoky takzvaných internetových trollov. Doplnujúce dotazníkové šetrenie bolo vykonané na širšej verejnosti českého aj slovenského pôvodu. Účelom dotazníkového šetrenia bolo zistiť aké je vnímanie krízovej komunikácie v očiach spotrebiteľov a aké sú ich predstavy a nároky na značku v takej situácii, ktoré ďalej poslúžili na tvorbu alternatívnej krízovej komunikácie pre Dedoles za rovnakých okolností. Výsledky boli v mnohých prípadoch zhodné z hľadiska národnej príslušnosti aj vekovej skupiny. Dotazníkové šetrenie preukázalo, že najdôveryhodnejšími kanálmi pre komunikáciu sú sociálne siete a webové stránky. Rovnako je dôležité aj prevedenie a forma komunikácie značky v krízovej situácii, v čom sa respondenti zhodli na kreativitě, serióznosti, zobrazení tváre za značkou a dôležitosti prevzatia zodpovednosti.

Projektová časť diplomovej práce predstavuje novú krízovú komunikáciu pre značku Dedoles, ktorá by mohla byť použitá ako alternatívna v danej situácii. Na základe vedomostí z li-

terárnej rešerše, kvalitatívnych aj kvantitatívnych výskumov bola zostavená krízová komunikačná stratégia, ktorej súčasťou je zostavený krízový tím, ciele pre krízovú komunikáciu, obsah krízovej komunikácie, rovnako ako spôsob monitorovania situácie, finančný plán aj potenciálne riziká novo-nadizajnovanej krízovej komunikácie. Hlavným motívom a posolstvom sa stal slogan – *každý sme nejaký*. Myšlienkou je nenásilne odvrátiť pozornosť odporcov od útokov na LGBT+ komunitu a ponúknuť im iný tovar, ktorý by viac odpovedal ich vkusu. Značka tým vyjadrí záujem o trápenie aj tejto skupiny spotrebiteľov (s medziriadkovou dávkou irónie), ale nezradí tým podporovateľov a členov LGBT+ komunity, ktorú bude Dedoles neprestajne podporovať.

Problematika krízovej komunikácie značiek sa stále vyvíja vo svojich rozmeroch a poskytuje mnohé podnety pre hlbšie preskúmanie vzhľadom na digitalizáciu aj zmeny vo vzťahu a vnímania značiek ako takých. Prínosom diplomovej práce bolo analyzovanie vnímania a chápanie krízy značky v očiach spotrebiteľov, ktorí sú hlavnými mienkotvorcami značky a prisudzujú im hodnotu. Práca by mohla slúžiť na hlbšiu analýzu vzťahu značiek, ktoré sa ocitli v kríze a pociťovanej autority spotrebiteľa nad budúcnosťou daných značiek.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

12 hod. reklamy Dedoles, 2021. YouTube. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=GYrvtTOz5r8&t=28286s> [cit. 2024-03-07].

ADESOGA, Adefulu, 2016. Examination of the Relevance of Personal Selling in Marketing Activities: A Descriptive Method. Online. *Journal of Accounting and Management*. Roč. 6, č. 2, s. 103-116. Dostupné z: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://hrcak.srce.hr/en/file/261446> [cit. 2024-03-01].

ARPAN, Laura M. a POMPPER, Donnalyn, 2003. Stormy weather: testing “stealing thunder” as a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists. Online. *Public Relations Review*. Roč. 29, č. 3, s. 291-308. Dostupné z: [doi:10.1016/S0363-8111\(03\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(03)00043-2) [cit. 2024-03-07].

BALÁŽOVÁ, Zuzana, 2021. *Marketing Dedolese aneb Kolik mohou vydělat tančící křečci*. Markething. Dostupné z: <https://markething.cz/marketing-dedolese-aneb-kolik-mohou-vydelat-tancici-krecci> [cit. 2024-03-07].

BARNES, James G., 2003. Establishing meaningful customer relationships: why some companies and brands mean more to their customers. Online. *Managing Service Quality: An International Journal*. Roč. 13, č. 3, s. 178-186. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09604520310476445/full/html> [cit. 2024-03-01].

BRASSINGTON, Frances a PETTITT, Stephen, 2013. *Essentials of Marketing*. Essex: Pearson Education Limited, ISBN 978-0-273-72764-4.

BUTTLE, Francis A, 1998. Word of mouth: understanding and managing referral marketing. Online. *Journal of Strategic Marketing*. Roč. 6, č. 1, s. 241-254. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/096525498346658?needAccess=true> [cit. 2024-03-01].

CAMPBELL, Brian Milton, 1969. *The Existence of Evoked Set and Determinants of Its Magnitude in Brand Choice Behavior*. Online. Dizertačná práca. New York: Columbia University. Dostupné z: <https://www.proquest.com/openview/3966f15047c88b89de480a514bce4545/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y> [cit. 2024-03-01].

COHEN, Ronald Jay, 2013. Brand Personification: Introduction and Overview. Online. *Psychology and Marketing*. Roč. 31, č. 1, s. 1-30. Dostupné z: doi:10.1002/mar.20671 [cit. 2024-03-01].

COOMBS, Timothy a HOLLADAY, Shirley, 2012. *The Handbook of Crisis Communication*. Online. Chichester: John Wiley. ISBN 9781444314885. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=mt0F2LBNPa8C&pg=PA15&source=gbs_toc_r&cad=2#v=one-page&q&f=false [cit. 2024-03-01].

COURT, David; ELZINGA, Dave; MULDER, Susan a VETVIK, Ole Jørgen, 2009. The consumer decision journey. Online. *McKinsey Quarterly*. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey#/> [cit. 2024-03-01].

DE CHERNATONY, Leslie, 2009. Towards the holy grail of defining 'brand'. Online. *Marketing Theory*. Roč. 9, č. 1, s. 101-105. Dostupné z: doi:10.1177/1470593108100063 [cit. 2024-03-01].

Dedoles drobné, ©2024. Dedoles. Dostupné z: <https://www.dedoles.sk/dedoles-drobne> [cit. 2024-03-07].

Dedoles otvára prvú vlajkovú loď v centre Bratislavy, 2021. Stratégie. Dostupné z: <https://strategie.hnonline.sk/news/marketing/5086066-dedoles-otvara-prvu-vlajkovu-lod-v-centre-bratislavy> [cit. 2024-03-07].

Dedoles soutěží na TikToku, o influencery se stará MSL, 2021. MEDIAGURU. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/03/dedoles-soutezi-na-tiktoku-o-influencery-se-stara-msl/> [cit. 2024-03-07].

DEL CAMPO, Cristina; PAUSER, Sandra; STEINER, Elisabeth a VETSCHERA, Rudolf, 2016. Decision making styles and the use of heuristics in decision making. Online. *Journal of Business Economics*. Roč. 86, č. 4, s. 389-412. Dostupné z: doi:10.1007/s11573-016-0811-y [cit. 2024-03-01].

DENCHEVA, Valentina, 2023. *Social media advertising and marketing worldwide - statistics & facts*. Statista. Dostupné z: <https://www.statista.com/topics/1538/social-media-marketing/#topicOverview> [cit. 2024-03-01].

DRAGULOVÁ, Eva, 2021. *Brand Management 2021: Jak Dedoles vybudoval značku, kterou zná 9 z 10 Slováků*. Focus. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/brand-management-2021--jak-dedoles-vybudoval-znacku--kterou-zna-9-z-10-slovaku_s288x16293.html [cit. 2024-02-29].

EDGERLY, Stephanie; CHEN, YingYing; THORSON, Kjerstin a KANG, Taewoo, 2023. Everyone Has an Opinion and there are No Rules: How U.S. Online. *Journalists Articulate the Impact of Social Media on Journalism*. *Journalism Studies*. s. 1-19. Dostupné z: doi:10.1080/1461670X.2023.2246075. [cit. 2024-03-07].

ELSBACH, Kimberly D. a BENOIT, William L., 1997. Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies. Online. *Administrative Science Quarterly*. Dostupné z: doi:10.2307/2393739 [cit. 2024-03-07].

ESLAMI, Sara, 2020. The effect of brand experience on brand equity and brand loyalty through the mediating role of brand awareness, brand image and perceived quality. Online. *Archives of Pharmacy Practice*. Roč. 11, č. 1, s. 98-104. Dostupné z: <file:///C:/Users/adrik/Downloads/the-effect-of-brand-experience-on-brand-equity-and-brand-loyalty-through-the-mediating-role-of-bra.pdf> [cit. 2024-03-01].

FOMBRUN, Charles J. a VAN RIEL, Cees B. M., 2004. Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. Online. *Corporate Reputation Review*. Roč. 6, č. 4, s. 390-395. Dostupné z: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.crr.1540007.pdf> [cit. 2024-03-07]

GRUNIG, James E. a HUNT, Todd, 1984. *Managing Public Relations*. Online. New York: CBS College Publishing. ISBN 0-03-058337-3. Dostupné z: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://www.researchgate.net/profile/James-Grunig/publication/322802009_Managing_Public_Relations/links/5a70b327a6fdcc33daa9dfad/Managing-Public-Relations.pdf [cit. 2024-03-01].

HASSAN, Salah H a CRAFT, Stephen, 2012. Examining world market segmentation and brand positioning strategies. Online. *Journal of Consumer Marketing*. Roč. 29, č. 5, s. 344-356. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/07363761211247460/full/html#idm46089535026176> [cit. 2024-03-01].

HEATH, Robert L. a PALENCHAR, Michael, 2000. Community Relations and Risk Communication: A Longitudinal Study of the Impact of Emergency Response Messages.

Online. *Journal of Public Relations Research*. Roč. 12, č. 2, s. 131-161. ISSN 1062-726X. Dostupné z: doi:10.1207/S1532754XJPRR1202_1 [cit. 2024-03-07].

HERRMANN, Andreas a HUBER, Frank, 2000. Value-oriented brandpositioning. Online. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. Roč. 10, č. 1, s. 95-112. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/095939600342424?needAccess=true> [cit. 2024-03-01].

HINŠT, Jaroslav, 2020. *Rok tancujúcich škrečkov*. Forbes. Dostupné z: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.dedoles.sk/buxus/docs/Public_Relations/SK/FORBES_Rok_tancujucich_skreckov.pdf [cit. 2024-03-07].

HOGAN, Suzanne; ALMQUIST, Eric a GLYNN, Simon E., 2005. Brand-building: finding the touchpoints that count. Online. *Journal of Business Strategy*. Roč. 26, č. 2, s. 11-18. Dostupné z: doi:10.1108/02756660510586292 [cit. 2024-03-01].

HOLM, Olof, 2006. Integrated marketing communication: from tactics to strategy. Online. *Corporate Communication: An International Journal*. Roč. 11, č. 1. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563280610643525/full/html> [cit. 2024-03-01].

CHAFFEY, Dave, 2018. *What is customer lifecycle marketing?*. Smart Insights. Dostupné z: <https://www.smartinsights.com/ecommerce/web-personalisation/what-is-lifecycle-marketing/> [cit. 2024-03-01].

CHLEBCOVÁ HEČKOVÁ, Andrea, 2019. *Metódy obsahovej analýzy médií pri skúmaní predsudkov a stereotypov*. Online, Štúdia. Nitra: Ústav Manažmentu a Turizmu, Kulturológie a Etnológie. Dostupné z: <https://kmkt.sk/kontexty/metody-obsahovej-analyzy-medii-pri-skumani-predsudkov-a-stereotypov/> [cit. 2024-03-07].

CHRAPKO, Jaroslav, 2023. *Znovuzrodí sa Dedoles? Kde urobili chyby a ako sa z nich môžeme poučiť my?*. ECOMMERCE BRIDGE. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=8kWmyzhIT8k> [cit. 2024-03-07].

IND, Nicholas, 2007. *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization into a Brand Champion*. Online. London: Kogan Page Publisher. ISBN 978-0-7494-5083-0. Dostupné z: https://books.google.sk/books?id=IOvs6ERNCS0C&dq=living+the+brand+&lr=&hl=sk&source=gbs_navlinks_s [cit. 2024-03-01].

JESENSKÁ, Lucia, 2021. Príbeh slovenskej značky Dedoles: Dnes ich veselé ponožky valcujú Európu a majú tržby 15 miliónov, no začali s tričkami. Online. *Startitup.sk*. Dostupné z: <https://www.startitup.sk/pribeh-slovenskej-znacky-dedoles-dnes-ich-vesele-ponozky-valcuju-svet-a-maju-trzby-15-milionov-no-zacali-s-trickami/> [cit. 2024-03-07].

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan a WHITTINGTON, Richard, 2008. *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*. Online. Essex: Pearson Education. ISBN 978-0-273-71192-6. Dostupné z: https://books.google.at/books?id=8KS4gKNgLYsC&printsec=frontcover&hl=de&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [cit. 2024-03-07].

JORDAN, Shelby, 2021. *4 Benefits of Local SEO for Small Businesses*. VISUAL OBJECTS. Dostupné z: <https://visualobjects.com/digital-marketing/blog/benefits-of-local-seo> [cit. 2024-03-01].

JUPP, Victor, 2006. *The SAGE Dictionary of Social Research Methods* Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsoai&an=ed-soai.on1337907429&scope=site> [cit. 2024-03-07].

KELLER, Kevin Lane, 2001. *Building Customer-Based Brand Equity: A blueprint for Creating Strong Brands*. Online, Report. Cambridge: Marketing Science Institute, Dostupné z: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://thearf-org-unified-admin.s3.amazonaws.com/MSI/2020/06/MSI_Report_01-107.pdf. [cit. 2024-03-01].

KELLER, Kevin Lane, 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. Online. *Journal of Marketing*. Roč. 57, č. 1, s. 1-22. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/227794112/abstract/D75497BCF16849FCPQ/1?accountid=15518&sourcetype=Scholarly%20Journals> [cit. 2024-03-01].

KELLER, Kevin Lane, 1999. Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples. Online. *Journal of Marketing Management*. Roč. 15, č.1, s. 43-51. Dostupné z: [doi:10.1362/026725799784870513](https://doi.org/10.1362/026725799784870513) [cit. 2024-03-01].

KELLER, Kevin Lane, 2001. Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. Online. *Journal of Marketing Management*. Roč. 17, č. 1, s. 819-847. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1362/026725701323366836?needAccess=true> [cit. 2024-03-01].

KELLER, Kevin Lane, 2009. Building strong brands in a modern marketing communications environment. Online. *Journal of Marketing Communications*, Roč. 15, č. 2, s. 139-155. Dostupné z: doi:10.1080/13527260902757530 [cit. 2024-03-01].

KIOUSIS, Spito, 2001. Public Trust or Mistrust? Perceptions of Media Credibility in the Information Age. Online. *Mass Communication & Society*. Roč. 4, č. 4, s. 381-403. Dostupné z: https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1207/S15327825MCS0404_4?needAccess=true [cit. 2024-03-01].

KITCHEN, Philip J. a BURGMANN, Inga, 2010. Integrated Marketing Communication. Online. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/9781444316568.wiem04001> [cit. 2024-03-01].

KITCHEN, Philip J.; BRIGNELL, Joanne; TAO, Li a SPICKETT JONES, Graham, 1999. The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective. Online. *Journal of Advertising Research*. Roč. 44, č. 1, s. 19-30. Dostupné z: doi:10.1017/S0021849904040048 [cit. 2024-03-01].

LANG, Le Dang,; LIM, Weng Marc a GUZMÁN, Francisco, 2022. How does promotion mix affect brand equity? Insights from a mixed-methods study of low involvement products. Online. *Journal of Business Research*. Roč. 141, č. 1, s. 175-190. Dostupné z: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321009425?casa_token=VTwYPGuEoX8AAAAA:uSxsigNeNVla7PtRo-QAkrE7Q3ai9TSckSwKowX_2m4CQ3oLcCh5P15V3rQhsLI5AqHPc65Zfzs#b0235 [cit. 2024-03-01].

LEMON, Kathrine N a VERHOEF, Peter C, 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Online. *Journal of Marketing*. Roč. 80, č. 6, s. 60-96. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15.0420> [cit. 2024-03-01].

MAGIDS, Scott; ZORFAS, Alan a LEEMON, Daniel, 2015. *The New Science of Customer Emotions*. Harvard Business Review. Dostupné z: <https://hbr.org/2015/11/the-new-science-of-customer-emotions> [cit. 2024-03-07].

MALHOTRA, Naresh K.; NUNAN, Daniel a BIRKS, David F, 2020. *Marketing Research: Applied Insight*. Online. London: Pearson. Dostupné z: https://books.google.sk/books?id=r-ksEAAAQBAJ&dq=marketing+research&lr=&hl=sk&source=gbs_navlinks_s [cit. 2024-03-07].

MAREČEK, Richard, 2020. Facebook. Dostupné z: <https://www.facebook.com/emmacore/posts/10157781908377771> [cit. 2024-03-07].

MARRA, Francis J, 2000. Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations. Online. *Public Relations Review*. Roč. 24, č. 14, s. 461-474. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811199801118?via%3Dihub> [cit. 2024-03-01].

MATÍAS, Ana a CARDOSO, Luís, 2023. Crisis communication: Theoretical perspectives and dynamics of a complex concept. Online. *International Visual Culture Review*. Roč. 14, č. 1, s. 1-15. Dostupné z: doi:10.37467/revvisual.v10.4597 [cit. 2024-03-07].

MILES, Chris, 2007. A cybernetic communication model for advertising. Online. *Marketing Theory*. Roč. 7, č. 4, s. 307-334. Dostupné z: doi:10.1177/1470593107083159 [cit. 2024-03-01].

MOHAPATRA, Sanjay, 2012. IT and Porter's Competitive Forces Model and Strategies. Online. *Information Systems Theory*. Roč. 1, s. 265-281. Dostupné z: doi:10.1007/978-1-4419-6108-2_14 cit. 2024-03-07].

MULDER, Ronald, 1981. A Log-Linear Analysis of Media Credibility. Online. *Journalism Quarterly*. Roč. 58, č. 4, s. 635-638. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/107769908105800420?journalCode=jmqb> [cit. 2024-03-01].

NANDAN, Shiva, 2005. An exploration of the brand identity–brand image linkage: A communications perspective. Online. *Journal of Brand Management*. Roč.12, č. 4, s. 264-278 Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.bm.2540222> [cit. 2024-03-01].

NEJEDLÝ, Tomáš, 2023. Zľavy sú krátkozraké. Musíme zdvihnúť marže a ísť na Západ, hovorí krízový šéf Dedolesa. Forbes. Dostupné z: <https://www.forbes.sk/zlavy-su-kratkozrake-musime-zdvihnout-marze-a-ist-na-zapad-hovori-krizovy-sef-dedolesa/> [cit. 2024-03-07].

NORTON, Michael I; MOCHON, Daniel a ARIELY, Dan, 2011. *The "IKEA Effect": When Labor Leads to Love*. Online, Report. Cambridge: Harvard Business School. Dostupné z: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/11-091.pdf. [cit. 2024-03-01].

PALLOT, Dan., 2011. A Logo Is Not a Brand. Online. *Harvard Business Review*. Dostupné z: <https://hbr.org/2011/06/a-logo-is-not-a-brand?registration=success> [cit. 2024-03-01].

PARK, C. Whan; JAWORSKI, Bernard J. a MACLNNIS, Deborah J, 1986. Strategic Brand Concept-Image Management. Online. *Journal of Marketing*. Roč. 50, č. 4. Dostupné z: doi:10.2307/1251291 [cit. 2024-03-01].

PESCE, Roberto, 2018. *What is Digital Marketing and why is it important to your strategy?*. Medium. Dostupné z: <https://medium.com/@robertopesce/what-is-digital-marketing-and-why-is-it-important-to-your-strategy-bb9b02aef1dd> [cit. 2024-03-01].

Ponožková výzva, ©2024. Dedoles. Dostupné z: <https://www.dedoles.sk/ponozkova-vyzva> [cit. 2024-03-07].

PORTER, Michael E, 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Online. New York: Simon and Schuster. ISBN 1416590358. Dostupné z: <https://books.google.at/books?id=Hn1kNE0OcGsC&printsec=frontcover#v=one-page&q&f=false> [cit. 2024-03-07].

Rasistické výkriky spôsobili ďalšia reklama: Ľuďom prekáža tento muž, iní si ho paradoxne ani nevšimli, 2020. Topky.sk. Dostupné z: <https://www.topky.sk/cl/10/1858737/Rasisticke-vykriky-sposobila-dalsia-reklama--Ludom-prekaza-tento-muz--ini-si-ho-paradoxne-ani-nevsimli> [cit. 2024-03-07].

RIES, Al a TROUT, Jack, 1986. Marketing Warfare. Online. *Journal of Consumer Marketing*. Roč. 3, č. 4, s. 77-82. Dostupné z: doi:10.1108/eb008182 [cit. 2024-03-01].

ROGERS, Charlotte, 2019, *The BBC's customer chief on the power of marketing at the 'extreme edges'*. Marketing Week. Dostupné z: <https://www.marketingweek.com/bbc-marketing-extreme-edges/> [cit. 2024-03-01].

ROWLEY, J, 2001. Remodelling marketing communications in an Internet environment. Online. *Internet Research*. Roč. 11, č. 3, s. 203-212. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10662240110397017/full/html#idm45735145438688> [cit. 2024-03-01].

SEEGER, Matthew W.; SELLNOW, Timothy L. a ULMER, Robert R., 2016. Communication, Organization, and Crisis. Online. *Annals of the International Communication Association*. Roč. 21, č. 1, s. 231-276. Dostupné z: doi:10.1080/23808985.1998.11678952 [cit. 2024-03-07].

SEETHARAMAN, Deepa, 2018. *Facebook Removes Data-Security App From Apple Store*. The Wall Street Journal. Dostupné z: <https://www.wsj.com/articles/facebook-to-remove-data-security-app-from-apple-store-1534975340?mod=e2twd> [cit. 2024-03-07].

SEVČÍKOVÁ, Petronela, 2021. *Autor kampane Dedolesu: Porovnanie škrečkov s Alzákom nie je úplne presné*. Stratégie. Dostupné z: <https://strategie.hnonline.sk/news/marketing/2274359-autor-kampane-dedolesu-mali-sme-pat-konceptov-z-ktorych-vyhrali-skrec-kovia> [cit. 2024-03-07].

SHANNON, Claude E a WEAVER, Warren, 1964. *The Mathematical Theory of Communication*. Online. Chicago: The University of Illinois Press. Dostupné z: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgcle-findmkaj/https://pure.mpg.de/rest/items/item_2383164/component/file_2383163/content [cit. 2024-03-01].

SHETH, Jagdish, 2018. *Social Media Marketing: Emerging Concepts and Application: Emerging Concepts and Applications*. Online. Singapur: Springer Nature. ISBN 9789811053221. Dostupné také z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&an=1709224&scope=site> [cit. 2024-03-01].

SIMONSON, Itamar, 2005. Determinants of Customers' Responses to Customized Offers: Conceptual Framework and Research Propositions. Online. *Journal of Marketing*. Roč. 69, č. 1, s. 32-45. Dostupné z: [doi:10.1509/jmkg.69.1.32.55512](https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.32.55512) [cit. 2024-03-01].

SLATER, Stanley F. a OLSON, Eric M., 2002. A fresh look at industry and market analysis. Online. *Business Horizons*. Roč. 45, č. 1, s. 15-22. Dostupné z: [doi:10.1016/S0007-6813\(02\)80005-2](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(02)80005-2) [cit. 2024-03-07].

SMITH, Paul R. a ZOOK, Ze, 2020. *Marketing Communications: Integrated Online and Offline, Customer Engagement and Digital Technologies*. London: Kogan Page Limited. ISBN 978 0 7494 9864 1.

The Importance of Consumer Insights in Today's Marketing Strategies, 2021. GBSN RESEARCH. Dostupné z: <https://gbsnresearch.com/insights/listen/consumer-insights-in-todays-marketing-strategies/> [cit. 2024-03-07].

URDE, Mats, 2003. Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*. Roč. 37, č. 7, s. 1017-1040. Dostupné z: [doi:10.1108/03090560310477645](https://doi.org/10.1108/03090560310477645) [cit. 2024-03-01].

URDE, Mats, 2016. The brand core and its management over time. *Journal of Product & Brand Management*. Roč. 25, č. 1, s. 26-42. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jpbm-05-2015-0875/full/html#idm45757027389152> [cit. 2024-03-01].

VARGO, Stephen L. a LUSCH, Robert F., 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. Online. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Roč. 36, č. 1, s. 1-10. Dostupné z: doi:10.1007/s11747-007-0069-6 [cit. 2024-03-01].

VAŠUTA, Tomáš, 2021. *Přišli škrečky a Dedoles počíta tržby na desiatky miliónov*. INDEX.SME. Dostupné z: <https://index.sme.sk/c/22707670/prisli-skrecky-a-dedoles-vystrelili-medzi-top-e-shopy.html> [cit. 2024-03-07].

VEGLIS, Andreas a KOTENIDIS, Efthimis, 2022. Employing chatbots for data collection in participatory journalism and crisis situations. *Journal of Applied Journalism & Media Studies*. Roč. 11, č. 3, s. 309-332. Dostupné z: doi:10.1386/ajms_00044_1 [cit. 2024-03-01].

Veľká talentová súťaž, ©2024. Dedoles. Dostupné z: <https://www.dedoles.sk/mysock> [cit. 2024-03-07].

WHEELER, Alina, 2018. *Designing Brand Identity*. New York: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 2017022067.

WIID, Jan a DIGGINES, Colin, 2009. *Marketing Research*. Online. Kapské Mesto: Juta and Company. ISBN 978-0-70217-744-6. Dostupné z: https://books.google.sk/books?id=wCDTX0ga0AkC&dq=marketing+research&lr=&hl=sk&source=gbs_navlinks_s [cit. 2024-03-07].

WILLIAMS, David a OLANIRAN, Bolanle, 2002. Crisis communication in racial issues. Online. *Journal of Applied Communication Research*. Roč. 30, č. 4, s. 293-313. Dostupné z: doi:10.1080/00909880216595 [cit. 2024-03-07].

WILLIAMS, Nathan, 2019. *Your Brand is More Than a Logo*. Expert Media Design. Dostupné z: <https://expertmedia.design/your-brand-is-more-than-a-logo/> [cit. 2024-03-01].

WIRTZ, Jochen a MATTILA, Anna S., 2003. The effects of consumer expertise on evoked set size and service loyalty. Online. *Journal of Services Marketing*. Roč. 17, č. 7, s. 649-665. Dostupné z: doi:10.1108/08876040310501223 [cit. 2024-03-01].

WITTHAUS, M., 1999. *Group Therapy*. Marketing Week. Dostupné z: <https://www.marketingweek.com/group-therapy/> [cit. 2024-03-07].

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

AIDA	Attention, Interest, Desire, Action
B2C	Business-to-Customer
CMO	Chief Marketing Officer
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
KPI	Key Performance Indicators
LGBT+	lezba, gej, bisexuál, transrodový člověk a iný „gendery“
MK	marketingová komunikácia
MS	Microsoft
PPC	Pay-per-Click
PR	Public Relations
RACE	Reach, Act, Convert, Engage
RU	Real Users
UGC	User-generated content
WOM	Word-of-Mouth

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Vyčíslenie dlhov Dedolesu (Zdroj: Finstat.sk)	46
Obrázok 2 Tržby Dedolesu od roku 2018 po rok 2022 (Zdroj: Finstat.sk)	47
Obrázok 3 Zisky Dedolesu od roku 2018 po rok 2022 (Zdroj: Finstat.sk).....	47
Obrázok 4 Billboard značky Dedoles (Zdroj: Facebook.com)	48
Obrázok 5 Ukážka (1) torty v štýle Dedoles (Zdroj: icukraren.sk)	50
Obrázok 6 Ukážka (2) torty v štýle Dedoles (Zdroj: Loranc.eu).....	50
Obrázok 7 UGC videá na YouTube za zvučky Dedolesu (Zdroj: YouTube.com).....	52
Obrázok 8 Dlhodobý postoj k značke Dedoles pre Českú a Slovenskú republiku (Zdroj: Dedoles).....	54
Obrázok 9 Štatistické výsledky „nepáčivosti“ Dedolesu pre slovenských a českých zákazníkov (Zdroj: Dedoles)	55
Obrázok 10 Príspevok na Instagrame k „Dúhovej kolekcií“ (Zdroj: Dedoles Instagram) ..	57
Obrázok 11 Príspevok na Facebooku „Dúhovej kolekcií“ (Zdroj: Dedoles Facebook).....	57
Obrázok 12 CEO Ján Cifra prihovárajúci sa verejnosti (Zdroj: Index.sme.sk).....	101
Obrázok 13 Ukážka príspevku na Facebooku pre propagáciu dúhovej kolekcie a príspevku do fondu (Zdroj: vlastné spracovanie)	102
Obrázok 14 Ukážka príspevku na Instagrame pre propagáciu dúhovej kolekcie a príspevku do fondu (Zdroj: vlastné spracovanie)	103

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Obsahová analýza príspevkov od Dedolesu na Instagrame (Zdroj: vlastné spracovanie).....	58
Tabuľka 2 Prehľad participantov zúčastnených vo focus group (Zdroj: vlastné spracovanie)	71
Tabuľka 3 Vnímaná dôveryhodnosť komunikačných kanálov (národy) (Zdroj: vlastné spracovanie).....	82
Tabuľka 4 Preferencie reakcie značky na vzniknutú krízu (Zdroj: vlastné spracovanie)....	84
Tabuľka 5 Časová dotácia na aktivity pre krízovú komunikačnú kampaň (Zdroj: vlastné spracovanie).....	105
Tabuľka 6 Financovanie outsourcovaných služieb pre krízovú komunikačnú kampaň (Zdroj: vlastné spracovanie).....	106

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1 Podstata analyzovaných Instagramových komentárov negatívneho charakteru (Zdroj: vlastné spracovanie)	60
Graf 2 Pomer pozitívnych a negatívnych komentárov na príspevku o „Dúhových komentároch“ (Instagram) (Zdroj: vlastné spracovanie)	61
Graf 3 Pomer pozitívnych a negatívnych komentárov na poslednom príspevku, venovanému Dúhovej kolekci (Instagram) (Zdroj: vlastné spracovanie).....	61
Graf 4 Pomer slovenských a českých komentárov (slovných) na príspevkoch o Dúhovej kolekci (Instagram) (Zdroj: vlastné spracovanie).....	61
Graf 5 Podstata analyzovaných Facebookových komentárov negatívneho charakteru (Zdroj: vlastné spracovanie)	63
Graf 6 Pomer pozitívnych a negatívnych komentárov na príspevkoch o „Dúhových komentárov (Facebook) (Zdroj: vlastné spracovanie)	64
Graf 7 Pomer slovenských a českých komentárov (slovných) na príspevkoch o Dúhovej kolekci (Instagram) (Zdroj: vlastné spracovanie).....	64
Graf 8 Počet uverejnených článkov spravodajskými platformami za určité obdobie (Zdroj: vlastné spracovanie).....	67
Graf 9 Pomer článkov s rozdielnymi emocionálnymi nábojmi (Zdroj: vlastné spracovanie)	68
Graf 10 Pomer slovenských a českých článkov na tému Dúhovej kolekcie značky Dedoles (Zdroj: vlastné spracovanie)	69
Graf 11 Asociácie s značkou Dedoles (Zdroj: vlastné spracovanie)	71
Graf 12 Povedomie o CSR aktivitách značky Dedoles (Zdroj: vlastné spracovanie)	73
Graf 13 Zhodnotenie krízovej komunikácie značky Dedoles (Zdroj: vlastné spracovanie)	74
Graf 14 Vekové skupiny respondentov (Zdroj: vlastné spracovanie)	78
Graf 15 Národnostné skupiny respondentov (Zdroj: vlastné spracovanie)	78
Graf 16 Intenzita sledovania MK obľúbených značiek (národy) (Zdroj: vlastné spracovanie).....	79
Graf 17 Intenzita sledovania MK obľúbených značiek (vекové skupiny) (Zdroj: vlastné spracovanie)	79
Graf 18 Preferencie kanálov sledovania MK obľúbených značiek (Zdroj: vlastné spracovanie).....	81
Graf 19 "Úprimnosť a dôveryhodnosť značky sa dá určiť na základe využitých komunikačných kanálov" (Zdroj: vlastné spracovanie).....	80
Graf 20 Vplyv reakcii iných ľudí na vnímanie MK značiek (Zdroj: vlastné spracovanie) .	82
Graf 21 Dôvody pre vnímanie krízy pre značku (Zdroj: vlastné spracovanie)	83

Graf 22 Sledovanie následnej reakcie a vyjadrenie značky ku vzniknutej kríze (Zdroj: vlastné spracovanie).....	84
Graf 23 „Následná snaha o nápravu situácie zo strany značku je bezpredmetná.“ (národy) (Zdroj: vlastné spracovanie)	85
Graf 24 Atribúty krízovej komunikácie vnímané spotrebiteľmi dôveryhodne (Zdroj: vlastné spracovanie).....	86
Graf 25 Tendencia vzdať sa značky po vzniknutej kríze (národy) (Zdroj: vlastné spracovanie)	87
Graf 26 Tendencia prestať s nákupom od značky po vzniknutej kríze (národy) (Zdroj: vlastné spracovanie).....	87
Graf 27 Gantt Chart pre krízovú komunikačnú kampaň (Zdroj: vlastné spracovanie)	104

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Scenár expertného rozhovoru

Príloha P II: Audiovizuálna nahrávka expertného rozhovoru

Príloha P III: Osnova focus group

Príloha P IV: Audiovizuálna nahrávka focus group

Príloha P V: Štruktúra dotazníkového šetrenia

Príloha P VI: Výsledky dotazníkového šetrenia

Príloha P VII: Odkaz na prílohy k praktickej časti práce (mediálny rozbor, rozbor focus group, rozbor dotazníkového šetrenia)

Príloha P VIII: Tlačová správa

PRÍLOHA P I: SCENÁR EXPERTNÉHO ROZHOVORU

1. Čo vás inšpirovalo k tvorbe dúhovej kolekcie a sprievodnej kampane?
2. Aké boli nastavené ciele pre Dúhovú kampaň?
3. Aké ste mali očakávania od slovenských zákazníkov na vašu kampaň a ako ste reagovali na reálne ohlasy zákazníkov? Videli ste nejaký zásadný rozdiel medzi českými a slovenskými zákazníkmi?
4. Kedy ste si začali uvedomovať vážnosť situácie a potrebu spustiť krízový plán?
5. Mali ste už dopredu vytvorený krízový plán?
6. Aké úvahy boli za tvorbou krízovej komunikácie po vlne kritiky na internete a sociálnych sieťach? Ako ste pri tvorbe komunikačnej stratégie postupovali?
7. Ako dlho pretrvávala krízová situácia? Do akých rozmerov kríza značku poznačila?
8. Aké boli náklady na vytvorenú krízovú komunikáciu?
9. Ako ste opätovne nadviazali kontakt so svojimi zákazníkmi a ostatnými spotrebiteľmi?
10. K akým výsledkom ste sa dostali, keď ste vyhodnocovali úspešnosť samotnej dúhovej kampane? Naopak, k akým výsledkom ste sa dostali, keď ste vyhodnocovali následnú krízovú komunikáciu s verejnosťou?
11. Aké poznatky/zmeny, ktoré ste z tejto komunikácie získali, naďalej využívate pri budovaní značky?

PRÍLOHA P II: AUDIOVIZUÁLNA NAHRÁVKA EXPERTNÉHO ROZHOVORU

Na nižšie uvedenom hyperlinku sa nachádza audiovizuálny záznam, ktorý bol vyhotovený počas expertného rozhovoru s bývalým CMO skúmanej firmy.

Na začiatku záznamu vyjadril účastník svoj ústny súhlas s nahrávaním rozhovoru.

https://drive.google.com/file/d/1V80XPjS3syhzoxpR_ffwf5UKuLjo-syLP/view?usp=drive_link

PRÍLOHA P III: OSNOVA FOCUS GROUP

1. Čo vás prvé napadne alebo čo si asociujete, keď poviem značka Dedoles?

- Mali ste už skúsenosť s touto značkou? Ako ju hodnotíte?

2. Ako vnímate komunikáciu značky Dedoles?

- Sledujete (pravidelne) ich sociálne siete a kampane, ktoré prebiehajú/prebehli?

- Ako hodnotíte doterajšie pôsobenie značky na trhu?

3. Aký je váš názor na to keď sa značka zapája do spoločenského diania cez CSR projekty/kampane?

- Ako hlboko by mala byť táto koncepcia zakorenené v stratégii značky?

4. V roku 2021 vyšla značka Dedoles s reklamnou kampaňou propagujúcou novú kolekciu ponožiek spojenou s LGBTI+ komunitou a verejne sa tým pridávali k podpore tejto skupiny na Slovensku a vo svete. Čo si myslíte o tomto kroku značky z hľadiska ich dlhodobej komunikácie značky?

- Ako hodnotíte toto prerušenie dlhodobej humornej naratívy?

- Ako celkovo hodnotíte túto Pride kampaň?

5. Pride kolekcia od Dedolesu vyvolala celkom veľkú vlnu kritiky. Facebook bol hlavným dejiskom vášnivej debaty, kde sa ľudia vyjadrovali prevažne negatívne o celom LGBTI+ hnutí. Dedoles reagoval tak, že za každý jeden komentár (pozitívny alebo negatívny) spomínajúci LGBTI+ hnutie odovzdali 1€ nadácii Pontis a Prague Pride (určený strop na zbierku bol 5000 €). Čo si o tomto kroku značky Dedoles myslíte?

- Ako hodnotíte reakciu značky Dedoles na negatívne ohlasy/útočenie zo strany spotrebiteľov/zákazníkov (aj vzhľadom na to, že značka sa po tejto skúsenosti už k podobným témam verejne nevyjadrovala a vrátila sa k pôvodnej humornej komunikácii)?

6. Keby ste sa teda vy ocitli v takej krízovej situácii (značka, bojujúca s obrovskou kritikou), ako by ste zareagovali?

PRÍLOHA P IV: AUDIOVIZUÁLNA NAHRÁVKA FOCUS GROUP

Na nižšie uvedenom hyperlinku sa nachádza audiovizuálny záznam, ktorý bol vyhotovený počas focus group s marketingovými pracovníkmi.

Na začiatku záznamu každý účastník vyjadril svoj ústny súhlas s nahrávaním focus group.

<https://drive.google.com/file/d/1kfn2UCdCH1SM10DNCduZWIUa-VjvqzGt/view?usp=sharing>

PRÍLOHA P V: ŠTRUKTÚRA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA

Sledujete marketingovú komunikáciu (reklamy v TV, na sociálnych sieťach, webové stránky, atď.) svojich obľúbených značiek? *

- áno
- nie

Ako intenzívne sledujete marketingovú komunikáciu svojich obľúbených značiek? *

- pravidelne
- občasne
- nepravidelne
- vôbec

Aké sú Vaše preferencie kanálov na sledovanie marketingovej komunikácie Vašich obľúbených značiek? *
(vyberte všetky hodiace sa možnosti)

- sociálne siete
- webové stránky značiek
- reklamy umiestnené vonku (bilboardy, reklama umiestená na zastávke MHD, atď.)
- reklamy v rádiu a televízii
- tlačaná reklama (letáky, reklama umiestnená v časopise, atď.)

Označte, či súhlasíte alebo nesúhlasíte s výrokom: *
"Úprimnosť a dôveryhodnosť značky sa dá určiť na základe využívaných komunikačných kanálov."

- áno
- nie

Dôverujete niektorým komunikačným kanálom viac ako druhým? Označte ktorým áno a ktorým nie. *

	áno	nie
sociálne siete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
televízia a rozhlas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tlač	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
webová stránka značky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
reklama umiestnená vonku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ako veľmi na Vás vplýva reakcia iných ľudí na marketingovú komunikáciu značiek? *

- referencie a odporúčenia sú pre mňa veľmi dôležitým aspektom
- riadim sa viac-menej reakciami iba svojich blízkych
- situácia sa líši u rôznych značiek, ale všeobecne to pre mňa nie je dôležitý údaj
- názor si robím vždy sám/sama

Vyberte z možností čo považujete za "prešľap" značky voči Vám: *
(vyberte všetky hodiace sa možnosti)

- politický stret názorov
- vybočenie značky z typického naratívu danej značky
- zavádzanie verejnosti
- spoločenský stret názorov
- hodnotový stret názorov

Ovplyvňuje Váš postoj k značke "prešľap" značky? *

- určite áno
- skôr áno
- skôr nie
- určite nie

Sledujete následnú reakciu a vyjadrenie sa značky k svojmu "prešľapu"? *

- určite áno
- skôr áno
- skôr nie
- určite nie

Označte na stupnici, ako veľmi súhlasíte s výrokom: *
"Následná snaha o nápravu situácie zo strany značky je bezpredmetná."

	1	2	3	4	5	
určite nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určite áno

Označte na stupnici, ako veľmi dôležité je pre Vás prevzatie viny značky za "prešľap": *

	1	2	3	4	5	
minimálne dôležité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	maximálne dôležité

Aké atribúty sú pre Vás dôležité pri reakcii značky na svoj "prešľap"? *

	áno	nie
serióznosť	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kreativita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
humor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odmlka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ignorácia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Čo na Vás pôsobí dôveryhodnejšie, keď značka reaguje na svoj "prešľap"? *
(vyberte všetky hodiace sa možnosti)

- zobrazenie tváre ľudí (majiteľ, zamestnanci, atď.)
- neformálna odpoveď cez sociálne siete
- krátka oficiálna formulácia ospravedlnia
- snaha komunikácie so zákazníkmi

Označte na stupnici, potenciálnu zmenu frekvencie nákupov u značky, keby nastal stret názorov medzi Vami a značkou: *

	1	2	3	4	5	
minimálna zmena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	maximálna zmena

Vzdali by Ste sa značky nadobro kvôli "prešľapu"? *

- určite áno
- skôr áno
- skôr nie
- určite nie

Pokračovali by Ste v nákupe od značky po "prešľape"? *

- určite áno
- skôr áno
- skôr nie
- určite nie

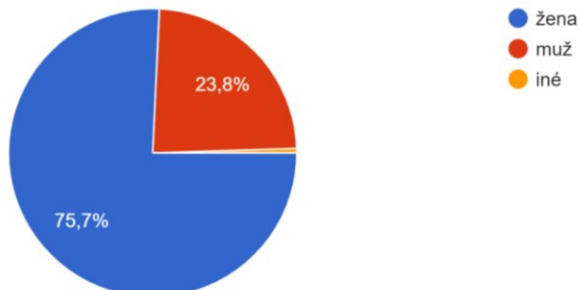
Čo by Vás od značky plne odradilo? (ľubovoľná odpoveď)

Text krátkej odpovede

PRÍLOHA P VI: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA

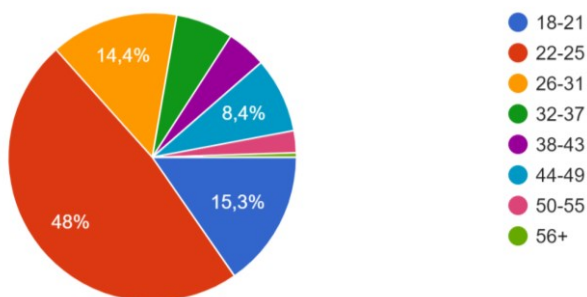
Pohlavie:

202 odpovedí



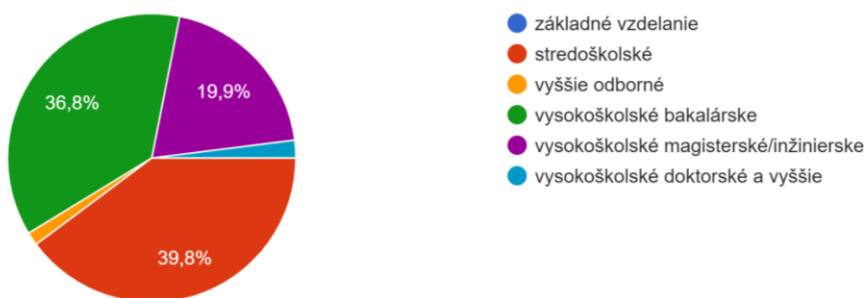
Vek:

202 odpovedí



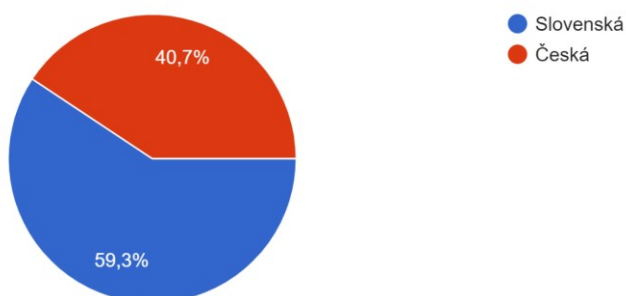
Najvyššie dosiahnuté vzdelanie

201 odpovedí



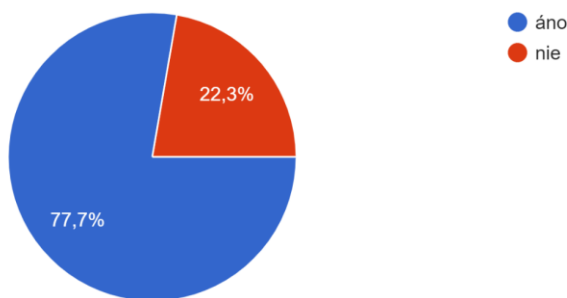
Národnosť

199 odpovedí



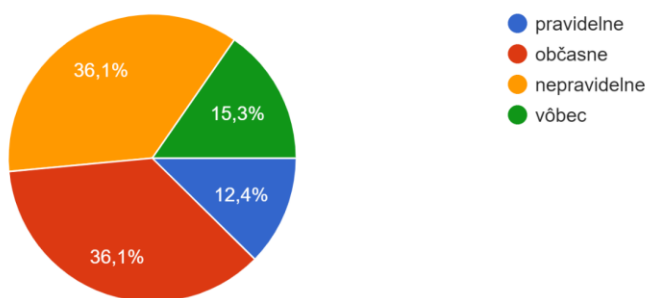
Sledujete marketingovú komunikáciu (reklamy v TV, na sociálnych sieťach, webové stránky, atď.) svojich obľúbených značiek?

202 odpovedí



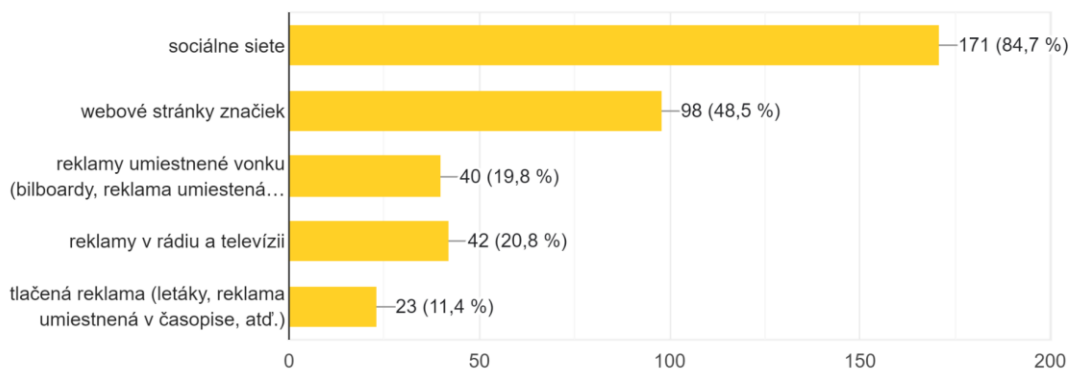
Ako intenzívne sledujete marketingovú komunikáciu svojich obľúbených značiek?

202 odpovedí



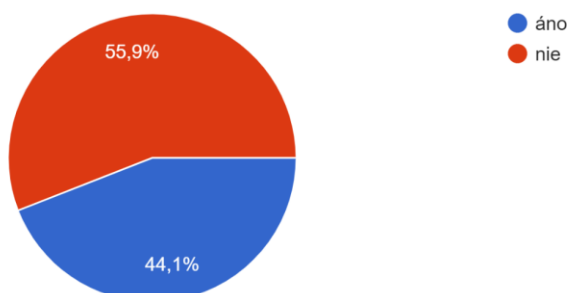
Aké sú Vaše preferencie kanálov na sledovanie marketingovej komunikácie Vašich obľúbených značiek? (vyberte všetky hodiace sa možnosti)

202 odpovedí

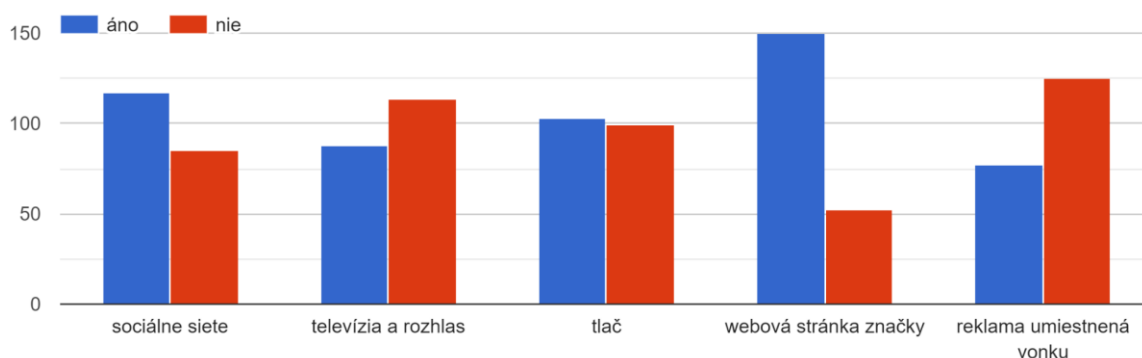


Označte, či súhlasíte alebo nesúhlasíte s výrokom: "Úprimnosť a dôveryhodnosť značky sa dá určiť na základe využívaných komunikačných kanálov."

202 odpovedí

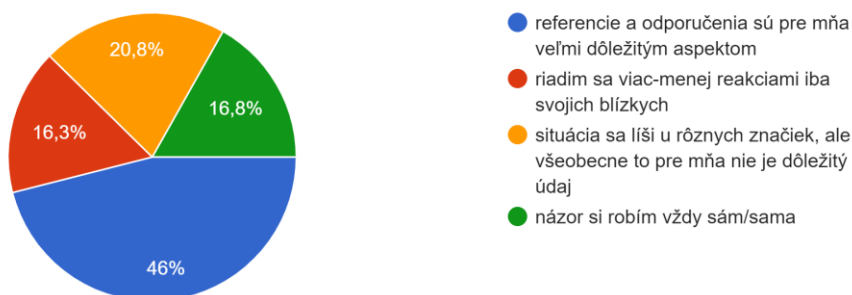


Dôverujete niektorým komunikačným kanálom viac ako druhým? Označte ktorým áno a ktorým nie.



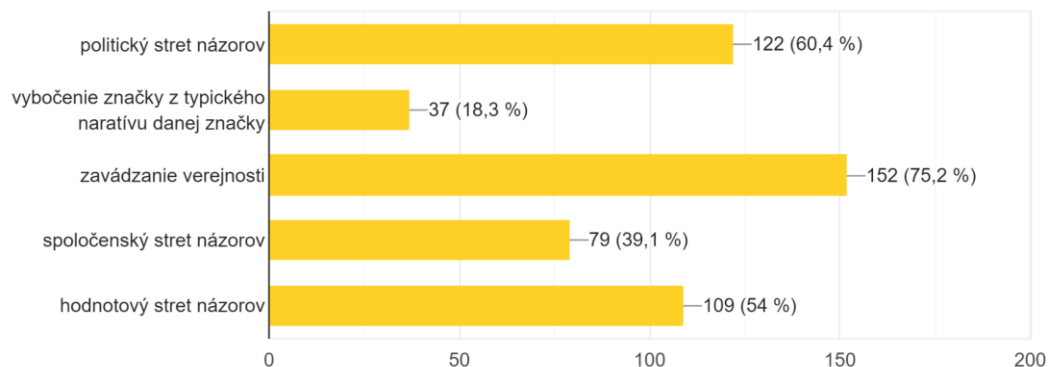
Ako veľmi na Vás vplýva reakcia iných ľudí na marketingovú komunikáciu značiek?

202 odpovedí



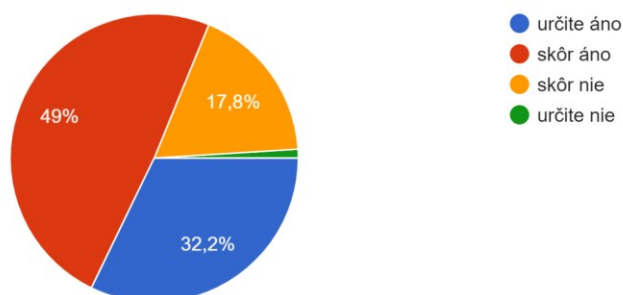
Vyberte z možností čo považujete za "prešľap" značky voči Vám: (vyberte všetky hodiace sa možnosti)

202 odpovedí



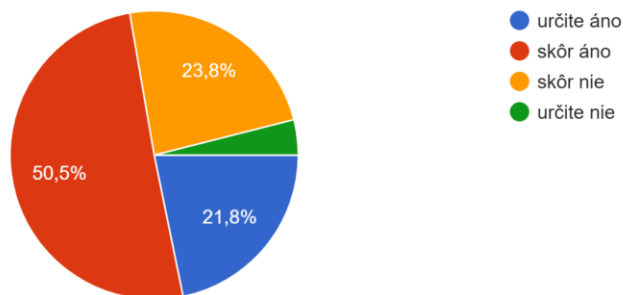
Ovplyvňuje Váš postoj k značke "prešľap" značky?

202 odpovedí



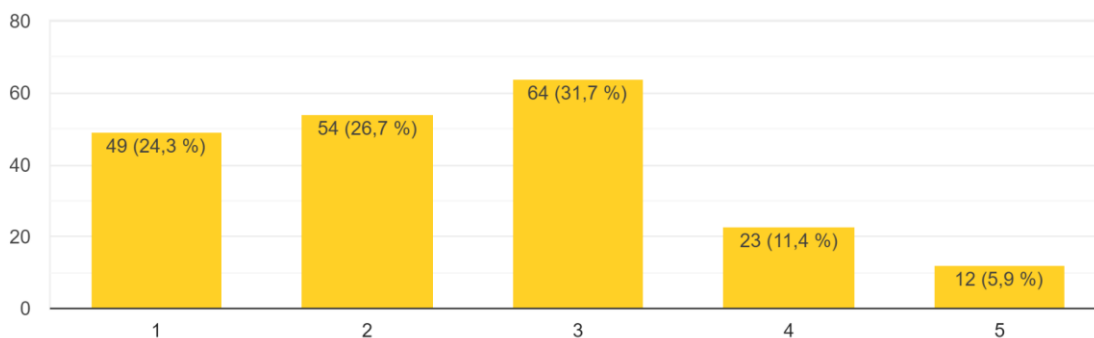
Sledujete následnú reakciu a vyjadrenie sa značky k svojmu "prešľapu"?

202 odpovedí



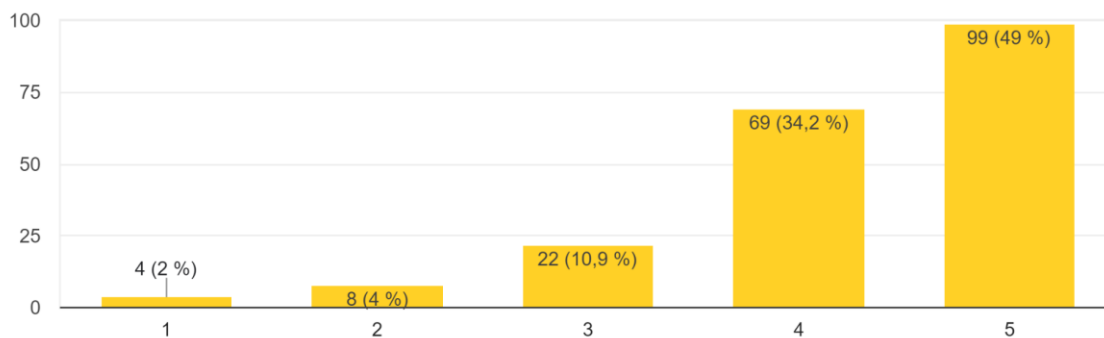
Označte na stupnici, ako veľmi súhlasíte s výrokom: "Následná snaha o nápravu situácie zo strany značky je bezpredmetná."

202 odpovedí

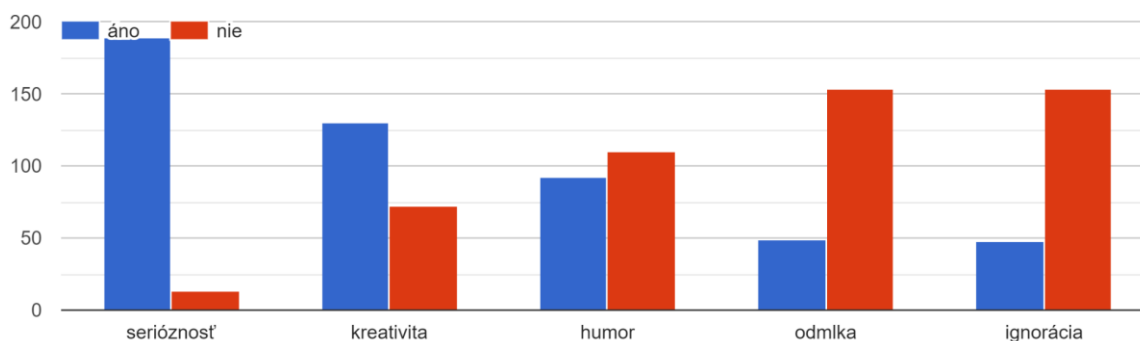


Označte na stupnici, ako veľmi dôležité je pre Vás prevzatie viny značky za "prešľap":

202 odpovedí

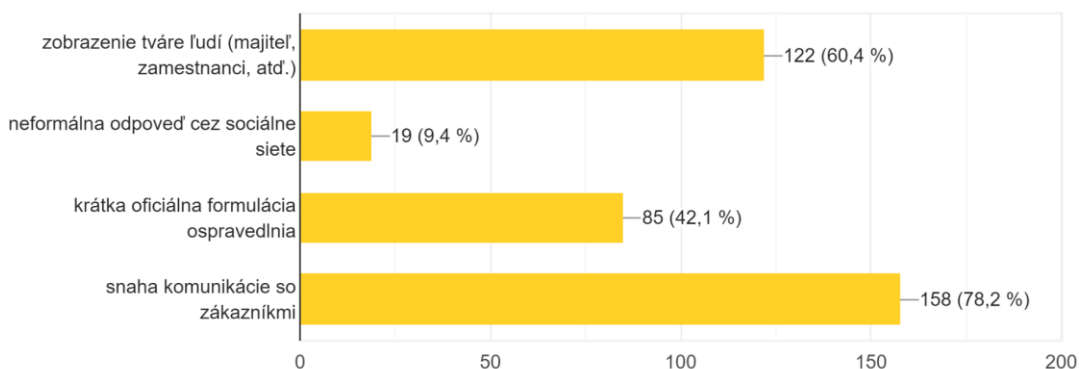


Aké atribúty sú pre Vás dôležité pri reakcii značky na svoj "prešľap"?



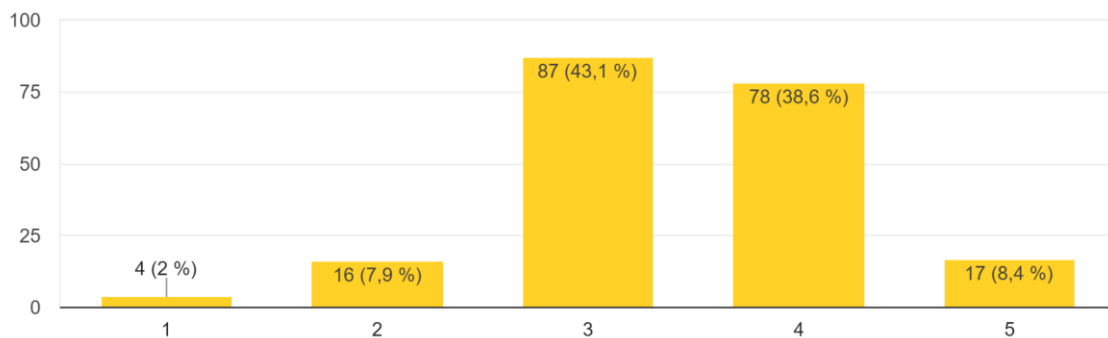
Čo na Vás pôsobí dôveryhodnejšie, keď značka reaguje na svoj "prešľap"? (vyberte všetky hodiace sa možnosti)

202 odpovedí



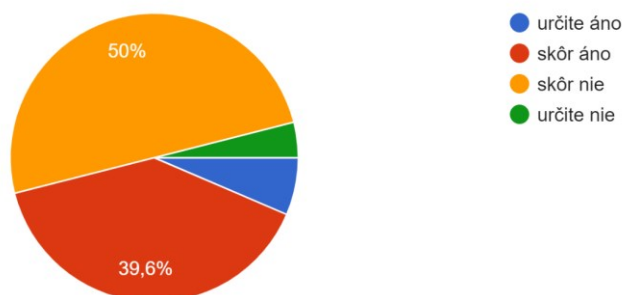
Označte na stupnici, potenciálnu zmenu frekvencie nákupov u značky, keby nastal stret názorov medzi Vami a značkou:

202 odpovedí



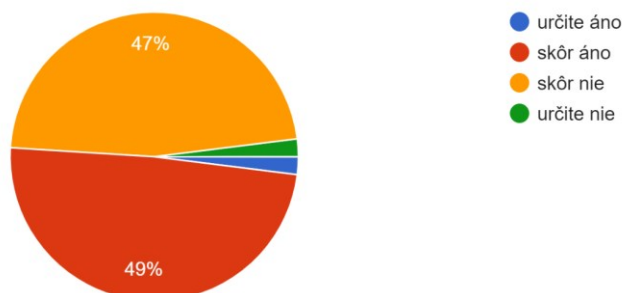
Vzdali by Ste sa značky nadobro kvôli "prešľapu"?

202 odpovedí



Pokračovali by Ste v nákupe od značky po "prešľape"?

202 odpovedí



PRÍLOHA P VII: ODKAZ NA PRÍLOHY K PRAKTICKEJ ČASTI PRÁCE

Na nižšie uvedenom hyperlinku sa nachádza úložisko s doplňujúcimi dokumentami:

- Excel s rozborom príspevkov na sociálnych sieťach Facebook a Instagram
- Excel s rozborom článkov online spravodajských platforiem
- Excel s rozborom focus group
- Excel s rozborom dotazníkového šetrenia

https://drive.google.com/drive/folders/1yP2VYuSEO0u-G81f7vh9kljDglN-cqTFq?usp=drive_link

PRÍLOHA P VIII: TLAČOVÁ SPRÁVA

Bratislava, 4.6.2024

Dedoles zostáva verný svojim hodnotám

Každý sme nejaký

Pri tvorbe tohtoročnej dúhovej kolekcie sme ani len netušili akú veľkú a vášnivú debatu ponožky od Dedolesu vzbudia. Dovoľte sa nám teda vyjadriť ku vzniknutej situácii.

V prvom rade, by sme sa vám všetkým chceli poďakovať za podieľanie sa na tejto dôležitej diskusii. V Dedolese si vážime každý jeden komentár. Sú dôkazom, že vám záleží na našej značke a sledujete našu komunikáciu, čo nás ohromne teší.

Naša dúhová kolekcia ponožiek je vyjadrením nášho oddaného záväzku k inkluzívnemu prostrediu a pestrosti našej spoločnosti. Sme presvedčení, že každý jednotlivec si zaslúži cítiť sa prijatý a rešpektovaný bez ohľadu na ich pohlavie, sexuálnu orientáciu, rasu, vieru alebo iné charakteristiky. Budeme aj naďalej pokračovať vo vytváraní produktov, ktoré oslavujú rozmanitosť. Sme pevne presvedčení o dôležitosti boja za rovnosť a vážime si každú príležitosť prispieť k podpore LGBTQ+ komunity.

Je nám však ľúto, že sa niektorí v nás sklamali, ale aj vaše komentáre a reakcie nás inšpirujú k ďalším krokom v našej ceste k inklúzii a tolerantnej spoločnosti. Nenechali sme sa preto strhnúť vyburcovanými emóciami a rozhodli sme sa opätovať ignoranciu pozornosťou, a to jednoduchou vetou – každý sme nejaký.

Cieľom komunikácie je uznať odlišnosť názoru a zamerať pozornosť na ich odlišnosti. Budeme sa snažiť odpovedať na každý negatívny komentár a ponúknuť im ponožky dizajnu, hodiaceho sa práve pre neho alebo ju. Veď predsa každý sme nejaký.

Viac informácií vám poskytneme:

Katarína Načiniaková, Head of Communications

Email: katarina.naciniakova@dedoles.sk

Tel.: +421 111 222 333