

# **Krizová komunikace firmy KOMA MODULAR CONSTRUCTION, s.r.o.**

Kristýna Nováková

---

Bakalářská práce  
2010/2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna NOVÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **K08381**  
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Krizová komunikace firmy KOMA MODULAR  
CONSTRUCTION, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, definujte pojem krizová komunikace a její začlenění v komunikačním mixu.
2. Zpracujte analýzu současné situace krizové komunikace ve zvolené firmě.
3. Realizujte marketingový průzkum u cílové skupiny zaměstnanců, vyvodte závěry.
4. Na základě zjištěných dat navrhnete plán krizové komunikace aplikovatelný do praxe.

Rozsah bakalářské práce: *57 str.*

Rozsah příloh: *10 stran*

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

Seznam odborné literatury:

**NĚMEC, Petr. Komunikace v konfliktních a krizových situacích. Vyd. 1. Praha : Management press, Ringier ČR, a.s., 1999. 125 s. ISBN 80-85943-66-2.**

**ČERNÁ, Jitka. Public relations : komunikace organizací. Vyd. 1. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2006. 80 s. ISBN 80-86754-65-0.**

**FTOREK, Jozef. Public relations jako ovlivňování mínění : Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se manipulovat. 3. rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 195 str. s. ISBN 978-80-247-2678-6.**

**ANTUŠÁK, Emil. Krizový management : Hrozby, krize, příležitosti. Vyd. 1. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009. 396 s. ISBN 978-80-7357-488-8**

**ANTUŠÁK, Emil; KOPECKÝ, Zdeněk. Krizový management : Úvod do teorie. Vyd. 1. Praha : Oeconomica, 2006. 98 s. ISBN 80-245-0951-2**

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

**Interní materiály společnosti**

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**1. prosince 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**13. května 2011**

Ve Zlině dne 1. prosince 2010

  
doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
děkanka



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně .....10.5.2011.....

Kristýna Nováková  
Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce popisuje v teoretické části metody, nástroje a principy krizové komunikace a v praktické části je uvádí do praxe. Zabývá se analýzou rizik, teorií tvorby krizového plánu a hledá optimální řešení pro zvládnutí krize. Praktická část analyzuje hrozby, rizika a krizové situace, kterými společnost KOMA MODULAR CONSTRUCTION s. r.o. prošla. Součástí práce je také marketingový průzkum u cílové skupiny zaměstnanců a doporučení pro management společnosti, jak tyto situace v budoucnosti řešit.

Klíčová slova: krizová komunikace, krizové plánování, analýza rizik, krizová situace, public relations, interní komunikace, strategie urovnání krize

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis describes methods, tools and principles of crisis communications in a theoretical part and in the practical part are these facts put into practice. It deals with risk analysis, theory of a crisis plan and find the optimal solution for managing the crisis. Practical part analysis a threats, risks and crises, which the Company KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o. underwent. The work also includes marketing research with the target groups of employees and recommendations for management in these situations in a future.

Keywords: crisis communications, emergency planning, risk analysis, crisis situation, public relations, internal communication, strategy settlement of the crisis

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala mé vedoucí práce paní Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. za ochotu a pomoc v tématech, kde jsem si nebyla jistá, a poskytnutí vedení mé práce správným směrem. Poděkování patří i panu Ing. Martinovi Hartovi, vedoucímu marketingového oddělení společnosti, který mi poskytl veškeré potřebné informace a vyšel vstříc všem mým požadavkům. Také firmě KOMA MODULAR CONSTRUCTION s. r. o. za to, že mi umožnila psát tuto bakalářskou práci na zvolené téma. Na závěr chci poděkovat i svým rodičům a příteli za veškerou podporu, kterou mi při studiu i psaní této práce poskytli.

**Motto:** „Lidé pochybují o tom, co říkáte, ale uvěří tomu, co děláte.“

*Karolína Světlá*

Prohlašuji, že tištěná verze práce se v plném rozsahu shoduje se souborem uloženým v elektronické podobě v systému STAG.

Ve Zlíně dne.....

Podpis.....

## OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 KOMUNIKACE JAKO SPOLEČENSKÝ FENOMÉN.....</b>	<b>12</b>
1.1 PUBLIC RELATIONS.....	12
1.2 TYPY KOMUNIKACE.....	12
1.2.1 Nástroje PR .....	13
<b>2 KOMUNIKACE V KONFLIKTNÍ A KRIZOVÉ SITUACI .....</b>	<b>14</b>
2.1 KRIZE VS. KRIZOVÁ SITUACE.....	14
2.2 PŘÍČINA KRIZE .....	15
2.3 ANALÝZA RIZIK.....	15
2.4 AGENDA SETTING.....	16
<b>3 KRIZOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....</b>	<b>17</b>
3.1 PROCES PLÁNOVÁNÍ .....	17
3.2 KRIZOVÝ PLÁN.....	18
<b>4 KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....</b>	<b>20</b>
4.1 PŘEDMĚT, CÍLE, PRINCIPY A PRAVIDLA KRIZOVÉ KOMUNIKACE .....	20
4.2 TYPY KRIZÍ A JEJICH PRŮBĚH .....	22
4.3 ZÁSADY KRIZOVÉ KOMUNIKACE .....	22
4.3.1 Strategie urovnání krizí.....	23
<b>5 SPECIFIKA KRIZOVÉ KOMUNIKACE PODNIKU.....</b>	<b>24</b>
5.1 INTERNÍ KOMUNIKACE.....	24
5.1.1 Cílová skupina.....	24
5.1.2 Zájmové vazby .....	25
<b>6 MÉDIA – TVŮRCI VEŘEJNÉHO MÍNĚNÍ? .....</b>	<b>26</b>
<b>7 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ FIRMY.....</b>	<b>27</b>
<b>8 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....</b>	<b>29</b>
8.1 SÉMANTICKÝ DIFERENCIÁL.....	29
8.2 SKUPINOVÝ ROZHOVOR – FOCUS GROUP.....	29
8.3 PROJEKTIVNÍ TECHNIKY.....	29
<b>9 SHRUTÍ.....</b>	<b>30</b>
9.1 HYPOTÉZY .....	30
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>31</b>
<b>10 KOMA MODULAR CONSTRUCTION S.R.O.....</b>	<b>32</b>
10.1 KOMA MODULAR CONSTRUCTION S.R.O. – PROSTŘEDÍ FIRMY .....	32
10.2 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY .....	33
10.3 KRIZOVÉ SITUACE SPOLEČNOSTI .....	34
10.3.1 Snižování stavů.....	35
10.3.2 Byty v Holešově .....	36
10.3.2.1 KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....	37
<b>11 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....</b>	<b>40</b>

11.1	SKUPINOVÝ ROZHOVOR .....	40
11.2	BLOK PRVNÍ .....	44
11.3	BLOK DRUHÝ - PROPOUŠTĚNÍ .....	45
11.4	BLOK TŘETÍ – ŠPATNÝ MEDIÁLNÍ OBRAZ .....	46
<b>12</b>	<b>VERIFIKACE HYPOTÉZY.....</b>	<b>48</b>
<b>13</b>	<b>DOPORUČENÍ .....</b>	<b>49</b>
13.1.1	Neočekávaný negativní mediální zájem bez pochybení firmy .....	49
13.1.2	Analyzovat možná rizika související se stávající situací ve výrobě .....	50
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>57</b>



## ÚVOD

Tato bakalářská práce si klade za cíl zanalyzovat a představit krizovou komunikaci jako celek, a poté tyto znalosti aplikovat do praxe. Toto téma, v původním znění Krizová komunikace ve zvolené organizaci, jsem si vybrala z toho důvodu, že je mi Public relations velmi blízké a stejně jako to, je v České republice podceňována i samotná krizová komunikace. Dá se říct, že krizová situace, respektive vznikající hrozby a rizika, jsou často důsledkem špatného PR. Pokud neexistuje přímá závislost, pak se zanedbání například interní komunikace, stává velmi důležitým faktorem, který již vzniklou krizi umocňuje. Touto prací bych chtěla poukázat na důležitost a užitečnost krizového scénáře a krizové komunikace. Věřím také, že krizový plán, kterému bych se dále věnovala ve své případné diplomové práci, by byl přínosem i pro vybranou organizaci.

Pro tuto práci jsem si vybrala společnost KOMA MODULAR CONSTRUCTION s. r. o. To z toho důvodu, že jsem zde v době, kdy tato práce vznikala, byla na pracovní stáži. Měla jsem tak šanci proniknout do problémů společnosti. Zároveň jsem po celou dobu svého působení ve firmě velmi silně vnímala nespokojenost s nedávnou krizovou situací a jejím vyřešením. Vedení firmy nemá v této oblasti dostatek znalostí a zkušeností, aby situaci adekvátně vyřešilo, a tak došlo k poškození dobrého jména výrobků. Kromě toho jsem zaregistrovala, že firma řeší i problém propouštění a snižování mezd, což jsem vnímala jako potencionální hrozbu vzhledem k pracovní morálce zaměstnanců. To by mohlo vést k dalším problémům. Se svolením ředitele firmy jsem se tak rozhodla analyzovat tyto problémy a v závěru poskytnout vhodná doporučení.

V teoretické části se budu zabývat krizovou komunikací, analýzou rizik a hrozeb a teorií týkající se tvorby krizového manuálu. Důležité je také zaměřit se na interní komunikaci i na média. Přesněji řečeno na to, jaký mají vliv na tvorbu veřejného mínění. Kromě těchto témat, nezbytných pro zvládnutí praktické části, se budu věnovat i metodice. V závěru stanovím hypotézy, které budou v další části práce ověřeny.

V praktické části pak provedu analýzu krizových situací společnosti a hrozeb, které mají potenciál přerůst v krizi. Následně provedu kvalitativní výzkum pro zjištění názorů zaměstnanců a nálady, jaká ve firmě panuje. Soustředit se budu i na to, zda ze strany zaměstnanců nehrozí propuknutí nové krize. Na základě analýzy a výsledků skupinového rozhovoru pak budu verifikovat stanovené hypotézy. V závěru uvedu několik doporučení.

Faktorů, ovlivňující vznik krizových situací, je stále více. S technologickým rozvojem a složitostí výroby stoupá počet rizik. Proto považuji za relevantní vycházet primárně z literatury, která vznikla po roce 2004. Rozhodla jsem se využít především knihy, jejichž autory jsou Jozef Ftorek, Štěpán Vymětal, Emil Antušák a Jitka Černá a to z toho důvodu, že je považuji za odborníky v oboru krizové komunikace. K získávání informací o společnosti KOMA MODULAR CONSTRUCTION s. r. o. budu využívat jejich interní materiály a informace uveřejněné na webových stránkách firmy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KOMUNIKACE JAKO SPOLEČENSKÝ FENOMÉN

Řečeno slovy klasika teorie PR, Paula Watzlawicka, nelze nekomunikovat. Toto motto bychom měli mít na paměti, neboť je zde ve dvou slovech popsána podstata současného PR. Komunikace je naprostou samozřejmostí a probíhá ve všech rovinách, ať už si to uvědomujeme, či nikoliv. Komunikujeme jako jednotlivci nebo skupiny, na úrovni formální či neformální, ale ve všech případech jde o předávání informací. Musíme si uvědomit, že komunikace vždy probíhá mezi dvěma subjekty a zařazuje nás tak do kontextu společnosti. Kdo nekomunikuje, ten se z ní vyřazuje. [6, str. 11]

Jde-li o komunikaci zprostředkovanou (například médií), musíme o to více dbát na předávané sdělení, protože se zde může vyskytnout mnoho informačních šumů. Jde o častý jev, který způsobuje špatnou interpretaci či dezinformaci, které mohou ublížit firmě a její image. Toto riziko lze snížit tím, že si vše předem připravíme a naučíme se podávat informace přesné, stručné a jasné. Nejde jen o to, co sdělujeme, ale jak to říkáme. [6, str. 11]

### 1.1 Public relations

Pojem PR je laickou veřejností chápán jako doslovný překlad z angličtiny - vztahy s veřejností. Přestože překlad je správný, nevystihuje plnou šíři a podstatu public relations a jeho činností. Jde totiž o soubor technik či aktivit, které ovlivňují mínění. Částečně určují to, jak je např. firma vnímána veřejností, případně zájmovou skupinou. Oblast PR se většinou zabývá komerční sférou. Hledá uplatnění v oblasti hospodářské a ziskové. Jde však i o plánování komunikace v konfliktních a krizových momentech života korporace. [4, Str. 24]

### 1.2 Typy komunikace

„Zastánci názoru, že komunikace daleko přesahuje posílání marketingu, že jde o nástroj z kategorie strategického řízení, dovozují, že PR jsou formou komunikace, která korporaci pomáhá přizpůsobit se okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení vlastních cílů.“ [6, Str. 13]

Takto pojaté PR však připouští existenci jediného typu komunikace. Můžeme hovořit o komunikaci *symetrické* podle Jamese Gruniga, kdy se firma v duchu rčení „co je dobré pro nás, je dobré i pro jiné“ otevírá názorům zvenčí. Naopak, pokud si společnost myslí, že stačí veřejnost jen správným způsobem informovat, aby se dostavila ochota ke spolupráci, pracuje s komunikací *asymetrickou*. Ta sice vzbudí okamžitou pozornost, ale nelze díky ní

vytvářet dlouhodobé, stabilní vztahy, které podporují vzájemnou důvěru. Komunikace symetrická odbourává hierarchické postavení a staví obě strany na stejnou úroveň. Výhody tohoto typu se nejvíce projeví při krizových situacích a reakcí veřejnosti na ni. [6, str. 13]

Stejný názor zastává i Jitka Černá. Navíc dodává, že právě u tohoto typu symetrické (horizontální) komunikace, proudí informace oběma směry a korporaci se tak dostává důležité zpětné vazby. Díky tomu se může společnost rychleji rozvíjet a získá podporu v obdobích klidných i krizových. Asymetrická komunikace se pak může označovat jako vertikální a lze ji přirovnat k reklamě. [3, str. 72]

### 1.2.1 Nástroje PR

Jestliže chceme veřejnosti předat jakékoliv informace, využíváme k tomu komunikační kanály. Ty představují cestu, jak zprávy rozšířit a přiblížit široké veřejnosti. Vhodným nástrojem ke sdílení zájmové informace je například tisková zpráva, tisková konference, press foyer, astroturfing aj. [4, str. 25]

Nejčastěji používanou technikou pro dosažení žádané publicity je tisková zpráva. Při její tvorbě musíme myslet na pyramidovou strukturu zprávy, aby byla použitelná bez jakýchkoliv úprav. Vzhledem k technologickému pokroku, je již přirozené zasílat zprávy elektronicky, ale aby se mail v záplavě jiných „neztratil“, je vhodné využívat i video a audio. Velmi často bývá tisková zpráva součástí tiskové konference. Nesmíte však nikdy zapomenout na to, že je důležité připravit si opravdu zajímavé téma (námět), mít přichystanou tiskovou zprávu ve složkách pro novináře a zbytečně neprotahovat dobu, kterou novinář musí na konferenci strávit. Vzhledem k redakčním uzávěrkám je vhodné pořádat konference okolo 10. hodiny dopolední. [4, str. 28]

## 2 KOMUNIKACE V KONFLIKTNÍ A KRIZOVÉ SITUACI

„Americký slovník cizích slov vysvětluje pojem „konflikt“ – odvozený z latinského „conflictus“ - jako střet protikladných zájmů, boj, odpor apod. Konflikt je trvalou součástí našeho života, řešení konfliktů patří mezi naše nejběžnější komunikační činnosti, a to jak v profesním, tak i v soukromém životě. Pojem „krize“ vysvětluje stejný slovník jako dobu vrcholících rozporů, rozhodný obrat, či těžkou, svízelnou situaci. V lékařské praxi je krizí označován stav, který lze popsat jako „rozhodný obrat“ k lepšímu nebo horšímu.“ [6, str. 21-22]

### 2.1 Krize vs. krizová situace

To, zda existuje mezi konfliktem a krizí nějaká návaznost, nelze s jistotou říci. V některých případech se stává, že neřešený konflikt může vyvrcholit a přerůst v krizi. Zpravidla se však jedná o konflikty vyhraněné, ve kterých jde o střet zájmů mezi systémy. Konflikty jsou přítomny neustále a nelze se jim vyhnout. Je však důležité o nich vědět a být připraven je řešit. K problému dochází obvykle v momentě, kdy již obě zúčastněné strany nejsou schopny přijímat kompromisy. Tuto situaci řeší krizová komunikace neboli také „krizové PR“. Dobře zvládnutá komunikace počínající krizi vyřeší. V opačném případě se krize dostane do třetího stadia – katastrofy. V tomto momentě se již veškeré úsilí vztahuje pouze k minimalizaci škod. [6, str. 21]

Jiná literatura nám předkládá velmi obsáhle rozpracovanou definici krizové situace, která shrnuje a rozšiřuje odstavec výše. „...doporučujeme za krizovou situaci [crisis situation] považovat: nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technických, technologických, ekologických, ekonomických, sociálních a společenských systémů, v důsledku kterého dochází k ohrožení životů, zdraví nebo majetku občanů, životního prostředí, veřejného pořádku, vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu, a na řešení (zvládnutí) těchto problémů nestačí běžné kompetence a běžné disponibilní zdroje.“ [1, str. 38]

Podle paní Olgy Juráškové je však nutné se na krizi dívat tak, že to není jenom to, co se stalo, ale co si lidé myslí, že se stalo a to, co média prezentují jako problém. Jedná se zpravidla o negativní, nevyžádanou a především nečekanou publicitu, kterou provází velký zájem veřejnosti. Krizí se stává tedy každá situace, která ohrožuje budoucí existenci, chod a image firmy. Může se jí stát zásadní problém ve firmě, ale i pouhá spekulace. To, zda se

krize projeví v médiích, záleží také na tom, o jak velkou firmu se jedná a zda zrovna média nemají zajímavější téma ke komunikaci.

## 2.2 Příčina krize

Příčinou krize se může stát v podstatě cokoliv. Pokud se snažíme vytvořit krizový plán, musíme pracovat s nejrůznějšími scénáři. Je důležité si zodpovědět otázku, kde by mohl vzniknout problém. „Roznětkou ke krizi se může stát například chyba ve výrobě, ale stejně tak ekonomické problémy firmy, případně přírodní katastrofa, útok konkurence...“ [9] Můžeme doplnit ještě další nejčastější spouštěče jako propouštění, nehoda na pracovišti, nespokojenost zaměstnanců či neřešené neshody.

Potencionální zdroje krizí lze rozdělit na vnitřní a vnější, zároveň ještě na materiální/technické a nemateriální. Protože by se každá komunikace měla primárně zaměřovat na vnitřní prostředí firmy, i výčet začíná zde. Pod vnitřní-nemateriální potencionální příčiny krizí tedy spadá podnikové klima, vedení, špatný odhad, propouštění a etika. Vnější nemateriální příčinou krize se může stát negativní obraz podniku, kvalita produktu, potíže s termíny, komunikační chování a v neposlední řadě i etika. Mezi materiální zdroje krize se pak řadí bezpečnost práce, závady technické povahy, nebezpečí úrazu, nedbalost a nízká kvalita výrobků či služeb. Budeme-li hovořit i o vnějších příčinách, nesmíme opomenout přírodní katastrofy, útok konkurence a analyzovat bychom měli i nebezpečí nehod. [6, str. 24]

## 2.3 Analýza rizik

Firmy, které usoudí, že by jejich image (i prodej) mohla potencionální krizí utrpět, měly by se na takovou situaci připravit. Je důležité předem správně analyzovat možná rizika a připravit si vhodné scénáře v krizovém manuálu. Ten by měl ovšem řešit více možných hrozeb a snažit se předvídat všechny oblasti, v nichž by mohlo dojít ke krizi. Jsou ovšem i takové krize, které nelze předvídat, protože se problém objeví na nečekaném místě. V takovém případě je dobré mít připravený obecný plán. [9]

„Analýzy rizik mají velmi často podobu odhadu pravděpodobnosti, že dojde k určité situaci, a to i v případě, že mechanismus bude spuštěn tzv. vyšší mocí. Zpravidla se vychází ze statistického vyhodnocení možnosti výskytu určité situace na základě analýz předchozích událostí podle metody „ceteris paribus“ (za stejných podmínek), což je v reálné situaci velmi obtížné, pokud se nějakým způsobem výjimečné situace neopakují.“ [6, str.

32] Na základě takové statistické analýzy lze určit možná rizika a rozdělit je dle pravděpodobnosti.

Analýzy rizik se provádí zejména z několika důvodů. Tím základním a nejdůležitějším je poznání, určení a odstranění hrozeb a slabých článků. Dalším důvodem je i identifikace možných škod a jejich vliv na celkové fungování firmy. Je důležité se připravit na přijetí zodpovědnosti i za škody vzniklé na cizím majetku či na zdraví jiných. Hlavním posláním je tedy ve výsledku udělat patřičná opatření, aby se takovým situacím předešlo, případně se připravit na jednotlivé kroky pro případ, kdyby krize nastala. [6, str. 33]

K výpočtu rizika můžeme využít i rovnice podle Winklera:

$$\text{riziko} = \frac{\text{hrozba} \times \text{zranitelnost}}{\text{protiopatření}} \times \text{hodnota}$$

Rovnice 1

[Antušák, str. 34]

Tato rovnice se vztahuje na výpočet míry rizika u přírodních hrozeb. Nelze ji však aplikovat na případy, kdy do problému zasahují proměnné jako je motivace hrozby, její odhodlání (úmysl) a sebejistota k realizaci hrozby. Rozšířená rovnice pak vypadá takto:

Rovnice 2

[Antušák, str. 35]

$$\text{riziko} = \frac{\text{motivovanost} \times \text{potenciál hrozby} \times \text{zranitelnost} \times \text{hodnota}}{\text{protiopatření}}$$

Součin motivovanosti hrozícího subjektu a jeho potencionálu nahrazuje v rovnici „hrozby“. Riziko pak odpovídá pravděpodobnosti, že zvolená hrozba způsobí předvídatelnou škodu na konkrétní chráněné hodnotě. Mezi touto hodnotou a rizikem zpravidla neexistuje přímá úměra. [1, str. 34,35]

## 2.4 Agenda setting

„Pojem můžeme přeložit jako „vnášení témat“. Nejprve je však třeba odpovědět na otázku, kdo určuje témata, kterými se budeme zabývat, kdo určuje trendy, za nimiž poběží tzv. veřejné mínění?“ [5, str. 35] Mohlo by se zdát, že jsou to novináři. Částečně je to pravda. Musíte však mít na paměti to, že téma, o kterém budou novináři psát, můžete ovlivnit i vy. Je ale důležité mít připraveno něco opravdu zajímavého a mít k tomu přichystáno i dostatek informací. Součástí PR je budování dobrých vztahů s novináři a ty se vám budou velmi hodit, až budete potřebovat, aby se v médiích vaše téma prosadilo. [6, str. 35]



### 3 KRIZOVÉ PLÁNOVÁNÍ

„Každá organizace, bez ohledu na velikost a předmět podnikání, pokud si alespoň trochu uvědomuje důležitost vztahů s veřejností, by měla mít připravený návod, jak se zachovat ve výjimečné situaci. Tento soubor informací a postupů musí být připraven již v době klidu, na podkladě správných informací, s potřebnou vážností a podporou vedení organizace. Musí být komplexní a zahrnovat všechny podnikatelské i komunikační složky.“ [3, str. 74]

Krizové plánování se zaměřuje na minimalizaci možnosti vzniku krizových situací nejrůznějšího charakteru. Hledá nejvhodnější způsoby k vyřešení vzniklých problémů a optimalizaci metod a nežádoucích jevů. Jde o stanovení nejracionálnějších a z hlediska ekonomického nejvhodnějších cest k návratu ke standardnímu prostředí firmy. Cílem této činnosti je tedy vytvoření účelného a efektivního systému, který by měl předcházet potenciálním krizím. Dále je důležité snížit nežádoucí dopady a eliminovat hrozby. Výsledkem takového plánování je krizový plán (scénář). [2, str. 272]

#### 3.1 Proces plánování

Na počátku procesu plánování je důležité si uvědomit příležitosti z hlediska cílů krizové komunikace, nebo priorit. Následuje stanovení úkolů, cílů a zvažování plánovacího předpokladu. Tím je myšleno prostředí, ve kterém se bude krizový scénář realizovat. V další části plánování je důležité zvolit alternativy (ideální pro dosažení cílů), porovnat je a vybrat nejvhodnější. Důležité je ve výsledku formulovat plány. [1, str. 58]

Je nutné pracovat s tím nejhorším možným scénářem a snažit se objevit všechny hrozby. Jakmile budete mít splněn tento bod, následuje vypracování krizového manuálu. Aby byla příprava úplná, nesmíme opomenout ani rozdělení rolí, personální zabezpečení, veškeré komunikační kanály (důležitá telefonní čísla, kontakty) a určení cílových zájmových skupin. Doporučuje se takovou situaci i nasimulovat - natrénovat. [3, str. 74]

V rámci plánování si musíme položit otázku, koho může vzniklá krize ovlivnit. Na základě toho, zda se bude jednat o veřejnost, zaměstnance, obchodní či finanční partnery nebo akcionáře se pak bude odvíjet i následující komunikace. Stejně tak může formu i obsah komunikace ovlivnit to, jaká oblast bude krizí zasažena. Jistě budou nutné jiné postupy, jedná-li se o ohrožení plynulého fungování firmy, o důvěru veřejnosti, nebo důvěru

obchodních partnerů. [7, str. 93, 94] Veškeré činnosti v rámci plánování, by však měly vést k stejnému výsledku – krizovému manuálu.

### 3.2 Krizový plán

„O krizových scénářích se mluví často, je jim přikládán až magický význam. Jistě, je dobré být připraven a vědět, co dělat od prvního okamžiku, je přímo výborné. Avšak pokud jsme pochopili komunikaci jako kontinuální proces, pokud jsme v dobách klidných nevylučovali možnost, že by konflikt či krize mohly přijít, pak bychom nástupem tušené události ochromeni být neměli. Některé učebnice dokonce navrhuji nejen podrobné plánování postupu v krizových situacích, ale dokonce scénáře cvičně přehrávat i na úrovni komunikační.“ [6, str. 41]

Krizové plány by měly být sestaveny tak, aby byly přehledné, funkční a použitelné. Neměly by být příliš rozsáhlé a složité, protože by bylo obtížné se v nich poté vyznat. Pokud by se manuál podobal spíše literárnímu dílu, trvalo by dlouho samotné jeho přečtení. Doporučuje se tedy psát stručně a popisně (instruktázně). [2, str. 272]

Z hlediska krizového řízení lze plán rozdělit do dvou částí. První, základní část, tvoří údaje o zpracovateli (včetně kontaktu), analýza hrozeb a rizik a definování zásad pro řízení krizových situací a základní metodika činnosti. Druhá část je pojata spíše prakticky. Jedná se o přílohou část, která obsahuje operační plány zvládnutí typových krizových, přehled zdrojů, veškeré podkladové materiály a nutné dokumenty aj. [2, str. 283-285]

Podle jiné literatury však nelze vytvořit univerzální plán. Vždy je však důležité uvést několik následujících bodů. Pro rychlé jednání a mobilizaci důležitých lidí by měl krizový manuál obsahovat seznam vedoucích pracovníků na vysoké, střední, ale i provozní úrovni vedení. Tito lidé musí být vyrozuměni s možnostmi spojení. Dále by zde měl být uveden seznam lidí, kteří jsou oprávněni komunikovat s veřejností a poskytovat informace. Je dobré tuto úlohu svěřit jediné osobě. Nebude tak docházet k protichůdným informacím. Celou krizovou situaci však jediná osoba nevyřeší, a tak je vhodné vytvořit i seznam krizového štábu a rozdělit jednotlivé úkoly. Doporučuje se zapojit i nejvyšší management. Jestliže jde o podnik se složitou organizační strukturou, je důležité jmenovat tzv. zastupitele oficiálního mluvčího v momentě, kdy ten není k dispozici. Krizové situace bývají často vypjaté a stresující, proto je užitečné mít připraveno v krizovém plánu vše, včetně seznamu médií, správných kontaktů na novináře a poznačení redakčních uzávěrek. Zvláštní pozornost je

nutné věnovat těm redaktorům, se kterými jsme pravidelně v kontaktu, ale i regionálním médiím. Užitečné budou také kontakty na nezávislé osoby tzv. „třetí strany“ – na odborníky, lékaře, právníky, ale i na občerstvení pro případ, že by si krize vyžadovala delší krizové zasedání. [6, str. 41, 42]

„A v každém případě – a to je jedna z hlavních složek krizového scénáře – musí takový dokument obsahovat, byť ve formě dodatku, také plán proškolení zaměstnanců na všech úrovních o chování v době krize, zejména ve vztahu k médiím.“ [6, str. 41, 42]

V takové situaci se každý zaměstnanec stává reprezentantem a může velmi ovlivnit postoj veřejnosti k firmě. Navíc každému prohlášení, které provede kdokoliv jiný, než mluvčí nebo ředitel firmy, je přikládána vyšší důvěra, neboť jde o člověka, který není placen za to, aby věci „zkrášloval“. Největší chybou by bylo uvalit informační embargo a zakázat zaměstnancům hovořit o problému. Vyvolává to nedůvěru a představu silného nátlaku od vedení, ale i nestabilní vnitřní prostředí firmy. Po informačním proškolení může zůstat společnost otevřená a vzbuzuje větší důvěru. [6, str. 42, 43]

## 4 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Krizová komunikace je určitý druh public relations v jejíž definici se odborníci se většinou shodují. „Krizová komunikace představuje specializovanou komunikaci firmy nebo instituce ve výjimečné situaci, kdy je její stabilita, bezpečnost či pověst ohrožena krizovou událostí nebo negativní publicitou. Jejím cílem je připravit a distribuovat účinná sdělení nebo eliminovat negativní publicitu – minimalizovat škody, jež vzniklá komunikační situace, krize způsobí.“ [4, str. 47]

„Z hlediska odborného je krizová komunikace specifická forma sociální komunikace a současně je nástrojem krizového řízení.“ [2, str. 307] Nesmíme zapomenout na to, že jde vždy v první řadě o komunikaci s médii. Ta jsou v krizových situacích základním zdrojem, z nichž veřejnost získává informace. Musíme však počítat s negativismem. Média totiž často a ráda zprostředkovávají negativní zprávy. Poměrně pozitivně je pak vnímáno příznání. Ze strany médií se často můžeme setkat i s tzv. Davidovým efektem, tedy sklonem stavět se na stranu „slabších“. [6, str. 53, 54]

Média jsou navíc schopna šířit zprávu o krizi téměř okamžitě. Proto je důležité, aby byla organizace schopna zareagovat téměř ve stejném okamžiku, kdy byly informace zveřejněny. Promarněný čas, může mít pro firmu fatální důsledky. Naopak díky včasnému zareagování se můžete dostat do situace, kdy to budete vy, kdo bude kontrolovat a řídit zprávy a obousměrnou komunikaci. Dostanete se tak do žádané pozice, z níž budete kontrolovat a řídit krizi.“ [2, str. 330, 332]

### 4.1 Předmět, cíle, principy a pravidla krizové komunikace

**Předmětem** krizové komunikace můžeme označit předávání vhodných informací všem zainteresovaným skupinám. Ty určujeme podle konkrétní vzniklé situace. Jako příklad lze jmenovat veřejnost, média, odborníky, ale i zaměstnance firmy či rodinné příslušníky. [2, str. 308]

**Cílem** je vyslat správné informace, na správném místě, v ten nejvhodnější čas a díky tomu redukovat nejistotu, zabránit propuknutí paniky, případně zmírnit rozsah negativní publicity. [2, str. 308]

Jiná literatura přesně definuje **4 konkrétní cíle krizové komunikace**:

- zlepšení vědomostí, které vedou k pochopení

- zvýšení důvěryhodnosti
- minimalizování negativního dopadu strachu a zmírnění znepokojení
- vyřešení sporu [8, str. 121]

**Princip** lze definovat jako základní myšlenku krizové komunikace, která vytváří image (neboli profil) této komunikace. Náhled na tyto principy není jednotný a různí autoři uvádí často odlišné principy. Pro představu lze však uvést několik příkladů:

- princip přímé odpovědnosti – krizová komunikace není záležitostí pouze tiskového mluvčí, ale odpovědnost by měla nést především vedení firmy
- princip nezávislosti – krizová komunikace nesmí být závislá pouze na jediné osobě
- princip důvěryhodnosti
- princip znalosti věci
- princip nejhoršího vývoje aj. [2, str. 309]

K úplnému pochopení problematiky, potřebnému k výkonu mluvčího, je nutné uvést základní **pravidla**. Ty jsou v odlišných literaturách pojímány různě. Z hlediska přístupu a formulace sdělení je můžeme popsat ve 3 bodech:

- 1) Projevit empatii, upřímnost a angažovanost ať již verbálními či neverbálními způsoby.
- 2) Protože nám jde především o to, abychom se lidem přiblížili, je užitečné z prohlášení vynechat technické údaje.
- 3) Prvním krokem k získání důvěryhodnosti je uznání důležitosti jejího budování. [8, str. 122]

Budeme-li hovořit o zásadách, které bychom měli znát, jde o tyto tři věty, které je důležité mít stále na paměti. První je, že žádná krize netrvá věčně! Navíc platí, že čím větší úsilí vynaložíme, tím rychleji skončí. Druhou větou je, že pravda (byť sebenepříjemnější, ale přiznaná) je polovičním úspěchem u veřejnosti. A tam, kde je připravený krizový plán a dobře připravená krizová komunikace, ke krizím nedochází. [7, str. 96]

Zaměříme-li se na praktickou stránku a pravidla, kterých se musíme držet při práci, je jich mnohem více. Pro příklad, jak by mohly takové zásady vypadat, uvedu pouze některé.

- **Nedopust'te, aby zůstala kritika bez odpovědi.** Máte právo i (vzhledem k firmě) povinnost sestavit vlastní zprávu, kterou odpovědná média zveřejní.
- **Přichystejte si krizový scénář a pravidelně jej aktualizujte.**
- **Nedémonizujte vedení organizace.** V dobách krize je přirozené vzhlížet k vůdcům a také média budou usilovat o rozhovor s nimi. Je proto dobré je zapojit do komunikace.

- Nejtěžší částí může být **připuštění, že krize již nastala.**
- **Poskytněte maximum informací, kolik můžete.** Samozřejmě by mělo jít pouze o pravdivé informace a neměli byste slibovat nic, co není reálně splnit. [2, str. 310, 311]

## 4.2 Typy krizí a jejich průběh

Je velmi obtížné odhadnout přesný průběh krize, ale vždy obsahuje tyto body. Počátek lze označit jako „erupce“ neboli propuknutí krize. Zájem médií i veřejnosti prudce stoupá. Ve střední fázi – vyvrcholení – je důležité komunikovat. Média informují o všech detailech, veřejnost je přesycena a dochází k útlumu. Pokud se neobjeví nové pochybnosti a dohady, které by znovu rozpoutaly zájem, přesune se krize do poslední fáze a dojde k opadu zájmu. [6, str. 44]

Typy krize zle stanovit podle toho, kde má počátek. Například jedná-li se o fámy vneseny z vnějšího prostředí, jde o *vnější krizi*. Ta se nejčastěji šíří tzv. šeptandou a velmi často jde právě o již zmiňované fámy. Ty mají sklon se nekontrolovatelně šířit a mohou být nebezpečné, pokud proti nim nelze postavit odpovídající argumenty. Některé případy tzv. vnesených krizí mají však původ uvnitř firmy. To se již blíží typu *krize domácí*. Ta se vyznačuje tím, že zdrojem i cílem je sama organizace. Jestliže se krize neutlumí na samém počátku, kdy je v „pouze“ v korporaci, dojde k jejímu vnesení na veřejnost. [6, str. 48]

## 4.3 Zásady krizové komunikace

„V originále se hovoří o „třech M“ krizové komunikace: Message, Messenger, Media. V krizové komunikaci je tedy rozhodující: co sdělit, jak to sdělit, kdo to sděluje a jak by to mělo být mediálně prezentováno. V procesu krizové komunikace je nejprve nutné znát cílovou skupinu (zasažené lidi), její zájmy a obavy (vyjádřené i skryté). Teprve na základě této znalosti lze formulovat efektivní sdělení.“ [8, str. 121]

Hlavní zásady krizové komunikace lze definovat v bodech:

- 1) Společnost by měla za všech okolností a v každé době hovořit „jedním jazykem“.
- 2) V žádném případě nesmíte čekat, až se negativní zprávy dostanou k médiím z jiných zdrojů, proto s takovými informacemi přijďte sami.
- 3) Potřebné informace musíte podávat v „reálném čase“. Jestliže nemůžete sdělit některé informace bez povolení odpovědných pracovníků, musíte jednoznačně říct proč.
- 4) Za každých okolností musíte zachovat chladnou hlavu a nesvalovat vinu na jiné.

- 5) Není důležité „jen“ postupovat podle plánu, ale musíte zaznamenávat průběh krize i odpovídající reakce okolí.
- 6) Vždy je vhodné již na začátku připustit tu horší variantu možného vývoje a nezlehčovat nastalou situaci. [6, str. 60]

#### 4.3.1 Strategie urovnání krizí

Strategií je v tomto případě myšleno vše, co vede k urovnání krize, dosažení sympatií a důvěry. K vyřešení krize se lze stavět *pasivně* (s představou že krize sama odezní) nebo *aktivně*. V tom případě musíme nastolit přímou komunikaci mezi všemi zapojenými stranami a vždy musíme počítat s médii jako prostředníky. Čím pozitivnější vztahy, tím snazší bude samotná komunikace. Prostřednictvím těchto médií pak můžete zapojit i veřejnost a bojovat o její přízeň. Musíme však dbát na správně zvolené argumenty, protože v takových situacích bývají často racionální argumenty odmítány a větší váhu získává emocionálně vedená argumentace. Důležité je také mínění, které si veřejnost o mluvčím udělá. Je to téměř stejně důležité, jako samotný obsah sdělení. [6, str. 48-50]

## 5 SPECIFIKA KRIZOVÉ KOMUNIKACE PODNIKU

Z pohledu firmy musí být komunikace vedena s vědomím, že o rozsahu škod (materiálních i nemateriálních), dotýkajících se pověsti firmy, se rozhoduje v každém momentě. Ztráty mohou narůstat každým dnem, kdy odkládáme patřičná opatření. Firma si nejprve musí stanovit, kdo o případu ví a kdo je krizí postižen, případně v jakém rozsahu. Pak nahlédnout do historie, jestli neexistuje nějaká spojitost s předchozími krizemi. V souvislostech bychom měli hledat, zda vzniklá krize není „jen“ součástí jiných jevů a jestli je naše korporace její skutečnou spouštěcí. Další krok by měl vést k médiím a měla by být provedena analýza, jaká byla jejich první reakce. Nejdůležitějším rozhodnutím firmy, je, jakou strategii (ke zvládnutí krize) zvolí. V případě, že korporace nebude schopna podávat informace (ať už z jakéhokoliv důvodu), musí si předem ujasnit, co ji to bude stát a ve všech případech si musí zodpovědět otázku, jak se krize projeví. [6, str. 48-50]

### 5.1 Interní komunikace

„Interní komunikace, ať si to připustíme nebo ne, je součástí komunikace externí. Zaměstnanci, resp. jejich rodinní příslušníci a bývalí zaměstnanci – důchodci, působí jako multiplikátoři. V konfliktní a krizové situaci jsou nejdůvěryhodnějšími zdroji informací, protože za ně „nejsou placeni“ a znají věc zevnitř.“ [5, str. 74] Je tedy důležité tuto skupinu zaměstnanců informovat a to i v případě, že se o krizi již dozvěděli ze sdělovacích prostředků. Měli by být uvědomeni co nejdříve, nejlépe do 24 hodin od první zprávy. Do interní komunikace by měli být zahrnuti i investoři. Ti chtějí slyšet, že máte situaci pod kontrolou a že budou pravidelně informováni až do ukončení krize. [2, str. 333]

Abychom si udrželi přízeň zaměstnanců, musíme zvolit správnou komunikaci jejich směrem. Opět bychom měli vycházet z krizového plánu. Vždy musíte mít na paměti, že nic není tak trvalé, jako změna. Každá taková změna by měla být patřičným způsobem komunikována. Zaměstnanci by se měli stát podílníky na rozhodovacích procesech. Velmi důležitá je i motivace a pocit sounáležitosti. V neposlední řadě bychom jim měli nechat prostor pro dialog – interakci. [6, str. 58, 75]

#### 5.1.1 Cílová skupina

Tento pojem známe většinou ve spojitosti s marketingovými strategiemi, a proto ji někteří komunikační stratégové označují též jako „relevantní část veřejnosti“. Budeme-li mezi těmito dvěma pojmy dělat rozdíl, pak za cílovou skupinou můžeme bezpochyby po-



važovat vymezenou část veřejnosti, na kterou chceme zacílit komunikační aktivity, zatímco relevantní část veřejnosti je realizací cílů firmy přímo dotčena. Mezi nejdůležitější cílové skupiny patří:

- |                      |                       |                         |
|----------------------|-----------------------|-------------------------|
| - zaměstnanci        | - rodinní příslušníci | - vedoucí pracovníci    |
| - bývalí zaměstnanci | - akcionáři           | - zákazníci             |
| - zájemci o podnik   | - konkurenti          | - dodavatelé            |
| - hospodářský tisk   | - ostatní média       | - odborný tisk          |
| - politické kruhy    | - kapitálový trh      | - úřady a instituce aj. |

Dělení pro „relevantní veřejnost“ se co do počtu liší, ale jejich obsah se víceméně shoduje. Dokonce se pro toto dělení u nás uchytily i anglické názvy.

- 1) **Obchodní vazby** (business relations) – účastníci hospodářského života, trhy, odběratelé, dodavatelé, zákazníci apod.
- 2) **Mezilidské vztahy** (human relations) – partneři v sociální oblasti
- 3) **Politické vztahy** (political relations)
- 4) **Vztahy k nejbližšímu okolí** (community/environment r.)
- 5) **Mezinárodní vztahy** (International r.) [6, str. 71-73]

### 5.1.2 Zájmové vazby

Zájmové vazby se odvozují (jak již napovídá název) od obsahu zájmů. Tyto vazby vyčleňují z široké masy ty segmenty, které se zajímají o komunikační chování organizace. Může se jednat o část společnosti, které se nějaký jev dotýká, aniž by o tom doposud věděla - tu nazýváme *latentní veřejnost*. Jde-li o část veřejnosti, která sice problém zaznamenala, ale nic proti němu nepodnikla, mluvíme o *veřejnosti uvědomělé*. Poslední, *veřejnost aktivní*, se již organizuje, aby začala problém řešit. Každá z těchto skupin reaguje odlišně a ke každé z nich bychom měli přistupovat jinak a podávat jiné informace. [6, str. 70]

## 6 MÉDIA – TVŮRCI VEŘEJNÉHO MÍNĚNÍ?

Dá se říct, že stěžejní disciplínou PR se staly vztahy s médii. Masmédia jsou dnes již důležitým zprostředkovatelem informací a stávají se klíčovým komunikačním kanálem moderní společnosti. Jsou schopna zprostředkovávat identický zážitek, milují příběhy a mají velký vliv na formování společenského povědomí i mínění. Přestože neumožňují odpovídající interakci a přesné zacílení, poměrně hodně ovlivňují celospolečenské procesy díky tomu, že prezentovaným zprávám vkládají společenský význam. [4, str. 139]

Podle jiné literatury nemůžeme médiím přisuzovat absolutní schopnost utvářet veřejné mínění. Varuje však také před zaslepeným následováním myšlenky, že toto mínění, postoje a názory se utváří v primárních skupinách. Pravda se nachází někde uprostřed. Co se skupin týká, vždy tady převládá názor hlasitějších - ostatní mlčí a přebírají názory jiných. To může vést k tomu, že jejich názory zmizí ze světa. Musíme si však uvědomit, že člověk není závislý pouze na jedné primární skupině a může si mezi nimi vybírat podle názoru, který zastávají. Jejich názory jsou přitom ovlivňovány médii. V každé skupině je však míra ovlivnění odlišná. Svou roli tu však hraje více okolností, které ovlivňují přejímání názorů z médií. [6, str. 67, 68]

## 7 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ FIRMY

Na trhu, na kterém se KOMA MODULAR CONSTRUCTION s. r. o. (nebo-li KOMA) pohybuje, je minimálně 15 konkurenčních firem, které se zabývají prodejem obytných kontejnerů. Firma KOMA je však jedinou v České republice a na Slovensku, která standardně vyrábí nosné rámy z pozinkovaných plechů, což jim umožňuje poskytovat jedinečnou záruku na rám 8 let. Navíc zákazníci nemusí opakovat nátěr každý rok, čímž ušetří po dobu záruky min 10.000,- Kč. [10] Další odlišností od konkurence je to, že se obytné moduly, vyrábí na zakázku, dodávají se včetně vybavení a ve výsledku z nich lze udělat i několikapatrové kancelářské budovy. Někteří z konkurentů jsou však schopni pouze předělat lodní kontejnery na obytné – vhodné k použití na stavbách jako zázemí pro pracovníky. Toto jsou výhody, které společnosti pomohly k získání velkého podílu na trhu. Ten se od roku 2005 z 6,97% zdvihl na 10,71%, které zaujímá nyní. Tím se zařadil na 3. pozici na trhu. Před firmou KOMA MODULAR CONSTRUCTION s. r. o. se tak nyní nachází s 12,28% společnost ALGECO s.r.o. a jedničkou na trhu je TOUAX s.r.o. s 19,28%.

Tyto dvě výše jmenované společnosti lze tedy označit za hlavní konkurenty, protože firma na 4. pozici na trhu ztrácí na KOMA MODULAR CONSTRUCTION s. r. o. více než 4%. Kvůli tomuto rozdílu si dovolím tuto firmu (Česko-slezská výrobní a.s.) vyřadit ze seznamu hlavních konkurentů, neboť KOMA chce postupovat kupředu.

ALGECO s. r. o. má výrobu ve Starém Městě u Uherského Hradiště, což je poměrně blízko k sídlu KOMA MODULAR CONSTRUCTION s. r. o. ve Vizovicích. Stejně jako KOMA, i tato společnost působí po celé republice i na Slovensku, ale rozdíl je v tom, že má své obchodníky ve více městech. Tato společnost navíc komunikuje nejenom prodej, ale i pronájem, což zvyšuje poptávku. Společnost KOMA pronájem ani slevy nijak zvlášť na svých webových stránkách nenabízí. V roce 2005 bylo ALGECO s. r. o. s 15% jedničkou na českém trhu.

TOUAX s. r. o. vzniklo v roce 2007 a hned první rok svého působení získalo téměř desetiprocentní podíl. V následujících letech tento podíl prudce vzrostl na téměř 16% a v roce 2009 již stál na pomyslné špičce s více než 19%. Tento nárůst je neobvykle rychlý. Při hledání příčin jsem narazila na zvláštní fakt. Společnost expeduje především do západní Evropy, s nadpoloviční většinou zvláště do Francie. Méně než ¼ pak putuje do východní Evropy. Toto je zásadní rozdíl mezi TOUAX s. r. o. a KOMA MODULAR

CONSTRUCTION s. r. o, která expeduje především do východní Evropy a Asie. Dále jsou si však obě společnosti velmi podobné. Je zde snaha o tvorbu designových návrhů, které však nejsou často uskutečňovány. Zákazníci stále dávají přednost klasickým tvarům a materiálům. Referenční stavby jsou si podobné – jde o stejné typy budov a podobné jsou si i vzhledově. Výhodou, kterou má KOMA, je jedinečný typ nízkoenergetické stavby přizpůsobené k bydlení. Bohužel však na B2B trhu o tento produkt není zájem a firmě se doposud nepodařilo proniknout do povědomí široké veřejnosti.

## 8 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

První, co si musíme uvědomit, je nejenom způsob, jakým budeme informace získávat, ale i to, jak je budeme vyhodnocovat. Otázky, které budeme klást, musí být užitečné a pro získání stanovených cílů i důležité. Ty, které se zabývají cílem výzkumu, se odborně nazývají *meritorní otázky*. [5, str. 49-50]

### 8.1 Sémantický diferenciál

„Při průzkumech subjektivních názorů se odpovědi na otázky vyjadřují v tzv. bodovací (známkovací) škále, jež bývají někdy jen tříhodnotové, častěji pětihodnotové či sedmihodnotové. Vícehodnotové škály se používají méně často, neboť kladou příliš velké nároky na rozlišovací schopnosti respondentů. K ulehčení rozhodování respondentů se k číselným hodnotám připojuje slovní popis jejich významu.“ [5, str. 52]

### 8.2 Skupinový rozhovor – focus group

Jedná se o nejčastěji používanou metodu kvalitativního výzkumu. Jde o rozhovor na určité téma, který je charakteristický tím, že je řízen moderátorem. Jde o poměrně malou skupinu vybraných osob, což vede k výměně názorů v uvolněné atmosféře. Tento typ výzkumu umožňuje získat širší spektrum názorů. Probíhají často ve speciálních studiích, která jsou vybavena nahrávací technikou. V současnosti se objevuje i nový trend skupinových rozhovorů prostřednictvím internetu, tzv. web groups online. Ty jsou realizovány ve virtuálním diskusním středisku a jsou vedeny moderátorem. U tohoto nového typu lze využít kombinace s prohlížením vybraných webových stránek. [5, str. 55]

### 8.3 Projektivní techniky

Tyto testy jsou určeny k nepřímému získání informací o názorech a pocitech respondentů. Využívají se, když dotazovaní nejsou ochotni nebo schopni přímo odpovědět na položenou otázku. Jedná se o slovní asociace, testy dokončování vět, ale i interpretační testy. Tj. způsob, jakým reagují na předložené obrázky apod. Použití je poměrně snad, ale vyžaduje důkladnou přípravu. [5, str. 55]

## 9 SHRNU TÍ

Závěrem teoretické části je vhodné shrnout výše popsané zásady a pravidla a vyvodit patřičnou hypotézu, platnou pro tuto práci. Vzhledem k získaným informacím, je komunikace v krizi nevyhnutelná a platí pravidlo, že čím dříve zareagujeme, tím lépe můžeme krizi zvládnout. K rychlým reakcím ale jednoznačně potřebujeme oporu. Mít sestavený krizový plán a moci podle něj postupovat. Navíc kromě komunikace s médii nesmíme opomenout ani interní komunikaci.

### 9.1 Hypotézy

*Zanedbání krizové komunikace firmy vede k vytvoření špatného mediálního obrazu, který má vliv na objem zakázek.*

*Zanedbání interní komunikace firmy během krize vede k nespokojenosti zaměstnanců, snížení loajality a pracovní morálky.* Tuto hypotézu budu verifikovat především prostřednictvím kvalitativního dotazníkového šetření, jehož otázky budou vycházet z mediální analýzy, analýzy současné situace ve firmě a používaných praktik. Na základě vyhodnocení tohoto výzkumu a mediální analýzy vytvořím návrh krizové komunikace pro vybrané situace.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 10 KOMA MODULAR CONSTRUCTION S.R.O.

KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o. se specializuje na modulární výstavbu, výrobu a výstavbu sanitárních jednotek a přenosných budov. Jde o výrobu obytných kontejnerů - modulů, ze kterých je navrhnutá a zhotovena budova. Ta se může skládat z jednoho, ale i více kontejnerů.

„KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o. byla založena v roce 1992, průměrný počet pracovníků je 170, průměrný roční obrat je kolem 25.000.000 EUR. Průměrná roční produkce je kolem 3.000 ks modulů a v pronájmu vlastní celkem KOMA GROUP kolem 800 ks obytných a sanitárních kontejnerů.“ [10] KOMA GROUP zastřešuje KOMA MODULAR CONSTRUCTION s. r. o. (se specializací na prodej a výrobu), KOMA RENT (specializuje se na pronájem těchto budov) a KOMA SLOVAKIA, která prodává na území Slovenska.

Vzhledem k tomu, že v České republice není tento druh výstavby příliš známý, až 70% zakázek tvoří zahraniční obchod. Společnost exportuje do zemí Evropské unie, ale i do Norska, kde jsou tyto budovy poměrně populární, do Ruska, Mexika, Indie aj. Firma podporuje organizaci UNICEF a je registrovaná jako dodavatel obytných kontejnerů pro NATO.

Nejčastěji jsou však u nás stavěny tímto způsobem školy, mateřské školy, kanceláře, ubytovny, prodejny, autosalony, ale i bytové domy. [10]

### 10.1 KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o. – prostředí firmy

Sídlo firmy se nachází ve Vizovicích. V jediném areálu je několik budov - administrativní budova, výrobní hala, skladová hala, údržba, šatny a v neposlední řadě i bufet s jídelnou. Toto považuji za poměrně důležité, neboť je vyšší management nablízku, není separován od lidí z výroby, a má přehled i o drobných neshodách. Blízkost výrobní haly způsobuje, že při jakýchkoli dotazech či problémech jsou zaměstnanci ve výrobně schopni zajít se osobně zeptat a vyřešit problém s těmi, kteří zakázku přijímali. Toto by mělo fungovat obousměrně, ale administrativní pracovníci často raději použijí telefony. Potom zde však z této strany chybí chuť navázat osobní kontakt. Ten je pro budování vztahů mnohem důležitější a vhodnější.

Všichni zaměstnanci, ať již z kanceláře či z výroby, se však potkávají v jídelně. Všude zde panuje relativně přátelská atmosféra.



Pro přiblížení prostředí považuji za důležité popsat, jak vypadají prostory jídelny, kanceláří a výroby. Protože prostřednictvím nich není podporována rozdílnost, ale právě naopak. Vedení firmy se snaží poskytnout stejné pracovní podmínky všem zaměstnancům.

Nejsou zde vidět velké rozdíly a lidé řadící se k managementu nemají zvláštní výhody. Jak jsem již zmiňovala výše, všichni zaměstnanci sdílí tutéž jídelnu a mají na výběr ze stejných jídel. Přestože je výběr opravdu veliký a jde vidět, že se vedení snaží maximálně vyjít vstříc, stravovací prostory jsou velmi jednoduché. Je zde relativně málo míst k sezení a vybavení je velmi staré. Vše působí velmi stísněně. To vše však způsobuje, že se denně ocitají při jídle vedle sebe zaměstnanci z různých sekcí. Tyto prostory tak paradoxně přispívají k přiblížení lidí. U jídla tak může dojít k (možná nezáměrné) výměně potřebných informací oběma směry.

Další věc, která dobře působí na zaměstnance, jsou návštěvy marketingového ředitele, který čas od času projde výrobní halou a zjistí, zda není nějaký problém, případně aktualizuje nástěnku, která je zavěšena u východu. Ta je však jedním z mála informačních kanálů určené pro zaměstnance ve výrobě.

Prostory výrobní haly jsou zařízeny čistě prakticky, avšak s maximálním důrazem na bezpečí zaměstnanců. Zejména v rizikových částech, kdy při pozinkování dochází k uvolnění nebezpečných látek, jsou vybaveni speciálními ochrannými prvky.

Budova kanceláří je poměrně stará, recepce není nijak zvlášť luxusní a kanceláře jsou celkem strohé. Zde mají zaměstnanci k dispozici vybavení nezbytně nutné pro výkon práce. Je zde pouze jediná reprezentativní místnost – zasedací místnost – která slouží na schůzky interní, ale i se zákazníky. Vše je celkem jednoduché, ale v konceptu to působí moderně. V žádném případě se však nejedná o žádný velký přepych, který by způsoboval u lidí pracujících ve výrobě závist a negativní pocity vůči vedení.

To vše může hrát roli v krizových situacích, kdy potřebujeme mít zaměstnance na své straně. Jednou z takových situací by mohlo být nedávné snižování stavů.

## 10.2 Komunikační kanály

Jak již bylo řečeno výše, jedním z komunikačních kanálů je nástěnka, která je umístěna u východu z výrobní haly. Ta je v pravidelných intervalech aktualizována. Forma je však velmi strohá. Na nástěnce jsou umístěny pouze černobílé dokumenty vytvořeny tradičně v Microsoft Office Word. Toto však po delší době působí monotónně, a tak si často

zaměstnanci nemusí všimnout toho, že přibyl nový příspěvek. Tento komunikační kanál je zaměřen pouze na výrobní halu. Chybí však další nástroje komunikace pro zaměstnance ve skladu nebo pro údržbu. Komunikace s poslední jmenovanou skupinou je komplikovanější, neboť často jezdí na montáže a na kontroly prodaných kontejnerů.

Dalším komunikačním kanálem je firemní zpravodaj, který je vydáván 1x měsíčně, avšak distribuován pouze v elektronické verzi. Tento bulletin je rozesílán nejenom zaměstnancům, ale i zákazníkům. Jde tedy o veřejné informace. Obávám se však, že tento zpravodaj čtou pouze lidé z administrativní sekce. Lidé z výroby se většinou k těmto elektronickým informacím dostanou až na domácím počítači a velmi často již doma pracovní věci řešit nechtějí. Navíc ne všichni pracovníci zadali své emailové adresy. To způsobuje, že se informace nedostanou ke všem.

V pravidelných intervalech jsou pořádány pracovní porady, minimálně 1x týdně, v případě nutnosti i častěji. Zde jsou zástupci (vedoucí pracovníci) všech sekcí – bez ohledu na to, zda pracují v administrativní budově či výrobní hale. Prostřednictvím těchto zástupců pak mohou být řešeny problémy na pracovištích. Jejich primárním cílem je však problémům předcházet. U těchto schůzí je však velké riziko toho, že se některé potřebné informace nedostanou k těm, kteří je vyžadují, neboť nemají příležitost dozvědět se tyto informace přímo. U reprodukování navíc vzniká velké riziko šumu, a tak se zprávy sice dostanou ke všem, ale již ne v přesné podobě. Někdy je zkreslení informací natolik závažné, že může vyvolat nepokoje zaměstnanců. Proto je vhodnější oslovovat celou skupinu, nikoliv pouze zástupce.

Poslední, co firma uvádí jako své komunikační kanály, je školení zaměstnanců. Toto přispívá k jejich osobnímu rozvoji a pracovním schopnostem, ale nijak nesouvisí s předáváním interních informací o tom, co se ve firmě děje. Tudíž tuto poslední část nelze k informačním nástrojům počítat.

### **10.3 Krizové situace společnosti**

V posledních letech se společnost ocitla ve dvou krizových momentech, které lze klasifikovat jako spíše drobnější krize. Vycházeli bychom z tvrzení, že krize je negativní a neočekávaná publicita v médiích, šlo by pouze o jeden případ. Ten druhý bychom pak mohli klasifikovat jako hrozbu. Přesto si dovolím analyzovat oba tyto problémy, a to kvůli jejich potencionálu přerůst ve velkou krizi.

Pro vyhodnocení, zda se jedná o krizovou situaci či nikoliv je nutné brát ohled na reakce médií, následný mediální obraz a v neposlední řadě na situaci (náladu) ve firmě. Především k tomuto poslednímu kritériu se vztahuje skupinový rozhovor se zaměstnanci firmy. Důležitým bodem k posouzení je bezpochyby i interní komunikace a informovanost zaměstnanců. Pro hodnocení správné či špatné krizové komunikace bereme v úvahu rychlost reakce, co bylo komunikováno a jakou interesovanou skupinu informace oslovovala. Shrňeme-li to do několika bodů, budou kritéria hodnocení krizové komunikace následující:

1. časové hledisko
2. tematické zaměření
3. geografické členění
4. žánrové zaměření média
5. druh média.

### 10.3.1 Snižování stavů

První hrozbou se staly špatné hospodářské výsledky, které byly důsledkem ekonomická krize. Projevilo se to sníženým počtem zakázek, což vyvrcholilo až k nutnosti snižování stavů i platů ostatních zaměstnanců. Až dosud se jednalo o běžný model – běžný problém, který v tom období řešilo mnoho firem. Média se tou dobou zaměřovala na známé celostátní podniky, které byly nuceny propouštět stovky lidí. I regionální media se zaměřovala na větší společnosti, a tak se tento problém nepromítl do médií. Proto jej označují pouze za hrozbu. Ta by se za jiných podmínek mohla stát krizí. Pokud by media v té době neměla jiné hlavní téma, lze předpokládat, že by se tohoto problému ujala.

Více než samotný problém byl však zajímavý způsob jeho řešení. Výběr těch, kteří budou propuštěni, nechali na zaměstnancích, aby vybrali lidi z vlastních řad. Propuštění pak byli ti, kteří byli nejčastěji označení svými spolupracovníky. Společnost se snažila poskytnout zaměstnancům dostatek informací prostřednictvím nástěnky a mistrů ve výrobě, kteří byli informováni na schůzích. To je však v období tak vážné situace nedostatečné, protože chybí osobní přístup a osobní kontakt se zaměstnanci. Ti si to mohou vyložit jako nezájem. Předmětem komunikace se stalo pouze vysvětlení, proč k situaci došlo. Tzn., že byly komunikovány ekonomické problémy. Chybělo však zdůvodnění toho, proč byla zvolena právě tato neobvyklá metoda. Na to, jak situaci vnímali sami zaměstnanci, jsem se zaměřila v kvalitativním výzkumu. Lze předpokládat, že pokud by byla situace v tomto období napjatá, při jakémkoli drobnějším zájmu novinářů by mohla přerůst v krizi.

### 10.3.2 Byty v Holešově

Krizovou situací se stala původně obyčejná zakázka města na výstavbu bytů na okraji města Holešov. Poté, co firma splnila své závazky, a byty byly připraveny na předání, zdvihla se velká vlna nevole ze strany veřejnosti i médií. Byty byly určeny pro romské spoluobčany, kteří byli označeni za „neplatiče“, a tak se vedení města rozhodlo pro radikální, avšak dobře myšlené řešení. Staré a zničené budovy, ve kterých tito lidé bydleli, byly strženy. Těm, kteří tímto přišli o byt, bylo nabídnuto přestěhování do řadové zástavby. Nové byty, které jim město poskytlo, byly právě obytné kontejnery vybavené elektrickými přímotopy, sprchou, WC, boilerem a kuchyňkou s lednicí. Součástí této kolonie byl i blok obsahující kolárnu, prádelnu s vývody pro pračky, společnou kuchyni, a místnost pro správce areálu. Za to vše pak městu platili měsíční nájem 1500kč a 500kč jako splátku dluhu. Přestože jde o plnohodnotný způsob bydlení za velmi příznivých finančních podmínek, občané nebyli spokojeni. Prohlásili tyto obytné moduly za holobyty, ve kterých nelze bydlet.

Media se pak následně zapojila do tohoto problému a vznikla mediální kauza nazvaná „Čunkodomky“. Tento název vznikl kvůli tomu, že se před lety již něco podobného odehrálo. Pan Jiří Čunek přestěhoval romské spoluobčany ve Vsetíně do bytového domu, který byl postaven také modulární výstavbou. Media (především MF Dnes) poukazovala na to, že jsou vystěhováváni do obytných kontejnerů na okraji města, které jim neumožňují žít plnohodnotným způsobem života. Vyšly články, ze kterých vyplývalo, že zastupitelé města zvolili špatný, již v minulosti hodně kritizovaný stavební systém, který se v žádném případě nevyrovná zděným stavbám. Toto tvrzení následně vyvolalo velký ohlas veřejnosti. Mediální kauza tak byla podpořena zájmem čtenářů.

Starosta města Holešov neustále zdůrazňoval, že výstavbu zadal jiné firmě, než která stavěla ve Vsetíně, a že to rozhodně budou byty umožňující plnohodnotný život. Toto prohlášení se však v negativně laděných člancích ztrácelo. Přestože v těchto nejvíce hanlivých člancích nebyla zmíněna přímo firma KOMA MODULAR CONSTRUCTION s. r. o., v předchozím článku toto bylo nastíněno a společnost tak již byla spojována se sociálními byty. Vedení mělo pak dojem, že ji to hodně poškodilo. Vznikl tím totiž v povědomí čtenářů dojem, že jsou takové domy pouze sociální verzí bydlení, která snad není vhodná ani pro plnohodnotný život.

Situaci předvídal a snažil se ji zmírnit pan Martin Hart, který okamžitě po oficiálním otevření (týž den kdy vyšel článek v MF Dnes) zveřejnil nezaujatou zprávu na Novinky.cz – v sekci Vaše zprávy, Kroměříž. Přestože deník MF Dnes zveřejnil zprávu také jen v regionální podobě, měl mnohem větší počet čtenářů. Dodnes (zhruba po osmi měsících od zveřejnění článku) byl počet zhlédnutí na novinky.cz necelých 9 tisíc. Na internetových stránkách iDnes.cz nelze počet zhlédnutí přesně zjistit, ale podle celkové návštěvnosti, počtu čtenářů tisku, známosti i reakce veřejnosti lze předpokládat, že většina lidí četla tuto bulvární verzi.

Tímto způsobem došlo k vytvoření špatného mediálního obrazu a poškození výrobků firmy KOMA MODULAR CONSTRUCTION s. r. o. aniž by došlo k jakémukoliv pochybení firmy. Obvykle vzniká negativní obraz kvůli špatným vlastnostem výrobku, kvůli výjimečné chybě ve výrobě či jiným problémům spojených s výrobkem. Vznikne-li během sériové výroby na elektronickém přístroji skrytá vada, která se projeví u všech výrobků až po čase, vzniká zde nedůvěra vůči značce. Nejlepší řešení v takovém případě je kontaktovat všechny, kteří si výrobky s daným sériovým číslem koupili a zboží jim vyměnit. Toto je nutné udělat okamžitě, jakmile se o tom společnost dozví. Nejlépe dříve, než se toho ujmu média. Je zde totiž velká pravděpodobnost, že by to značku hodně poškodilo. V takovémto případě je náprava relativně snadná, neboť jde o to, co děláte, nikoliv o to, co říkáte. V případě krize, která zasáhla společnost KOMA, k žádnému pochybení nedošlo, takže nelze využít tohoto modelu. Lze pouze komunikovat dosavadní úspěchy a prostřednictvím médií promlouvat k (potencionálním) zákazníkům.

### **10.3.2.1 KRIZOVÁ KOMUNIKACE**

Společnost tuto situaci vnímala jako krizovou, neboť se negativní a hanlivé označení jejich výrobku rozšířilo právě v období, kdy se snažili uvést na trh nový produkt. Ten není určen pro B2B trh, ale naopak pro širokou veřejnost. Jde o nízkoenergetický modul, za který firma získala několik ocenění. Povědomí o stavbách, jaké media v myslích lidí vytvořila, však tento krok znesnadnilo. Na druhou stranu této medializace mohla firma využít, ale propásla správnou chvíli.

Již v momentě, kdy se rozhodlo o přestěhování, v době, kdy byla zakázka ještě ve výrobě, se dalo tušit, že akce vyvolá velké emoce. Také ze zkušeností z nedalekého Vsetína mohlo vedení odhadnout, jaký kolem předávání bytů bude rozruch.

To si firma uvědomovala, a tak si ředitel marketingu Martin Hart připravil vhodné komunikační téma. V té době nebylo obtížné takové téma najít, neboť za svůj nový produkt – nízkoenergetický modul, získala ocenění Inovační firma Zlínského kraje. Pan Hart na toto téma upozornil redaktorku MF Dnes v den, kdy toto ocenění získala. Ta sepsala článek, který začínal tím, že společnost KOMA získala ocenění, ale opět se dostala k negativním emocím. Ve výsledku tak tento článek vyzněl neutrálně až negativně. Prostřednictvím článku se totiž vytvořila přímá spojitost mezi sociálními byty a firmou KOMA.

Chybou bylo to, že pan Hart neposkytl vlastní tiskovou zprávu na toto téma, kde by byl především zmíněn produkt, za který toto ocenění získali. Další problém vidím v tom, že článek vyšel týden před předáváním bytů. Teprve až o celý týden později však vznikl největší zájem médií, iniciovaný deníkem MF Dnes. Ani při druhém článku, který se týkal již předávání, firma KOMA žádným způsobem nezareagovala. A chvíli, kdy lidé byli emocionálně angažováni a kdy bylo potřeba se hájit, společnost propásla.

Firma nesouhlasila s negativním mediálním obrazem a pocítovala následky, když oslovovala potencionální zákazníky (na výběrová řízení měst) a ti je odmítali častěji, než dříve. Stejně odmítání pocítili i u široké veřejnosti, když se snažili na trh vstoupit s novým produktem. Přes to všechno na to nereagovala. Alespoň ne ve chvílích, kdy média zásobovala čtenáře informacemi o celé kauze. Článek napravující reputaci měl vyjít ve chvíli velkého zájmu a za vysokého počtu čtenářů.

První snaha o nápravu přišla o více než 3 měsíce později. V tuto dobu však již čtenáře nezajímalo čtvrt roku staré téma, které se už zdálo být uzavřené. Znovu tak bylo zbytečně připomenuto zdánlivě zapomenuté a navíc byly použité stejné fotografie přestěhovaných obyvatel jako u prvních článků. To může vyvolávat negativní asociace. Navíc článek působí nejednotně, protože je zde obsaženo mnoho rozličných témat. Ty, pokud bychom je poskytovali odděleně, by vystačili na dva nebo tři články. Společnost se snažila čtenářům poskytnout všechny informace. Dohromady však nedávali příliš smysl. Článek začal myšlenkou, že modulární výstavba je naprosto běžným způsobem bydlení ve světě, pokračoval připomínkou výstavby sociálních bytů v Holešově a vzpomínkou na devadesátá léta kdy poprvé stavěli sociální byty. Na závěr bylo řečeno jen pár vět o získání ocenění (žádné konkrétní informace) a také poznámka, že firma je o 30% levnější než konkurence. Pokud bychom témata oddělili a komunikace byla zahájena včas, měla by společnost komunikační témata minimálně na dva měsíce. Poté by téma mohla uzavřít a je pravděpodobné, že

s pozitivním ohlasem u čtenářů. Ukončení lednového článku však vzbuzovalo nedůvěru. Z celého odstavce tak vznikla reklama, která byla relativně násilně vložena do zprávy. Na to jsou čtenáři citliví, a tak to u většiny mohlo způsobit negativní pocity.

Tento článek je zveřejněn na Bydlení iDnes.cz což má pouze omezený počet čtenářů a ke všemu je jejich struktura jiná, než u čtenářů původních hanlivých článků. Dále marketingový ředitel umístil tuto zprávu do firemního bulletinu i na webové stránky do sekce Novinky. Takto zvolené komunikační kanály tak pravděpodobně nezasáhly tu správnou skupinu čtenářů deníku a podle předpokladů ani všechny zaměstnance. K elektronickému firemnímu zpravodaji nemají přístup všichni zaměstnanci a ne všichni, kterým byl zaslán, jej otevřeli. V této fázi jde o pouhé předpoklady, že se zprávy nedostaly ke všem zaměstnancům, kteří o to mají zájem. Toto bude potvrzeno či vyvráceno při vyhodnocení dotazníků.

## 11 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Pro zjištění názorů zaměstnanců na jednotlivé krizové momenty a jejich řešení, jsem zvolila skupinový rozhovor s využitím dalších testů. Tímto jsem se snažila v první řadě zjistit, co sami zaměstnanci vnímali jako krizovou situaci firmy. Dále jsem chtěla znát názor na jednotlivé krizové situace či hrozby rozepsané výše. Poté co provedu analýzu krizové komunikace. Budu se snažit zjistit i atmosféru ve firmě. To z toho důvodu, aby byly rozpoznány případné hrozby. K tomuto se také v doporučení vyjádřím. Aby byly výsledky co nejobektivnější, doplním rozhovor o sémantický diferenciál a projektivní obrazové testy.

Administrativní práci zastává okolo třiceti zaměstnanců, dělníků je zhruba 100. Mezi ně však zahrnujeme i zaměstnance, kteří jsou ve skladě nebo mají na starosti údržbu. Tito jsou poměrně obtížně zasažitelní, neboť jsou často na montážích. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla oslovit ze skupiny dělníků ty zaměstnance, kteří jsou přímo ve výrobní hale. Těch je okolo padesáti, ale pracují na směny.

Skupinové rozhovory budou realizovány dva, vždy s deseti dotazovanými. Jeden s techniky, pracujícími v kanceláři, druhý s dělníky ve výrobě. První rozhovor bude veden v zasedací místnosti. Zde vidím malý nedostatek v tom, že stěny jsou prosklené a člověk nemá pocit soukromí, ale jiné prostory zde nejsou k dispozici, protože prosklené jsou i všechny kanceláře. Na druhou stranu jsem již s dotazovanými navázala kontakt během pracovní stáže, což vnímám velmi pozitivně. S druhou skupinou bude veden rozhovor v prostorách šaten, kde je k dispozici vhodný prostor pro tento výzkum. Po dobu výzkumu nebudeme nikým rušeni a dotazování budou ve známém prostoru, což vede k uvolnění a otevřenosti. Navíc se jedná o prostory, které jsou vyhrazeny pro dělníky, což (jak doufám) povede k získání jejich důvěry. Základním problémem u této skupiny je, že jsem doposud byla spojována s managementem, a tak je zde pravděpodobnost, že se zaměstnanci budou zdráhat a nebudou dostatečně otevření či upřímní.

### 11.1 Skupinový rozhovor

Dotazování byli v úvodu poučeni, čeho se dotazník týká a k čemu budou výsledky využity. Byli seznámeni s tématem a uvedeni do problematiky. Na úvod každý ze zaměstnanců obdržel propisku a papír, na kterém byl sémantický diferenciál. Po vysvětlení, jakým způsobem mají vyplnit tabulku, dostali na realizaci minutu. Tato doba není zvolena



náhodně. Minuta je dostatečná na důkladné pročtení a zodpovězení čtyř bodů a zároveň neposkytuje příliš mnoho času na dlouhé přemýšlení. To je také zvoleno účelně, neboť záměrem je získat co nejpravdivější odpovědi. Zaměstnanci tak musí jednat automaticky, impulzivně, rychle.

Otázky byly položeny tak, abych jednoduchou a rychlou formou zjistila jejich názory a postoje k interní komunikaci. Tento typ výzkumu jsem zařadila na počátek rozhovoru z toho důvodu, aby se účastníci během vyplňování odreagovali a aby to vedlo k odstranění obav či nedůvěry.

Zaměstnanci měli vyjádřit, jak moc souhlasí s jednotlivými tvrzeními a na škále od 1-5 označit políčko, ke kterému z tvrzení se přiklánějí. Pro větší přehlednost je do tabulky vyplněn počet odpovědí. Modře jsou zaznamenány odpovědi zaměstnanců pracujících v kancelářích, červeně pak odpovědi lidí z výroby.

1. Chci být informován o veškerém dění ve firmě.	1	2	3	4	5	Nezajímají mě veškeré informace, chci znát jen ty nejdůležitější, které přímo ovlivňují moji práci.
	4x	2x	2x	0	2x	
	6x	1x	2x	0	1x	

U této otázky se většina všech dotazovaných přikláněla ke tvrzení „Chci být informován o veškerém dění ve firmě.“ 4 z 10 techniků označili číslo jedna, po dvou respondentech mají odpovědi 2 a 3. Stejný počet - 2 dotazovaní – připadá u techniků i k číslu 5. S tímto tvrzením se s techniků ztotožnil pouze jeden dotazovaný. Tito lidé tedy nechtějí být rušeni informacemi, které se netýkají přímo jejich výkonu práce. Z celkového počtu 20 účastníků obou skupin, je to pouhých 15%, což lze jednoznačně označit za menšinu.

6 z dotazovaných dělníků chce být jednoznačně informováno o veškerém dění ve firmě. Společně se zaměstnanci vykonávajícími kancelářskou práci to je 10 lidí z celkového počtu 20. V procentech to je tedy přesně 50%. Pokud bychom spočítali dohromady odpovědi 1 (které lze slovně přepsat slovy plně souhlasím) a 2 (spíše souhlasím) dostali bychom se na 65%. Odpověď 2 zvolil totiž jeden dělník a neutrální odpověď 3 označili další dva.

Z toho lze vyvodit, že většina zaměstnanců chce být informována o všem, co se firmy týká, 20% lidí se přiklání k průměrnému množství informací a 15% by chtělo znát jen to, co přímo ovlivňuje jejich práci.

2. Současná komunikace se zaměstnanci je velmi dobrá.	1	2	3	4	5	Pro interní komunikaci je v současnosti využíváno málo komunikačních kanálů.
	1x	4x 2x	3x 4x	3x 1x	2x	

Z odpovědí techniků lze vyčíst, že nejsou plně spokojeni se současnou komunikací se zaměstnanci a pravděpodobně je zde ještě prostor pro zlepšování. 1 z dotazovaných dělníků je velmi spokojen se současnou komunikací a celkově 6 ze všech dotazovaných se přiklání spíše ke spokojenosti (tedy číslu 2), avšak vidí ještě jisté mezery. 35% všech dotázaných zaměstnanců pak zastává neutrální postoj, který lze vyložit také jako názor, že komunikace ve firmě je průměrná. Body 4 a 5 jsou blíže nespokojenosti se současným stavem a ten zastává 30% dotázaných.

3. Komunikace se zaměstnanci je ve všech situacích stejná.	1	2	3	4	5	Během krizových okamžiků je krizová komunikace posílena.
	2x	3x 1x	4x 6x	3x 1x		

Z těchto výsledků vyplývá, že zaměstnanci nejsou zvláště informováni o probíhající krizi, protože nikdo neodpověděl, že je krizová komunikace posílena. 20% se přiklání k názoru, že během neobvyklých situací je komunikace posílena. Podle toho, že neoznačili plný souhlas lze předpokládat, že podle těchto zaměstnanců nějaké drobné posílení probíhá, ale je zde prostor na zlepšení. Přesně polovina všech respondentů se pak rozhodla pro neutrální odpověď. I z tohoto lze usoudit, že prostor pro další posílení je poměrně veliký. Dva z dotazovaných z výroby si naopak nevšimlo jakéhokoliv posílení a k jejich názoru se přikláněli ještě 4 další zaměstnanci firmy. Dohromady tak tvoří celých 30%. To však již není zanedbatelné množství víceméně nespokojených zaměstnanců.

4. Cítím se být dobře informován.	1	2	3	4	5	Mám málo informací o aktivitách firmy, jejich problémech aj.
	2x	2x	3x	3x		
	1x	2x	4x	1x	2x	

Z těchto výsledků můžeme vidět rozdíl informovanosti mezi jednotlivými kategoriemi – technici/dělníci. Zatímco žádný ze zaměstnanců pracujících v kanceláři neoznačil jednoznačně odpověď 5, tedy že má nedostatek informací, u zaměstnanců ve výrobě tuto možnost označily hned 2 osoby. Budeme-li odpověď 3 považovat za neutrální a interpretujeme-li ji jako průměrné množství informací, pak se 35% dotazovaných dostává pouze běžné množství informací. Z hlediska interní komunikace v rámci PR toto však považuji za nedostatečné. K odpovědi, že se zaměstnanci cítí dobře informovaní, se přiklání 40% techniků (počítáme-li s odpověďmi 1 i 2) a zhruba jen 30% dělníků. Stejně procento u této skupiny se však cítí být nedostatečně informované.

Po vyplnění sémantického diferenciálu jsem zahájila skupinový rozhovor. Ten jsem rozdělila do tří bloků podle témat, kterým se chci věnovat. Nejdříve se budeme věnovat tomu, co sami zaměstnanci považují za krizi, jestli byla vyřešena a jak jsou s tímto způsobem řešení spokojeni. V dalších částech se zaměřím na již konkrétní hrozby a krize – snižování stavů a způsob, jakým byl realizován, a negativní mediální obraz. Otázky v blocích, které jsem měla předem přichystané, jsem v průběhu rozhovoru rozšířila o nápomocné. Za pomoci těch jsem se dopracovala k přesným odpovědím na otázku či k informaci, která pomůže pochopit postoje a názory.

Na úvod jsem účastníky vyzvala, aby se vyjádřili k tomu, jestli zaznamenali v uplynulých letech nějakou krizovou situaci. Dalšími otázkami jsem je vyzívala, aby akci popsali, aby popsali své osobní pocity – jak situaci vnímali. Zároveň jsem v této části chtěla zjistit, zda měli o krizové situaci dostatek informací a jak vnímají způsob, jakým byla situace vyřešena.

Snažila jsem se poskytnout dostatek prostoru pro jejich osobní vyjádření, zároveň jsem se soustředila na to, aby se do rozhovoru zapojili všichni účastníci. Zatímco technici v kancelářích byli poměrně hodně komunikativní, s dělníky to bylo trochu komplikovanější. Zdráhali se a odpovídali velmi stroze.

## 11.2 Blok první

K otázce, zda zaregistrovali v minulosti nějakou krizovou situaci, se vše odvíjelo od první odpovědi – ekonomická krize. Téměř všechny dále jmenované byly důsledkem tohoto až světového trendu, který podle techniků vedl zejména ke snížení počtu zakázek. Další vyplývající krize, které byly jmenovány, je snižování stavů a snížení mzdy. S posledním jmenovaným však poměrně velká většina nesouhlasila. Důvod, je ten, že toto snížení mzdy je pouze dočasné, a proto se to nemusí brát jako krize. Spíše lze tento fakt hodnotit jako hrozbu. Další účastnice z této skupiny podotkla, že spíše než tohle všechno, na ni jako krize působilo jednání vedení. Docházelo k neustálým organizačním změnám, což vedlo k nepokojům a to nejenom vůči vedení, ale i mezi zaměstnanci vzájemně. Docházelo tak k chaosu na pracovišti, nejasně rozložené práci a především k neochotě spolupracovat. Tato reorganizace měla vést k novým zakázkám, ale ve výsledku tomu bylo přesně opačně. Ostatní členové s tímto souhlasili a objevovaly se názory, že tyto změny nebyly dlouhodobě promyšlené, ale byl to spíše pokus. Pravděpodobně to celé mělo vyvolat dojem, že se situace řeší.

Bez pobízení či nápovědy jeden účastník rozhovoru spontánně označil jako krizi špatný mediální obraz ve spojitosti s Holešovem. To podle něj vyvolalo skutečnou krizi. Polovina účastníků se shodla na tom, že jim to skutečně vadilo, protože to znehodnocovalo a znesnadňovalo jejich práci. Další 4 lidé se vyjádřili tak, že se jich to osobně nedotklo, že to pro firmu pravděpodobně není dobré, ale oni sami to jako krizi nevnímají. Jeden účastník naopak tohle vnímal celou situaci jako jistou reklamu. Navrhovatel této odpovědi však hájil svůj názor tím, že negativní obraz nelze považovat za reklamu, pokud se vytvoří v podvědomí negativní asociace. Firma tak bude známá, ale rozhodně nepřinese více zakázek.

Když jsem zjišťovala jejich osobní názor na tyto situace obecně, na pocity, čtyři z techniků se shodli na tom, že to vnímali nepříjemně, protože to přinášelo do práce mnohem více stresu. K celé věci se pak stavěli apaticky a vesměs nevěděli, jak vyřešení situace hodnotit, protože z toho měli rozporuplné pocity. Jeden z nich se však přiklání spíše na stranu toho, že to bylo vyřešeno dobře. Této čtveřici však oponovala druhá, která se vesměs shodla na tom, že za situaci firma tak úplně nemohla. Že to bylo pouhým vplynutím ze všudypřítomné ekonomické krize. Opatření, která byla provedena, tak tito zaměstnanci chápali. Přesto se však jedna účastnice vyjádřila, že (i když měla pro situaci pochopení) se

velmi bála o svou pracovní pozici. Způsob řešení všech jmenovaných situací však vnímali kladně, jako adekvátní vážnosti jednotlivých problémů. Dva členové ze skupiny techniků se nepřidali ani k jednomu z názorů, protože nechtěli hodnotit, zda to vnímali dobře nebo špatně. Jeden se vyjádřil, že to vnímal jako osobní výzvu, které je třeba se postavit a sehnat více zakázek. Snižování stavů bylo podle tohoto zaměstnance správným řešením. Poslední ze skupiny vnímal situaci jako velmi vážnou, která vyžadovala rychlé a fundované řešení. To se dostavilo, a tak to vnímal velmi dobře, protože se utvrdil v tom, že je firma schopna řešit takové situace.

Ve druhé skupině dělníků byla situace trochu komplikovanější, neboť nebyli tak komunikativní. Po prolomení počátečních ledů opět padaly stejné odpovědi jako u skupiny předchozí. Počínaje hospodářskou krizí, nedostatkem zakázek, snížení mzdy až po propouštění. Objevil se zde však i nový problém, na který poukázaly především dvě osoby, ale ostatní s tímto souhlasili. Je to hrozba specifická pro výrobu, neboť zde může dojít k úrazu. Ten problém se skrývá v tom, že po propuštění došlo k tomu, že na poměrně hodně práce bylo málo zaměstnanců, a tak museli pracovat na přesčasy a o víkendech. Docházelo tak k velkému vyčerpání na pracovišti a práci pod tlakem. Situace podle těchto zaměstnanců doposud nebyla vyřešena, takže je to celé hodnoceno velmi negativně. Co se týká ostatních krizí, to bylo obecně hodnoceno velmi rozporuplně. Část z účastníků uváděla, že jí tyto situace přinesly velké finanční problémy, jeden ze zaměstnanců dokonce uvádí, že mu vznikly velké problémy se splácením hypotéky. Dva ze skupiny uvedli, že se smířili se situací, protože se jednalo o ekonomickou krizi. O ní se mluvilo všude a postihla většinu firem.

Srovnáme odpovědi těchto dvou skupin v otázce informovanosti. Technici uváděli, že dostatek informací chyběl pouze u problému snižování platů. O všem ostatním byli podle výpovědí dostatečně informováni. Dělníci pociťovali nedostatek informací téměř ve všech situacích. Ačkoli se jejich názory na informovanost rozcházely, protože ne všichni měli tento pocit, téměř polovina zaměstnanců ve výrobě postrádala adekvátní informace. A to zejména v oblasti nedostatku zakázek, snižování platů a výpovědí zaměstnanců.

### **11.3 Blok druhý - propouštění**

V této části jsem se zaměřila na problém propouštění a zejména na poměrně netradiční způsob jeho provedení. Zaměstnanci měli sami vybrat adepty na propouštění, tzv. z vlastních řad. Zatímco mezi zaměstnanci pracujícími v kancelářích, převládá souhlas

s touto metodou, u dělníků jsou ohlasy velmi rozpačité. Čtyři účastníci rozhovoru pracující ve výrobě projeví jednoznačný souhlas se způsobem, jakým byli vybíráni ti, kteří budou propuštěni. Dva na toto reagovali tak, že si tak úplně nejsou jistí. Dopracovali jsme se tak až k jednoznačnému nesouhlasu. Ten projevila opět téměř polovina účastníků. Považují to za chybu vedení. Převládá mezi nimi názor, že by o propuštění jednotlivců měl vždy rozhodovat přímý nadřízený, který objektivně dokáže hodnotit výkon práce.

Podobný názor zastává i téměř třetina techniků, kteří s metodou nesouhlasí. Může tak podle nich dojít k tomu, že budou vyhozeni pracovití, ale bohužel neoblíbení lidé. To by rozhodně nemělo být cílem, protože tak může dojít k přímému ohrožení provozu. Jestliže na pracovišti zůstanou pomaleji pracující, může docházet ke zpoždování zakázek a vzniku další krizové situace. Podobné názory se objevily i ve druhém rozhovoru, ale v menší míře.

Co se informovanosti týká, ve vztahu k této situaci, je zde vidět velký rozdíl mezi oběma skupinami. Zatímco všichni zaměstnanci pracující v kanceláři byli dostatečně informováni, ve druhé skupině zaměstnanců došlo k rozdělení na dva tábory po pěti lidech. Polovina z nich se totiž cítila nedostatečně informovaná. Nedostávaly se jim adekvátní informace o tom, proč k situaci došlo a proč musí být řešena právě tímhle způsobem.

Při každém rozhovoru zhruba polovina účastníků přiznala, že to v nich zanechalo nepříjemné pocity, nejistotu a strach. Tou situací byl vyvolán dojem, že během jakýchkoliv komplikací může dojít ke snižování stavů. Jeden z dělníků dokonce projevila velké obavy, neboť má dojem, že přesto, že svoji práci vykonává dobře, může být kdykoliv vyhozen. Aniž by udělal jedinou chybu.

#### **11.4 Blok třetí – špatný mediální obraz**

Pro účely této poslední části rozhovoru jsem zvolila kombinaci rozhovoru s projektivním obrazovým textem. Předložila jsem účastníkům vytištěné novinové články a fotografie a pozorovala jejich reakce. Chtěla jsem slyšet, jaké pocity to v nich vyvolává a jaký názor na situaci měli.

Po předložení materiálů technikům jsem z reakce poznala, že ví, o co se jedná. Stačilo jim pouze pohlédnout na články a fotografie. Čtyři z nich pocítují články jako osobní křivdu, která se jich přímo dotýká. Mají dojem, že média znehodnocují jejich práci. Zároveň se účastníci vyjádřili, že jim to komplikuje výkon práce, neboť se v regionu setkávají s častějšími odmítnutími. Jeden z dotazovaných v této situaci vidí jistou formu propagace.

Zbytek, který se do rozhovoru nezapojoval, se na výzvu vyjádřil tak, že o situaci ví, ale že se jich to nijak osobně nedotýká, respektive je jim to jedno. Neohrožuje to jejich práci, protože se starají o zahraniční obchod, nebo se podílejí na technologickém rozvoji výrobků. Ti říkají, že jejich práci to neuráží, protože novináři, kteří články psali, nemají žádné znalosti o produktu. Tudíž produkt neuráží, ale jen prokazují svoji nevědomost. S tím však nesouhlasila ta část účastníků, kteří se cítí být osobně dotčeni. Zvláště u těchto zaměstnanců mě zajímal názor na vyřešení situace. Všichni byli více méně spokojeni s tím, že nějaká reakce na články vyšla, ale přesto nebyli úplně spokojeni. Viděli zde nedostatky. Na otázku, co by doporučili ke zlepšení, nedokázali odpovědět. S lehkou pomocí jsme se dopracovali k tomu, že by navrhovali publikovat více článků v odlišných médiích.

Reakce na články byly odlišné během druhého rozhovoru. Někteří podle obrázků a článků hned věděli, o co jde, někteří si článek museli přečíst. Poté si vzpomněli na tuto situaci, ale dva z nich se po přečtení vyjádřili tak, že o těchto článcích doposud nevěděli. U zbytku mě opět zajímalo, jestli se jich negativní mediální ohlas osobně dotkl, či nikoliv. Pouze tři lidé zodpověděli, že jim to nijak nevadí. Celá polovina všech dělníků, kteří se účastnili rozhovoru, však pocítovala články jako urážku jejich práce, neboť se jedná o výrobky, na kterých se přímo podílí. Problém se podle dělníků skrývá také v tom, že taková situace může ovlivnit i počet zakázek. Soustředila jsem se tak na názory, týkající se vyřešení situace, opět pouze u této části účastníků. Dva z dělníků projevili částečný souhlas se článkem, který měl napravit reputaci, ačkoliv se podle jejich názoru dalo udělat více. Obecně jsou však rádi, že alespoň částečná satisfakce byla učiněna. Jeden zaměstnanec s těmito názory nesouhlasil. Podle něj jediný článek nemůže napravit dobré jméno výrobku, zvláště byl-li vydán s takovou časovou prodlevou. Co však vyhodnocuji jako největší problém, je to, že dva z této vybrané části skupiny vůbec nevěděli o tom, že vyšel článek, který měl napravit reputaci. Zaměstnanci by měli být informováni minimálně tehdy, jestliže se jich krize osobně dotýká. Pokud si tohoto článku nevšimli lidé, které toto téma zajímá, pravděpodobnost náhodného zásahu cílové skupiny čtenářů je velmi malá. Na otázku, jak by na takovou situaci měla firma správně reagovat, opět doporučovali více článků a v této době i posílení marketingové komunikace. To bych však nedoporučovala v období mediální krize, protože to může působit kontraproduktivně.

## 12 VERIFIKACE HYPOTÉZY

První hypotéza zní: *Zanedbání krizové komunikace firmy vede k vytvoření špatného mediálního obrazu, který má vliv na objem zakázek.* Tuto hypotézu potvrzují zaměstnanci v průběhu skupinového rozhovoru. Uvádějí, že se v důsledku negativního mediálního obrazu setkávají častěji s odmítnutím výrobků. A to zejména účastníci-li se veřejných zakázek.

*Zanedbání interní komunikace firmy během krize vede k nespokojenosti zaměstnanců, snížení loajality a pracovní morálky.* Druhou hypotézu lze verifikovat taktéž pomocí skupinového rozhovoru. Z něj jasně vyplývá, že zaměstnanci, ke kterým se informace dostaly, jsou se situací smířeni a chápou nutnost jednotlivých opatření, zatímco ti, kteří nemají dost informací, jsou velmi nespokojeni. Téměř až nazlobení na vedení firmy. Spokojeni s množstvím informací jsou zaměstnanci pracující v kancelářích. Tu je však uzavřený prostor a informace se zde šíří rychle a víceméně samovolně. K dělníkům se dostatek informací většinou nedostal, a tak zde vznikaly nepokoje, nesouhlasy a nepochopení. To může v budoucnosti firmě způsobit značné problémy. Společnost by měla posílit komunikaci alespoň během vznikající krize tak, aby zaměstnanci pochopili nutnost jednotlivých opatření. Pak by měli dojem, že společnost dělá maximum i pro ně. Se situací by se pak pravděpodobně smířili, jak mnozí vypověděli.



## 13 DOPORUČENÍ

První věc, kterou bych doporučila, se týká právě posílení interní komunikace. Lze to pojmout v rámci PR jako prevenci, nebo komunikaci posílit minimálně během krize. Doporučila bych tedy posílit komunikaci zejména směrem k dělníkům. Nástěnka ve výrobní hale mi připadá nedostatečná, přestože funguje dlouhodobě. Kromě této jediné bych umístila nástěnky i do šaten a do jídelny. Tyto by však fungovaly jen ve výjimečných situacích. To z toho důvodu, že běžná nástěnka je plna všedních věcí a důležité informace by se v nich mohly ztratit. Na nově vytvořené nástěnky by se tak umísťovaly jen opravdu velmi důležité, ojedinělé zprávy. Forma, jakou by tyto informace měly mít, není příliš časově náročná. Stačilo by potřebné informace sdělit prostřednictvím firemního zpravodaje, který je běžně rozesílán v elektronické podobě, a tento zpravodaj vytisknout. V případě, že by charakter informací neumožňoval uvést je do tohoto bulletinu, doporučuji je přesto sepsat do samostatné brožury. To z toho důvodu, aby byla barevná a alespoň trochu graficky upravená. Barvy totiž vyvolávají emoce a ovlivňují psychiku, a tak mohou být negativní zprávy umírněny pozitivními a uklidňujícími barvami. Navíc pokud bude na nástěnku umístěno více výtisků brožury, budou si je moci zaměstnanci sundat a přečíst ve chvíli volna. U nástěnky ve výrobní hale se o přestávkách pravděpodobně moc lidí nezdržuje. Proto doporučuji právě místa, kde mají lidé dost času na pročtení. V jídelně během oběda a v šatnách během svačiny či jiné přestávky.

### 13.1.1 Neočekávaný negativní mediální zájem bez pochybení firmy

Toto je bezesporu jeden z bodů, který by měl být uvedený v krizovém plánu. Budu vycházet ze situace, která již společností prošla. V obecném scénáři by měla být zaznamenána jednotlivá témata, která lze použít. Zpětnou reakci společnosti na negativní zprávy by velmi urychlilo, pokud by již mohla sáhnout po hotových tiskových zprávách o dosaženém úspěchu či jiných pozitivních zprávách. Díky tomu by mediální odpověď mohla přijít ve vhodném čase, kdy se čtenáři o téma sami zajímají. Nejpozději pár dní od prvního negativního článku.

Společnost tak navíc mohla využít vhodné situace pro představení svého nového výrobku. Ale i teď, relativně dlouho po zavedení modulu na trh, není výrobek znám v širokém povědomí, a tak lze i v budoucnosti využít každého mediálního zájmu. Doporučovala bych firmě KOMA MODULAR CONSTRUCTION s. r. o., aby si nyní, v době relativního

klidu, přichystala alespoň 2 nebo 3 tiskové zprávy, které by mohla použít při příchodu neočekávané krize. Ty lze však použít pouze ve vztahu k podobným obecným tématům.

Jako téma těchto tiskových zpráv, bych doporučovala seznámení s nízkoenergetickým modulem M3 – Comfortline, který byl oceněn Čestným uznáním v soutěži o Zlatou medaili na mezinárodním stavebním veletrhu v Brně. Dalším využitelným tématem je spíše zajímavost o tom, jak výrobky této společnosti slouží v zahraničí pro NATO, nebo o možné spolupráci s Venezuelskou ambasádou a jejich zájmu o tento typ stavění. Toto téma nemusí být komunikováno pouze jako propagace firmy, ale i jako prezentace regionu, kraje, případně i pokrokovost ve výstavbě v republice.

Pokud by však negativní mediální obraz byl způsobený naprosto specifickým problémem, s těmito tématy je vhodné přijít později. Důležité je nejprve reagovat na konkrétní problém, udělat nápravu a teprve poté lze využít mediálního zájmu.

### **13.1.2 Analyzovat možná rizika související se stávající situací ve výrobě**

V průběhu skupinového rozhovoru jsem si všimla poměrně napjatého, až nestabilního prostředí ve firmě. To bylo způsobeno nepochopením a nesouhlasem dělníků. Doporučovala bych tedy společnosti, aby provedla určité preventivní kroky ke zklidnění situace. Zároveň je však vhodné analyzovat potencionální krize, ke kterým by tato nestálá situace mohla vést. Uvedu-li několik příkladů, je nutno připravit si scénář pro možnou stávku či prozrazení firemního tajemství.

Souviset s tím může také snížení pracovní morálky, což vede k chybám ve výrobě, zvýšenému počtu reklamací a problémy se zákazníky. Obvykle bývají příčinou různé faktory: vada výrobku či špatně odvedená práce během montáže v kombinaci s nízkou loajalitou zákazníka. V běžném případě zákazník reklamuje problém u výrobce. Jestliže však tento problém vznikne u zákazníka, který není vůči společnosti zcela loajální, nebude jej chtít řešit s výrobcem, ale upozorní na něj média. To riziko je o to vyšší, jedná-li se o několikamilionové zakázky. V takovém případě by společnost měla zareagovat okamžitě. Bezesporu by měla nejprve osobně kontaktovat postiženého. Poté bych doporučovala provést prohlášení do médií, ve kterém firma přizná chybu, ale jedním dechem by měla dodat, že důvod, proč k chybě došlo, byl už objeven. Mělo by zaznít, že se příčina v současnosti řeší, aby se vada na výrobku již neobjevila. Také by bylo vhodné poukázat na to, že jde o výjimečnou situaci a s poškozeným zákazníkem je v současnosti vyřizována reklamacie. Pro zvládnutí této krize postačí, když za společnost bude hovořit marketingový ředitel,

případně společně s vedoucím pracovníkem výroby. Pan Hart, marketingový ředitel, by tak měl být hlavním zástupcem firmy, který bude vystupovat v médiích a bude mít nejvíce informací. To z toho důvodu, že má nejvíce zkušeností s médii a tuto pozici zastává naprosto automaticky již v současnosti.

Několik dotázaných dělníků také poukázalo na to, že jsou velmi pracovně vytíženi. Pracují na přesčasy i o víkendech. Pokud tento stav bude trvat déle, může to vést k velkému vyčerpání, snížení pozornosti a v takových případech hrozí i úraz na pracovišti. Pokud by se toho opět ujala média a čekala na prohlášení, je nutné, aby vystoupil osobně ředitel společnosti, pan Martinec. Doporučuji, přirozeně, projevit v první řadě lítost nad zraněním, která zaměstnanec utrpěl. Dále je vhodné informovat o tom, že se prošetřuje, jakým způsobem k nehodě došlo a pokud to bude v silách firmy, udělá vše proto, aby se situace nemohla opakovat. Bude-li společnost schopná udělat další bezpečnostní opatření, aby se úraz nemohl stát znovu, udělá vše pro to, aby se bezpečnost na pracovišti ještě zvýšila. Nelze však opomenout ani odškodnění zaměstnance. Dobře působí i fakt, pokud firma vyjde maximálně vstříc zraněnému a dá mu dostatek času na rekonvalescenci. V případě, že by šlo o tak vážné zranění, že by mělo trvalé následky a zaměstnanec by nebyl fyzicky schopný dále setrvávat na své pracovní pozici, je důležité poukázat na to, že se společně s ním firma snaží najít optimální řešení. Samozřejmě by v první řadě měla firma přemýšlet, zda není v provozu pracovní místo, které by bylo méně fyzicky náročné, které by mu mohli nabídnout. Pokud by se zaměstnanec přesto rozhodl odejít, měla by jej firma podpořit formou osobního doporučení. Tohle vše se dá komunikovat, a pokud budou jednotlivé kroky provedeny zodpovědně, může na tom firma i získat.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce v teoretické části popisuje principy a metody krizové komunikace, vysvětluje pojmy jako interní komunikace, krizový scénář či hrozby a rizika. Zabývá se prací s jednotlivými nástroji s cílem dosažení pozitivního obrazu firmy zejména v krizových situacích. Předkládá základní východiska pro následnou analýzu současné situace ve zvolené firmě.

Praktická část se snažila přinést v rámci možností rozsahu bakalářské práce a dostupných informací ucelený pohled na současný způsob řešení krizových situací. Zvláště byly pak rozebrány jednotlivé situace a rizika ve firmě KOMA MODULAR CONSTRUCTIN s. r. o. Práce by tak zejména svou analytickou částí a jednotlivými doporučeními měla být oporou při řešení dalších krizových situacích. Provedený kvalitativní průzkum a jeho výsledky by měly sloužit k pochopení zaměstnanců, k nahlédnutí do situace a poznání nálady, jaká ve firmě panuje. Díky tomuto mohou podniknout vhodné preventivní kroky.

Všechny cíle, které byly touto prací stanoveny, považuji za dosažené. Obě pracovní hypotézy byly verifikovány. Práce se stala i mým osobním přínosem. V teoretické části se pro můj osobní rozvoj staly hlavně postupy při tvorbě krizového scénáře, ale důležitá byla i strategie urovnání krizí. Tyto nabyté jsem pak aplikovala v části praktické. Velmi prospěšným mi byl také samotný marketingový výzkum.

Téma krizové komunikace, respektive strategie urovnání krizí považuji osobně za zajímavé a přínosné. Tato práce však přináší pouze stručný pohled na problematiku a více méně pouhou analýzu s doporučeními. K jejímu celkovému pojetí by bylo zapotřebí mnohem rozsáhlejší akademické práce, ve které by byl navrhnout i krizový scénář. Přesto považuji míru zpracování tématu za adekvátní pro bakalářskou práci a ráda bych se tématu věnovala i ve svých případných dalších akademických pracích.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### KNIHY

- [1] ANTUŠÁK, Emil; KOPECKÝ, Zdeněk. *Krizový management : Úvod do teorie*. Vyd. 1. Praha : Oeconomica, 2006. 98 s. ISBN 80-245-0951-2. [kniha]
- [2] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management : Hrozby, krize, příležitosti*. Vyd. 1. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009. 396 s. ISBN 978-80-7357-488-8
- [3] ČERNÁ, Jitka. *Public relations : komunikace organizací*. Vyd. 1. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2006. 80 s. ISBN 80-86754-65-0.
- [4] FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění : Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se manipulovat*. 3. rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 195 str. s. ISBN 978-80-247-2678-6.
- [5] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing : nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha : Grada, 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2
- [6] NĚMEC, Petr . *Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Vyd. 1. Praha : Management press, Ringier ČR, a.s., 1999. 125 s. ISBN 80-85943-66-2.
- [7] VĚRČÁK, Vladimír; GIRGAŠOVÁ, Jana; LIŠKAŘOVÁ, Renata. *Media relations není manipulace*. Vyd. 1. Praha : Ekopress s.r.o., 2004. 136 s. ISBN 80-86119-43-2.
- [8] VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace : a komunikace rizika*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2510-9.

### ZDROJE ONLINE

- [9] PAVLEČKA, Václav. *Marketing journal.cz* [online]. Focus Agency, s.r.o., 2008 [cit. 2011-02-28]. Úvod do krizové komunikace. Dostupné z WWW: <[http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/krizova-komunikace/uvod-do-krizove-komunikace\\_\\_s386x490.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/krizova-komunikace/uvod-do-krizove-komunikace__s386x490.html)>. ISSN 1803-957X.
- [10] KOMA MODULAR CONSTRUCTION [online]. 2010, 2010 [cit. 2011-03-14]. Profil společnosti. Dostupné z WWW: <http://www.koma-modular-construction.cz/koma/public/cs/o-nas/firma/>

**PERIODIKA, ZPRAVODAJSKÉ SERVERY**

Deník MF Dnes v období od 30. 9. 2010 do 28. 10. 2010

iDnes.cz v období od 23. 9 2010 do 6. 1. 2011

novinky. cz 30. 9. 2010

**OSTATNÍ**

Interní materiály firmy KOMA MODULAR CONSTRUCTION s. r. o.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PR Public relations

CSR Corporate social responsibility – společenská odpovědnost firmy

B2B Bussines to bussines

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Rovnice 1 .....	16
Rovnice 2 .....	16



## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA I.: přepis rozhovorů

PŘÍLOHA II. : Projektivní obrazový test

## PŘÍLOHA I.

Kvůli technickým problémům jsem se musela rozhodnout pro přepis rozhovoru. Aby bylo přehlednější, kdo mluví, budu používat zkratky M pro moderátora, tedy mě, a Z jako zaměstnanec, tedy člen skupinového rozhovoru.

### Skupinový rozhovor 1

Před zahájením skupinového rozhovoru bylo vybráno 10 zaměstnanců pracujících v kanceláři, tzv. techniků, kteří byli seznámeni s tématem výzkumu, jeho účelem a využití. Jako moderátor rozhovoru jsem měla předem stanoveny okruhy a otázky, rozdělené do tří bloků podle témat.

M: „Dobrý den, někteří už mě znáte, byla jsem tady přes zimu na pracovní stáži, tak jsme se potkávali v kancelářích. Pro připomenutí jenom - jmenuji se Kristýna Nováková. Jak už víte, tento výzkum se týká krizové komunikace ve vaší firmě. Cílem tohoto skupinového rozhovoru je zjištění aktuální situace ve firmě, vnímání krizových situací a krizové komunikace, která byla použita. Zajímají mě především vaše názory a postoje. Na úvod vám rozdám papíry, na kterých je taková tabulka. Je to sémantický diferenciál. Prosím vás, abyste si přečetli vždy obě tvrzení v řádku a zakroužkovali jedno číslo podle toho, ke kterému z tvrzení se přikláníte. Kdybyste měli jakékoliv dotazy, tak se samozřejmě ptejte. Já stopnu minutu. Za tuto dobu byste to měli stihnout.“ Následovalo rozdání materiálů, vyplnění a sesbírání.

M: „Takže jestli to už všichni máte, já bych si to vybrala a můžeme pokračovat k samotnému rozhovoru.“

Z: „Ano, já vám to sesbírám.“

M: „Děkuji. Takže první otázka se týká toho, jestli jste v uplynulé době zaznamenali nějakou krizovou situaci. Takovou, která by vyžadovala speciální komunikaci. Prosím, jestli byste ji mohli popsat.“

Z: „No, pravděpodobně ekonomická krize.“

M: „A jak se projevila? Nebo proč to vnímáte jako situaci, která by si vyžadovala krizovou komunikaci?“

Z: „Určitě šlo o málo zakázek, kdy pak byla snížena výroba a v důsledku toho se snižovaly mzdy.“

Z: „S tím souhlasím, s tím nedostatkem zakázek to byla skutečně krize.“

M: „Napadá vás ostatní ještě něco dalšího?“

Z: „Tak to snižování mezd a propouštění, to bylo taky hodně krizové období.“

Z: „Zase ale to snižování mezd je dočasné, takže já nevím, proč v tom hned hledat krizi.“

Z: „Jo, to je pravda. To si taky nemyslím, že by to byla krize. To spíš ty organizační změny.“

M: „To byly nějaké účelové organizační změny? Proč myslíte, že tohle byla krize?“

Z: „To bylo v době, kdy jsme neměli dostatek zakázek. Došlo k nějaké reorganizaci, která měla vést k získání nových zakázek...“

Z: „Já si myslím, že toto nebyl vůbec promyšlený krok. Působilo tak jako pokus, který by třeba mohl vyjít.“

Z: „No přesně ten pocit mám taky. Ale každopádně to pak mělo takové důsledky, že to způsobovalo problémy mezi zaměstnanci. Ztratila se jakákoliv ochota spolupracovat a byl to jednoduše chaos. Potom to vedlo k takovým prostojům, že jsme žádné nové zakázky ani neměli šanci získat.“

M: „A proč myslíte, že vedení k tomu kroku přistoupilo? Komunikovala to firma nějakým způsobem?“

Z: „Tak něco nám řekli, ale spíš to působilo tak, že to dělají jenom kvůli dojmu, že se situace řeší.“

M: „Ještě něco vás napadá, co se v uplynulé době řešilo a kde byla použita krizová komunikace?“

Z: „Já si myslím, že tam spadá i ta kauza teď v tom Holešově.“

M: „Určitě. Můžete to rozvést, proč to bylo krizové?“

Z: „Protože tehdy vlastně Mladá fronta vytvořila špatný mediální obraz. A ovlivnila tak širokou veřejnost. Nám potom vznikly problémy, když jsme oslovovali starosty a vedoucí různých výběrových řízení, protože o tomto typu stavění v podstatě nic technického nevěděli, ale věděli, že to nechťejí.“

M: „A jak jste tuto situaci vnímali vy? Vadilo vám to?“

Z: „Mně teda osobně ano.“

M: „Vy také přikyvujete, takže vy čtyři máte stejný názor?“

Z: „Jo určitě.“  
Z: „Já si zase nemyslím, že by to byla až taková krize. Spíš to naopak může být reklama.“  
Z: „Přece ale taková negativní není dobrá. Jo sice teď na Zlínsku lidé vědí, že je ve Vizovicích nějaká KOMA, ale také si myslí, že tu děláme nějaké kontejnery pro sociální třídu. Já si teda nemyslím, že by to bylo dobré.“  
M: „Dobře a vy ostatní? Jaký máte názor?“  
Z: „Mně to nijak osobně nevadí.“  
Z: „Ani mně ne. Je mi to jako jedno, co se píše.“  
M: „Takže si u vás všech můžu poznačit, že se vás tato situace nedotkla nijak, ano?“  
Z: „Ano.“  
M: „A když si to shrneme, všechny jmenované krize, jak jste je vnímali vy? Tak nějak pojmem-li to obecně“  
Z: „Já teda nepříjemně. V podstatě všechno co jsme jmenovali, tvoří jedno docela dlouhé období a to přinášelo hodně stresu na pracoviště.“  
Z: „Jo já souhlasím, taky jsem to tak nějak přežíval spíš. Bylo to opravdu hodně náročné psychicky.“  
M: „Kdo souhlasí tady s tím názorem?“  
Z: „Takže čtyři lidé celkově. A jak jste se stavěli k řešení situace? Měli jste dostatek informací?“  
Z: „No dost informací... asi jo, ale já jsem to pak bral spíše tak nějak apaticky.“  
Z: „Já taky nevím, jak to hodnotit, ale asi to tak bylo většinou správně vyřešené.“  
Z: „Jo souhlas.“  
M: „Dobře, vraťme se ještě k té první otázce. Vy ostatní jste jak vnímali ty situace?“  
Z: „Já jestli můžu teda, tak jsem to nijak špatně nevnímал. Firma za to nemohla. Respektive, že by pan Martinec třeba něco udělal špatně. To prostě vyplynulo z ekonomické krize. A ta byla všude, že.“  
M: „Takže lze říct, že jste se s tím smířil?“  
Z: „No asi tak nějak.“  
Z: „Já teda bych s kolegy v tomto souhlasil.“  
M: „Takže jak vidím z reakcí, opět 4 lidé souhlasí. Je to tak?“  
Z: „Jo za mě určitě.“  
Z: „I za mě.“  
M: „A ty opatření jste vnímali jak?“  
Z: „Tak určitě v té dané chvíli dobře.“  
Z: „Já teda musím říct, že jsem to chápala, ale i přes to jsem se hodně bála o svoji pozici.“  
M: „Můžu ještě poprosit o vaše názory? Pokud se nepletu, zatím jste se nepřidali k žádnému z názorů.“  
Z: „Já jsem ten nedostatek zakázek vnímал jednoduše jako osobní výzvu. Prostě jsem se snažil sehnat co nejvíce zakázek. A to snižování stavů bylo v dané situaci asi jediné možné řešení. Já bych to nechtěl nijak hodnotit.“  
Z: „Tak ono se jednalo opravdu o velmi složitou situaci a ta prostě vyžadovala hlavně rychlé a fundované řešení. A to se podle mého názoru dostavilo. Takže já to vnímám pozitivně. Firma je jednoduše schopná rychle zareagovat a vyřešit to.“

M: „Teď přejdeme k jinému tématu. Týká se již zmiňovaného propouštění a především způsobu, jakým bylo realizováno. Myslím tím poměrně netradiční metodu, kdy si zaměstnanci sami vyberou člověka z vlastních řad, který bude propuštěný. Jaký na tuto metodu máte názor?“  
Z: „Já si teda myslím, že je ta metoda docela smysluplná. Vím o víc firmách, které to praktikují stejně.“  
Z: „Jo já ji taky schvaluji.“  
Z: „Já si taky myslím, že je správná.“  
M: „Takže kolik z vás by se přiklonilo k těmto názorům? Takže sedm. A vy?“  
Z: „Já nevím, nemám na to názor, беру to prostě tak, jak to je.“  
Z: „Já si teda myslím, že to není správné.“  
Z: „Spíše to totiž vypadá jako anketa oblíbenosti. Nevím, jak moc je to objektivní co do pracovního výkonu.“  
M: „A myslíte si, že tohle může nějak ohrozit provoz firmy?“  
Z: „Ano, protože se vyhodí neoblíbení, ale pracovití lidé.“  
Z: „Souhlasím, může to pak vést ke zpoždování zakázek a třeba i k dalším krizím.“  
M: „A ostatní? Souhlasí ještě někdo s tímto tvrzením.“  
Z: „Já.“  
Z: „Já asi taky.“  
M: „Zbytek si myslí, že by to nemohlo ohrozit chod firmy? Nebo je zde ještě nějaký další názor?“  
Z: „Podle mě to nemá vliv.“  
Z: „Taky si myslím.“

M: „Takže podle reakcí všichni ostatní jste stejného názoru? Dobře. A jak jste byli spokojeni s množstvím informací, které se vám dostávalo?“

Z: „Já jsem měl dostatek informací. Mně osobně to stačilo.“

Z: „Jo já taky.“

Z: „Souhlasím.“

M: „Všichni souhlasí? Dobře. Přesuneme se teda k poslednímu bloku. Ukážu vám nějaké fotografie a články a chtěla bych slyšet, co to ve vás vyvolává?“

-Rozdání materiálů-

Z: „Ve mně zlobu. Jak už jsem říkal na začátku, opravdu mě to uráží. Ty fotografie obyvatel mě jednoduše rozčilují, protože dostali dobré bydlení za minimální pronájem a oni pak vyvolají takovou mediální kauzu.“

Z: „Já mám podobné pocity jako tady kolega, ale mě spíše než fotografie irituje tady to logo MF DNES.“

Z: „Jo já taky souhlasím.“

Z: „Já taky a jak už jsem řekl, starám se o tuzemský obchod a opravdu mi to komplikuje docela práci. Ted špatný mediální obraz.“

M: „Vy jste, tuším, říkali, že se vás to osobně nedotýká, že ano. Jak na vás ale působí tyto materiály?“

Z: „Úplně stejně. Ta redaktorka. Tuším, že to byla redaktorka, že ano. Ona jenom prokázala svoji neznalost a neprofesionalitu. Jednoduše si o tom výrobku nic nezjistila. Pak jej ale neuráží, ale jen ukazuje, kolik toho neví.“

Z: „Jenže ani ostatní lidé o tom nic neví, když jim to neřekneme a budou jí věřit. Nikdo si nebude sám zjišťovat, jestli to, co píše je pravda nebo ne.“

M: „Dobře. Děkuji za oba názory. Chci se ještě zeptat, jak vnímáte krizovou komunikaci, jaká byla v tomto případě použita? Zejména tedy těch, kteří to berou jako osobní křivdu.“

Z: „já si myslím, že nějaká odezva tam byla, to vnímám pozitivně, ale rozhodně si myslím, že se dalo udělat mnohem více.“

Z: „Taky si myslím, že to nebylo špatné, ale byl tam velký časový prostoje, mezi reakcí a články.“

M: „A co byste navrhovali pro zlepšení?“

Z: „Pravděpodobně jak už říkal kolega, měla ta reakce přijít dřív. Hlavně mělo vyjít více článků a v odlišných novinách.“

M: „Máte ještě ostatní nějaké návrhy?“

Z: „Asi už to bylo řečeno tady.“

M: „Tak pokud je to tak, tak já vám velmi děkuji za váš čas. Tímto bych skupinový rozhovor ukončila. Přeju vám hezký zbytek dne.“

## Skupinový rozhovor 2

Před zahájením skupinového rozhovoru bylo vybráno 10 zaměstnanců pracujících ve výrobě, tzv. dělníků, kteří byli seznámeni s tématem výzkumu, jeho účelem a využití. Jako moderátor rozhovoru jsem měla předem stanoveny okruhy a otázky, rozdělené do tří bloků podle témat.

M: „Dobrý den, jmenuji se Kristýna Nováková a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, obor Marketingové komunikace. V současnosti jsem ve 3. ročníku a zpracovávám závěrečnou práci. Tento výzkum bude použit právě pro účely této práce. Týká se krizové komunikace ve vaší firmě. Cílem tohoto skupinového rozhovoru je zjištění aktuální situace ve firmě, vnímání krizových situací a krizové komunikace, která byla použita. Zajímají mě především vaše názory a postoje. Na úvod vám rozdám papíry, na kterých je tabulka. Prosím vás, abyste si vždy přečetli obě tvrzení na řádku a zakroužkovali konkrétní číslo podle toho, ke kterému z tvrzení se přikláníte. Kdybyste měli nějaké dotazy, tak se samozřejmě ptejte. Já stopnu minutu, to by mělo stačit.“

Z: „To máme jako stihnout?“

M: „Ano, ta doba by vám na to měla stačit.“

-Následovalo rozdání materiálů, vyplnění a sesbírání. -

M: „Tak jestli to už máte, já to vyberu a budeme pokračovat k samotnému rozhovoru. První otázka je, zda jste zaregistrovali v poslední době nějakou krizovou situaci? Takovou, která by vyžadovala speciální krizovou komunikaci?“

Z: „Třeba jako nedostatek zakázek?“

M: „Přesně tak. Napadá vás ještě něco dalšího? Třeba i ostatní?“

Z: „Hlavně to teda bylo snížení mzdy o 20%. Sice to mělo být jenom na určitou dobu, ale já jsem si jistý, že to už bude napořád. To je podle mě velká krize.“

Z: „Já bych to oboje asi shrnul pod hospodářskou krizi.“

Z: „No, já osobně vnímám nejhůř taky to snížení počtu zakázek a snížení té mzdy o 20%. „

M: „Vypadá to podle vašich reakcí, že s tím všem souhlasíte všichni.“

Z: „Jo, já myslím, že určitě. Ještě bych ale dodal, že byl docela problém i s tím, že najednou bylo málo lidí a hodně práce.“

Z: „Jo to potom vedlo k tomu, že jsme trávili v práci přesčasy a soboty. To je hodně stresující. Navíc se to nijak neřeší, protože to trvá do dnes.“

M: „Napadá vás ještě něco?“

„Tak jestli už vás nic nenapadá, řekněte mi, jaké z toho máte pocity. Jak jste celou situaci vnímali. A jak vnímáte způsob, jakým byly situace vyřešeny? Tedy za předpokladu, že vyřešeny byly.“

Z: „No já jsem snížení platu o 20% vnímal tak, že jsem nemohl splácet hypotéku.“

Z: „Mně to taky přineslo finanční problémy.“

Z: „Já si taky myslím, že je to zbytečná otázka, když vám seberou 20% platu.“

M: „Dobře, a když vezmeme na vědomí i ty ostatní krizové situace, které jste již jmenovali?“

Z: „Já to vnímám prostě jako celosvětovou krizi, která se nevyhnula nikomu.“

Z: „Ani nám. S tím souhlasím.“

Z: „Taky jsem se tak nějak s tou situací smířil.“

Z: „Já se teda s tím vším nedokázal smířit. Všechno to bylo totiž v jednom dlouhém období, a tak jsem musel navštívit psychologa. V současnosti jsem na práškách.“

M: „A když se zaměříme na tu komunikaci a vyřešení krize? Měli jste třeba dost informací o jednotlivých situacích?“

Z: „Ne. Já teda mám obecně ty pocity z toho všeho špatné a nemyslím si, že nás vedení firmy informovalo o všem.“

Z: „Taky to vnímám negativně a souhlasím s tím, že těch informací nebylo dost. Nebo hlavně teda nebyly adekvátní.“

M: „Vy opět přikyvujete, znamená to, že souhlasíte s tím, že jste mohli být lépe informováni?“

Z: „Určitě. Jako situaci vnímám tak, že to je sice věc vedení, ale určitě by mohla své kroky zdůvodnit.“

Z: „Souhlasím s tím, že to asi jinak nešlo, ale z těch informací, které nám byly předávány, nám nebylo moc vysvětleno, proč.“

M: „A ostatní?“

Z: „Mně teda to množství informací stačilo. A vyřešit to jinak asi nešlo.“

Z: „Já z toho mám naopak celkem dobrý pocit, jak to bylo vyřešeno. A s tím množstvím informací souhlasím tady s kolegou přede mnou.“

Z: „V rámci možností to bylo vyřešeno dobře.“

Z: „Určitě to bylo to nejpříjemnější řešení. Těch informací mohlo být víc, ale pro pochopení jich bylo určitě dostatek.“

M: „Dobře, děkuji. Přesuneme se dál. Další téma se týká již zmiňovaného propouštění a především způsobu, jakým bylo realizováno. Myslím tím zvolenou netradiční metodu, kdy jste si sami měli vybrat člověka z vlastních řad, který bude propuštěn. Jaký na tuto metodu máte názor?“

Z: „Asi to bylo správné.“

Z: „Ano, tak by to mělo být.“

Z: „Naopak. Já to považuju opravdu za chybu.“

Z: „Firmu by měli opustit nejpomalejší pracovníci, kteří jsou pro kolektiv nejmenším přínosem, ale nevim, jestli si to všichni uvědomují.“

Z: „O propuštění konkrétních lidí by měl rozhodovat vždy nadřízený.“

M: „Tak pokud se to pokusíme nějak shrnout, kdo se přiklání k souhlasu? 4. A k nesouhlasu? Taky 4. Můžete se vyjádřit ještě vy prosím?“

Z: „Já se nedokážu přiklonit ani k jednomu, já z toho mám takový rozpačitý pocit.“

Z: „No já si naopak myslím, že to je věc firmy a nechci to řešit.“

M: „Měli jste o tomto problému dostatek informací?“

Z: „Ne.“

Z: „Já si teda myslím zase, že ano.“

M: „Vidím, že se opět dělíte na dvě skupiny. Můžete se přihlásit, kdo jste pocítovali nedostatek informací? Přesně polovina. A ta druhá je pro dostatek informací, nebo máte ještě nějaké další názory?“

„Takže taky polovina. Ještě mě zajímá váš názor na to, jestli si myslíte, že to mohlo nějakým způsobem ovlivnit provoz firmy?“

Z: „Je možné, že ano.“

M: „Zbytek se tváří nesouhlasně, co na to říkáte?“

Z: „Já si opravdu nemyslím, že by to mohlo ovlivnit provoz.“

Z: „Ani já.“

M: „Takže zbytek souhlasí s tím, že nehrozí žádné riziko ve spojitosti s propouštěním tímto způsobem? Dobře. A jaké to ve vás zanechalo pocity?“

Z: „Já docela kladné, protože jsem zůstal.“

Z: „Bez ohledu na to, kdo opustil pracovní pozici, si myslím, že to byla chyba ze strany vedení.“

Z: „Ani ve mně to nezanechalo dobrý pocit.“

Z: „To ani ve mně, ale v tu dobu to tak prostě šlo v mnoha firmách a všude propouštěli.“

Z: „Ve mně teda smíšené pocity a spíše tak nějak nejistotu.“

Z: „Ano, nejistotu. Mám dojem, že kdykoliv bez průseru teď můžu přijít o zaměstnání.“

M: „Ano, chápu. Souhlasí někdo s těmito posledními tvrzeními? Mám dojem, že jsem tu viděla souhlasné přikyvování. Takže dohromady 4. A vy?“

Z: „Já z toho nemám žádný pocit, protože se to netýkalo mé osoby, takže to neřeším.“

Z: „Taky tak.“

M: „Dobře, děkuji. Přesuneme se k poslednímu bloku. Ukážu vám fotografie a dva novinové články. Prosím vás o vyjádření, co ve vás pohled na ně vyvolává?“

-Rozdání materiálů-

Z: „Můžu si to přečíst?“

M: „Samozřejmě.“

„Všimli jste si tohoto špatného mediálního obrazu? A jaké emoce to ve vás vyvolává?“

Z: „Já to vidím dnes poprvé.“

Z: „Já taky.“

Z: „Já jsem si to tedy musel přečíst, ale vím, o co jde. No emoce - nevím, asi mi to nijak zvlášť nevadí.“

Z: „Mně to teda vadí hodně, protože to uráží moji práci. Výrobky.“

Z: „Taky to považuju za znehodnocení naší práce. Myslím si, že to má pak vliv i na prodej a hlavně reputaci výrobků.“

M: „Kolik z vás souhlasí s tím, že se vás to osobně dotýká a pocítujete křivdu? Dobře a můžu vás pět poprosit, abyste se vyjádřili k tomu, jak vnímáte krizovou komunikaci, která byla pro vyřešení použita?“

Z: „Já se přiznám, že ani nevím, že to bylo nějakým způsobem řešené.“

Z: „Taky nevím, že byla nějaká odpověď na tyto články.“

M: „Ani ostatní neví o žádné odpovědi?“

Z: „Asi ano, jestli máte na mysli ten článek, který vydal pan Hart. Podle mě to ale bylo příliš pozdě. Už se na celou situaci skoro zapomnělo. Navíc si nemyslím, že tento jediný článek napravil dobré jméno výrobků.“

Z: „Já oceňuji aspoň tu snahu. Něco se udělalo, ale určitě to mohlo být lepší.“

Z: „S tím také souhlasím, že to mohlo být uděláno lépe.“

M: „Měl byste někdo nějaký návrh na zlepšení?“

Z: „Od toho jsou tady jiní.“

M: „Já bych ale chtěla znát váš názor.“

Z: „Tak třeba víc článků a posílení reklamy.“

M: „Dobře. Jsme u konce. Děkuji vám za rozhovor a především za váš čas. Přeju vám hezký zbytek dne.“

## PŘÍLOHA II.

**iDNES.cz**

### **Kontejnerové byty, které proslavil Čunek, získaly ocenění**

23. září 2010 9:01

Kontejnerové byty dosud vzbuzovaly jen kritiku. Využily je radnice ve Vsetíně a Holešově, které do nich přesunuly neplatiče nájmného, převážně Romů. Nyní se ale systém dočkal uznání. Vizovická společnost za něj získala titul Inovační firma Zlínského kraje.



Kontejnerové byty, které nechal pro neplatiče, zejména Romů, postavit Jiří Čunek ve Vsetíně. | foto: Dalibor Glück, MF DNES

Cenu získají jen ty firmy, které své výrobky nejvíce vylepší. "Za poslední rok věnovali inovaci firmy hodně úsilí. Navíc mají mezinárodní úspěch, protože jejich modulární systémy pomáhají v místech živelních katastrof. V nejbližší době je budou dodávat do Číny, kterou pustošily záplavy," vysvětlil mluvčí kraje Milan Plesar.

Ve Zlínském kraji se touto technikou stavělo jen dvakrát. Nejdřív s ní vzbudil rozruch někdejší vsetínský starosta Jiří Čunek, který nechal vystavět bytovku a dal ji k dispozici Romům, kteří do té doby bydleli v centru Vsetína.

Tamní kontejnery však nevyrobila vizovická Koma Modular Construction. Firma se účastní až druhé stavby, která právě finišuje v Holešově.



"Jsem rád, že takové ocenění dostali. Přeji jim úspěch," reagoval starosta Holešova Zdeněk Janalík, který systému věří.

"Ve světě se z modulů staví poměrně běžně. Například pro účely sociálního bydlení jsou optimální," dodal.

### **Byty jsou nedůstojné a malé, tvrdí někteří**

S jeho názorem nesouhlasí Romové v Holešově a také neziskové organizace, které se problematikou zabývají. "Na bydlení to není. Možná kočárek si do toho můžeme zaparkovat, ale bydlet v plechovém kontejneru nikdo nechce," zlobila se před časem Anna Bihariová z Holešova.



Starosta Holešova Zdeněk Janalík v kontejnerovém bydlení, kam chce sestěhovat neplatiče. Byty vyrobila vizovická společnost Koma Modular Construction.

Do nového bytu se má odstěhovat už za pár dnů. "Je to nedůstojné a nevhodné pro každodenní život," dává jí za pravdu ředitelka zlínské organizace Argo Božena Kalinová.

Její kritika však míří spíše na vedení města než na samotný systém výstavby bytů. Kritizuje především to, že byty v Holešově jsou pro početné romské rodiny příliš malé.

"Za těch jedenadvacet milionů, které město do bytů z kontejnerů investovalo, mohlo zajistit důstojnější bydlení," je přesvědčená Kalinová.

Starosta Holešova však oponuje, že za takovou cenu by dostatek zděných bytů postavit nemohl. "Modulový systém má dvě velké výhody. Jednou je cena a druhou rychlost výstavby," potvrdil Martin Hart, který má v Komě na starosti marketing.

"My jsme navíc spojili výhody nízkoenergetických staveb a prostorových modulů a vyvinuli nízkoenergetický modul."

Dost možná, že příště jej některá města využijí jinak. Třeba pro výstavbu mateřských škol. "Až skončí baby boom, může je majitel částečně rozebrat a prodat. Nebo použít jinak," nastínil Hart.

Zdroj: [http://zlin.idnes.cz/kontejnerove-byty-ktere-proslavil-cunek-ziskaly-oceneni-pzy-/Zlin-zpravy.aspx?c=A100923\\_1454936\\_zlin-zpravy\\_toi](http://zlin.idnes.cz/kontejnerove-byty-ktere-proslavil-cunek-ziskaly-oceneni-pzy-/Zlin-zpravy.aspx?c=A100923_1454936_zlin-zpravy_toi)



Dlouho plánované stěhování Romů ze Školní ulice na okraj Holešova začalo včera. Obyvatelé zchátralých domů míří na Bořenovskou ulici. Dosud žili ve Školní ulici v centru města. Domy však zchátraly natolik, že jejich oprava nepřicházela v úvahu. Aspoň podle vedení města.

## Stěhování romů

Na jaře radnice oznámila, že nové sociální byty postaví z kontejnerů na okraji města. Za sedmáct bytů zaplatí **21 milionů** korun. Na začátku července stavbaři poprvé "kopli do země". Na konci září si lidé převzali klíče od bytů. Na stěhování mají dva dny. Příští týden má začít demolice starých domků v centru.

"To bychom skutečně nebyli schopni zaplatit. Ty domy se stavěly před sto lety, nemají ani pořádné základy, vlnou. Strhnout je vidím jako jediné řešení," tvrdí starosta Zdeněk Janalík.

Demolice začala už loni. Rodinám, které nedlužily za nájem, energie, případně svoz odpadů, nabídlo vedení radnice městské byty v sedmi různých lokalitách Holešova.

Pro ty, kteří s placením problémy mají, nechalo postavit nové byty na ulici Bořenovská. Ta je na okraji města.

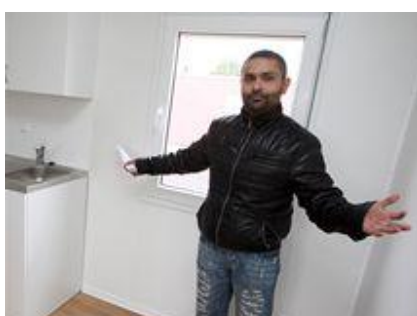
Vzhledem k velikosti Holešova se však dost dobře nedá mluvit o odsunu na periferii. Linkový autobus zvládne dvoukilometrovou trasu od ulice Školní na Bořenovskou za tři minuty. Odlehlost místa a horší dostupnost základních škol nebo lékařské péče přitom Romové hodně kritizovali.

Holešovští zastupitelé zvolili pro stavbu stejný a hodně kritizovaný stavební systém jako před lety Jiří Čunek ve Vsetíně. "Máme však jiného dodavatele a nestavíme bytovku, ale nízké řadové domky. Rozhodně to bude důstojné bydlení," stojí si na svém starosta města.

Aby měli lidé ze Školní ulice na nové bydlení nárok, museli si s městem dohodnout splátkový kalendář na staré závazky. "Matka dluží nájem za čtyři nebo možná šest měsíců. To prostě nevyšly peníze," ujasnil Pavel Biháry.

Na Bořenovské však nebudou žít jen Romové. Ze Školní ulice se stěhuje třeba i Zdeňka Daňková. "Syn vážně onemocněl a peníze padly na jeho léčení, na nájem mi nezbylo," řekla.

V nových bytech budou platit tisícikorunový nájem. Zhruba po pěti stovkách mají splácet dluhy a k tomu platit zálohy na energie.



Výstavba "čunkodomků" vyšla město na jedenadvacet milionů korun. "Zaplatíme je v několika splátkách, takže to zvládneme bez úvěru. Město jsme touto stavbou nezadlužili," ujasnil Janalík.

Podle ředitelky zlínské neziskové organizace Argo Boženy Kalinové by se za stejné peníze daly pořídit zděné byty. "To je nesmysl. Náklady na zděnou stavbu jsou zhruba dvojnásobné," odmítá Janalík.

V rozpočtu přitom musel najít celou částku, se žádostmi o dotace neuspěli. "Kromě dobrých rad nám nikdo nic nedal," zhodnotil. Stejnou sumu radnice potřebovala třeba na výkup pozemků pro jihovýchodní obchvat města.

### **Hrozí, že v Holešově vznikne nové ghetto?**

Pokud radnice vystěhuje Romy na okraj města, udělá tím radost extremistickým skupinám. Takové varování znělo z různých organizací, které se romskou otázkou zabývají.

Kritika zazněla i od vládní Agentury pro začleňování v romských lokalitách. "Zatím není jasné, kdo a jak bude s těmi lidmi dál pracovat, aby Bořenovská nebyla konečnou adresou. Má to být přístupné, tedy dočasné bydlení," vysvětlila Marcela Bužgová z agentury.

Vedení města si bezpečnostní rizika uvědomuje. Na Bořenovskou protáhli kamerový systém a slíbili i častější výskyt městských strážníků a policie.

Ve Školní ulici vznikne nové a moderní centrum Holešova. Staré dělnické domky mají jít k zemi už příští týden. "Nechceme riskovat, že se tam nastěhují squateři," ujistil Janalík.

Zdroj: [http://zlin.idnes.cz/romove-v-holesove-se-stehuji-do-cunkodomku-stare-domy-jim-zbori-pwn-/zlin-zpravy.aspx?c=A100930\\_1458187\\_brno-zpravy\\_dmk](http://zlin.idnes.cz/romove-v-holesove-se-stehuji-do-cunkodomku-stare-domy-jim-zbori-pwn-/zlin-zpravy.aspx?c=A100930_1458187_brno-zpravy_dmk)