

Krizová komunikace ve firmě ČEZ a.s.

Markéta Vaníčková

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta VANÍČKOVÁ**
Osobní číslo: **K09340**
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Krizová komunikace ve firmě Čez a.s.**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě studia odborné literatury zpracujte teoretická východiska práce k tématu krizové komunikace.
2. Na základě teoretického vymezení studovaného problému určete pracovní hypotézu.
3. Proveďte mediální analýzu současného stavu krizové komunikace ve firmě ČEZ, a.s.
4. Na základě výsledků analýzy verifikujte pracovní hypotézu, vyvodte závěry a formulujte doporučení aplikovatelná v praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. Krizový management: krizová komunikace. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0945-8.

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

POSPÍŠIL, Pavel. Efektivní Public Relations a media relations. 1. Praha: Computer press, 2002. ISBN 80-7226-823-6.

SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0564-8.

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

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

1. října 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

4. května 2012

Ve Zlíně dne 15. února 2012

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

učkanka



L.S.

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

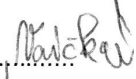
ředitelka ústavu

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

Ve Zlíně 27. února 2012

MARKÉTA VANIČKOVÁ 
Jméno, příjmení, podpis

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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje 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 nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Krizová komunikace může ovlivnit vnímání firmy veřejností a její důvěru v ní. Informace jsou totiž nejcennějším a nejrizikovějším produktem lidské činnosti, a největší roli hrají právě v krizové komunikaci. „Krizová komunikace ve firmě ČEZ, a.s.“ je tématem této bakalářské práce, u které jsou v teoretické části stanovena základní východiska obsahující pojmy spojené s komunikací, public relations a krizovou komunikací, a popsány metody použité v části praktické. Praktická část zahrnuje vyčerpávající analýzu krizové komunikace firmy ČEZ, a.s.

Klíčová slova: Komunikace, komunikační proces, integrovaná marketingová komunikace, Laswell, krizová komunikace, krize, PR, public relations, marketingová komunikace, komunikační mix, ČEZ, Skupina ČEZ, Ladislav Kříž, mediální analýza, krizová situace, hloubkový rozhovor, krizový manuál, média, sponzorování, politické strany, Schwarzenberg, interní dokument.

ABSTRACT

Crisis communication can influence public perception of the company and its reputation. Information is both the most valuable and most critical product of human activities and plays a major role in the crisis communication. The topic of this bachelor thesis is "Crisis communication of ČEZ, a.s.". Its theoretical part defines basic concepts and definitions related to communication, public relations and crisis communication, and describes methods used in the practical part of the thesis. Practical part contains exhaustive analysis of crisis communication in the company ČEZ, a.s..

Keywords: Communication, communication process, integrated marketing communication, Laswell, crisis communication, crisis, PR, public relations, marketing communication, communication mix, ČEZ, CEZ group, Ladislav Kříž, media analysis, crisis situation, in – depth interview, crisis manual, media, sponsorship, political parties, Schwarzenberg, internal document.

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí své bakalářské práce, Ing. Mgr. Olze Juráškové, za její ochotu, vstřícný přístup a cenné odborné rady, které mi byly oporou při tvorbě této práce. Ráda bych poděkovala řediteli mediálního útvaru Ladislavu Křížovi za poskytnuté materiály a informace, díky kterým mohla tato práce vzniknout s vysokou vypovídací hodnotou. Dále bych ráda poděkovala dalším vyučujícím FMK UTB, kteří mi pomáhali vést tuto práci správným směrem. Poděkování patří i mým rodičům a přátelům, kteří mě po celou dobu podporovali.

„To co vytváří základ naší existence, nejsou fakta. Jsou to názory lidí na fakta. A co víc, názory na názory.“ (Epiktétos, 1. stol. n.l.)

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Krizová komunikace ve firmě ČEZ a.s.“ vypracovala samostatně. Studijní a použitou literaturu jsem v této bakalářské práci citovala a uvádím ji v seznamu literatury. Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 25. dubna 2012

.....

Markéta Vaníčková

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA KRIZOVÉ KOMUNIKACE	13
1.1 KOMUNIKAČNÍ MODEL	13
1.2 KOMUNIKAČNÍ PROCES	13
1.2.1 Odesílatel	14
1.2.2 Příjemce	14
1.2.3 Sdělení.....	14
1.2.4 Kanál	15
1.2.5 Odezva	15
1.2.6 Zpětná vazba	16
1.2.7 Kódování a dekodování	16
1.2.8 Šum	16
1.3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	16
1.3.1 Marketingové komunikace v rámci marketingového mixu	17
1.3.2 Prostředky marketingové komunikace.....	17
2 PUBLIC RELATIONS	19
2.1 DRUHÁ TVÁŘ PUBLIC RELATIONS	19
2.2 CÍLE PUBLIC RELATIONS.....	19
2.3 CÍLOVÉ SKUPINY PUBLIC RELATIONS	20
2.4 PR VERSUS REKLAMA	21
2.5 DVOUSTRANNÁ KOMUNIKACE	21
2.6 SILNÉ STRÁNKY PUBLIC RELATIONS	22
2.7 SLABÉ STRÁNKY PUBLIC RELATIONS	22
2.8 KDY ANI DOBRÉ PR NEPOMŮŽE?.....	22
2.9 OBLASTI ČINNOSTI PUBLIC RELATIONS.....	23
2.9.1 Vztahy s médii	23
2.9.2 Interní a externí komunikace	23
2.9.3 Event marketing	24
2.9.4 Lobbování	24
2.9.5 Public affairs	24
2.9.6 Krizová komunikace	25
3 KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....	26

3.1	KRIZE Z RŮZNÝCH ÚHLŮ POHLEDU.....	26
3.2	PŘÍČINY KRIZE	27
3.3	CÍLOVÉ SKUPINY	27
3.4	TYPICKÉ ZNAKY KRIZE.....	27
3.5	PŘÍPRAVA NA KRIZI.....	28
3.6	MÉDIA, JEJICH ROSTOUCÍ SÍLA	29
3.7	KOMUNIKACE V OBDOBÍ PŘED KRIZÍ	29
3.8	KRIZOVÝ MANUÁL	29
3.8.1	Obsah krizového manuálu.....	30
3.8.1.1	Scénář	30
3.8.1.2	Ustanovení krizového managementu.....	30
3.8.1.3	Seznam médií	31
3.8.1.4	Seznam cílových skupin	31
3.8.1.5	Další kontakty.....	31
3.8.1.6	Dodatek.....	31
3.9	STRATEGIE KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	31
3.9.1	Přizpůsobení se	32
3.9.2	Uzavření se.....	32
3.9.3	Spolupráce.....	32
3.9.4	Odpor	32
3.10	ZÁSADY KRIZOVÉ KOMUNIKACE	32
3.10.1	Vůle komunikovat.....	33
3.10.2	Rychlá reakce.....	33
3.10.3	Zodpovědné chování.....	33
3.10.4	Konzistentní sdělení.....	34
3.11	NEJHORŠÍ CHYBY	34
3.12	KRIZE JAKO PŘÍLEŽITOST	35
4	VÝZKUMNÉ METODY	36
4.1	HLOUBKOVÝ ROZHOVOR.....	36
4.2	MEDIÁLNÍ ANALÝZA	36
5	CÍL PRÁCE, METODIKA, VÝZKUMNÉ OTÁZKY	37
5.1	CÍL PRÁCE	37
5.2	METODICKÝ POSTUP	37
5.3	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	38
II	PRAKTICKÁ ČÁST	39
6	O SPOLEČNOSTI ČEZ.....	40
6.1	O KAUZE, SCHWARZENBERG OBVINIL ČEZ.....	40
7	INTERNÍ DOKUMENTY.....	42
7.1	POSKYTOVÁNÍ INFORMACÍ MÉDIÍM VE SKUPINĚ ČEZ	42
7.1.1	Úvodní ustanovení	42
7.1.2	Pravomoc a odpovědnost	42
7.1.3	Základní pojmy a zkratky	43

7.1.4	Poskytování informací médiím ve skupině ČEZ	44
7.2	SMĚRNICE PRO KOMUNIKACI V KRIZOVÝCH SITUACÍCH	45
7.2.1	Štáb krizové komunikace (ŠKK)	45
7.2.1.1	Složení ŠKK	46
7.2.2	Zásady komunikace s novináři v době krize	47
7.2.3	Zásady vnitřní komunikace v době krize	47
7.2.4	Místnost štábu krizové komunikace	47
7.2.5	Místnost pro novináře	48
8	HLOUBKOVÝ ROZHOVOR S TISKOVÝM MLUVČÍM ČEZU LADISLAVEM KRÍŽEM.....	49
8.1	HLOUBKOVÝ ROZHOVOR.....	49
9	MEDIÁLNÍ ANALÝZA	52
9.1	PARAMETRY.....	52
9.1.1	Hodnocení vyznění	52
9.2	KRITÉRIA VYZNĚNÍ	53
9.3	OMEZENÍ MEDIÁLNÍ ANALÝZY	53
9.4	POČET ČLÁNKŮ V JEDNOTLIVÝCH MEDIATYPECH.....	54
9.4.1	Rozložení článků v rámci internetu	54
9.4.2	Rozložení článků v rámci tisku.....	55
9.4.3	Rozložení článků v rámci rozhlasu	56
9.4.4	Rozložení článků v rámci televize	56
9.5	VYZNĚNÍ.....	56
9.5.1	Vyznění v rámci internetu.....	56
9.5.2	Vyznění v rámci tisku	57
9.5.3	Vyznění v rámci rozhlasu	57
9.5.4	Vyznění v rámci televize	58
9.6	VYJÁDŘENÍ	58
9.6.1	Zprávy bez vyjádření	58
9.6.1.1	Zprávy bez vyjádření dle jednotlivých mediatypů	59
9.6.2	Zprávy bez vyjádření ČEZu.....	59
9.6.3	Vyznění zpráv bez vyjádření ČEZu dle jednotlivých mediatypů	59
9.6.4	Vyjádření ČEZ	60
9.6.5	Kdo se za ČEZ vyjádřil?	60
9.6.5.1	Vyznění zpráv s vyjádřením ČEZu dle jednotlivých mediatypů....	61
9.7	TITULEK SDĚLENÍ.....	61
9.8	VYZNĚNÍ TITULKŮ	62
9.9	ZPRÁVY V ZÁVISLOSTI NA ČASE.....	63
9.9.1	Vyznění zpráv v závislosti na čase	63
9.10	ZPRÁVY V JEDNOTLIVÝCH MEDIATYPECH V ZÁVISLOSTI NA ČASE	65
9.10.1	Vyznění v čase v rámci internetu	67
9.10.2	Vyznění v čase v rámci tisku	67
9.10.3	Vyznění v čase v rámci rozhlasu	68
9.10.4	Vyznění v čase v rámci televize.....	68

9.11	ZPRÁVY V PRVNÍCH DESETI DNECH	69
9.11.1	Prvních deset dní.....	70
10	SHRNUTÍ	72
11	DOPORUČENÍ	74
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	81
	SEZNAM GRAFŮ	82
	SEZNAM PŘÍLOH	84

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je „Krizová komunikace ve firmě ČEZ, a.s.“. Autorka se rozhodla zabývat touto problematikou, jelikož by ráda poukázala na význam této komunikační aktivity v růstu firem. Krizová komunikace je, i když si to v této době ještě většina společností neuvědomuje, důležitou součástí komunikačního mixu prostředku public relations. Krize nastávají v každé firmě, proto by se tomuto odvětví měla věnovat řádná pozornost. Samozřejmě si každá firma přeje, aby se o ní publikovaly jen pozitivní zprávy, ale to je pouze naivní utopie. Tiskový mluvčí každé firmy, která chce být úspěšná, musí být schopen reagovat i na nepříznivou publicitu zveřejněnou v médiích.

Cílem práce je zhodnotit krizovou komunikaci Skupiny ČEZ, porovnat teorii krizové komunikace a její fungování v praxi u firmy, která je jedním z nejmedializovaných subjektů v České republice.

Pro vytvoření teoretické části byla provedena rešerše knih zabývajících se komunikací obecně a jejím procesem, marketingovou komunikací, public relations, oblastmi činnosti public relations a krizovou komunikací. Teoretická část postupuje od obecných poznatků ke konkrétnímu tématu krizové komunikace. Dále jsou v teoretické části stanoveny charakteristiky použitých výzkumných metod – mediální analýzy a hloubkového rozhovoru. Závěr teoretické části patří upřesnění cílů, popsání metodiky práce a stanovení výzkumných otázek.

Praktická část se zaměřuje na tři oblasti – analýzu interních dokumentů, hloubkový rozhovor s ředitelem mediálního útvaru ČEZ Ladislavem Křížem a mediální analýzu krizové situace, která vznikla na základě tvrzení ministra zahraničí Karla Schwarzenberga o tom, že ČEZ tajně sponzoroval politické strany. Interní dokumenty poskytnou seznámení se zpracováním podkladů pro krizovou komunikaci v polostátním podniku ČEZ. Hloubkový rozhovor odhalí postoj tiskového mluvčího skupiny ČEZ ke krizové komunikaci. Mediální analýza je realizována na aktuálním tématu a vybraná situace nebyla komunikačním oddělením vyhodnocována, tudíž její výsledky budou i pro ČEZ velmi přínosné. Díky třem přístupům ke krizové komunikaci ČEZu bude proveden komplexní rozbor krizové komunikace ve velké nadnárodní společnosti a budou moci být stanovena podložená doporučení na vylepšení této oblasti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA KRIZOVÉ KOMUNIKACE

Slovo komunikace pochází z latinského slova *communis*, což v překladu znamená společný. Podle slovníku cizích slov je význam slova komunikace vysvětlován jako spojení, přenos, sdělování, výměna informací nebo také jako veřejná doprava či dopravní cesta (ABZ.cz, 2005-2006, [online]; Hesková a Štarchoň, 2009, s. 51).

Komunikace je používána k transformaci myšlenek a jejich přenosu formou sdělení. Jelikož krizová komunikace vychází z obecné teorie komunikace, i krizová komunikace je o přenosu informací mezi odesílatelem sdělení a jeho příjemcem. Avšak krizová komunikace má stanovené obtížnější podmínky, v kterých musí fungovat (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 59; Schifmann a Kanuk, 2004, s. 288). V dnešní civilizaci není před informacemi možnost úniku a naše společnost komunikuje 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 9).

1.1 Komunikační model

Základním modelem komunikace je Laswellův model 5W z roku 1948, od tohoto modelu se odráží většina dalších modelů. Model 5W vyjadřuje: „Who says What to Whom through Which channel with What effect?“, což znamená: „Kdo říká co komu jakým kanálem s jakým efektem.“ Tento komunikační model platí ve všech druzích komunikace tedy i v komunikaci krizové, kde firma předává veřejnosti svá stanoviska prostřednictvím médií a snaží se dostat situaci pod svou kontrolu a minimalizovat dopady krize (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 50).

1.2 Komunikační proces

Základní komunikační schéma procesu komunikace je tvořeno jednotlivými složkami, které se objevují. Hlavními stranami komunikačního procesu jsou odesílatel a příjemce. Mezi komunikační nástroje patří sdělení a kanál. Funkci komunikačního procesu zajišťují kódování a dekódování zprávy, také určitá reakce a zpětná vazba. V průběhu komunikace nastávají i různé překážky, kterým se říká šumy, mající vliv na interpretaci zprávy (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 54).

„Krizová komunikace je forma sociální komunikace, jejíž předmětem je sdělování (předávání) specifických informací mezi účastníky komunikačního procesu“ (Antušák, 2009, s. 344)

1.2.1 Odesílatel

Odesílatel je iniciátor zprávy a může být buď zdrojem formálním, v podobě ziskové či neziskové organizace, nebo zdrojem neformálním, který je reprezentován většinou rodinným příslušníkem nebo někým z přátel. Formální zdroje využívají zejména masové sdělovací prostředky. Naopak neformální zdroje předávají informace a také vlastní zkušenosti ústní osobní formou, která je důvěryhodnější a přesvědčivější díky bližšímu vztahu se zdrojem komunikace. V případě krizové situace je tedy potřebné, aby management komunikoval i se všemi zaměstnanci, protože ti v tuto chvíli mohou být zdrojem neformálním, který bude šířit informace o firmě mezi své blízké (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 54; Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 22; Schiffmann a Kanuk, 2004, s. 88).

1.2.2 Příjemce

Příjemcem zprávy je subjekt, který sdělení vysílané odesílatelem zaznamenává. U krizové komunikace je příjemcem široká veřejnost, která je rozdělena do dílčích skupin, jelikož každá z těchto skupin je zasažena krizí jiným způsobem (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 54; Schiffmann a Kanuk, 2004, s. 89).

1.2.3 Sdělení

Sdělení neboli zpráva je souborem symbolů majících pro cílovou skupinu specifický význam. Sdělení je šířeno prostřednictvím komunikačních kanálů od odesílatele k příjemci. Pomocí sdělení se odesílatel snaží upoutat pozornost a vyvolat v příjemci nějakou touhu či potřebu, v rámci zprávy je sdělen i způsob, jak vyvolanou potřebu uspokojit. Zpráva by měla v ideálním případě vést ke změně postojů a chování (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 23; Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 23).

Zpráva může být buď verbální (psaná, mluvená), nebo neverbální - vyjadřovaná fotografiemi, symboly nebo obrazy. Verbální zpráva sice přináší přesnější informace, ale kombinací verbální a neverbální formy je možné dosáhnout mnohem větší účinnosti

než při působení každé z nich odděleně. Při tvorbě sdělení by si měli marketéři důkladně rozmyslet, co chtějí cílové skupině sdělit. To platí zejména u krizové komunikace, kde by si měli dát velký pozor na vnímání obrazu, které může hrát významnou roli v úspěšnosti zvládnutí krizové komunikace (Karlíček a Král, 2011, s. 23; Schiffmann a Kanuk, 2004, s. 289 -290).

1.2.4 Kanál

Komunikační kanály slouží k přenosu sdělení. Sdělovací prostředky je možné rozdělit na hromadné a mezilidské. Hromadnými prostředky jsou masová média a mezi mezilidské sdělovací prostředky je možné zařadit například rozhovory ať už formálního nebo neformálního charakteru, diskuze probíhající prostřednictvím internetu nebo i telefonní hovor. Oba typy komunikačních kanálů lze z hlediska možnosti kontroly prezentovaného sdělení rozdělit na ty, které jsou kontrolované firmou, a na ty, které nejsou. Při použití masových médií by se mělo dbát na vhodné zvolení dle mediálního chování cílové skupiny a na to, aby médium vhodně korespondovalo s obsahem daného sdělení (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 54-56; Karlíček a Král, 2011, s. 27; Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 24; Schiffmann a Kanuk, 2004, s. 89).

V případě krizové komunikace je třeba dát si pozor na takzvaný Davidův efekt, který poukazuje na to, že média mají tendenci stavět se na stranu slabších, kterou v tuto chvíli představuje veřejnost. Strana silnější, kterou je myšlena daná organizace nacházející se v krizové situaci, se ocitá v znevýhodněné pozici (Němec, 1996, s. 92; Svoboda, 2009, s. 74-75.)

1.2.5 Odezva

Odezva je určitou reakcí příjemců sdělení na přijatou zprávu. Reakce může být pozitivní, neutrální nebo negativní. Pozitivní reakcí může být u krizové komunikace zvýšení důvěry spotřebitelů ve firmu z důvodu perfektně zvládnuté krizové komunikace, která lidi přesvědčila o tom, že se firma umí vypořádat i s nelehkými úkoly a v obtížných situacích jedná čestně. Neutrální odezva v případě krizové situace je taková, kdy se cílové skupiny řešený problém nijak nedotkl a jejich vnímání firmy se nezměnilo. Negativní reakcí mohou být stávky, protesty, averze vůči dané organizaci (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 54).

1.2.6 Zpětná vazba

Zpětná vazba je velmi důležitým prvkem komunikačního procesu, jelikož umožňuje odesílateli poupravit a zlepšit vysílané sdělení. Tato fáze bývá velmi často podceňována. U osobní komunikace lze zpětnou vazbu zjistit okamžitě i z mimoverbální komunikace. U neosobní formy komunikace je zpětná vazba většinou odvozená a opožděná, avšak vzhledem k tomu, že se nejedná o levnou záležitost, měla by se způsobu vyhodnocování zpětné vazby věnovat větší pozornost. Ta je jedním z nejdůležitějších kroků v rámci celé krizové komunikace, jelikož díky vyhodnocení mohou objevit krizoví komunikátoři chyby, z kterých se mohou poučit (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 55; Schiffmann a Kanuk, 2004, s. 291-299).

1.2.7 Kódování a dekódování

Kódování je převedení toho, co chtějí marketéři sdělit, do určité symbolické podoby tak, aby výsledná zpráva byla cílovou skupinou pochopena a byla upoutána její pozornost. Dekódování je interpretace významu sdělení jeho příjemcem. Příjemci dekódují zprávy na základě svých zkušeností a dovedností. Dekódování zprávy je velmi ovlivněno věrohodností zdroje. U krizové komunikace hrají velkou roli předchozí zkušenosti se značkou, které mohou celou snahu krizových komunikátorů pořádně komplikovat (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 54; Schiffmann a Kanuk, 2004, s. 292).

„Každý nechte a nechápe marketingovou komunikaci, kterou dostává, tím způsobem, který zamýšlí odesílatel“ (Schiffman, Kanuk, 2004, s. 296).

1.2.8 Šum

„Šumy jsou souborem všech faktorů, které mohou negativně ovlivňovat komunikační proces ve stádiu dekódování a zpětné vazby.“(Hesková, Štarchoň, 2011, s. 55).

Mezi šumy patří i selektivní vnímání událostí, které může být jedním z nejčastějších omylů v průběhu krize na straně příjemce i odesílatele.(Hesková a Štarchoň, 2009, s. 55; Němec, 1999, s. 61).

1.3 Marketingová komunikace

Marketingovou komunikací může být označena každá forma komunikace, kterou používá firma za účelem informování, ovlivňování a přesvědčování potenciálních zá-

kazníků. Marketingová komunikace vychází z toho, že lidé jsou ovlivňováni potřebami a mají neustále nějaká přání. Marketingové komunikace se tedy snaží stimulovat tyto potřeby a nabídnout veřejnosti informace o optimálním řešení jejich přání a potřeb (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 51).

„Obecně jsou marketingové komunikace společnosti navrženy tak, aby poskytly zákazníkovi povědomí o výrobku, způsobily jeho zakoupení nebo dohodu, vytvořily kladný postoj k výrobku, daly výrobku symbolický význam, nebo aby ukázaly, jak může řešit zákaznickovy problémy lépe než výrobek (nebo služba) konkurence.“(Schiffman a Kanuk, 2004 s. 291).

Nejlepší marketingovou komunikací je integrovaná. Jde o výběr nejvhodnějších nástrojů vzhledem k cílové skupině, které vysílají konzistentní sdělení. Takto uspořádaná komunikace firmy má synergický efekt a je vysoce efektivní (Pelsmacker, 2003, s. 26; Lake, 2012 [on-line]).

1.3.1 Marketingové komunikace v rámci marketingového mixu

Marketingové komunikace jsou součástí marketingového mixu a mají v něm bezpochyby nezastupitelný význam. Marketingový mix je souhrn nástrojů, kterými se firma snaží dosáhnout předem stanovených cílů. Z pohledu firmy je marketingový mix tvořen modelem označovaným jako 4P. Zkratka 4P v sobě ukrývá počáteční písmena anglických slov product, price, place a promotion. Tento model určuje, co bude firma na trhu nabízet, za jakou cenu, na jakém místě a jak bude informovat spotřebitele. Marketingové komunikace jsou tím čtvrtým P – promotion. Marketingové komunikace jsou nejvíce diskutovanou složkou marketingového mixu, jelikož bez marketingové komunikace by zákazníci neměli informace o nabízených produktech či službách (Marketingový mix, 2009 [on-line]; Pelsmacker, 2003, s. 19 -25).

„Marketingová komunikace nefunguje nikdy sama o sobě. Chybný produkt, nevhodná cena, či nedostatečná distribuce nemohou být efektivní komunikační kampaní nahrazeny“ (Karlíček a Král, 2011, s. 11).

1.3.2 Prostředky marketingové komunikace

Marketingové komunikace bývají často nazývány komunikační mix, jelikož se jedná o komunikační prostředky, které informují o firmě a její nabídce, a různé kom-

binace těchto prostředků. Pánové Kotler a Armstrong rozdělují komunikační nástroje na reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, přímý marketing a public relations (Marketingový mix, 2009, [online]; Marketingový mix, 2008 [on-line]).

Reklama je placená neosobní forma komunikace, která je realizována prostřednictvím masových sdělovacích prostředků a je nejviditelnější nástrojem komunikačního mixu. Podpora prodeje zahrnuje krátkodobé působení dodatečných prostředků, které mají motivovat spotřebitele k větším nákupům, dává totiž impuls (další důvod), proč si výrobek koupit. Osobní prodej je založen na osobním kontaktu prodejce a kupujícího, kdy prodejce prezentuje výrobek či službu a snaží se spotřebitele přesvědčit ke koupi. Díky bezprostřední zpětné vazbě a možnosti okamžité reakce se jedná o velmi účinný nástroj, který je velmi efektivní zejména na B2B trzích. Přímý marketing má na dnešním trhu, který je přesycen klasickými reklamními formáty, významnou roli, jelikož umožňuje přesné zacílení, vyvolání přímé zpětné reakce a možnost adaptace sdělení i na jedince z cílové skupiny. Public relations představuje záměrné, dlouhodobé a plánované úsilí budovat důvěru mezi organizací a veřejností (Marketingový mix, 2008 [on-line]; Pelsmacker, 2003, s. 355-463; Sedláček, 2010 [on-line];).

2 PUBLIC RELATIONS

Public relations jsou jedním z prostředků komunikačního mixu a také nejefektivnější součástí integrované marketingové komunikace. PR se doslovně překládají jako vztahy s veřejností (Marketingový mix, 2008 [on-line]). Roku 1978 Institut Public relations přijal definici: „Public relations činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení mezi organizacemi a veřejností“ (Věřčák, Girgačová a Liškařová, 2004, s. 14).

„Je to činnost, jež identifikuje a překonává rozdíl mezi tím, jak je firma skutečně vnímána klíčovými skupinami veřejnosti, a tím, jak by chtěla být vnímána“ (Haywood R., 1998 cit. podle Pelsmacker, 2003, s. 301-302).

2.1 Druhá tvář public relations

Stejně jako většina lidských činností mají i PR vedle svých světlých stránek ty stinné. Public relations lze využít čestně k prospěchu společnosti, ale také může sloužit k masové manipulaci a podvodu. PR specialista může svůj potenciál využít k tvorbě kampaní k ochraně dětí a mladistvých před konzumací drog či jiných návykových látek nebo k ochraně přírody. Dovednosti PR pracovníka však mohou být zneužity k realizování kampaní nebádajících ke kouření cigaret, konzumaci alkoholu či podporování války a násilí. Pracovníci oddělení pro styk s veřejností by měli dodržovat etická pravidla, společenské normy a nezneužívat značného potenciálu public relations. Určitě by se našlo hojné množství příkladů manipulativního PR, které ohrožuje zájmy společnosti. Jedním příkladem za všechny by mohlo být i vedení války s terorizmem, které mimo politického PR zahrnují i hrubou manipulaci médií (Ftorek, 2009, s. 11).

2.2 Cíle public relations

Cíle public relations jsou většinou odvozovány od cílů podniku. Při stanovování cílů public relations je nutné myslet na to, aby cíle byly SMART – specific (konkrétní), measurable (měřitelný), achievable (dosažitelný), relevant (důležitý) a time framed (časově určený) (Armstrong, 2011, s. 116; Svoboda, 2009, s. 20).

Cílem public relations je budovat a udržovat dobrou image značky, porozumění mezi organizací a veřejností a vytvářet vzájemné sympatie. Dosahování cílů se realizuje

snahou o získání pozitivní publicity a mediální odezvy bezplatným umístěním zpráv do sdělovacích prostředků. Konkrétní cíle se mohou týkat změny image, úspěšného zavádění značky na trh, zlepšování vztahů uvnitř i vně společnosti, získávání tvůrců veřejného mínění na svou stranu, motivování zaměstnanců k lepším výkonům nebo překonávání nedorozumění či řešení nastalé krizové situace (Jurášková, 2009a, s. 6; Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 123-124). Konečným cílem je vybudovat důvěru a přizpůsobit firmu okolí. Podmínkou k naplnění tohoto cíle je z hlediska etiky samotné nasazování pravdivých a neškodných forem komunikace (Verner, 2003 [on-line]).

2.3 Cílové skupiny Public relations

Public relations se snaží o vytvoření dialogu mezi organizací a klíčovými skupinami lidí. Tyto klíčové cílové skupiny rozhodují o úspěchu či neúspěchu dané organizace. Mohou pomoci dosahovat firmě jejích cílů nebo naopak mohou firmě v jejích dosažení bránit (Karlíček a Král, 2011, s. 115). Pro každou cílovou skupinu by komunikace měla být uzpůsobena. Zaměstnanci zajímají jiné informace než například spotřebitelé nebo dodavatelé. Firma svým cílovým skupinám bezprostředně neprodává své produkty, ale předpokládá, že tyto skupiny lidí ovlivňují názor na ni. Pozitivní vnímání dané firmy klíčovými skupinami představuje neuvěřitelnou důležitost. Public relations totiž předpokládá, že lidé věří tomu, že kdo má dobrou pověst má i dobrý produkt (Pelsmacker, 2003, s. 306). Public relations každé firmy oslovují zpravidla dva typy cílových skupin - interní a externí. Zaměstnanci, management, pobočky, rodinní příslušníci zaměstnanců a odbory jsou zařazováni jako zástupci interní cílové skupiny. Externí cílovou skupinu tvoří média, zákazníci, obchodní partneři, investoři, státní orgány, místní samosprávy, instituce, komunity, nátlakové skupiny, názoroví vůdci a obecná veřejnost (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 108).

„Public relations jsou sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout mezi oběma vzájemné porozumění a důvěru“ (Svoboda, 2006, s. 17).

2.4 PR versus reklama

PR bývají zaměňovány ve vědomí veřejnosti za reklamu. Oba prostředky marketingové komunikace mají několik shodných rysů, ale každý z těchto prostředků má svá výrazná specifika (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 106).

Public relations využívají většinou stejná média jako reklama. Je nutné oba nástroje komunikačního mixu provozovat soustavně a systematicky. U obou těchto prostředků je nutná práce s cílovými skupinami a tvořivý neotřelý způsob komunikace. Reklama i PR přispívají k vytváření image jejich organizace. Mají podobná schémata marketingového plánování, dle kterého postupují (Němec, 1993, 20; Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 106-107).

Reklama cílí na konkrétní tržní segment, který se snaží ovlivnit a přimět ho ke koupi. Naopak public relations usilují o budování vztahů s širší částí veřejnosti, což vyžaduje dlouhodobé a trvalé úsilí. Reklama nakupuje mediální prostor, kdežto PR se snaží o získání vlivu v médiích, čímž si zajišťuje i prostor v nich. Reklama má jednosměrnou formu komunikace, zatímco Public relations se snaží o dialog. Na rozdíl od PR je reklamní činnost krátkodobého charakteru a soustřeďuje se vždy na konkrétní produkty. PR jsou zaměřeny na celou organizaci. Aktivity reklamy jsou v celku dobře měřitelné, jelikož očekávanou reakcí je měřitelné chování spotřebitelů. Výsledkem PR je sympatie, dobrá vůle, porozumění a co nejširší soulad zájmů. Jelikož se jedná o hodnoty, je zřejmé, že měření PR aktivit bude velmi obtížné. Cílem reklamy je dosažení většího objemu prodeje. Cílem public relations není primárně prodávat, ale budovat dobré jméno společnosti. Nic však neprodává lépe než dobrá pověst podniku (Ftorek, 2010, s. 67; Němec, 1993, s. 20-22; Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 106-107).

2.5 Dvoustranná komunikace

PR mají vést k vzájemnému pochopení mezi organizací a cílovými skupinami. Jedná se o dvoustrannou komunikaci, kde se firma učí od veřejnosti a zároveň jí předává informace. PR na jedné straně slouží k ovlivňování postojů a chování cílových skupin a na straně druhé slouží PR k tomu, aby organizace přizpůsobovala své chování okolnímu prostředí. Role PR působící na chování organizace spadá spíše už do koncep-

tu společenské odpovědnosti firem – corporate social responsibility (Karlíček a Král, 2011, s. 115-116; Pelsmacker, 2003, s. 302).

2.6 Silné stránky public relations

Mezi silné stránky public relations patří věrohodnost - způsobená větší objektivitou, flexibilita - umožněná nižší regulací ze strany státu a také nákladová efektivita, která je zapříčiněna tím, že mediální prostor je u PR aktivit zpravidla bezplatný. Public relations umožňují zasáhnout obtížně dosažitelné publikum, kterým mohou být tvůrci veřejného mínění, investoři nebo finanční analytici. Tyto skupiny lidí většinou v ostatní nástroje komunikačního mixu nevěří, ale často jeví zájem o novinky, které jim mohou být nabídnuty skrz články v médiích. PR mají možnost prezentovat firmu jako „dobrého občana“, který se neorientuje jen na zisk. PR pracovník může například komunikovat, když firma začne dodržovat nějaký ekologický režim, aby neničila prostředí, nebo když přispěla určitou částkou na pořádání místní kulturní akce. Tyto publikované informace vyzdvihují firmu v očích veřejnosti a přispívají k posilování firemní image. Důležitou roli hrají PR při řešení nějaké krizové situace, jelikož PR mohou snížit negativní dopad na dobré jméno společnosti (Pelsmacker, 2003, s. 303-304).

2.7 Slabé stránky public relations

Nevýhodami PR je nemožnost dostatečné kontroly obsahu sdělení a zabezpečení toho, zda článek vůbec bude publikován. Měření PR aktivit je velmi obtížné. Je možné pomocí metody AVE (Advertising value equivalent) spočítat, kolik organizace získala mediálního prostoru a v případě, že by se jednalo o klasickou reklamu, kolik by je tento prostor stál peněz. To však vůbec nesouvisí s hlavním cílem PR - budovat pozitivní image firmy, jelikož do AVE se započítávají i zprávy s negativním vyzněním (Pelsmacker, 2003, s. 303-304).

2.8 Kdy ani dobré PR nepomůže?

Ani PR aktivity nejsou všemohoucí a jsou situace, kdy se může PR specialista snažit jakkoliv, ale nic tím nezachrání. Když veřejnost bude nepřetržitě nepřátelsky naladěná, reaguje na všechny vstřícné kroky a jakoukoliv snahu i nadále negativně. I kdyby PR pracovník byl jednička ve svém oboru, ale působil by v neschopném podniku,

nikdy by nedokázal zlepšit jeho image. Organizaci, která dává na trh dlouhodobě špatné produkty, ani sebelepší PR nezachrání. Pokud společnost neustále jen slibuje a mluví o tom, co udělá a vylepší do budoucna, a zůstává jen u toho slibování, brzy jí nikdo nic věřit nebude (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 108).

2.9 Oblasti činnosti public relations

Dle autorek knihy *Moderní marketingová komunikace* Příkrylové a Jahodové (2010, s. 111) jsou činnosti public relations rozděleny do šesti oblastí – vztahy s médii, různé formy externí a interní komunikace, event marketing, lobbování, public affairs a krizová komunikace.¹

2.9.1 Vztahy s médii

Vztahy s médii bývají často označovány jako media relations. Media relations jsou nejdůležitější činností public relations ve vztahu k veřejnosti, jelikož působí prostřednictvím médií, které zasahují všechny cílové skupiny a pro většinu populace představují hlavní zdroj informací. Média jsou tvůrcem veřejného mínění, jelikož mnoho lidí si utváří názor podle toho, co se dozvedí z médií. Úkolem media relations je budovat vztahy se zástupci médií, které mohou vyústit v pozitivní komentáře. Dobré vztahy s médii slouží k vyvolání pozitivní publicity a k předcházení té negativní. Jelikož jsou média brána jako nezávislá, je publicita v nich velice efektivní (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 109; Karlíček a Král, 2011, s. 117-131; Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 111 112).

2.9.2 Interní a externí komunikace

Rovnováha mezi interní a externí komunikací je základní podmínkou pro úspěšné public relations podniku. Předpokladem účinného působení PR aktivit směrem k vnější veřejnosti je dobře zvládnutá interní komunikace. Zaměstnanci jsou totiž prv-

¹ V literatuře jsou oblasti činnosti PR děleny odlišně. Záleží na postoji autorů, zda se jedná o lidi z praxe nebo o autory, kteří pracují s teoretickými znalostmi. PR se dělí v každé organizaci jinak, jelikož pro každou organizaci je efektivnější a důležitější zaměřovat se více na jiné oblasti. Autorka vybrala dělení od autorek Příkrylové a Jahodové, jelikož se domnívá, že vhodně vystihuje podstatu a uvádí základní oblasti, kterým se PR věnuje. Samozřejmě by bylo vhodné zmínit i jiné aktivity public relations, ale pro tuto práci to není nutné.

ními zákazníky firmy, jsou nositeli firemní image a dobrého jména firmy. Cílem interní komunikace je vybudovat loajalitu zaměstnanců. Zaměstnanci firmy by měly být dobře informováni o tom, co se u nich ve firmě děje, protože bez správně nastavené interní komunikace není možné v externím prostředí komunikovat s maximálními výsledky. Dobrá interní komunikace nese i účinky navenek, jelikož zaměstnanci mluví o své firmě v dobrém světle se svými blízkými a i ti to nezávisle komunikují dál. Externí komunikace je zaměřena na širší škálu cílových skupin, je tedy nutné pečlivě volit formy a prostředky ke komunikaci s konkrétní cílovou skupinou (Jurášková, 2009a., s. 16 -22; Hesková a Štarchoň, 2009, s. 109; Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 112-116; Svoboda, 2009, s. 89 - 90).

2.9.3 Event marketing

Podstatu event marketingu vystihuje známý citát: „Řekněte mi to a já to zapomenou, ukažte mi to a já si možná vzpomenu, nechte mě to prožít a já si to budu pamatovat celý život“ (Mikeš, 2007, s. 131).

Jedná se o pořádání událostí, které mají pomocí nevšedního zážitku upoutat pozornost a působit na emoce. Síla event marketingu je ukryta v jedinečnosti a neopakovatelnosti. Úspěšné zapamatování značky spočívá v umožnění cílové skupině podílet se na události (Mikeš, 2007, s. 130-131; Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 117-118).

2.9.4 Lobbování

„Proces lobbování představuje proces seznamování zákonodárců se zájmy individuálních organizací a nátlakových skupin. Lobby reprezentuje konkrétní zájem na určité věci“ (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 113).

Lobbování je snaha prostřednictvím argumentace ovlivnit ty, kdo rozhodují, aby si vybrali variantu, která je výhodná pro lobbistu. V České republice nemá lobbování dobrou reputaci, jelikož se potýká s velkými korupčními skandály (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 113).

2.9.5 Public affairs

Public affairs doslova znamenají veřejné záležitosti. Tento pojem se používá především v USA, kde označuje organizační aktivity zaměřené do nevýrobní sféry.

Mnohé definice však zaměňují public affairs s lobbyingem. PR pracovníci se snaží co nejvíce informovat zainteresované subjekty v záležitostech, které mohou mít vliv na fungování organizace. Public affairs jsou kombinací vztahů s vládními institucemi, media relations a issue managementu. Vše musí být v souladu se společenskou odpovědností firmy a snaží se i o transparentnost trhu (Pavlečka, 2008 [on-line]).

2.9.6 Krizová komunikace

Jako krizová situace je považován stav, kdy je dobré jméno značky ohroženo negativní publicitou, která má záporný vliv na důvěru veřejnosti ve společnost. V období krize hrají média, před kterými je jen malá pravděpodobnost, že by se něco uttlalo, důležitou roli a záleží také na vybudovaném vztahu s nimi, jelikož jsou jedinou cestou, jak snížit dopad dané krizové situace. Správně postavená firemní strategie musí počítat s možností příchodu krize a být na tuto možnost připravena (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 112; Karlíček a Král, 2011, s. 131; Pelsmacker, 2003, s. 309-315).

3 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

„Svět je tvrdý. Všude se kříží zájmy – jednotlivců, zájmových skupin a firem. Jde přitom o hodně. Ve hře je moc, vliv a peníz.“ (Chalupa, 2012, s. 13).

Největším bohatstvím každého podniku je jeho dobrá pověst, která však během krize může být velmi rychle a závažně poškozena. Krize provází fungování všech firem. Při nesprávném řešení krizové situace je ohroženo dobré jméno značky i existence celé firmy. Krize má mnoho různých podob. Pro její úspěšné zvládnutí je nutné projevit dostatečnou prozíravost, akceschopnost a flexibilitu, jelikož se rychle mění podmínky (Chalupa, 2012, s. 13).

Vnímání veřejností je důležitější než realita. Krizí tedy není to, co se doopravdy stalo, ale to, co si lidé myslí, že se stalo. Smyšlená kauza, která se šíří mezi lidmi, může uškodit stejně jako kauza skutečná, reálná (Jurášková, 2009b, s. 4; Karlíček a Král, 2011, s. 131).

Krizová komunikace je výměna informací mezi organizací a skupina před krizí, v jejím průběhu a po jejím skončení. Mezi hlavní hlediska krizové komunikace patří obsah, forma, vnímání rizika, možná úskalí a problematika budování dobré pověsti (Vymětal, 2009, s. 16).

Cílem krizové komunikace je včas vypustit hodnotné a důvěryhodné informace, aby byla redukována nejistota ve veřejnosti, zmírnit dopad negativní publicity, která by mohla poškodit integritu a dobré jméno dané organizace (Antušák, 2009, s. 308 – 345)

3.1 Krize z různých úhlů pohledu

„V antice znamenalo slovo křisis nejistotu, vyhrocení a schopnost logicky myslet a rozumně jednat. Psychologové hodnotí krizi jako úsek určité životní situace, který je rozhodující pro osud člověka. Výzkumníci trhu zase analyzují krizi jako vyhrocení existujícího problému“ (Hoffmann, Müller, 2008 cit. podle Svoboda, 2009, s. 74).

V PR je krizí veškerá negativní publicita, která ohrožuje dobrou pověst podniku a může vést až k ohrožení existence dané organizace (Svoboda, 2009, s. 74).

3.2 Příčiny krize

Škála možných příčin krize je obrovská. V každé firmě hrozí riziko vypuknutí krize z jiných důvodů. Krizi mohou způsobit výrobní vady a poškození životního prostředí, což vede ke stížnostem zákazníků nebo zainteresovaných osob. Krize může vzniknout i ze špatného řízení firmy spojeného se slabými hospodářskými výsledky, propouštěním zaměstnanců, seškrtaváním nákladů či uzavírání provozoven. Vyvolat krizi mohou i kontroverzní marketingové kampaně, které například mohou znechutit některé cílové skupiny. Dalšími příčinami krize jsou nehody, závažný pracovní úraz nebo i sexuální zneužívání, korupce či jiné kriminální činy nebo boj s konkurencí. Výrazným spouštěčem krize je i nízká morálka zaměstnanců, zneužití a únik informací, a arogantní chování podniku k médiím i široké veřejnosti. Krizi mohou zapříčinit i tak na první pohled bezvýznamné věci jako jsou obyčejné drby či zvěsti nebo náhlé změny vyvolávající nejistotu a strach (Karlíček a Král, 2011, s. 131).

3.3 Cílové skupiny

Pokud nastane krizová situace, je důležité si stanovit cílové skupiny, ke kterým musí firma komunikovat. Informováni musí být především skupiny zasažené krizí, skupiny ovlivňující průběh krize, třetí strany, skupiny lidí, které podporují firmu v době krize a také skupiny, které musí být o krizi včas informovány (Oupic, 2010, [online]). Způsob komunikace by měl být individuální. Pro každou cílovou skupinu se musí vybrat a zpracovat speciální druh informací (Lesly, 1995, s. 41).

Při vzniku krize by firma neměla zapomenout komunikovat směrem k médiím, hlavním zákazníkům, zaměstnancům, investorům, obecné veřejnosti, operačním složkám (policie, místní orgány, hasiči, zdravotníci), vládním či regionálním činitelům, blízkým osobám (příbuzným, přátelům obětí) i k jiným zainteresovaným stranám (Svoboda, 2009, s. 77; Antušák, 2009, s. 333 - 334).

3.4 Typické znaky krize

Po příchodu krize panuje v podniku stres, chaos a nedostatek informací. Vše se rychle mění a informace se prostřednictvím médií šíří k široké veřejnosti. Pro média jsou totiž špatné zprávy dobrými zprávami, jelikož katastrofy nejvíce zajímají širokou

veřejnost. Firma se dostává pod silný tlak a vyžadují se po ní informace, které ona v tu danou chvíli nemá. Nedostatek informací vytváří nepotvrzené spekulace (Karlíček a Král, 2011, s. 131; Němec, 1993, s. 44).

3.5 Příprava na krizi

Efektivní příprava může v ideálním případě pomoci firmě vyhnout se krizi nebo alespoň zmírnit její dopad. Nejlépe zvládnutá krize je ta, u které se podařilo zabránit jejímu vzniku. Z tohoto důvodu je nejlepší sázet na prevenci krize. Příprava na krizi by se měla stát každodenní součástí a neměla by se zanedbávat a pak vše honit ve chvíli, kdy může být pozdě. Efektivní krizová komunikace = prevence + akce. Je však klamné si myslet, že lze zabránit každé krizi jen díky snaze se jí vyhnout (Bajčan, 2003, s. 73; Chalupa, 2012, s. 20-23; Bajčan, 2003, s. 73).

Dle Němce (2007 [on-line]) však praxe ukazuje, že většina firem systematickou přípravu na krizi podceňuje. To platí zejména u rizikových provozů, které mají většinou vypracované jen postupy pro technické havárie, ale podceňují potřebu zvládnutí krize i z komunikačního hlediska. Většina firem se vymlouvá na to, že krizi nelze odhadnout, proto se podle nich tedy nelze na krizi připravit. Teorie i praxe však potvrzují, že některé principy lze uplatnit vždy a některé úvahy je dobré zahrnout i do každodenního provozu. Je dobré promyslet možné postupy a zkoumat rizika, která by mohla nejpravděpodobněji postihnout firmu. Příprava na krizi může pomoci odhalit slabá místa firmy a začít na nich pracovat. Promyšlení různých postupů vytvoří jakýsi rastr, který lze při příchodu krize aplikovat na konkrétní situaci.

Dobře připravená krizová komunikace je důležitou součástí komunikačního mixu v každé organizaci. Nezbytné je po celou dobu existence firmy vyvíjet aktivitu při komunikaci s médii a udržovat otevřený přístup k médiím i veřejnosti. Dobrá příprava na krizi vyžaduje určení krizového managementu včetně tiskového mluvčího a sestavení krizového manuálu. Je dobré si dopředu připravit seznam možných problémů a jejich pravděpodobný dopad. Ke každé situaci, která by mohla nastat, je užitečné si udělat scénář, jak by bylo vhodné postupovat. Tento scénář by měl být zahrnut do krizového manuálu. Důležité je také udržovat intenzivní interní komunikaci se zaměstnanci, aby se udržela jejich vysoká informovanost. Dle Němce (1999, s. 43) není dobré řadovým pracovníkům zakazovat hovořit s médii, protože to vyvolává ve veřejnosti dojem,

že vedení zavedlo nějaká nátlaková opatření. Je lepší je důkladně proškolit o vztazích s médii. Zvládnutí krize není o jedincích, ale o sehrané práci týmu. Jelikož nikdo neumí vše od přírody, je nutné pořádat pravidelné mediatréninky a nácviky krizových situací. Podstatné je doladit všechny postupy ještě v době klidu, kdy je možné přemýšlet s nadhledem a chladnou hlavou (Jurášková, 2009b, s. 6; Karlíček a Král, 2011, s. 134; Němec, 1999, s. 42-43; Pelsmacker, 2003, s. 316).

3.6 Média, jejich rostoucí síla

Mezi krizovou komunikací a klasickými media relations, kdy firma musí být aktivní v komunikaci s médii a povzbuzovat je, je obrovský rozdíl. V případě krize je tomu opačně, zájem médií je ohromný. Kvůli globalizaci médií se negativní publicita může rozšířit z regionálního měřítka na měřítko mezinárodní. Se stále rostoucím významem je třeba si dát pozor i na WOM komunikaci, která se realizuje prostřednictvím internetových diskuzí (Karlíček a Král, 2011, s. 131 – 133). Navíc elektronická média nám umožňují okamžitě získat nebo předat informace komukoliv, ať je kdekoliv (Vyšňoval, 2009, s. 30).

3.7 Komunikace v období před krizí

V době krize se může vrátit veškeré předchozí úsilí věnované budování dobré pověsti a snaze být u veřejnosti zapsán, jelikož když přijde krize, může předchozí úsilí přinést určité výhody v podobě snížení dopadu krize. Pokud však firma nekomunikuje dobře v období před krizí, hrozí ještě větší negativní ovlivnění vnímání veřejností v době krize. Úspěch krizové komunikace lze měřit dle toho, zda byla a v jaké míře poškozena pověst firmy (Chalupa, 2012, s. 37-43).

3.8 Krizový manuál

Krizový manuál je podpůrný dokument, který si firma stanoví v klidovém období a v době krize jí pomáhá lépe se zorientovat v situaci, kdy krize přijde.

„Krizový scénář je pro společnost tím, čím je pro námořníka mapa: Ta také neodhaluje všechna rizika a záleží na navigátorovi, jak ji využije. Ale ukazuje mu, v jakém prostředí se pohybuje, čeho se musí vyvarovat,“ říká Roland Schatz, ředitel firmy MediaTenor Bonn v článku Němce (2007 [on-line]) a dále přirovnává krizový štáb k velení

lodi: „Nelze přece určit kapitána, kormidelníka, technika až v době, kdy lodí zmítá bouře. Ti lidé musejí být dokonale připraveni předtím, než se na horizontu objevila první mračna.“

3.8.1 Obsah krizového manuálu

Krizový manuál by měl na začátku obsahovat stručný dopis o tom, co se od krizového managementu v době krize očekává. Dále by na začátku neměly chybět základní informace o firmě, výrobcích a technologiích. V krizovém manuálu by neměl chybět seznam všech pracovníků firmy, kteří by v případě krize měli být informováni, a kontakty na ně. Je dobré mít v manuálu i celkovou databázi všech pracovníků na všech úrovních (Jurášková, 2009, s. 6-7).

3.8.1.1 Scénář

Obsahem krizového manuálu musí být i scénář, který obsahuje krize, jež jsou v dané firmě nejpravděpodobnější. U nich by měl být sepsán a určen návod, jak by se mělo postupovat. Některé učebnice dokonce doporučují scénáře ve firmách cvičně přehrávat na komunikační úrovni (Němec, 1999, s. 40). Příloženy by měly být i nejčastější možné otázky a odpovědi na ně. Vhodné je mít v krizovém manuálu i předpřipravené zprávy a prohlášení, které by mohly být vydány, jelikož v krizové situaci rozhoduje hlavně čas. (Jurášková, 2009, s. 6).

3.8.1.2 Ustanovení krizového managementu

V rámci krizového manuálu by měl být ustanoven krizový management a daným osobám by měly být přiděleny i konkrétní kompetence a úkoly. Nesmí chybět ani kontakty, na kterých jsou členové krizového týmu k zastížení ve dne v noci. Krizový štáb by měl mít zajištěnou souhru se štábem technickým. Stručný popis toho, co se od krizového týmu v době krize očekává, je dobrým materiálem, který by měl být obsažen v krizovém manuálu. Krizový manuál by měl zahrnovat i seznam osob oprávněných poskytovat informace médiím. Mezi tyto osoby by vedle mluvčích měl patřit i odborník, který by byl srozumitelným způsobem schopen vysvětlit věcné souvislosti (Jurášková, 2009b, s. 6; Němec, 1999, s. 41).

3.8.1.3 *Seznam médií*

Seznam médií by měl být nedílnou součástí každého krizového manuálu. Tento seznam by měl zahrnovat jak média regionální, tak celostátní. Zvýšená pozornost by se měla věnovat novinářům, s kterými firma spolupracuje pravidelně, protože u těch má firma lepší reputaci a mohli by o krizi dané firmy komunikovat o něco lépe. U seznamu médií by měly být uvedeny doplňující informace jako čas uzávěrky, přímý kontakt na příslušné novináře, adresy redakcí a přehled založený na předchozí zkušenosti, jak s jednotlivými novináři jednat nebo i frekvence rozhlasových stanic, na kterých je možné dané rádio naladit (Jurášková, 2009b, s. 7; Němec, 1999, s. 41).

3.8.1.4 *Seznam cílových skupin*

Dobře sestavený krizový manuál si dá práci s tím, aby do manuálu zaznamenal i seznamy cílových skupin a klíčových zákazníků, které by bylo dobré v případě krize kontaktovat, uklidnit je a ujistit je, že jich se to v žádném případě nedotkne. Samozřejmě by měly být uvedeny i kontakty jako telefonní čísla, emaily a adresy (Jurášková, 2009b, s. 6).

3.8.1.5 *Další kontakty*

Krizový manuál může obsahovat další užitečné kontakty jako čísla na složky integrovaného záchranného systému, doktory, právníky nebo na firmy provádějící monitoring tisku či občerstvení (Jurášková, 2009b, s. 7; Němec, 1999, s. 41).

3.8.1.6 *Dodatek*

Ve formě dodatku by měl být přiložen také plán proškolení zaměstnanců na všech úrovních o tom, jak by se měli chovat v případě krize. Mluvčí by měli být školeni v tom, jak komunikovat s médii a v lepším případě i v rétorice (Němec, 1999, s. 41 - 42).

3.9 **Strategie krizové komunikace**

Z hlediska organizace je ihned poté, co krizová situace nastane, nezbytné analyzovat, co se stalo a zvolit strategii dalšího postupu. Literatura uvádí 4 typy strategií ře-

šení krizové situace. Umění krizové komunikace spočívá i v tom správně kombinovat a aplikovat strategie v různých fázích vývoje krize (Němec, 1996, s. 91).

3.9.1 Přizpůsobení se

U této strategie nejde o vyřešení konfliktu, ale o čistý ústupek. Organizace totiž krizi neřeší, ustoupí a splní požadavky druhé strany. Tato strategie může být užitečná při konfliktech s úřady nebo odbory, jelikož v této situaci by pozdější ztráty mohly být mnohem větší než v případě okamžitého naplnění (Němec, 1996, s. 91; Svoboda, 2009, s. 76).

3.9.2 Uzavření se

Tato strategie nevede k vyřešení krize a neslouží ani k vytváření vztahů firmy s dalšími partnery. Jedná se o „zmlknutí“ organizace. Používá se, když organizace potřebuje nějaký čas na přehodnocení stanovisek. Z této strategie se většinou přechází ke strategii spolupráce. Někdy však firma doufá v to, že krize „vyšumí“, což může být někdy zdlouhavé (Ftorek, 2009, s. 48; Němec, 1996, s. 91; Svoboda, 2009, s. 76).

3.9.3 Spolupráce

Posláním této strategie je zaměření se na vyřešení krize. Tato strategie nemusí být v každé krizové situaci tím nejlepším řešením (Němec, 1996, s. 91; Svoboda, 2009, s. 76).

3.9.4 Odpor

Je nejlepší alternativou v případě, že se jeví možnost vytvoření spojení s nějakou ze zainteresovaných stran (Němec, 1996, s. 91).

3.10 Zásady krizové komunikace

Univerzální návod na to, jak reagovat v krizi, neexistuje, jelikož každá krize je jiná a také se jinak vyvíjí. Existuje však několik základních pravidel, která je třeba využívat v každé krizi.

3.10.1 Vůle komunikovat

V období krize by nejraději téměř každá firma na chvíli zamrzla a probrala se až zase v době míru. Je však důležité komunikovat a vysvětlovat. Mlčení vzbudí ve veřejnosti ještě větší nedůvěru a utvrdí je v tom, že firma má co skrývat. Je nutné být novinářům kdykoliv k dispozici. Firma by neměla zapomínat na komunikaci s klíčovými skupinami způsobem vhodným pro jednotlivé skupiny (Karlíček a Král, 2011, s. 132-133).

3.10.2 Rychlá reakce

Rychlost je zásadní faktor ovlivňující průběh celé krize. Reakce by však měla být založena na přesných a pravdivých informacích, ale pokud není možné získat všechny relevantní informace, je lepší zariskovat a vydat alespoň nějaké prozatímní prohlášení. Klíčových je prvních 24 hodin, kdy je nutné dát nějaké důvěryhodné a pravdivé vyjádření. Odborníci hovoří o takzvaném oknu pro příležitost (window for opportunity), kdy může krizový tým dostat krizi pod kontrolu. Poté, co se veřejnost již něco dozví v médiích, utvoří si na to vlastní názor, který se pak zpětně jen velmi obtížně vrací. Nejlepší je v co nejkratším čase zjistit co nejvíce informací z více zdrojů, aby tiskoví mluvčí nešířili dál nějaké nepodložené informace (Karlíček a Král, 2011, s. 132; Němec, 1996, s. 93).

3.10.3 Zodpovědné chování

Firma by v období krize měla působit zodpovědně, přijmout svou odpovědnost k dané krizové situaci. Neměla by svalovat vinu na jiné. Pokud to situace vyžaduje, měla by se organizace omluvit, vyjádřit lítost nad vzniklým stavem a zaručit, že vše bude napraveno a dáno do pořádku. Měla by těm, kteří jsou krizí postiženi, slíbit nějakou náhradu a posléze ji dodržet. Je nevhodné věci zlehčovat a brát je na lehkou váhu. Pro veřejnost je důležité vědět, že podnik uzná svou chybu a dělá maximum pro to, aby vše napravil. Organizace by měla veřejnosti dát najevo, že jim na ní záleží. Zástupci společnosti by měly působit vyrovnaně, odhodlaně, ale také lidsky a vyjádřit pochopení pro zasaženou společnost a okolí. Je důležité, aby firma oznamovala jen pravdivé informace, jelikož, jak se říká, lež má krátké nohy a stejně by se na to brzy přišlo, což by situaci ještě zhoršilo. Mluvčí dané organizace by si měl připravit několik silných

argumentů, které bude za firmu šířit (Jurášková, 2009b, s. 6; Karlíček a Král, 2011, s. 132-133; Pelsmacker, 2003, s. 316).

Když ke krizové situaci promluví nějaký odborník, zvyšuje to důvěryhodnost daného sdělení. Plusové body tedy má firma, která má na své straně nakloněnou nějakou třetí stranu tvořenou z odborníků v oblasti, ve které se právě objevila krize. Pro krize většího rozsahu platí, že by se na místě činu měl objevit někdo výše postavený. Toto gesto ukazuje veřejnosti, že se firma k problému postavila opravdu zodpovědně a nebere to na lehkou váhu (Němec, 1996, s. 92-93).

3.10.4 Konzistentní sdělení

Všichni zástupci firmy by měli komunikovat stejné informace, jelikož nekonzistentnost sdělení vyvolává nedůvěru a chaos. Z tohoto důvodu musí dobře fungovat i vnitřní komunikace, aby zaměstnanci nešířili něco, co by nemuselo být vhodné. Měly by být určeny kompetence, kdo může mluvit s médii, a vysvětleno všem zaměstnancům, proč je lepší komunikaci s médii nechat na zkušenějších a proškolenějších osobách. Nejvíce důvěryhodně působí, když je zvolen jeden tiskový mluvčí, který komunikuje s médii. Média vědí, na koho se mají obracet. Daný tiskový mluvčí si tak vybuduje důvěru a veřejnost bude mít větší jistotu, že k nim mluví kompetentní osoba (Karlíček a Král, 2011, s. 134; Pelsmacker, 2003, s. 316).

3.11 Nejhorší chyby

Nejhoršími chybami, kterých se může firma během krizové komunikace dopustit, je být nekomunikovat, úmyslně zatajovat některé skutečnosti či komunikovat polopravdy, v horším případě lži. Lepší je v případě neúplnosti všech informací vydat nějakou neověřenou informaci, ale vyhradit si možnost opravy. Pokud něco firma slíbí a nesplní to, pobudí tím veřejnost a nikdo jí nebude příště věřit. Organizace se dopouští velké chyby, pokud komunikuje s médii, jen když musí, podává novinářům informace, které si protiřečí, a nepovažuje média či odpůrce za rovnocenné partnery, povyšuje se nad nimi. Jednou z nejhorších chyb může být i podávání nekonzistentních informací novinářům. Další chybu může společnost udělat, když nebere ohled na argumenty, názory a zpětnou vazbu či dopustí chaos a nepřehledné jednání. Společnost, která se na-

cháží v krizové situaci, by se měla vyvarovat zlehčování události a arogantnímu chování (Němec, 1993, s. 45; Němec, 1999, s. 57-61).

3.12 Krize jako příležitost

Krize je sice hrozbou, ale může být využita jako příležitost ke změně k lepšímu. Záleží na tom, jak se uchopí. I krize v sobě nesou pozitivní náboj v tom smyslu, že se začne něco dělat. Krize může mít pozitivní následky, pokud firma po celou dobu, kdy byla zrovna pod velkým tlakem, jednala čestně, neskrývala nepříjemné skutečnosti a přijala odpovědnost (Němec, 2007 [on-line]).

„Vyřešený konflikt a zvládnutá krize prověří životaschopnost podniku i kvalitu managementu. Odměnou je posílení důvěry“ (Němec, 2007, [online]).

Dobře zvládnutá krize ukazuje veřejnosti, že je schopná vyřešit i nepříjemné situace. Firma díky tomu, že udělala nějakou chybu, postavila se za ni a vyřešila ji, ukazuje svou lidskou tvář, jelikož každý dělá chyby. Důležité je to, že se k tomu dokázala odpovědně postavit. Pokud firma navíc podnikne nějaká nápravná řešení, je to dobrá příležitost komunikovat, jelikož se stává, že v období klidu se nová témata pro komunikaci hledají obtížně.

4 VÝZKUMNÉ METODY

4.1 Hlubkový rozhovor

Hlubkový rozhovor patří mezi nejčastěji používané metody kvalitativního výzkumu. Touto metodou se tazatel snaží zjistit co nejvíce podrobností o problematice, o které s respondentem hovoří. Tazatel nevychází z pevně daných otázek, z nějakého dotazníku s možnostmi, ale odráží se od okruhů, o kterých se spolu tazatel s respondentem baví. Tazatel se snaží rozebírat respondentovi odpovědi co nejvíce do hloubky (Blažková, 2007, s. 95; Machková, 2009, s. 55).

4.2 Mediální analýza

Mediální analýza spočívá v přehledném a detailním rozboru mediálního obrazu určitého tématu nebo subjektu. Mediální analýzy mají vyšší vypovídací hodnotu než monitoring médií (sledování mediálních zdrojů). Mediální analýza spočívá v zaznamenání zpráv o určitém tématu nebo subjektu v daném časovém období, odhalí jejich nárůst a pokles, a hodnotí se podle různých parametrů (Ftorek, 2009, s. 106; Sdružení knihoven ČR, 2002, s. 82 - 83). Tyto parametry se dělí na formální a obsahové. Formální parametry jsou nezávislé na obsahu a patří mezi ně název příspěvku, autor, datum vydání, název média, rubrika a strana. Obsahové parametry jsou určovány na základě studia příspěvku a zahrnují hodnocení vůči sledované problematice nebo subjektu, rozsah informace o sledované kauze v rámci příspěvku, typ příspěvku, tematické zaměření příspěvku, zda byly převzaty některé tiskové zprávy nebo zda byli citováni představitelé daného subjektu (Metodika mediálních analýz, 2004 [on-line]). U mediální analýzy je možno sledovat parametry jak kvantitativního, tak kvalitativního charakteru. Mediální analýza je též nástrojem pro efektivní vyhodnocování PR aktivit a pomáhá identifikovat i hlubší souvislosti či trendy napříč médii, které sleduje (Nabídka mediální analýzy, 2007 [on-line]).

5 CÍL PRÁCE, METODIKA, VÝZKUMNÉ OTÁZKY

5.1 Cíl práce

Krizová komunikace je v dnešní době podceňována a proto by autorka chtěla ukázat na její důležitost v dnešní společnosti. Cílem bakalářské práce je analyzovat krizovou komunikaci ve firmě ČEZ a.s., porovnat teoretické vymezení krizové komunikace a její fungování v praxi ve Skupině ČEZ.

Závěrečným cílem práce je vypracovat doporučení na zlepšení nebo změny v krizové komunikaci ve Skupině ČEZ. K dosažení cílů práce bude oporou mediální analýza, analýza interních dokumentů a hloubkový rozhovor s tiskovým mluvčím Ladislavem Křížem. Díky třem přístupům k analýze krizové komunikace podniku ČEZ bude zpracován její komplexní rozbor a práce bude mít objektivnější charakter.

5.2 Metodický postup

V teoretické části byla na základě studia odborné literatury shrnuta veškerá základní východiska potřebná ke zpracování části praktické. Autorka získala znalosti o problematice krizové a jejím zařazení do marketingového mixu firem. V teoretické části jsou teoreticky popsány výzkumné metody, které budou použity k analýze krizové komunikace společnosti ČEZ. V závěru teoretické části autorka popisuje své cíle, metodický postup práce a formuluje výzkumné otázky, které budou zodpovězeny na základě vypracované praktické části.

Autorka psala žádost o poskytnutí materiálů k bakalářské práci i do firem Metrostav a Skanska. Zmíněné firmy jí však na žádost ani neodpověděly. Jediný tiskový mluvčí ČEZu byl ochotný poskytnout autorce materiály potřebné k detailní analýze jejich krizové komunikace.

Praktická část bude analyzovat krizovou komunikaci polostátního podniku ČEZ. Bude postavena na analýze interních dokumentů zabývajících se komunikací s médii ve Skupině ČEZ a směrnicí pro komunikaci v krizových situacích, metodě sběru primárních dat (hloubkový rozhovor) a mediální analýze zvolené kauzy.

Analýza interních dokumentů popíše dvě příručky – Poskytování informací médiím ve skupině ČEZ a Směrnice pro komunikaci v krizových situacích. Hloubkový roz-

hovor uskutečněný formou osobního rozhovoru a doplněný o emailovou konverzaci obohatí práci o postoj třetího médii nejcitovanějšího člověka roku 2011 s osmnáctiletou praxí k tématu krizové komunikace ve Skupině ČEZ. Díky hloubkovému rozhovoru bude možné porovnat, co má ČEZ ve svých interních materiálech zabývajících se krizovou komunikací a jak doopravdy ke krizové komunikaci přistupuje.

Mediální analýza se opírá o monitoring tisku provedený firmou Newton media a autorčino dohledávání zpráv zabývajících se analyzovanou kauzou prostřednictvím internetu. V mediální analýze bude rozebíráno, v kterých médiích bylo o kauze publikováno, vyznění kauzy v rámci médií a kdo se ke kauze vyjádřil.

5.3 Výzkumné otázky

1. Má ČEZ jako velká prosperující firma zvládnutou krizovou komunikaci tak, jak uvádí teorie, že je to správné?
2. Vyjadřovali se ke krizové situaci jen kompetentní osoby?
3. Dostal ČEZ prostor vyjádřit se ve více než 30 % zpráv?
4. Řídí se ČEZ v případě krize krizovým manuálem?

Po konzultaci s vedoucím práce byly v zásadách zmíněné hypotézy bakalářské práce změněny na výzkumné otázky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 O SPOLEČNOSTI ČEZ

ČEZ je nejvýnosnější energetický koncern na světě a Skupina ČEZ již nyní patří mezi nejúspěšnější a nejvýkonnější společnosti v České republice. Jelikož je ČEZ polostátní podnik, významně přispívá do státního rozpočtu naší země. ČEZ je výrobce, distributor a prodejce elektrické i tepelné energie, dále těží uhlí, zabývá se jaderným výzkumem, projektováním, výstavbou a údržbou energetických zařízení a zpracováním vedlejších energetických produktů. ČEZ provozuje jaderné, uhelné, vodní, větrné i sluneční elektrárny. ČEZ nepůsobí jen v České republice, ale je silným hráčem na elektroenergetickém trhu v celé střední a jihovýchodní Evropě. Celkově ČEZ zaměstnává 33 tisíc lidí, v České republice 20 000 zaměstnanců, z čehož 12 000 pracuje v mateřské společnosti (Představení skupiny ČEZ, ©2012 [on-line]). Akciová společnost ČEZ byla založena roku 1992 Fondem národního majetku České republiky. Hlavním akcionářem je Česká republika, správu vykonává ministerstvo financí. V roce 2003 se ČEZ, a.s., spojil s distribučními společnostmi a vznikla tak Skupina ČEZ, jež je nejvýznamnějším energetickým uskupením ve střední a východní Evropě (Profil společnosti, ©2012 [on-line]).

6.1 O kauze, Schwarzenberg obvinil ČEZ

Karel Schwarzenberg, 1. místopředseda vlády a ministr zahraničí, tvrdí, že ČEZ tajně sponzoroval za dob Martina Romana, někdejšího generálního ředitele, politické strany. Toto nařčení sdělil 29. září 2011 serveru Aktuálně.cz. Dodává, že kauza Roman je ohromná a bude mít nedozírné následky. Upozorňuje na fakt, že jediná TOP 09 od ČEZu nic nedostala. Toto nařčení je velmi vážné a hází na ČEZ špínu na základě nepodložených faktů, jelikož Schwarzenberg svůj výrok nepodpořil žádným důkazem, jen doplnil, že se jedná o veřejné tajemství.

Zástupci ČEZ odmítají, že by se ČEZ za posledních 15 let podílel na sponzoringu politických stran. Tiskový mluvčí Ladislav Kříž se vyjádřil jasně: „ČEZ nikdy nesponzoroval žádnou z politických stran.“ Nynější generální ředitel Daniel Beneš řekl v rozhovoru pro server iHNed (2011 [on-line]): „Mohu vyloučit za ČEZ, že přímo či nepřímo sponzoruje nějakou politickou stranu. Ale jestli to dělá nějaký subjekt spolupracující s ČEZ, to nemohu vědět.“ Roman též striktně odmítá, že by ČEZ někdy sponzoroval nějakou politickou stranu. Stejně se vyjadřují i zástupci jednotlivých politických

stran. Jen zástupci politických stran Bublan a Bursík potvrzují slova Schwarzenberga, někteří další politici jeho slovům věří. Tvrzení Schwarzenberga v široké veřejnosti vyvolává pochybnosti a může způsobit naprostou nedůvěru v ČEZ.

7 INTERNÍ DOKUMENTY

7.1 Poskytování informací médiím ve Skupině ČEZ

Tento dokument je osmistránková obecná metodika, dle které se komunikace v krizi řídí. Tato metodika vzešla v platnost v červenci roku 2008. Garantem i zpracovatelem je Ladislav Kříž. Schválil ho v té době ještě výkonný ředitel Daniel Beneš. Dokument poskytování je rozčleněn na sedm oblastí – úvodní ustanovení, pravomoc a odpovědnost, základní pojmy a zkratky, poskytování informací médiím ve Skupině ČEZ, vazby mezi dokumenty, dokumentační výstupy, závěrečná a přechodná ustanovení. Přehled vazeb mezi dokumenty, kterými se krize řídí, je uložen na Intranetu společnosti ČEZ, tam je uložen i tento dokument a kontakty na tiskové mluvčí. Ke dni nabytí platnosti tohoto dokumentu se ruší platnost předchozího dokumentu týkajícího se poskytování informací médiím. Dokument byl aktualizován kvůli organizačním změnám v ČEZ, a.s.

7.1.1 Úvodní ustanovení

„Účelem tohoto řídicího dokumentu je vymezit pravomoci zaměstnanců a postup oprávněných zaměstnanců v oblasti poskytování informací médiím a všude tam, kde se dá výskyt médií předpokládat“ (Kříž, 2008, s. 3).

Tento postup je závazný pro všechny právní subjekty Skupiny ČEZ.

7.1.2 Pravomoc a odpovědnost

Generální ředitel a ředitelé divizí mohou uveřejňovat informace o činnosti společnosti médiím bez omezení. V konkrétních případech mohou zmocňovat další zaměstnance k těmto úkonům. Jsou zodpovědní, stejně jako všichni dále uvedení, za věcnou i formální správnost poskytnutých informací. V případě žádosti o informace ze strany médií jsou povinni informace poskytnout nebo o této žádosti informovat mediální útvar.

Ředitel mediálního útvaru a tiskoví mluvčí Skupiny ČEZ mají pravomoci v poskytování informací týkajících se společnosti, vydávání oficiálních tiskových zpráv a zmocňování zaměstnanců ke komunikaci s médii. Tiskoví mluvčí a níže zmínění musí

předat mediálnímu útvaru detaily o informacích, které předali médiím, aby zůstala zachována vzájemná informovanost tiskových mluvčích Skupiny ČEZ.

Tiskoví mluvčí ČEZ – EDU, ČEZ – ETE, regionální tiskoví mluvčí (severní, západní a východní Čechy a severní Morava) mohou vydávat oficiální tiskové zprávy a prohlášení po odsouhlasení ředitelem mediálního útvaru a zmocňovat další zaměstnance k této činnosti.

Mluvčí havarijního štábu ČEZ – EDU a ČEZ – ETE mohou informace v daném regionu a o příslušném tématu v případě vzniku mimořádné události. Tyto skupiny lidí mohou vydávat oficiální tiskové zprávy a prohlášení ke vzniklé mimořádné události.

Ředitelé OJ, ředitelé útvarů společnosti ČEZ a dceřiných společností mají pravomoc publikovat informace o činnosti v oblasti, kterou řídí, a zmocňovat další pracovníky k informování o problematice, kterou se zabývají.

Ředitelé zahraničních zastoupení Skupiny ČEZ mohou informovat média o problematice, kterou řídí, a zmocnit jiné zaměstnance ke komunikaci s médii v dané oblasti. Zahraniční ředitelé odpovídají za obsahovou správnost, informují se u mediálního útvaru, když je média požádají o informace, které přesahují běžné provozní záležitosti.

7.1.3 Základní pojmy a zkratky

Tato kapitola upřesňuje základní pojmy, které provází celou příručku.

Ředitel mediálního útvaru je současně tiskovým mluvčím.

Mluvčí havarijního štábu jaderné elektrárny je definovaný v havarijní dokumentaci jaderné elektrárny.

Informacemi o společnosti ČEZ se rozumí tisková zpráva, veřejný projev provedený za společnost ČEZ a prohlášení médiím v podobě interview, zprávy na internetu, telefonického rozhovoru a informací pořízených v rámci veřejné panelové diskuze.

Za odborné neveřejné informace se považují informace diskutované a podávané na odborných platformách bez mediální účasti. Tyto informace se šířit dál nesmí.

Krizová komunikace je reakce na nenadálou událost, kde hrozí riziko z prodlení.

7.1.4 Poskytování informací médiím ve skupině ČEZ

Zaměstnanci společnosti nemohou poskytovat informace médiím až na výjimky určené tímto dokumentem. S médii by přednostně měli mluvit tiskoví mluvčí. S médii mohou komunikovat i členové představenstva, ředitelé divizí, ředitelé úseků a sekcí, ředitelé organizačních jednotek a dceřiných společností. Pokud je to možné, komunikují představitelé společnosti s médii za přítomnosti tiskového mluvčího. Pokud to situace neumožňuje, informují o kontaktu s médii tiskového mluvčího ČEZ a v případě ředitelů OJ i ředitelů divize výroba. U jaderných elektráren probíhá neustálý kontakt mezi ředitelem jaderné elektrárny a příslušným tiskovým mluvčím. V situaci, kdy se vyskytnou mimořádné události, jsou v jaderných elektrárnách stanoveni mluvčí havarijního štábu. Pro komunikaci s médii mohou být určeni i další zaměstnanci nebo externí osoby, které se vyjadřují k problematice, které rozumí. Zaměstnanci neoprávněni ke komunikaci s médii v případě, že je média osloví, odkáží na tiskového mluvčího. Interview se zaměstnanci sjednává tiskový mluvčí, tohoto interview se i účastní a zajišťuje jeho autorizaci. Zaměstnanec, který je pozván na panelovou diskuzi, musí svou účast zkontrolovat s tiskovým mluvčím a nadřízenou osobou. Tento zaměstnanec je povinen si připravit podklady k tématu, které předem zkontrolovat s tiskovým mluvčím. Informace, o které by mohla mít média zájem, předává zaměstnanec tiskovému mluvčímu, který rozhodne o jejich případném využití. Zaměstnanci společnosti ČEZ se při veřejných akcích vyhýbají komentování vnitřního dění ve Skupině ČEZ. Při vystupování na veřejnosti se oprávněné osoby pro komunikaci s médii vyjadřují apoliticky, aby nebyla zpochybněna nezávislost ČEZu.

Vydávání tiskových zpráv se musí předem konzultovat s představenstvem společnosti, generálním ředitelem, ředitelem divizí či řediteli dceřiných společností. Obsah tiskové zprávy schvaluje mediální útvar. Tiskový mluvčí může vydávat tiskové zprávy bez předchozí konzultace v případě krizové situace, ale odpovídá za správnost a vhodnost jejího vydání. Běžné dotazy médií vyřizuje tiskový mluvčí po vlastním uvážení. Pokud není schopen odpovědět nebo si není jistý, požaduje informace po řediteli mediálního útvaru. Když dojde k uveřejnění mylně interpretované informace, je tiskový mluvčí povinen na tuto chybu upozornit autora a v případě, že by tato mylně vysvětlená informace mohla firmě uškodit, požadovat její napravení.

7.2 Směrnice pro komunikaci v krizových situacích

V příručce je zdůrazněné, že každá chyba v oblasti komunikace s veřejností, již se společnost dopustí, může velmi silně ohrozit dobrou pověst díky sdělovacím prostředkům a globálním informačním technologiím. Zejména pro krizové situace je třeba zavést účinný systém, který by snížil negativní dopad na organizaci. Směrnice je závazná pro všechny vedoucí zaměstnance společnosti i organizačních jednotek. Cílem tohoto dokumentu je vedle vytvoření formálního systému upozornit vedoucí zaměstnance na to, že právě oni nesou odpovědnost a dobré jméno společnosti leží v jejich rukou. Hlavní úkoly, které uvádí tato příručka, jsou: zachovat klid, informovat vedení společnosti, připomenout si zásady této příručky a řídit se jimi.

Dále je ve směrnici vymezeno, kdy hrozí krize a jaké jsou její projevy. Základním předpokladem pro zvládnutí krize z hlediska komunikace je, že každý zaměstnanec musí vědět, jaká bude jeho role a za co ponese odpovědnost. Je nezbytné, aby všichni zaměstnanci byli seznámeni s touto příručkou, a aby také byla aktualizována z personálního (jméno a funkce), komunikačního (telefonní čísla) a věcného (vyhodnocování předchozích krizí) hlediska.

Tato příručka má 13 stran a 19 stran příloh. V přílohách jsou základní informace o společnosti a organizačních jednotkách, zakázané informace, seznam vnitřních a vnějších obligatorních adresátů, seznam novinářů a redakcí, seznam vedoucích zaměstnanců a organizačních jednotek, seznam havarijních služeb.

7.2.1 Štáb krizové komunikace (ŠKK)

Po celou dobu trvání krize ŠKK organizuje a řídí veškerou vnější i vnitřní komunikaci. Stanoví si reálný cíl a strategii a snaží se obnovit důvěru veřejnosti a sdělovacích prostředků. Členové ŠKK jsou většinou vybíráni z vedoucích zaměstnanců a v průběhu krize jsou na ně kladeny mimořádné nároky. Při jmenování krizového managementu je nutné určit, kdo bude vykonávat činnosti, které za normálního stavu vykonávají členové krizového štábu.

7.2.1.1 Složení ŠKK

V ŠKK je vedoucí, zástupce pro vnější komunikaci, zástupce pro vnitřní komunikaci, sekretář, právník, odborný poradce (člověk zaměřený na oblast, které se krize týká) a poradce PR.

Všichni členové ŠKK jsou neustále povinni informovat sekretáře o změnách, které by mohly mít vliv na jejich dosažitelnost v případě krize, průběžně se seznamují s aktualizacemi krizového plánu a mají neustále k dispozici jeho aktuální výtisk. V průběhu krize jsou všichni členové připraveni převzít povinnosti vedoucího ŠKK. Po skončení krize se celý tým sejde a vypracuje rozbor příčin, průběhu a důsledku krize. Vedoucí ŠKK spolu s ředitelem komunikace zajistí aktualizaci příručky o tento rozbor.

Vedoucí ŠKK aktivizuje ŠKK ve chvíli, kdy dojde k závěru nebo se domnívá, že aktuální stav je provázen znaky krize. Vede první poradů týmu, jejímž úkolem je definovat podstatu krize, vyhodnotit očekávaná rizika a možné škody, vyhodnotit předpokládaný rozsah a odhadovaný zájem médií a veřejnosti. Na první poradě by mělo dojít ke stanovení cílů, zpracování strategie a rozhodnutí, zda by se měl tým doplnit o další členy. Vedoucí ŠKK musí informovat o vzniklé situaci vedení společnosti a být s nimi v neustálém kontaktu. Vedoucí a jeho zástupce pro vnější komunikaci připravují všechny zprávy, jsou jediní, kdo hovoří s veřejností, a žádná informace se nesmí dostat navenek bez schválení vedoucího.

Zástupce vedoucího pro vnější komunikaci zpracovává všechny tiskové zprávy a další zprávy určené pro komunikaci s veřejností, ověřuje pravdivost všech informací určených k zveřejnění, průběžně sleduje publicitu v médiích a organizuje práci poradců PR. Zástupce vedoucího pro vnitřní komunikaci informuje zaměstnance o krizi a ty, kteří by mohli přijít do styku s médií, instruuje, aby veškeré dotazy médií směřovaly na vedoucího ŠKK.

Sekretář v době mimo krizi aktualizuje tuto příručku a stará se, aby místnost pro ŠKK byla provozuschopná. V době krize řídí činnost místnosti ŠKK, eviduje všechny informace proudící zvenčí i ven a pořizuje záznam všech prohlášení společnosti a otázek od médií.

7.2.2 Zásady komunikace s novináři v době krize

- Nikdy nelžete! Vyslovujte jen nezbytné, pravdivé a stoprocentně ověřené informace. Vyhněte se frázi „no comment.“, bude použita proti vám.
- Poskytněte maximum informací o společnosti či organizačních jednotkách.
- Nebojte se slůvka „nevím“, způsobí méně problémů než lhaní a mlžení. Pokud jste schopni informace zjistit, slibte, že se ozvete později. Svůj slib dodržte.
- Nikdy neříkejte nic, co nechcete zveřejnit – např. informace řečené mimo záznam.
- Odpovídejte jen na to, na co jste tázaní a nové informace nezveřejňujte, pokud jste se na tom předem nedomluvili s celým štábem. Zveřejnění nové informace musí mít navíc jasný a předem stanovený cíl nebo účel.
- Mluvte srozumitelně, odpovídejte krátce, jasně a zůstaňte klidní!
- Pamatujte, že novinář není váš přítel a nedovolte mu, aby formuloval vaše názory.

7.2.3 Zásady vnitřní komunikace v době krize

Zástupce pro vnitřní komunikaci dbá na to, aby se informace dostaly vhodnou cestou k zaměstnancům dříve nebo alespoň ve stejnou chvíli, kdy se dostanou do médií. Pořádá pravidelná setkání, vyhledává příležitosti k osobním rozhovorům se zaměstnanci, snaží se v době krize navštívit všechna klíčová oddělení v době všech pracovních směn a vyhodnocuje reakce zaměstnanců na mediální obraz krize. Poznatky od zaměstnanců předává členům štábu. Zaměstnancům nesmí být sdělovány informace, které nejsou určeny k zveřejnění (netýká se vedoucích zaměstnanců).

7.2.4 Místnost štábu krizové komunikace

Tato místnost je sekretářem stanovena předem, pokud vypukne krize v jiném místě než zařízená místnost pro ŠKK, zajistí sekretář zřízení místnosti pro krizový štáb v blízkosti místa krize. Místnost krizového štábu je přístupná pouze členům ŠKK. Nezbytným technickým vybavením místnosti je telefonní přístroj připojený na automatický záznamník, radiový přijímač a televizor s předvolenými hlavními stanicemi připojený na magnetofon či videorekordér, počítač s připojením na internet, tiskárna, nástěnka, na které jsou zvětšené kopie příloh této příručky, aktualizovaná příručka, kancelářské

potřeba, stoly a židle pro 6 – 10 osob. Dále by v místnosti měl být kávovar, lednička, ventilátor, skartovací box, kopírka a fax.

7.2.5 Místnost pro novináře

Místnost pro novináře zřizuje zástupce vedoucího pro vnější komunikaci podobným způsobem, jako je zařizována místnost krizového štábu. K této místnosti by měl být kontrolovatelný vstup a celá místnost by měla být oddělena od ostatních prostorů. Místnost by měla být dostatečně velká, aby se v ní daly pořádat tiskové konference, jelikož většinu prohlášení pro média předává krizová štáb v této místnosti. V místnosti pro novináře nesmí chybět 1 – 3 telefonní linky, fax, e-mail, kancelářské potřeby, tabule, stoly a židle pro 10 – 15 osob. V místnosti by mělo být také zařízení pro připojení notebooků k telefonní lince, projekční přístroj, nástěnka a kávovar.

8 HLOUBKOVÝ ROZHOVOR S TISKOVÝM MLUVČÍM ČEZU LADISLAVEM KRÍŽEM

Ladislav Kríž pracuje v ČEZu od roku 1993. Na post tiskového mluvčího se dostal dva roky poté, roku 1995. Nyní Ladislav Kríž pracuje jako vedoucí mediálního útvaru a mluvčí Skupiny ČEZ. Vystudoval vysokou školu ekonomickou a hned po ukončení studia nastoupil do ČEZu. K tomu dodává, že práce tiskového mluvčího v energetice je zvláštní v tom, že i tiskový mluvčí musí znát určité zákonitosti s tímto oborem spojené. Svou práci popisuje jako pestrou, ale časově náročnou (Jak se pracuje v ČEZ, ©2012 [on-line]).

8.1 Hlubkový rozhovor

Vztah k médiím popisuje Ladislav Kríž jako profesionální, jelikož zájem PR a zájem novinářů je na jednu stranu v souladu, jelikož jedni chtějí předat informace a druhí je chtějí získat. Na druhou stranu je rozdíl v tom, co chce sdělit firma a co chce získat novinář. Rozděluje vztah k novinářům z ekonomické sféry, kde se setkávají téměř každý den a vztah je víceméně přátelský, a k novinářům z bulvárních novin. Ladislav Kríž věří, že úsilí vložené do budování vztahů s médii se ČEZu vyplácí, jelikož se lze s novináři lépe domluvit a mají pochopení.

ČEZ nerozlišuje komunikaci v době míru a v době krize. Ladislav Kríž dodává, že ČEZ jako nejsledovanější firma řeší krizová témata neustále. Krize je v ČEZu už součástí každodenního běhu.

Ladislav Kríž zmiňuje úskalí situace, kdy firma skutečně udělá nějakou chybu. „V té době je obtížné získat přesné informace, jelikož viníci mají tendenci je zatajovat. Z tiskových mluvčích se tak stávají pátrači po tom, co se skutečně stalo. Jedná se většinou o práci v týmu, kde se sjednotí informace, které se vysílají dál. Rozdělují se i informace na ty, které půjdou ven a na ty, které dovnitř firmy,“ říká Kríž.

Kríž předkládá rozdíl mezi ČEZem a „normálními“ firmami, které řeší krize jiným způsobem, jelikož u nich nenastávají problémy tak často. Příkladá vlastní zkušenosti: „Člověk se i po více než 15 letech na postu tiskového mluvčí s každodenní praxí musí neustále zlepšovat a to zejména kvůli vývoji nových technologií.“ Ladislav Kríž vzpomíná, jak dříve rozesílal tiskové zprávy faxem a že nyní je mnohem více distribu-

ních kanálů jako například emaily a sociální sítě. Nemyslí si, že by komunikační oddělení ČEZu mělo nějaké mezery v obsahové části krizové komunikace. Dodává, že se neustále musí učit pracovat s novou technikou a ladit koordinaci tak, aby vše na sebe časově v určité souslednosti navazovalo.

Silnou vlastnost ČEZu vidí Kříž v rychlosti. Z proběhnutých krizí se PR pracovníci ČEZu poučují. Kříž upozorňuje na určitá specifika energetiky, která vzešla z oblasti jaderné a rozšířila se na celý obor. „Jde o to, že v tomto oboru jsou lidé nuceni se přiznávat k chybám, aby bylo možné je nějak vyřešit a napravit,“ vysvětluje.

„Některé krize se v ČEZu vyhodnocují, některé ne, záleží na typu a významu krize. Někdy se dělají písemná doporučení, většinou to spíše člověku uvázne v hlavě a příště to udělá lépe,“ říká Kříž.

V ČEZu existuje směrnice určující osoby, které jsou kompetentní k tomu, aby mluvily s médii. Tito zaměstnanci jsou proškolení. Jiní zaměstnanci mají s médii zamluvit zakázáno, ale není jim vysvětleno proč. V tom však problém tiskový mluvčí ČEZu nevidí. Tvrdí totiž, že lidé většinou mluvit s médii ani nechtějí, že spíš má problém s tím, aby zaměstnance z terénu donutil promluvit k médiím. Doplnuje, že je lepší, když k médiím mluví odborníci, kterým veřejnost důvěřuje více než placeným mluvčím. V počátku krize mluví s médii tiskový mluvčí, Kříž nebo Nováková. To, kdo bude směrem k médiím komunikovat, určuje Kříž. Poté, co jsou známy všechny nebo alespoň většina aspektu, se vyjadřuje generální ředitel či příslušný člen představenstva. Kříž si myslí, že když je v médiích uveřejněno vyjádření jménem kompetentní osoby, působí to důvěryhodněji než, když to samé je publikováno jako postoj zástupců ČEZ.

Speciální prostory pro krizový management jsou vyhrazeny jen v případě jaderných elektráren, kde je to povinnost. Tyto místnosti jsou v dojezdové vzdálenosti od jaderné elektrárny, normálně se nevyužívají a jsou plně vybaveny.

Kříž připomíná, že krize má dva aspekty - časový a optimální postupování. Je důležité řešit věci včas a dobře formulovat prohlášení. Za příklad dává svou přednášku na téma krizová komunikace, kterou znázorňuje na příkladu jaderné elektrárny v Německu. Ukazuje na ní, jak se často zapomíná na obrazový vjem.

Krizový manuál firma ČEZ má, ale údajně je neaktualizovaný a zejména přílohy obsahující kontakty na zaměstnance jsou již delší dobu neplatné. V předchozí e-mailové

konverzaci Kříž přiznává: „Zastávám "neučebnicový" názor, že pro firmy našeho typu je krizový manuál zbytečný.“ Všechny agentury ho nabízí, ale po 18 letech praxe Kříž tvrdí, že je to nanic. Uznává, že u ostatních firem, které nečelí krizím tak často, je dobré mít připravené nějaké podklady, aby firma zhruba věděla, jak má postupovat. V případě ČEZu však smysl krizového manuálu nevidí, sází spíše na zkušenosti. Kříž si myslí, že i ve firmách, kde by se krizový manuál hodil, ho nevyužili nebo ho neměli. Domnívá se, že v případě krize není ani čas vytahovat manuál a že použitelný manuál by měl být rozměru A4. S ohledem na rozsah holdingu Skupiny ČEZ se štáb krizové komunikace mění podle oblasti, dle které se přizpůsobuje obsazení. Jedinou neměnnou oblastí jsou lidé z útvaru komunikace. ČEZ nemá určeno, jaké budou kompetence a pravomoci lidí dosazených do krizového štábu.

O tom, že Schwarzenberg obvinil ČEZ, že tajně sponzoroval politické strany, se tiskové oddělení dozvědělo z „četyky“ během několika minut a během dalších pár minut stihlo reagovat, jelikož se jednalo o situaci, která se opakuje v podobné formě stále dokola. Žádnou tiskovou konferenci k tomuto tématu ČEZ nepořádal a nevydal ani tiskovou zprávu z důvodu, aby se zbytečně k této problematice nepřitáhla pozornost.

Výrok Schwarzenberga byl celkem významný. „Krizová komunikace je však také o citu, kdy je nutné posoudit, že v některých situacích nelze reagovat útočně. V této situaci, jelikož se jednalo o nepodložené tvrzení, bylo pouze postaveno tvrzení proti tvrzení,“ upřesňuje Kříž. Velkou roli v této situaci hrálo i další v tu dobu aktuální téma spekulující o propojení bývalého generálního ředitele Romana na Škodu Plzeň. Kříž si však myslí, že by bylo bývalo lepší, kdyby se spíš hovořilo o té první kauze.

Výrok Schwarzenberga čas od času zazní v některých médiích i čtyři měsíce po jeho vyřčení. Ladislav Kříž to přisuzuje tomu, že to řekl významný představitel České republiky, což nejde nijak smazat. Kříž přirovnává ČEZ k rčení „orel much nelapá“ a dodává, že ač to zní arogantně, lídr na trhu by se měl zabývat jen těmi nejdůležitějšími záležitostmi a neplýtvat energií na nepodstatné konflikty.

ČEZ je otevřený komunikaci s veřejností, protože chce setřást prach nenávisti. Kříž dodává, že nemá jinou možnost, ale připouští, že se to stejně pravděpodobně nepodaří.

9 MEDIÁLNÍ ANALÝZA

Pro mediální analýzu jsou použity veškeré zprávy, které zmiňují téma možného tajného financování politických stran ČEZem a které se objevily v médiích v období od 29. září 2011 do konce února 2012. Mediální analýzu je možné provést díky poskytnutému přístupu do monitoringu ČEZu realizovaného firmou Newton media. Tento monitoring však nezaznamenal veškeré zprávy, které byly k tomuto tématu vydány, proto jsou další sdělení dohledávána prostřednictvím internetu. O této události se objevily zmínky na internetu, v televizi, tištěných periodících i rozhlase. Mediální analýza vychází z celkem 215 článků.

9.1 Parametry

U mediální analýzy jsou zaznamenávány formální i obsahové parametry. U formálních parametrů je uveden název příspěvku, autor, který je u některých zpráv nedohledatelný nebo je uveden pod zkratkou, datum vydání, typ média, název média a rubrika. Obsahové parametry zahrnují celkové vyznění, vyznění titulku a to, kdo se kromě Schwarzenberga v dané zprávě vyjádřil.

9.1.1 Hodnocení vyznění

U hodnocení vyznění je na celou situaci nahlíženo z pohledu firmy ČEZ. Každý recipient totiž reaguje na sdělení jinak a bylo by nepřesné to zobecňovat. Příjemci reagují na sdělení na základě svých předchozích zkušeností s tématem a každý tedy vyhodnotí sdělení v médiích jinak. Více se nechávají názorem v médiích ovlivnit lidé, kteří mají k problematice málo předchozích informací.

ČEZ se tím, že ho Schwarzenberg obvinil z tajného financování politických stran, dostal do krizové situace. V případech, kdy se autor přiklání na stranu ČEZu nebo má ČEZ možnost se obhájit, to je považováno za pozitivum pro firmu, jelikož tím se snižuje negativní dopad krize.

Hodnocení jednotlivých titulků je provedeno zejména z důvodu, že mnoho lidí čte v tisku a na internetu, kde byla převážná část všech příspěvků, jen nadpisy u článků. Tisk i internetové stránky nabízí velké množství nejrůznějších zpráv a recipient si vybírá, jelikož není většinou schopen je všechny přečíst. V hodnocení vyznění titulku hraje

velkou roli to, zda titulky vůbec obsahuje slovo „ČEZ“ nebo jméno některého z představitelů, tedy zda si příjemci mohou již podle názvu příspěvku spojit zprávu se společností ČEZ.

9.2 Kritéria vyznění

Každý článek je hodnocen jako pozitivní, negativní, neutrální nebo ambivalentní. Za zprávy s negativním vyzněním jsou považována sdělení, která popisují údajné nekalé praktiky ČEZu. Jedná se o zprávy, které informují o tom, že ČEZ sponzoroval politické strany. Jde o sdělení, která s velkou pravděpodobností mohou mít negativní vliv na vnímání ČEZu veřejností. Pozitivní vyznění mají zprávy, které tvrzení Schwarzenberga odsuzují, předkládají výpovědi lidí, ať už politických představitelů nebo zástupců ČEZu, kteří vyvracejí, že by ČEZ sponzoroval politické strany. Dále jsou to články autorů, kteří sami považují za nepravděpodobné, že by se ČEZ něčeho takového dopustil. Většinou jsou to ironické články proti ministrovi zahraničí. Neutrálně jsou hodnoceny zprávy, které bez jakéhokoliv náboje či zabarvení konstatují, že Schwarzenberg řekl výrok, který očeřňuje ČEZ. Jedná se i o příspěvky, které se zabývají jiným tématem a jen krátce bez zabarvení zmíní Schwarzenbergovo obvinění. Ambivalentním vyzněním jsou ohodnoceny zprávy, které uvádějí výpovědi zastávající se Schwarzenberga i výpovědi zavrhuující jeho výrok. Je zde tedy zastoupen negativní i pozitivní postoj k ČEZu, což v čtenáři, posluchači nebo divákovi může vyvolat otázky a nutí ho to přemýšlet, kde je vlastně pravda. U každého článku samozřejmě záleží na pojetí tématu autorem a jeho přístup k němu. Recipienti se již na základě předchozích zkušeností přikloní na stranu ČEZu nebo proti.

9.3 Omezení mediální analýzy

Mediální analýza má několik omezení a bariér, kterých si je autorka vědoma. Hodnocení vyznění je subjektivní a je ovlivněno předchozím studiem literatury týkající se krizové komunikace. Z tohoto důvodu se autorka nepouštěla do hodnocení kauzy z pohledu veřejnosti, ale snažila se to pojmout z pozice komunikačního oddělení ČEZu.

Bariérou je i nepřesnost monitoringu od společnosti Newton Media, která neznamenala všechny zprávy, jež se kauze věnovaly, nemožnost dohledání všech příspěv-

ků a to zejména zpráv na stanicích Nova a Prima, u kterých není možné projíždět archiv zpravodajství z roku 2011.

Omezením mediální analýzy je i to, že nejsou rozlišena média podle významu pro cílovou skupinu. U ČEZu není možné na B2C trhu určit specifickou cílovou skupinu. V mediální analýze jsou samozřejmě zahrnuta média, která jsou sledována veřejností více než jiná. Na tento aspekt však není brán ohled.

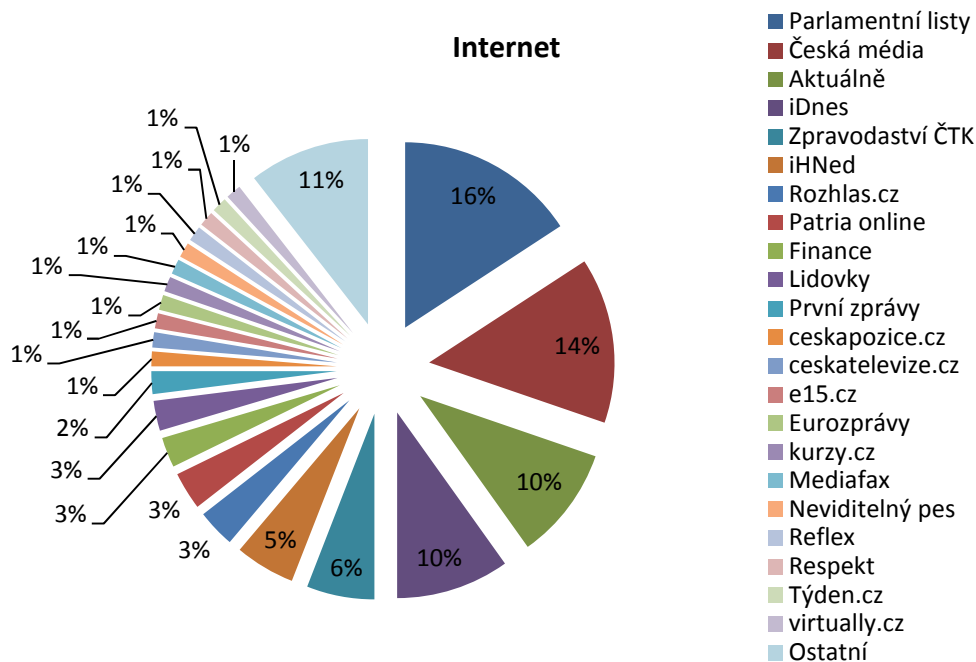
Další bariérou mediální analýzy je i to, že každá zpráva má jinou míru vyznění. Doporučením pro vylepšení analýzy by tedy bylo odlišovat tuto míru vyznění, například pomocí různého počtu znamének.

9.4 Počet článků v jednotlivých mediatypech

Nejvíce článků o kauze, ve které ministr zahraničí Schwarzenberg obvinil ČEZ ze sponzorování politických stran, se ve zkoumaném období objevilo na internetu. Z 215 článků jich 152 bylo na internetových stránkách (celých 71 %). V tisku se objevilo 39 článků (18 %), které zmiňovaly toto téma. 13 zmínek (6 %) o této kauze bylo v rozhlase a pouhých 11 zpráv (5 %) v televizi se pozastavilo nad tímto tématem. Vlastní komentář: Nízký počet zpráv v televizi může být způsoben pravděpodobnou chybou v monitoringu od firmy Newton media a nedohledatelností starších vysílání z roku 2011 na stránkách Primy a Novy. Je totiž nepravděpodobné, že by v den, kdy Schwarzenberg vyřkl svůj výrok týkající se ČEZu, o tom nebylo zmíněno v hlavních zprávách na Nově a Primě. Viz graf 13.

9.4.1 Rozložení článků v rámci internetu

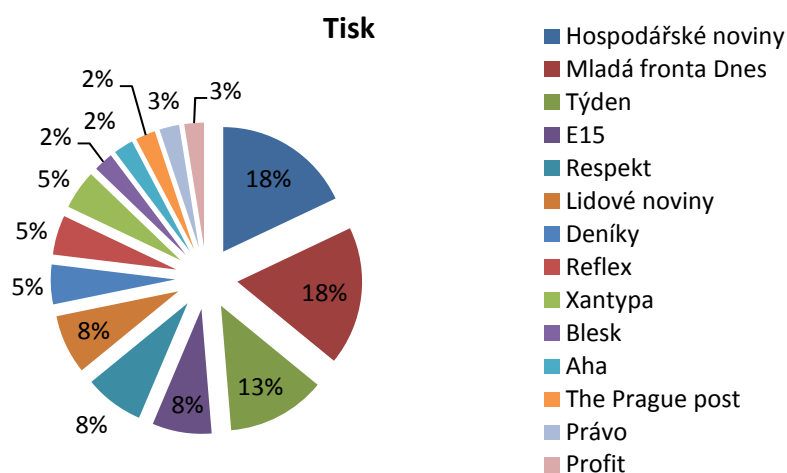
Jak již bylo zmíněno výše, na internetu byla převážná část sdělení týkajících se obvinění ČEZu ministrem zahraničí. Celkově bylo možné najít zprávy na 39 různých webových stránkách. Zprávy, které byly uveřejněny na webech ctk.cz a ceskenoviny.cz, byly započítávány do jedné kolonky „Zpravodajství ČTK“, jelikož oba dva weby spravuje Česká tisková kancelář. V rámci internetu se nejvíce článků objevilo na internetových stránkách parlamentních listů (24), dále na ceskamedia.cz (22), aktuálně a iDnes (po 15ti člancích). Pod označením „ostatní“ je uvedeno 16 článků, které byly každý na jiné internetové stránce.



Graf 1 – Internet [Zdroj: Vlastní]

9.4.2 Rozložení článků v rámci tisku

Celkově se sdělení o nařčení ČEZu objevilo ve 14ti různých tištěných periodikách. V tisku se tomuto tématu nejvíce věnovaly Hospodářské noviny a Mladá fronta Dnes. V obou případech vyšlo sedm článků zabývajících se danou kauzou. Dost prostoru tomuto problému věnoval i týdeník Týden, který vydal 5 zpráv popisující a komentující výrok ministra zahraničí očeňující ČEZ. Dva články vyšly ve všech regionálních vydáních Deníku, jenž je nejčtenějším regionálním deníkem na území České republiky.



Graf 2 - Tisk [Zdroj: Vlastní]

9.4.3 Rozložení článků v rámci rozhlasu

Podle monitoringu tisku realizovaného pro polostátní podnik ČEZ od Newton Media a dalšího dohledávání prostřednictvím internetu byl výroku Schwarzenberga dán prostor v 5ti rádiových stanicích, z čehož čtyři stanice vysílají pod hlavičkou Českého rozhlasu a liší se jen tematickým zaměřením svého programu. Na stanici Český rozhlas 6 bylo pět zmínek (38 %) o sledované krizové situaci. Na Českém rozhlasu 1 Radiožurnál i Frekvenci 1 se dané téma objevilo třikrát (23 %). Dále se o vzniklé situaci hovořilo jednou na stanicích Českého rozhlasu 2 a 7 (obojí 8 %). Viz graf 14.

9.4.4 Rozložení článků v rámci televize

Shodný počet reportáží (5) byl věnován tématu na dvou stanicích České televize – ČT 1 a ČT 24 (dohromady 92 %). Monitoring nenašel žádné zpravodajství ze dne, kdy Schwarzenberg vyklkl své obvinění ČEZu, ani dne poté na televizích Nova a Prima. V Partii na Primě vysílané dne 2. října 2011 zpovídal moderátor Punčochář politika Petra Gazdíka a zabrousil i na téma údajného sponzorování politických stran ČEZem. Viz graf 15.

9.5 Vyznění

Z celkového počtu 215 sdělení bylo 85 negativních (40 %), 29 pozitivních (13 %), 44 neutrálních (20 %) a 57 ambivalentních (27 %). Výrok Schwarzenberga tedy mohl mít škodlivý vliv na vnímání ČEZu veřejností. Vlastní komentář: Navíc toto je téma, které se špatně jakkoliv napravuje. Jediný způsob, jak mohou zástupci společnosti ČEZ reagovat, je, že popřou dané tvrzení. V tuto chvíli hraje významnou roli komunikace podniku s médii před nastalou krizovou situací, záleží na vybudovaných vztazích s médii. Média mohla ovlivnit vyznění článku a dát či nedat prostor pro vyjádření ČEZu. Viz graf 16.

9.5.1 Vyznění v rámci internetu

Na internetu byly publikovány v poměrně velkém množství oproti ostatním mediotypům i zprávy s pozitivním vyzněním, kterých bylo 26 (z celkových 29 ve všech médiích). Stejně však pro ČEZ pozitivních zpráv bylo procentuálně nejméně (17 %) a nejvíce zpráv mělo negativních vyznění (35 %), pozitivních článků pro ČEZ byla mé-

ně než polovina negativních. Ambivalentně bylo vyhodnoceno 42 článků (28 %) a neutrálně 31 (20 %). Viz graf 17.

Zajímavé bylo i zhodnocení názorů lidí, kteří své postoje k vzniklé situaci zveřejnili na internetových stránkách. Jedná se o blogy, rubriky Názory a Glosář. V těchto rubrikách bylo vydáno celkem 26 příspěvků. 69 % autorů, kteří se vyjádřili na internetových stránkách, napsali článek, který byl nějak zabarvený (tzn., měl negativní, pozitivní nebo ambivalentní vyznění). V 61 % příspěvků se autoři přiklonili buď na stranu ČEZu, nebo proti. Ze všech příspěvků k události na internetových stránkách bylo oproti vyjádřením novinářů v médiích vyšší procento pozitivně laděných článků (23 %). Negativní vyznění bylo u 38 % článků, neutrální 31 % a ambivalentní 8 %. Své názory vyjadřovali zástupci široké veřejnosti většinou na blozích internetových serverů iDnes a Aktuálně. Viz graf 35.

9.5.2 Vyznění v rámci tisku

V tisku byla více než polovina zpráv (54 %, 21 článků) k tématu Schwarzenbergova obvinění ČEZu negativního vyznění. Pouze tři články (8 %) byly pozitivní – rozhovor s Martinem Romanem v týdeníku Reflex, článek směřovaný proti ministrovi zahraničí v periodiku Týden a výzva českých politiků Schwarzenbergovi, aby svá slova doložil, v Lidových novinách. Neutrální vyznění mělo 7 zpráv (18 %) a 8 sdělení (20 %) ambivalentní. Viz graf 18.

9.5.3 Vyznění v rámci rozhlasu

Je pozoruhodné, že v rozhlase nebyl ani jeden příspěvek, který by měl z pohledu ČEZu pozitivní vyznění. Celých 54 % zpráv v rozhlase bylo negativně laděno. Roli v tom hraje i to, že v žádném sdělení nebylo zmíněno jméno významného představitele ČEZ, který by za společnost odmítl Schwarzenbergův výrok. Ve dvou případech bylo zmíněno, že ČEZ či zástupci ČEZ nařčení popírají. Zbýlých 46 % bylo rovnoměrně rozloženo mezi neutrální a ambivalentní vyznění. Viz graf 19. Vlastní komentář: Zajisté je věrohodnější, když za organizaci mluví konkrétní důvěryhodná osoba než nespecifikovaný „hlas“ společnosti. Pravděpodobně zde hraje roli i to, že v rozhlasovém zpravodajství není čas, aby se dával prostor na vyjádření všech stran, jelikož zpravodajské relace bývají v tomto mediatypu většinou dost krátké.

9.5.4 Vyznění v rámci televize

Ani v televizi nebylo jediné pozitivní vyznění z hlediska ČEZu. Poměr negativních a ambivalentních zpráv byl vyrovnaný 37 %. U zbylých 26 % se jednalo o neutrální vyznění, jejichž obsah jen popisoval, že Schwarzenberg vyřkl tvrzení proti ČEZu. V televizi za ČEZ mluvila tisková mluvčí Skupiny ČEZ Eva Nováková. Všechna sdělení, k nimž se vyjádřila, byla ambivalentního vyznění. Viz graf 20.

9.6 Vyjádření

Z 215 sdělení nebylo u 93 z nich vyjádření nikoho kromě citování Karla Schwarzenberga nebo postoje autora zprávy k tématu, pokud tedy autorem sdělení nebyl politik, který by se vyjadřoval k výroku ze své pozice, tj. 122 zpráv zahrnuje názor někoho dalšího. Jednalo se většinou o zástupce politických stran, zástupce ČEZu nebo lidi, se kterými byl dělán rozhovor, a v rámci kterého se dotazovaný vyjádřil i k Schwarzenbergovu obvinění. V 68 sděleních se vyjádřil někdo za ČEZ. 78 zpráv zmiňovalo názor politických stran, které se bránily nařčení Schwarzenberga. U 43 sdělení byl uveden názor politických stran odmítajících výrok pana ministra i názor ČEZu. 51 zpráv obsahovalo vyjádření, které bylo mířeno proti společnosti ČEZ. 16 sdělení obsahovalo jen vyjádření někoho, jehož výrok byl ostře proti ČEZu. Jednalo se o někoho dalšího, kdo potvrdil slova Schwarzenberga.

9.6.1 Zprávy bez vyjádření

94 sdělení, což je více než 40 % z celkového počtu sdělení k dané situaci, neobsahovalo vyjádření nikoho kromě autora zprávy a Schwarzenberga. Ve zprávách, kde se neobjevil něčí komentář, bylo hodně dáno na slova významného českého politika, polovina zpráv měla negativní vyznění (50 %). 38 % sdělení jen konstatovalo, že Schwarzenberg řekl výrok očeřující ČEZ a vyznění bylo neutrální. U 9 % sdělení bylo vyznění pozitivní, jednalo se tedy o pozitivní přístup autora k ČEZu i přes nelichotivý výrok ministra zahraničí. Pouze 3 % zpráv bylo ambivalentního vyznění, jelikož ve zprávách nedocházelo ke střetu názorů dvou stran, proto je procento tak nízké. Vlastní komentář: Fakt, že více než polovina zpráv měla negativní vyznění, svědčí o tom, že ČEZ nemá úplně nejlépe vybudované vztahy s médii, jelikož právě lidé v médiích ovlivňují to, jak informace, které sdělují, vyzní. Mnoho autorů sdělení se ne-

obtěžovalo se získáním vyjádření druhé strany. Tvůrci sdělení, kteří nevynaložili úsilí na doplnění informací, mohli zprávu podat v neutrálním sdělení – jen informovat o tom, co se stalo, a nedělat z ČEZu hned viníka. Viz graf 22.

9.6.1.1 Zprávy bez vyjádření dle jednotlivých mediatypů

63 článků bez vyjádření se objevilo na internetu, z toho 30 bylo negativních, 25 neutrálních, 6 pozitivních a 1 ambivalentní. V tisku vyšlo 19 zpráv, které nebyly podpořeny vyjádřením dalších osob. 11 z nich mělo negativní vyznění, 5 neutrální, 2 ambivalentní a 1 pozitivní. 7 rozhlasových zpráv neobsahovalo vyjádření další osoby, 4 byly negativní a 3 neutrální. V televizi se objevilo pět zpráv, které prezentovaly jen výrok Schwarzenberga, 2 s negativním vyzněním pro ČEZ a 3 s neutrálním.

9.6.2 Zprávy bez vyjádření ČEZu

U 147 zpráv se nevyjádřil nikdo za ČEZ. V těchto příspěvcích se buď nevyjádřil nikdo, nebo situaci komentovaly politické strany, jejich zástupci či se jednalo o rozhovory. Komentář ze strany ČEZu chyběl, což mělo vliv na vyznění zpráv, i když pozitivně se na člancích projevovalo i to, když i obviněné strany popřely, že by se něco takového dělo. Celých 46 % článků mělo negativní vyznění, 28 % neutrální, 18% pozitivní a 8% ambivalentní. Viz graf 23.

9.6.3 Vyznění zpráv bez vyjádření ČEZu dle jednotlivých mediatypů

Na internetu bylo uveřejněno 99 článků, u kterých chyběl komentář ČEZu. 42 z nich mělo celkově negativní vyznění, 30 neutrální, 20 pozitivní a 7 ambivalentní. V tisku bylo publikováno 31 zpráv týkajících se tématu, u kterých nebylo vyjádření společnosti. 19 z nich bylo negativního, 6 neutrálního, 4 ambivalentního a 2 pozitivního vyznění. V rozhlase bylo odvysíláno 11 sdělení, které neobsahovaly postoj ČEZu k výroku Schwarzenberga. Vyznění u těchto sdělení bylo v 7 případech negativní, v 3 neutrální a u 1 ambivalentní. V televizi bylo možné získat informace o výroku Schwarzenberga proti ČEZu bez vyjádření společnosti v šesti případech, 3 z toho měly neutrální vyznění, 2 negativní a 1 ambivalentní. Viz grafy 24 -27.

9.6.4 Vyjádření ČEZ

Za společnost ČEZ bylo vyjádření u 32 % sdělení. 68 zpráv obsahovalo komentář za společnost ČEZ. Vyznění bylo u 65 % zpráv, kde se vyjádřil někdo za společnost ČEZ, ambivalentní, v 22 % negativní, v 10 % pozitivní a ve 3 % neutrální. Negativní vyznění bylo u zpráv s vyjádřením ČEZu nižší o 29 % oproti zprávám, kde se nevyjádřil nikdo, a o 24 % nižší v porovnání se sděleními, kde se nevyjádřil nikdo za společnost ČEZ. Viz graf 21 a 28.

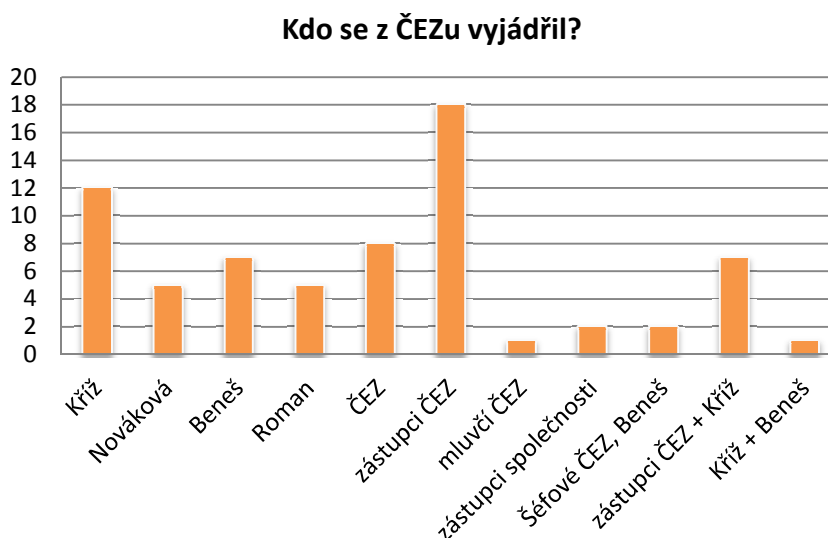
9.6.5 Kdo se za ČEZ vyjádřil?

Nejčastěji bylo ve sděleních uvedeno, že se vyjádřili zástupci ČEZ nebo Ladislav Kříž. Jméno Kříže bylo uvedeno ve 20ti člancích a v jednom článku bylo psáno „tiskový mluvčí ČEZ“. Všechna vyjádření Kříže kromě jednoho byla publikována na internetu. Jediné Křížovo popření výroku Schwarzenberga v tisku bylo v novinách vycházejících v anglickém jazyce The Prague post. Většina sdělení (76 %), kde byl Křížův komentář, měla ambivalentní vyznění. V těchto případech byly zastoupeny obě dvě strany – výrok Schwarzenberga a jeho popření tiskovým mluvčím ČEZu. Každý člen publika se mohl přiklonit na kteroukoliv stranu, záleželo již na konkrétní osobě, jeho předchozích zkušenostech a na tom, jestli je pro recipienta sdělení důvěryhodnější osobou Kříž nebo Schwarzenberg. Zbylých 24 % zpráv, kde se vyjádřil Kříž, mělo negativní vyznění. Viz graf 29. Podobně to vypadalo i u sdělení, u kterých bylo vyjádření zástupců ČEZ, 84 % zpráv mělo ambivalentní vyznění a 16 % negativní. Viz graf 30. Nepřímá vyjádření zástupců ČEZ byla všechna, až na dva, na internetu. Jeden komentář zástupců ČEZu byl v rozhlase a další v tisku. U všech příspěvků, u kterých bylo zmíněno, že zástupci ČEZ popírají Schwarzenbergův výrok, bylo toto odmítnutí podpořeno ještě někým dalším. Ve většině případů se jednalo o zástupce politických stran, v dalších případech to potvrdila ještě osoba kompetentní - Ladislav Kříž.

Všechny články, u kterých své stanovisko vyjádřil k danému tématu bývalý generální ředitel ČEZu Martin Roman, byly pozitivní a vyšly na internetu nebo v tisku.

Vyjádření tiskové mluvčí Skupiny ČEZ Evy Novákové bylo buď v televizi na České televizi, nebo na internetových stránkách České televize a TOP 09. Všechny zprávy, ke kterým se Nováková vyjádřila, byly ambivalentní. Vlastní komentář: Je překvapivé, že zrovna pro televizi se vyjadřovala tisková mluvčí Nováková, když ve větši-

ně případů za ČEZ mluví vedoucí mediálního útvaru a mluvčí Skupiny ČEZ Ladislav Kříž, který také určuje, kdo ke kterým médiím bude mluvit.



Graf 3 - Kdo se z ČEZu vyjádřil? [Zdroj: Vlastní]

9.6.5.1 Vyznění zpráv s vyjádřením ČEZu dle jednotlivých mediatypů

Na internetu byl ve 35 % článků vyjádřen postoj ČEZu, v televizi to bylo dokonce u 45 % článků. V tisku a rozhlasu bylo poměrně málo vyjádření za společnost ČEZ, 21 % v tisku a jen 15 % v rozhlasu. Viz grafy 31-33.

Na internetu bylo 53 článků, které obsahovaly vyjádření ČEZu. Z toho 11 článků mělo negativní vyznění obsahu, 1 neutrální, 6 pozitivní a 35 článků ambivalentní. V televizi byly 2 zprávy s negativním vyzněním a 3 s ambivalentním. V rozhlasu byla pouze dvě sdělení a obě byla ambivalentního vyznění. V tištěných periodících bylo 8 článků, v kterých byl komentář někoho za ČEZ. Ve čtyřech případech způsobil komentář někoho z ČEZu to, že vyznění bylo ambivalentní. Další dva měly vyznění negativní. Jeden článek měl vyznění neutrální a jeden pozitivní.

9.7 Titulek sdělení

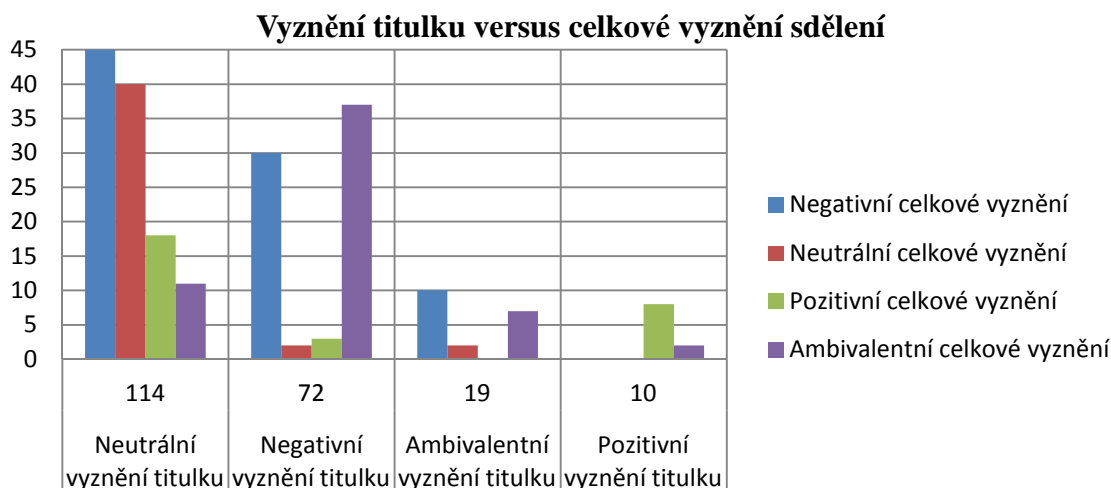
V 94 titulech byla použita zkratka pro České energetické závody - ČEZ. Ve chvíli, kdy si příjemci přečetli takový titulek, již věděli, o kom následující příspěvek bude. Ve 12 článcích bylo užito jméno Romana ve spojitosti s ČEZem a v dalších sedmi článcích bylo použito jen jméno Martina Romana. Jméno Beneše bylo ve spojitosti se ČE-

Zem uvedeno ve čtyřech titulcích a třikrát pak samostatně. Lidé, kteří mají přehled o dění v České republice, si tato dvě jména ihned dali do spojitosti s polostátním podnikem ČEZ. Ve dvou titulcích byl uveden název, kterým bývá ČEZ často nazýván - duhová energie. U 106 sdělení bylo tedy pro většinu příjemců ihned po přečtení či vyslovení titulku jasné, že se následující zpráva bude týkat ČEZu.

9.8 Vyznění titulků

Hodnocení vyznění titulků se odráželo od toho, zda již podle názvu mohl příjemce poznat, že se jedná o zprávu týkající se ČEZu. Mnoho lidí nemá čas věnovat se celému obsahu sdělení, tudíž si již po přečtení nebo vyslechnutí názvu zprávy může udělat názor na řešený problém. 114 titulků mělo neutrální vyznění, 72 negativní, 19 ambivalentní a 10 pozitivní. Většina neutrálních titulků neobsahovala vůbec slovo ČEZ nebo něco, co by napovídalo, že se jedná o zprávu týkající se ČEZu.

Z celkového počtu 114 titulků, které měly pro ČEZ neutrální vyznění, jich 45 mělo celkové negativní vyznění, 18 pozitivní a 11 ambivalentní. 40 sdělení mělo neutrální jak vyznění titulku, tak vyznění celého sdělení. Ze 72 pro ČEZ negativně znějících titulků 3 měly celkové vyznění sdělení pozitivní, 2 neutrální a 37 ambivalentní. Zbýlých 30 článků mělo negativní vyznění titulku i celého sdělení. U ambivalentního vyznění titulků, kterých bylo 19, mělo ve výsledku 10 zpráv negativní vyznění, 2 neutrální a u 7 zpráv zůstalo vyznění ambivalentní. U ambivalentního vyznění titulku nebylo ve výsledku pozitivní vyznění celého obsahu. Pozitivní vyznění titulku mělo jen 10 zpráv a 8 z nich mělo i celkové pozitivní vyznění, 2 ambivalentní. Vlastní komentář: Zejména v případě negativních titulků, u kterých více než polovina následných zpráv měla celkové vyznění ambivalentní, mohlo dojít k odsouzení ČEZu ihned po přečtení titulku, aniž by se příjemce pustil do hlubšího studia obsahu sdělení, a mít negativní vliv na vnímání ČEZu veřejností, aniž by si recipient vůbec zjišťoval informace k danému tématu.



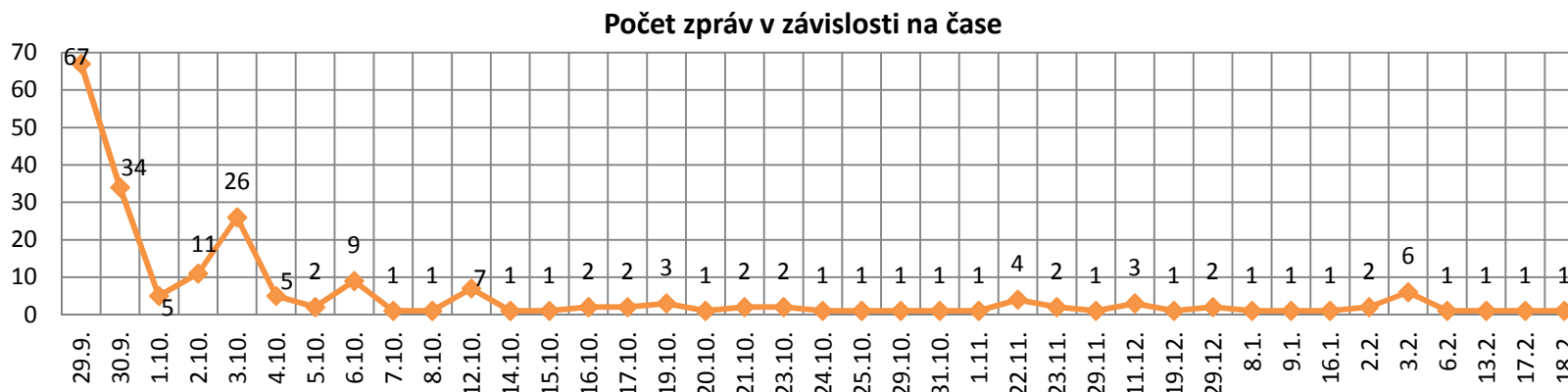
Graf 4 – Vyznění titulku versus celkové vyznění sdělení [Zdroj: Vlastní]

9.9 Zprávy v závislosti na čase

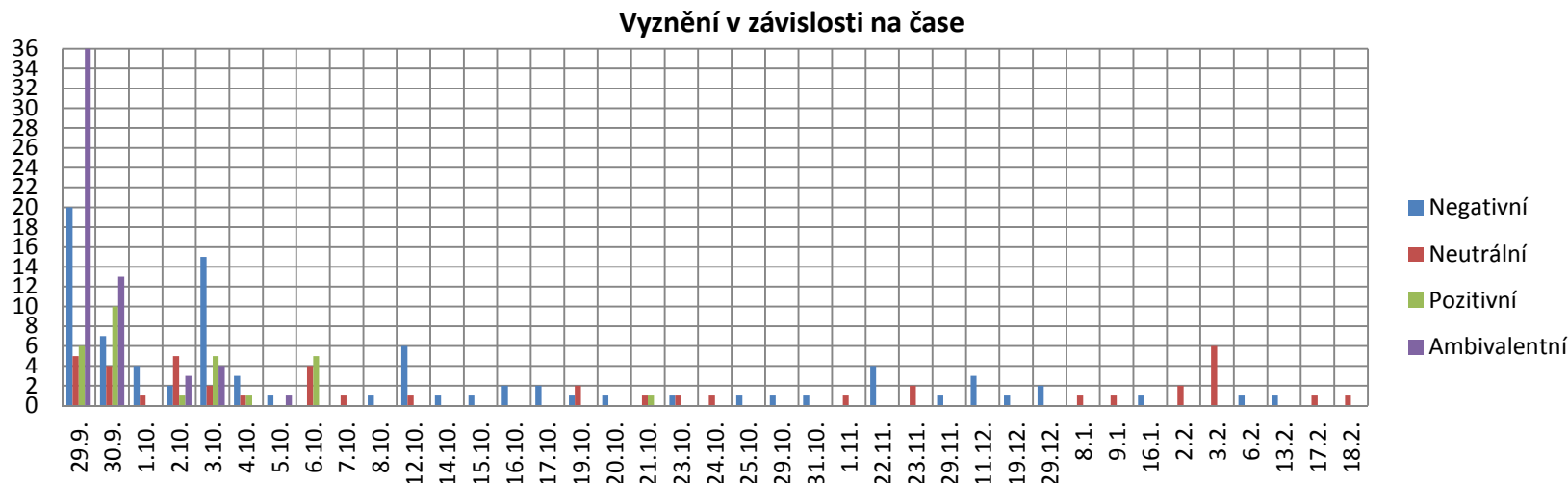
Nejvíce zpráv týkajících se výroku Schwarzenberga očerňující ČEZ bylo zveřejněno během prvního dne. Poměrně velké množství zpráv bylo publikováno ještě během druhého a pátého dne. Důvodem proč bylo méně sdělení během třetího a čtvrtého dne je zcela jistě i to, že se jednalo o víkend. Postupem času sdělení ubývala, až se začalo jednat jen o ojedinělé informace zabývající se jinými tématy a v rámci nich bylo zmíněno i údajné sponzorování politických stran ČEZem.

9.9.1 Vyznění zpráv v závislosti na čase

ČEZ reagoval rychle, jelikož již v první den ambivalentní vyznění zpráv přesahovalo počet všech ostatních vyznění, tedy i negativní. To znamená, že ve sděleních byly zastoupeny dvě nebo v některých případech i tři strany konfliktu. U zpráv s ambivalentním vyzněním se během prvního dne vyjádřil ČEZ u 32 sdělení z 36. Pozitivních vyznění bylo po celou dobu, kdy se o tématu psalo, nedostatek, ale jedná se o typický znak krize. Úkolem firmy v takové situaci není primárně zlepšit vnímání společnosti veřejností, ale spíše snížit negativní dopad na jméno podniku, který by krize mohla mít. V pondělí 3. října počet negativních sdělení vysoko převyšoval ostatní, a to zejména v tisku a na internetu. V posledních třech měsících, kdy byla krize v médiích sledována, se publikovala jen sdělení s negativním či neutrálním vyzněním, jednalo se o zprávy zabývající se jiným tématem a na obhajobu ČEZu tak nebyl dán prostor. Celkově zájem médií o tento spor rychle opadl.



Graf 5 - Počet zpráv v závislosti na čase [Zdroj: Vlastní]

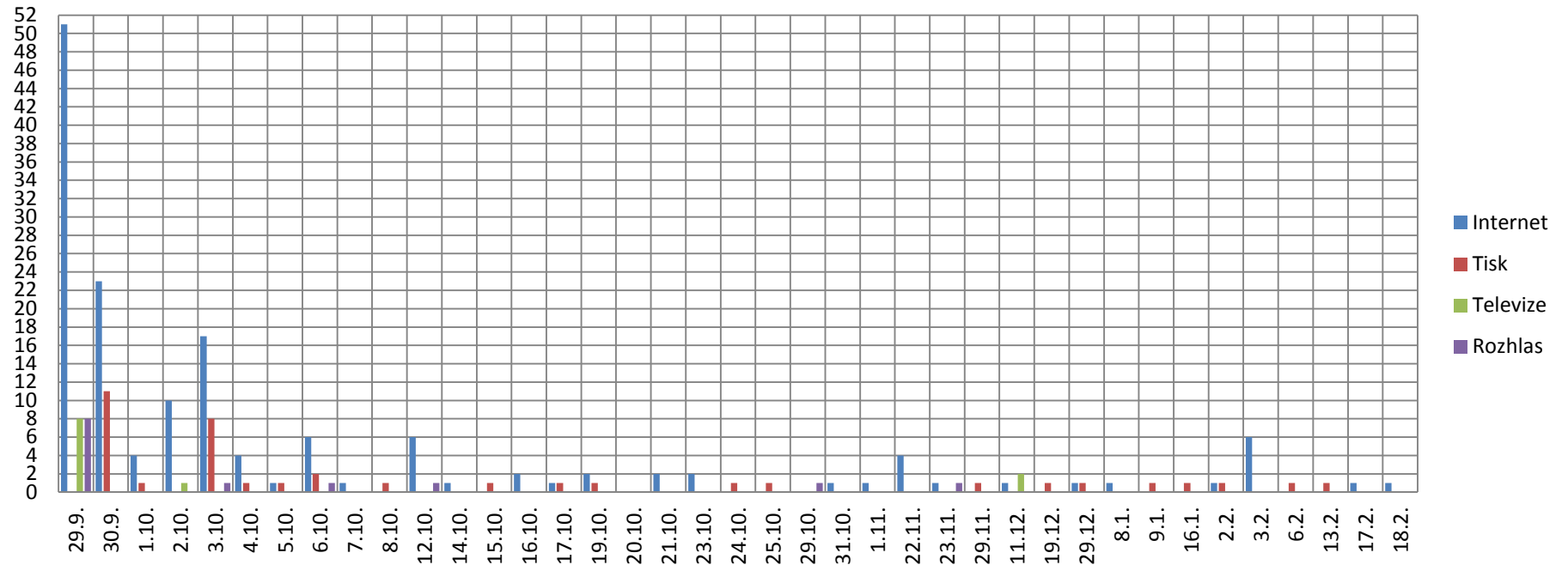


Graf 6 – Vyznění zpráv v závislosti na čase [Zdroj: Vlastní]

9.10 Zprávy v jednotlivých mediatypech v závislosti na čase

Celé krizi věnoval nejvyšší pozornost internet jakožto nejnovější médium. Televize a rozhlas se celé kauze věnovaly více pouze v prvním dni. Na Primě téma Schwarzenbergova nařčení ČEZu diskutoval moderátor pořadu s politikem Gazdíkem čtvrtý den poté, co Schwarzenberg svým tvrzením zaútočil na ČEZ. U dalších zmínek v rozhlase a televizi se jednalo o jiná témata, u kterých byl výrok jen okrajově připomenut. V tisku vyšlo větší množství zpráv pouze v pátek den po vyřčení obvinění a v pondělí poté. Druhý den, 30. 9. vyšly články ve všech předních denících – Mladá fronta Dnes, Lidové noviny, Hospodářské noviny, na celostátní stránce ve všech regionálních Denících, Právo, E15, Blesk a Aha. Dále zájem tištěných médií značně zeslábl a jen čas od času byla uveřejněna zmínka Schwarzenbergova obviňujícího nepodloženého tvrzení, které bylo vytaženo zejména při řešení pravomocí Nejvyššího kontrolního úřadu. Internet Schwarzenbergovo obvinění připomínal nejpravidelněji. V jakých typech médií a v jakém časovém horizontu byly zprávy ke kauze publikovány je možno vyčíst z následujícího grafu. Vlastní komentář: Na výsledek, že zejména v prvních šesti dnech počet článků na internetu byl mnohem vyšší než v ostatních médiích, má vliv i to, že je mnohem jednodušší zveřejnit článek na internetu, ať už se jedná o blogy, stránky věnované politice či tradiční zpravodajské servery. Internetoví autoři nemusí čekat na další den, aby vydali nejnovější informace.

Zprávy v jednotlivých mediátech v závislosti na čase

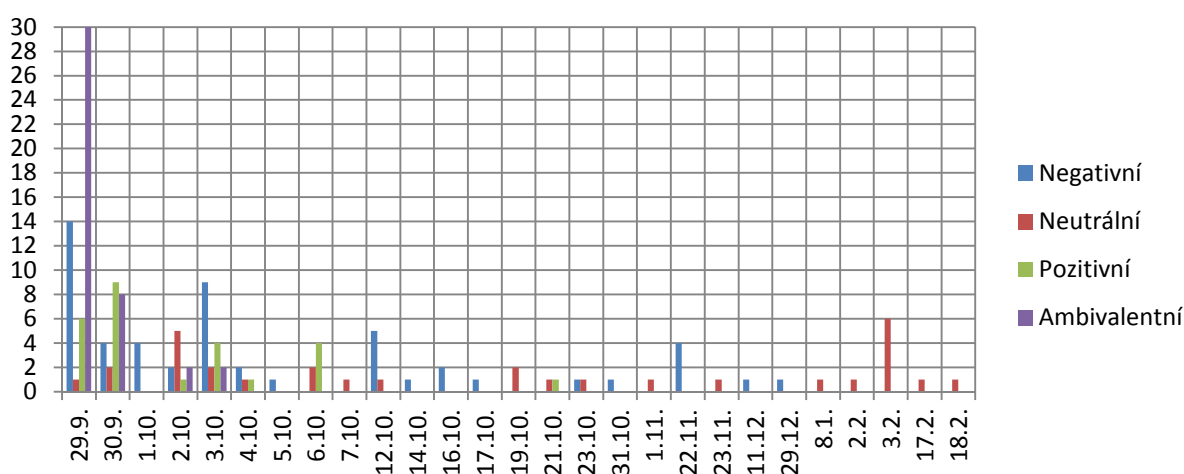


Graf 7 – Zprávy v jednotlivých mediátech v závislosti na čase [Zdroj: Vlastní]

9.10.1 Vyznění v čase v rámci internetu

V prvních dvou dnech nebyl počet článků na internetu s negativním vyzněním dominantní. První den bylo výrazně nejvíce ambivalentních článků. V 27 z 30 článků s ambivalentním vyzněním z prvního dne bylo vyjádření společnosti ČEZ, v ostatních článcích s ambivalentním vyzněním bylo popření výroku Schwarzenberga politickými stranami. Ve druhém dni bylo dokonce nejvíce zpráv s pozitivním vyzněním. Od 23. 10. byla na internetu publikována pouze sdělení s negativním nebo neutrálním vyzněním.

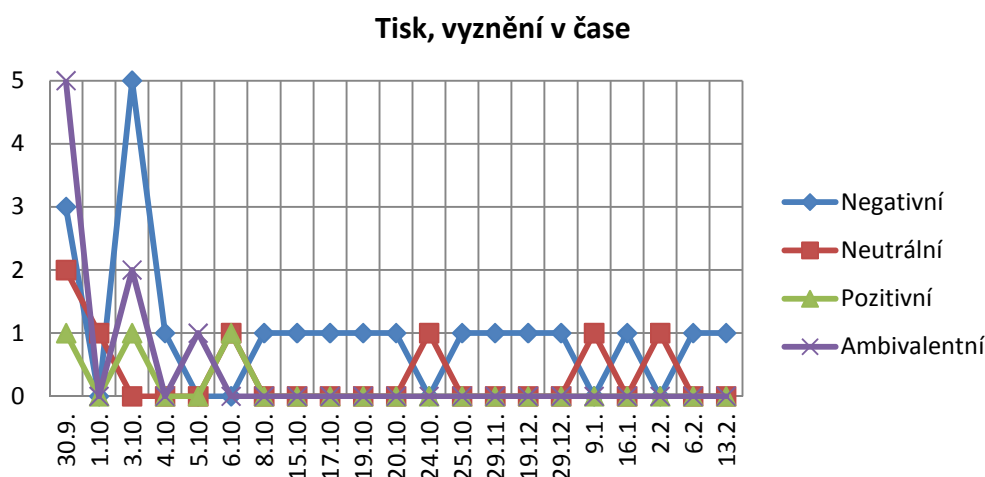
Internet, vyznění v čase



Graf 8 – Internet, vyznění v čase [Zdroj: Vlastní]

9.10.2 Vyznění v čase v rámci tisku

V tisku vyšly zprávy o Schwarzenbegovu výroku logicky o den později než byly publikovány v jiných mediátypech. V pátek 30. 9. mělo nejvíce zpráv ambivalentní vyznění, avšak v pondělí 3. 10. vyšlo mnoho článků s vyzněním negativním. Od 7. 10. do konce února vyšel maximálně jeden článek v tištěném periodiku za den. Tyto zprávy měly stejně jako v případě internetu jen negativní nebo ve třech případech neutrální vyznění. Všechny informace o vyznění v tisku v závislosti na čase je možné vyčíst z následujícího grafu.



Graf 9 – Tisk, vyznění v čase [Zdroj: Vlastní]

9.10.3 Vyznění v čase v rámci rozhlasu

V rozhlasu bylo o tématu sdělováno v šesti dnech po dobu pěti měsíců, kdy byla kauza sledována. V první den rozhlasové stanice informovaly o kauze, v dalších dnech bylo spíše téma tajného sponzorování politických stran zmíněno při řešení jiné aktuality. První den mělo nejvíce zpráv negativní vyznění (4). Pouze první den byla některá sdělení (3) ambivalentního vyznění. Jeden článek v prvním dni měl neutrální vyznění. V dalších dnech byl v rozhlasovém vysílání zveřejněn vždy maximálně jeden příspěvek za den a jeho vyznění bylo neutrální nebo negativní. Viz graf 36.

9.10.4 Vyznění v čase v rámci televize

Nařčení Schwarzenberga se věnovala televize v nalezených vysíláních pouze ve třech dnech. Ani jedna zpráva však neměla pozitivní vyznění. První den bylo nejvíce sdělení neutrálních (3), kdy se jen upozorňovalo na to, že Schwarzenberg obvinil, a ambivalentních (3), kde se střetávaly různé názory. Dvě zprávy byly vyznění negativního a byly odvysílány v poledních událostech na kanálech České televize - ČT 1 a ČT 24. V úterý 2. 10. byl do pořadu Partie pozván politik Petr Gazdík. Tento pořad měl pro ČEZ ambivalentní vyznění. 11. prosince se probíraly pravomoci NKÚ a u této příležitosti bylo i negativně zmíněno sponzorování politických stran ČEZem v Událostech na ČT 1 a ČT 24. Viz graf 37.

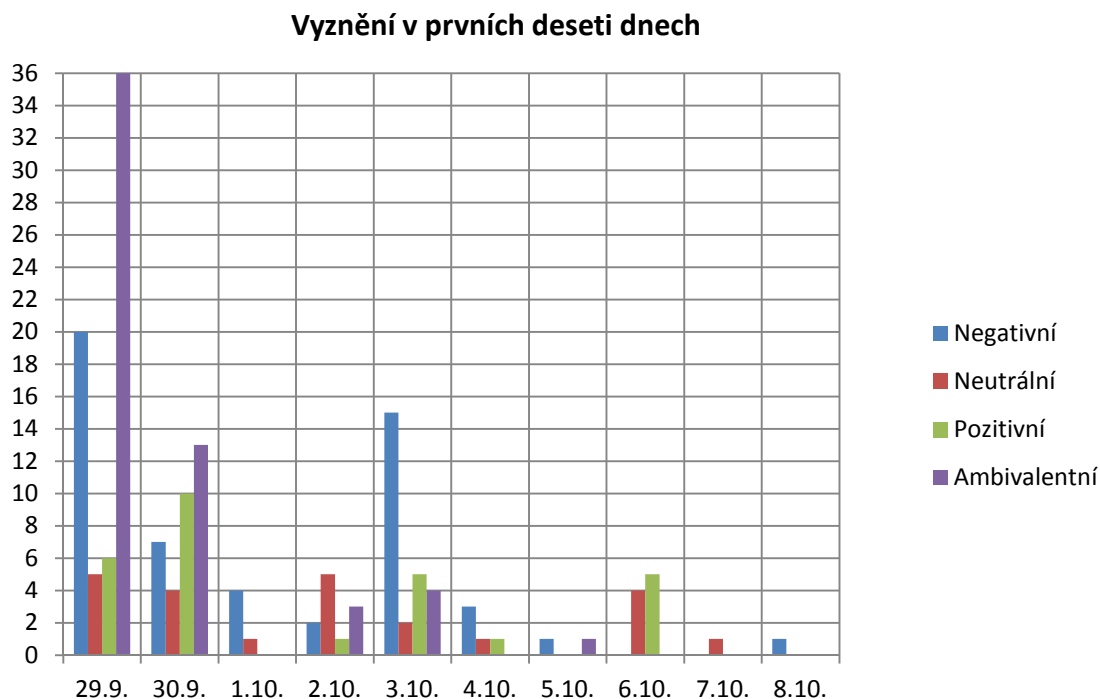
9.11 Zprávy v prvních deseti dnech

Schwarzenbergovo tvrzení napadající ČEZ vzbudilo opravdu velký zájem médií, v prvních deseti dnech bylo v médiích uveřejněno 161 příspěvků. Během prvního dne bylo v rozhlase, televizi a na internetu publikováno 67 zpráv. Tento fakt vypovídá o tom, že se v případě ČEZ jednalo o krizi, která by z jejich strany neměla být podceňována. Schwarzenberg obvinil bývalého generálního ředitele ČEZu Martina Romana, že za jeho doby společnost tajně sponzorovala politické strany. Pár dní na to se však zájem médií přesunul k jinému tématu - Romanovo možné napojení na Škodu Plzeň. V některých zprávách však vyšla obě obvinění Romana, což mohlo umocnit negativní dopad na společnost. Nepotvrzené nařčení Schwarzenberga bylo brzy pozapomenuto a v médiích byla rozebírána jiná témata. V devátém a desátém dni po vypuknutí krize bylo v médiích v obou dnech pouze jedno sdělení zabývající se obviněním ČEZu. Počet článků v prvních deseti dnech od vypuknutí krize a jejich vyznění je znázorněno v následujících dvou grafech.



8.10.

stní]



Graf 11 - Vyznění v prvních deseti dnech [Zdroj: Vlastní]

9.11.1 Prvních deset dní

V prvních deseti dnech bylo vydáno 117 článků na internetu, 25 zpráv v tisku, 9 sdělení v televizi a 10 v rozhlase. Nejvíce zpráv bylo ve všech mediatypech kromě tisku v den, kdy Schwarzenberg obvinil ČEZ. V tisku bylo nejvíce článků ze dne poté. Viz graf 38.

V první den bylo publikováno nejvíce zpráv ambivalentního vyznění na internetu, jelikož se jedná o nejvíce využívanou možnost komentování aktuálního dění. Další zprávy na internetu měly ve 14ti případech negativní vyznění, v 6ti pozitivní a pouze 1 článek na internetových serverech byl neutrálního vyznění. Zprávy v televizi a v rozhlase byly v prvním dni převážně negativního nebo ambivalentního vyznění.

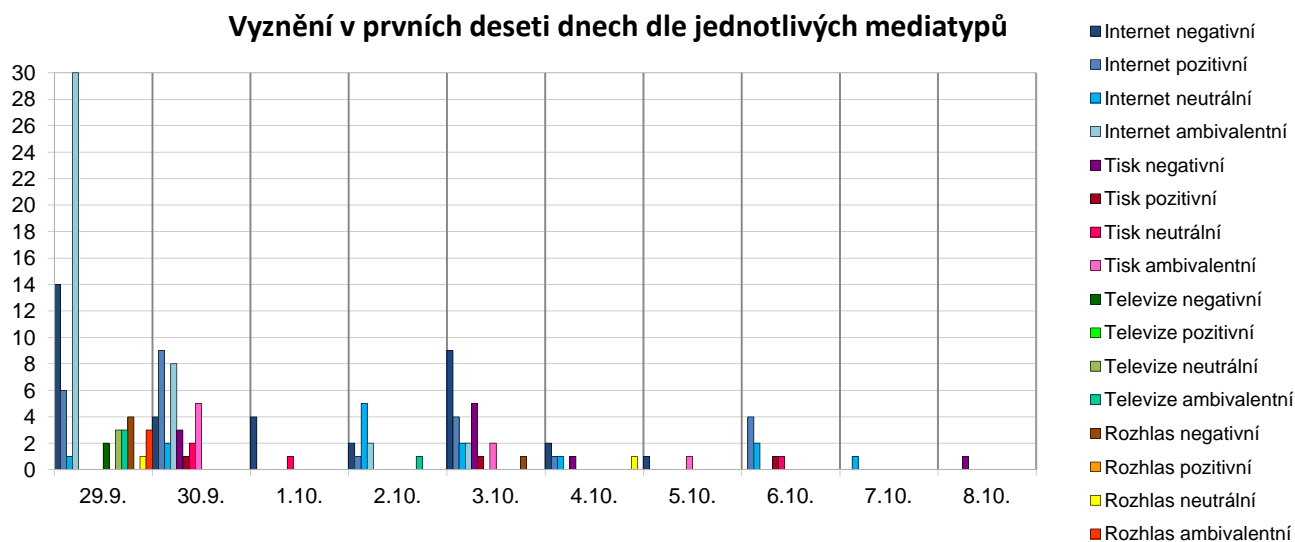
V druhý den bylo na internetu dokonce nejvíce článků s pozitivním vyzněním. Zprávy v tisku většinou přinášely informace o tom, co už bylo řečeno v předchozí den v ostatních médiích a nejvíce článků v tištěných periodících mělo ambivalentní vyznění.

V třetí - sobotní - den byly publikovány 4 zprávy prostřednictvím internetu a všechny měly negativní vyznění. V tisku byl uveřejněn jeden článek v Mladé frontě s neutrálním vyzněním.

Čtvrtý den byla neděle, tudíž nebyly uveřejněny žádné články v tisku. Jedna zmínka k tématu měla ambivalentní vyznění a byla odvysílána v Partii na Primě. Na internetu se v ten den publikovalo 10 zpráv o údajném sponzorování politických stran, polovina z nich byla neutrálního vyznění. Dvě zprávy pak měly negativní a ambivalentní vyznění, jedna pozitivní.

V pátý den - pondělí 3. 10. - bylo 52 % článků negativního vyznění. Devět článků s negativním vyzněním bylo na webových stránkách a 5 zpráv s negativně hodnotícím obsahem bylo publikováno v tisku.

Dále dne 6. 10. bylo vydáno větší množství zpráv, které však měly jen neutrální nebo pozitivní vyznění. Vliv na to měl fakt, že Schwarzenberg nepředložil žádné důkazy a začalo se pochybovat o pravdivosti jeho tvrzení. V ostatních dnech byl počet zpráv vzhledem k průměrnému počtu 87 článků za den nízký. Všechny informace z prvních deseti dní jsou zachyceny v grafu níže.



Graf 12 – Vyznění v prvních deseti dnech dle jednotlivých mediatypů [Zdroj: Vlastní]

10 SHRNU TÍ

ČEZ má sepsané dokumenty, dle kterých se řídí komunikace, což je pro tak velkou firmu zajisté přínosné, jelikož zaměstnanci mají jasno v tom, kdo kdy má nebo může komunikovat a nevznikají nedorozumění. Ke komunikaci s médii jsou kompetentní pouze určité osoby, které jsou proškoleny. Ostatním zaměstnancům je zakázáno se směrem k médiím vyjadřovat, ale není jim vysvětleno proč, což může být problematické. I ostatním zaměstnancům by měly být podávány informace a oni by měli mít jasno v tom, že bude lepší, když se s médii budou bavit jen pověřeni pracovníci.

Ke sledované krizové situaci se vyjadřovali opravdu pouze kompetentní osoby – Ladislav Kříž, Eva Nováková, generální ředitel Daniel Beneš a bývalý generální ředitel Martin Roman, jelikož právě Romana Schwarzenberg označil za toho, za jehož doby byly sponzorovány politické strany.

ČEZ má stanovený krizový manuál, který je bohužel neaktualizovaný. Jedná se zejména o neaktualizované seznamy pracovníků, což by se mohlo ČEZu vymstít. Ladislav Kříž, ředitel mediálního útvaru Skupiny ČEZ, není zastáncem krizových manuálů a jeho použitelnost dost zpochybňuje.

ČEZ má v krizovém manuálu teoreticky stanoven krizový štáb, ale v hloubkovém rozhovoru Kříž přiznává, že ČEZ to nemá přesně dané a krizový tým se mění podle oblasti. Místnost pro krizový tým je v manuálu také popsána, ale v reálu je zřízena pouze u jaderných elektráren. Krizovou komunikaci ve Skupině ČEZ řeší komunikační oddělení, což na jednu stranu nese své výhody v lépe vybudovaných vztazích s médii, na druhou stranu u větších krizí by určitý nadhled přinesli i externí pracovníci a odborníci.

Krizovou situaci, která byla analyzována prostřednictvím mediální analýzy, ČEZ podcenil. Kříž v hloubkovém rozhovoru uvádí, že tvrzení Schwarzenberga nebral úplně jako krizovou situaci, ale vzhledem k počtu zpráv s negativním vyzněním se o krizovou situaci jednalo. ČEZ však k této příležitosti nevydal ani tiskovou zprávu, reagoval jen v systému ČTK, a tato krizová situace nebyla vyhodnocována. K dané události bylo během prvních dvou dnů publikováno 101 zpráv a celkově do konce února 215, z nichž 40 % mělo pro ČEZ negativní vyznění. Komunikačnímu oddělení se situace nezdála natolik závažná, aby vynaložilo větší úsilí k zmírnění jejího dopadu. Řídí se totiž pravi-

dlem, že lídři na trhu by se měli zabývat jen většími problémy. Avšak pokud neřeší tyto menší krizové situace, dojde k tomu, že se postupně na sebe nastřádají, což může mít velký negativní dopad na jméno společnosti. Navíc se v přibližně stejnou dobu začalo v médiích řešit možné napojení bývalého generálního ředitele Romana na Škodu Plzeň. Tyto dvě události, které zpochybňují transparentnost a čestné chování Skupiny ČEZ, by mohly silně ohrozit důvěru veřejnosti v ČEZ.

Jak Kříž uvedl, silnou stránkou v krizové komunikaci ČEZu je rychlost, již během prvního dne počet ambivalentních zpráv převyšoval ty s negativním vyzněním. Avšak v další dny jakoby se komunikační oddělení dál nestaralo, jak média píšou o Schwarzbergovu tvrzení, a negativní sdělení začala převyšovat ostatní.

ČEZ si uvědomuje důležitost dobře zvládnuté krizové komunikace, ale svou pozornost soustřeďuje pouze na závažnější krizové situace, které by mohly mít okamžité a viditelné následky.

11 DOPORUČENÍ

ČEZ by měl zapracovat na dalším postupném budování vztahu s médii. Z mediální analýzy vyplývá, že nejhorší má ČEZ vztahy s televizí a tiskem. Pokud by ČEZ zlepšil vztahy s médii, mohli by být novináři ochotni zveřejňovat i pozitivní články o firmě. ČEZ dělá přínosné věci, které jsou většinou pracovníky médií brány za samozřejmost, tudíž je nepublikují. V krizové komunikaci by lepší vztahy s médii zajisté také pomohly, jelikož by pomohly získat více prostoru na vyjádření se ke krizovým tématům. Autorka by doporučila vydávání tiskových zpráv na internetových stránkách ČEZU a jejich rozesílání zástupcům médií i k méně závažným krizovým situacím, jelikož jak je známo, novináři jsou líní a kdyby ČEZ dal na své internetové stránky tiskovou zprávu, značně by to pracovníkům médií ulehčil. Navíc, kdyby ČEZ naučil pracovníky médií chodit na jejich webové stránky, dostali by se i k informacím o tom, jaké ČEZ vykonává veřejně prospěšné činnosti. Pracovníci médií by o tomto tématu mohli napsat nebo by se jejich reakce v případech krizových situací stala příznivější, pokud by věděli, kolik ČEZ koná dobra.

Pracovníci komunikačního oddělení by měli zaktualizovat krizový manuál, protože v interních dokumentech často upozorňují na to, že by měl být aktualizován a že by pracovníci krizového štábu měli mít aktuální výtisk neustále při sobě. Aktualizace by měla být provedena zejména v personální oblasti a v přidávání vyhodnocení z krizí předešlých. Doplněny by měly být kontakty na odborníky, právníky, informace o využívaných technologiích a detaily o médiích. ČEZ má ve svém manuálu seznam novinářů a redakcí, ale prospělo by přidání informací o uzávěrkách, zaměření médií, o vybudovaných vztazích s médii a poznámky o tom, jak s kterými médii komunikovat. V rámci aktualizace krizového manuálu by měly být zvoleny i krizové štáby pro jednotlivé oblasti krizových situací, aby nevznikl chaos ve chvíli, kdy to bude potřeba. Členové krizové štábu by měli být seznámeni s manuálem. Dále by měla být upřesněna jejich odpovědnost a pravomoc, vysvětlena důležitost jejich funkce a stanovení lidí, kteří za ně budou po dobu práce v krizovém týmu vykonávat jejich tradiční práci. V krizovém plánu chybí krizové scénáře, které by bylo vhodné vypracovat. Ladislav Kříž sice sází na zkušenosti, ale může se stát, že do komunikačního oddělení přijde nový pracovník, který ty zkušenosti mít nebude. Tyto materiály by nejen jemu mohly být velice nápomocné, aby věděl, jak se v jednotlivých typech krize má postupovat. To samé platí

o vyhodnocování krizí, jak Kříž uvedl, u některých krizí se dělají písemná doporučení, u většiny se však sází na to, že to člověku uvízne v hlavě a příště bude reagovat lépe. Kdyby však přišel nový člověk nebo by byla potřeba pomoc externí agentury, bylo by vhodné mít ke každé krizi alespoň pár poznámek, od kterých by se případní lidé, kteří tyto krize nezažili, mohli odrazit. V tomto ohledu se autorka domnívá, že ČEZ nehledí do budoucnosti, ale řeší jen přítomnost.

Pracovníci mediálního útvaru by měli v každé pobočce ČEZu uspořádat školení pro zaměstnance ohledně komunikace s médii a ne jim jen bez vysvětlení zakázat vyjadřovat se pro média o dění v podniku. Dále by se mediální útvar ČEZu měl snažit vyhodnocovat veškerou krizovou komunikaci. Díky vyhodnocením by se mu podařilo najít slabá místa, na kterých by mohli pracovníci komunikace zapracovat.

Mediální útvar Skupiny ČEZ by se měl soustředit na dlouhodobější komunikační aktivity při vzniku krizové situace, ne jen vydat jedno prohlášení, které by pak citovali všichni.

Celkově by se ČEZ měl snažit působit lidštěji, aby jej veřejnost nebrala jako nedostupnou tvrz. Začít by měli pracovníci mediálního útvaru s budováním dobrého jména společnosti, protože momentálně, když nastane nějaká krize, veřejnost již většinou nepřemýšlí nad tím, jestli je to za vážně odpovědný ČEZ, ale připíše mu další černý puntík a kolonku v seznamu špatných věcí. Jedná se sice o národní korporaci, ale i takové firmě záleží na tom, jak na ni nahlíží veřejnost. To souvisí i s tím, že by ČEZ měl být citlivější ve vyhodnocování situací, které již jsou krizí, jelikož neřešené krizové situace se mohou nastřádat a vyústit ve velký problém, který by pak ČEZ měl potížit zvládnout. Mohlo by se stát, že se totiž objeví informace navazující na situaci, kterou ČEZ nevyhodnotil jako krizovou, neřešil ji a najednou by se vše nastřádalo a dopad na firmu by mohl být mnohem horší.

Krizi uvádí Kříž jakou součást každodenního běhu, což by mělo ČEZ motivovat k neustálému zlepšování a snaze vychytat i ty nejmenší mouchy.

ZÁVĚR

V praktické části se podařilo dosáhnout stanoveného cíle, tedy vyhodnotit krizovou komunikaci a navrhnout doporučení na její zlepšení, a odpovědět na všechny výzkumné otázky. ČEZ má zvládnuté základní klíčové zásady krizové komunikace. Snaží se komunikovat, budovat vztahy s médii, ke kterým se vyjadřují jen kompetentní osoby, má krizový manuál a v případě sledované krizové situace podával konzistentní sdělení. Avšak některá pravidla, která jsou vymezena v teoretické části, ČEZ nedodrжуje – jedná se zejména o neaktualizovaný krizový manuál a nevyhodnocování krizí. Ke sledované krizové situaci se vyjadřovali jen kompetentní osoby, což je znázorněno a potvrzeno v grafu 3. V interních dokumentech je přesně určeno, kdo může s médii komunikovat a i v hloubkovém rozhovoru to Ladislav Kříž potvrжуje. On sám určuje, kdo bude směrem k médiím mluvit. ČEZ dostal prostor vyjádřit se ve 32 % zpráv, což je možné vyčíst z grafu 21. Krizovým manuálem se ČEZ v případě krizové situace neřídí, jelikož ho berou jen jako povinnou složku dokumentů týkajících se komunikace. Kříž nevidí v používání krizového manuálu smysl a ČEZ ho má spíše na ozdobu, protože komunikační pracovníci vědí, že je správné ho mít. Komunikační oddělení ČEZu v čele s Ladislavem Křížem jedná na základně vlastních zkušeností. V krizovém manuálu jsou teoreticky popsána nařízení, která ale v reálu nefungují.

Přínosem práce je přehledná a ucelená analýza krizové komunikace společnosti ČEZ, která odhaluje slabé a silné stránky ČEZu v přístupu k této problematice. I mediálnímu útvaru by prostudování této práce přineslo podložené připomínky od externí osoby, jejíž pohled není ovlivněn vnitřním děním ve firmě. Práce by v teoretické části mohla být rozšířena o detailnější popis krizové komunikace, v praktické části by pak bylo přínosné obohatit práci o pohled veřejnosti na společnost ČEZ a její přístup k řešení krizových situací, což by přineslo nezaujatý pohled veřejnosti a jistě cenné informace a poznatky. V zkoumání daného problému by bylo možné pokračovat i mediální analýzou, která by více odlišovala pomocí znamének míru vyznění a zkoumala by více krizových situací, čímž by se dalo ověřit, zda ČEZ i v závažnějších situacích reaguje optimálně.

Práce mě obohatila v získaných znalostech a jejich následném ověření v praxi u jedné z nejsledovanějších firem v České republice.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ABZ.cz: slovník cizích slov [online]. 2005-2006 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=komunikace
- [2] ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. Krizový management: krizová komunikace. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005, 91 s. ISBN 80-245-0945-8.
- [3] ANTUŠÁK, Emil. Krizový management: hrozby - krize - příležitosti. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-807-3574-888
- [4] Aktuálně.cz: Víte, co se právě děje [online]. © 1999 - 2012 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: <http://www.aktualne.centrum.cz/>
- [5] ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-802-5311-981.
- [6] Asociace Public Relations Agentur [online]. © 2009 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://www.apra.cz/cs/>
- [7] BAJČAN, Roman. Techniky public relations, aneb, Jak pracovat s médii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 147 s. ISBN 80-726-1096-1.
- [8] BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [9] FTOREK, Jozef. Public relations a politika: kdo a jak řídí naše osudy s naším souhlasem. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 184 s. Politologie (Grada). ISBN 978-802-4733-760.
- [10] FTOREK, Jozef. Public relations jako ovlivňování mínění. 2. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2678-6.
- [11] Haywood R., 1998 cit. podle PELSMACKER, Patrick de. Marketingová komunikace. Praha: Grada, c2003, 581 s. ISBN 80-247-0254-1
- [12] HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5
- [13] HOFFMANN, Beate a Christina MÜLLER, 2008 cit. podle SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

- [14] CHALUPA, Radek. Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 169 s. Komunikace. ISBN 978-802-4742-342.
- [15] IHNEDE.cz: Zpravodajský server Hospodářských novin [online]. ©1996 - 2012 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: <http://www.ihned.cz/>
- [16] Jak se pracuje v ČEZ. Kde jinde než v ČEZ [online]. ©2012 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <http://www.kdejinde.cz/cs/jak-se-pracuje-v-cez/den-s/3-ladislav-kriz.html>
- [17] JURÁŠKOVÁ, Olga. Public relations 1. Zlín, 2009a. 24 s. Studijní opora. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- [18] JURÁŠKOVÁ, Olga. Public relations 2. Zlín, 2009b. 21 s. Studijní opora. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
- [19] JURÁŠKOVÁ, Olga. Public relations 2:...aneb jak se vyhnout krizi. Zlín, 2009. Výukový materiál UTB.
- [20] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 9788024735412.
- [21] Knihovny současnosti 2002: Sborník z 10. konference, konané ve dnech 24.-26. září 2002 v Seči u Chrudimi. 1. vyd. Brno: Sdružení knihoven ČR, 2002, 401 s. ISBN 80-862-4918-2.
- [22] KŘÍŽ, Ladislav. Poskytování informací médiím ve Skupině ČEZ. Praha, 2008.
- [23] LAKE, Laura. Integrated marketing: What is it and why is it important?. About.com [online]. 2012 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: <http://marketing.about.com/od/marketingplanandstrategy/a/Integrated-Marketing-What-Is-It-And-Why-Is-It-Important.htm>
- [24] LESLY, Philip. Public Relations: Teorie a praxe. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 240 s. ISBN 80-858-6515-7.
- [25] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009, 196 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.
- [26] Marketingový mix: IV. Asistentka.cz [online]. 27.11.2008 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://www.asistentka.cz/node/7520>

- [27] Marketingový mix: I. Asistentka.cz [online]. 15.5.2009 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://www.asistentka.cz/node/7517>
- [28] Metodika mediálních analýz. MEDIAINFO [online]. 5. 1. 2004 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.mediainfo.cz/metodiky/342.html>
- [29] MIKEŠ, Jiří. Reklama: jak dělat reklamu. 2. vyd. Praha: Grada, 2007, 184 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2001-2.
- [30] Nabídka mediální analýzy. MEDIAINFO [online]. 1.12.2007 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.mediainfo.cz/nabidka/347.html>
- [31] NĚMEC, Petr. Public relations: zásady komunikace s veřejností. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1993, 114 s. ISBN 80-856-0326-8.
- [32] NĚMEC, Petr. Public relations: Praxe komunikace s veřejností. 1.vyd. Praha: Management Press, 1996, 167 s. ISBN 80-859-4320-4
- [33] NĚMEC, Petr. Public relations. Komunikace v konfliktních a krizových situacích. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999, 125 s. ISBN 80-859-4366-2.
- [34] NĚMEC, Petr. Dobře zvládnutá krize může firmu i posílit. E15: Strategie.cz [online]. 9.11.2007 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/dobre-zvladnuta-krize-muze-firmu-i-posilit>
- [35] OUPIC, Miroslav. Zvládněte krizovou komunikaci. Top vision [online]. 2010 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: http://www.topvision.cz/pdf_press/1153290247.pdf
- [36] PAVLEČKA, Václav. Public affairs. Marketing journal [online]. 17.12.2008 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/formy-PR/public-affairs__s316x466.html
- [37] PELSMACKER, Patrick de. Marketingová komunikace. Praha: Grada, c2003, 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [38] POSPÍŠIL, Pavel. Efektivní public relations a media relations. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 153 s. ISBN 80-722-6823-6.
- [39] Profil společnosti. Skupina ČEZ [online]. ©2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>
- [40] Představení skupiny ČEZ. Skupina ČEZ [online]. © 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.kdejinde.cz/cs/jak-se-pracuje-v-cez/predstaveni-skupiny-cez.html>

- [41] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- [42] SEDLÁČEK, Ondřej. Přímý marketing: klady a zápory. Marketingové noviny [online]. 12.7.2010 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=8650
- [43] SCHIFFMAN, Leon G a Leslie Lazar KANUK. Nákupní chování: [velká kniha k tématu Consumer Behavior]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 633 s. ISBN 80-251-0094-4.
- [44] Směrnice pro komunikaci v krizových situacích. Praha, 2002.
- [45] SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [46] VERNER, Zdeněk. Konečným cílem PR je důvěra. Britské listy [online]. 15.12.2003 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <http://blisty.cz/art/16260.html>
- [47] VĚRČÁK, Vladimír, Jana GIRGAŠOVÁ a Renata LIŠKAŘOVÁ. Media Relations není manipulace. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2004, 136 s. ISBN 9788086119434.
- [48] VYMĚTAL, Štěpán. Krizová komunikace a komunikace rizika. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 176 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9.
- [49] Vyhodnocení komunikačních aktivity Skupiny ČEZ v roce 2011. Praha, 2012.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2C	Business-to-consumer
ČEZ	České energetické závody
ČEZ – EDU	České energetické závody jaderná elektrárna Dukovany
ČEZ - ETE	České energetické závody jaderná elektrárna Temelín
ČT	Česká televize
ČTK	Česká tisková kancelář
JE	Jaderná elektrárna
OJ	Obchodní jednotka
PR	Public relations
NKÚ	Nejvyšší kontrolní úřad
ŠKK	Štáb krizové komunikace

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Internet [Zdroj: Vlastní].....	55
Graf 2 – Tisk [Zdroj: Vlastní]	55
Graf 3 - Kdo se z ČEZu vyjádřil? [Zdroj: Vlastní].....	61
Graf 4 – Vyznění titulku versus celkové vyznění sdělení [Zdroj: Vlastní].....	63
Graf 5 - Počet zpráv v závislosti na čase [Zdroj: Vlastní].....	64
Graf 6 – Vyznění zpráv v závislosti na čase [Zdroj: Vlastní]	64
Graf 7 – Zprávy v jednotlivých mediatypech v závislosti na čase [Zdroj: Vlastní].....	66
Graf 8 – Internet, vyznění v čase [Zdroj: Vlastní].....	67
Graf 9 – Tisk, vyznění v čase [Zdroj: Vlastní]	68
Graf 10 – Počet článků v prvních deseti dnech [Zdroj: Vlastní].....	69
Graf 11 - Vyznění v prvních deseti dnech [Zdroj: Vlastní].....	70
Graf 12 – Vyznění v prvních deseti dnech dle jednotlivých mediatypů [Zdroj: Vlastní].....	71
Graf 13 – Počet zpráv, dle typu média [Zdroj: Vlastní]	130
Graf 14 – Rozhlas [Zdroj: Vlastní].....	130
Graf 15 – Televize [Zdroj: Vlastní].....	130
Graf 16 – Celkové vyznění kauzy [Zdroj: Vlastní]	131
Graf 17 – Celkové vyznění na internetu [Zdroj: Vlastní].....	131
Graf 18 - Celkové vyznění v tisku [Zdroj: Vlastní].....	131
Graf 19 – Celkové vyznění v rozhlase [Zdroj: Vlastní]	132
Graf 20 – Celkové vyznění v televizi [Zdroj: Vlastní].....	132
Graf 21 – V kolika procentech zpráv se vyjádřil někdo za ČEZ? [Zdroj: Vlastní].....	132
Graf 22 – Vyznění zpráv, které zůstaly bez vyjádření [Zdroj: Vlastní]	133
Graf 23 – Vyznění zpráv, u kterých se nevyjádřil ČEZ [Zdroj: Vlastní]	133
Graf 24 – Vyznění zpráv na internetu, u kterých se nevyjádřil ČEZ [Zdroj: Vlastní].....	133
Graf 25 - Vyznění zpráv v tisku, u kterých se nevyjádřil ČEZ [Zdroj: Vlastní].....	134
Graf 26 – Vyznění zpráv v televizi, u kterých se nevyjádřil ČEZ [Zdroj: Vlastní]	134
Graf 27 – Vyznění zpráv v rozhlase, u kterých se nevyjádřil ČEZ [Zdroj: Vlastní].....	134
Graf 28 – Vyznění zpráv, u kterých se vyjádřil ČEZ [Zdroj: Vlastní].....	135
Graf 29 – Vyznění zpráv, ve kterých se vyjádřil Kříž [Zdroj: Vlastní].....	135

Graf 30 – Vyznění zpráv, ve kterých se vyjádřili zástupci ČEZ [Zdroj: Vlastní].....	135
Graf 31 – V kolika procentech zpráv na internetu se vyjádřil někdo za ČEZ? [Zdroj: Vlastní].....	136
Graf 32 – V kolika procentech zpráv v tisku se vyjádřil někdo za ČEZ? [Zdroj: Vlastní].....	136
Graf 33 – V kolika procentech zpráv v rozhlasu se vyjádřil někdo za ČEZ? [Zdroj: Vlastní].....	136
Graf 34 – V kolika procentech zpráv v televizi se vyjádřil někdo za ČEZ? [Zdroj: Vlastní].....	137
Graf 35 – Vyznění názorů na internetu [Zdroj: Vlastní]	137
Graf 36 – Rozhlas, vyznění v čase [Zdroj: Vlastní]	137
Graf 37 – Televize, vyznění v čase [Zdroj: Vlastní]	138
Graf 38 – Prvních deset dní – rozložení v mediatypech [Zdroj: Vlastní].....	138

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: POSKYTOVÁNÍ INFORMACÍ MÉDIÍM VE SKUPINĚ ČEZ

PŘÍLOHA P II: SMĚRNICE PRO KOMUNIKACI V KRIZOVÝCH SITUACÍCH

PŘÍLOHA P III: HLOUBKOVÝ ROZHOVOR S LADISLAVEM KŘÍŽEM, OSOBNÍ ROZHOVOR

PŘÍLOHA P IV: DOPLNĚNÍ HLOUBKOVÉHO ROZHOVORU

PŘÍLOHA P V: GRAFY K MEDIÁLNÍ ANALÝZE

PŘÍLOHA P VI: TABULKA K MEDIÁLNÍ ANALÝZE

PŘÍLOHA P VII: NAHRANÝ HLOUBKOVÝ ROZHOVOR S LADISLAVEM KŘÍŽEM

PŘÍLOHA P I: POSKYTOVÁNÍ INFORMACÍ MÉDIÍM VE SKUPINĚ ČEZ



POSTUP

SPOLEČNOST: Skupina ČEZ

IDENTIFIKAČNÍ KÓD: SKČ_PP_0013r01

NÁZEV DOKUMENTU: Poskytování informací médiím ve Skupině ČEZ

OBLAST ŘÍZENÍ: R07- Komunikace

GARANT OBLASTI ŘÍZENÍ: ČEZ 1005000 - Ladislav Kříž

GARANT DOKUMENTU: ČEZ 1005000 - Ladislav Kříž

ZPRACOVATEL: ČEZ 1005000 - Ladislav Kříž

PLATNOST OD: 4. 7. 2008

ÚČINNOST OD: 8. 7. 2008

SCHVÁLIL: Daniel Beneš – výkonný ředitel

PODPIS:

OBSAH:

1	ÚVODNÍ USTANOVENÍ	3
1.1	Účel	3
1.2	Rozsah závaznosti	3
1.3	Seznam útvarů obeslaných vydavatelem k prokazatelnému seznamování	3
1.4	Přehled změn proti předchozí revizi řídicího dokumentu	3
2	PRAVOMOC A ODPOVĚDNOST	4
3	ZÁKLADNÍ POJMY A ZKRATKY	5
3.1	Základní pojmy	5
3.2	Zkratky	6
4	POSKYTOVÁNÍ INFORMACÍ MEDIÍM VE SKUPINĚ ČEZ	6
4.1	System poskytování informací médiím	6
4.2	Činnost tiskových mluvčích	7
5	VAZBY MEZI DOKUMENTY	7
6	DOKUMENTAČNÍ VÝSTUPY	8
7	ZÁVĚREČNÁ A PŘECHODNÁ USTANOVENÍ	8

1 ÚVODNÍ USTANOVENÍ

1.1 Účel

Účelem tohoto řídicího dokumentu je vymezit pravomoci zaměstnanců a postup oprávněných zaměstnanců v oblasti poskytování informací médiím a všude tam, kde se dá výskyt médií předpokládat.

1.2 Rozsah závaznosti

Tento dokument považují za závazný níže uvedené právní subjekty Skupiny ČEZ:

Obchodní firma	Zkratka
ČEZ, a. s.	ČEZ
ČEZ Správa majetku, s.r.o.	ČSM
ČEZData, s.r.o.	ČDA
ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.	ČZS
ČEZ Prodej, s.r.o.	ČPR
ČEZnet, a.s.	ČNT
ČEZ Měření, s.r.o.	ČME
ČEZ Obnovitelné zdroje, s.r.o.	ČOZ
ČEZ Logistika, s.r.o.	ČLG
ČEZ Distribuční služby, s.r.o.	ČDS
ČEZ Energetické služby, s.r.o.	ESL
ČEZ Teplárenská, a.s.	TAS

1.3 Seznam útvarů obeslaných vydavatelem k prokazatelnému seznamování

Seznam útvarů je uložen jako samostatný soubor společně s vydaným dokumentem v aplikaci LN Vydané dokumenty, která je pro všechny uživatele přístupná z Intranetu Skupiny ČEZ v části Dokumenty – Řídicí dokumentace.

1.4 Přehled změn proti předchozí revizi řídicího dokumentu

Dokument byl aktualizován v souvislosti s organizačními změnami v ČEZ, a. s., k 1. 7. 2008.

2 PRAVOMOC A ODPOVĚDNOST

Generální ředitel a ředitelé divizí (ČEZ, a. s.)

mají pravomoc:

- zveřejňovat a publikovat informace o činnosti společnosti ČEZ, a. s., a Skupiny ČEZ médiím bez omezení,
- zmocňovat v konkrétních případech další zaměstnance k informování

a jsou odpovědni za:

- věcnou i formální správnost informací (i při zmocnění jiných osob),
- informování mediálního útvaru o žádosti o informace ze strany médií, o poskytnutí nebo zveřejnění informací médiím.

Ředitel mediálního útvaru a tiskoví mluvčí Skupiny ČEZ - centrála

mají pravomoc:

- poskytovat, zveřejňovat a publikovat informace týkající se společnosti ČEZ, a. s., /Skupiny ČEZ médiím bez omezení,
- vydávat oficiální tiskové zprávy a prohlášení společnosti,
- zmocňovat další zaměstnance k informování

a jsou odpovědni za:

- věcnou i formální správnost informací (i při zmocnění),
- předání poskytované informace mediálnímu útvaru v rámci vzájemné informovanosti tiskových mluvčích Skupiny ČEZ (týká se tiskových mluvčích).

Tiskoví mluvčí ČEZ – EDU, ČEZ – ETE, regionální tiskový mluvčí – severní, západní a východní Čechy a severní Morava

mají pravomoc:

- vydávat oficiální tiskové zprávy a prohlášení společnosti po odsouhlasení ředitelem mediálního útvaru,
- zmocňovat další zaměstnance k informování

a jsou odpovědni za:

- věcnou i formální správnost informací (i při zmocnění),

- předání poskytované informace mediálnímu útvaru v rámci vzájemné informovanosti tiskových mluvčích Skupiny ČEZ.

Mluvčí havarijního štábu ČEZ – EDU, ČEZ – ETE,

mají pravomoc

- poskytovat, zveřejňovat a publikovat informace týkající se společnosti ČEZ, a. s., /Skupiny ČEZ médiím bez omezení, v daném regionu a v příslušné věcné oblasti v případě vzniku mimořádné události (MU),
- vydávat oficiální tiskové zprávy a prohlášení ke vzniklé MU a jsou odpovědní za věcnou i formální správnost informací (i při zmocnění)

a jsou odpovědní za:

- předání poskytované informace mediálnímu útvaru v rámci vzájemné informovanosti tiskových mluvčích Skupiny ČEZ.

Ředitelé OJ a ředitelé útvarů společnosti ČEZ, ředitelé dceřiných společností ČEZ,

mají pravomoc:

- poskytovat, zveřejňovat a publikovat informace o činnosti společnosti médiím v problematice, kterou řídí,
- zmocňovat další zaměstnance k informování o problematice, kterou řídí

a jsou odpovědní za:

- za věcnou i formální správnost informací (i při zmocnění),
- za informování mediálního útvaru o žádosti o informace ze strany médií, o poskytnutí nebo zveřejnění informací médiím.

Ředitelé zahraničních zastoupení Skupiny ČEZ

mají pravomoc:

- poskytovat, zveřejňovat a publikovat informace o činnosti společnosti/společnostech médiím v problematice, kterou řídí,
- zmocňovat další zaměstnance k informování o problematice, kterou řídí

a jsou odpovědní za:

- za věcnou i formální správnost informací (i při zmocnění),

- za informování mediálního útvaru Centrály Skupiny ČEZ o žádosti o informace, které přesahují běžné provozní záležitosti, ze strany médií, o poskytnutí nebo zveřejnění informací mediím. Jedná se zejména o informaci o rozvoji podnikání Skupiny ČEZ na území daného státu, strategické cíle jimi řízených společností apod.

3 ZÁKLADNÍ POJMY A ZKRATKY

3.1 Základní pojmy

Ředitel mediálního útvaru – je současně tiskovým mluvčím ČEZ.

Tiskový mluvčí – tiskový mluvčí Skupiny ČEZ /tiskový mluvčí EDU / tiskový mluvčí ETE/ regionální tiskový mluvčí – zaměstnanec oprávněný pro vydávání oficiálních stanovisek společnosti mediím - viz kap. 2.

Mluvčí havarijního štábu JE – definovány havarijní dokumentací JE

Oprávněná osoba – zaměstnanci vyjmenovaní v kapitole 2 a jimi zmocněné osoby.

Informace o společnosti ČEZ - tisková zpráva, prohlášení mediím (interview, www-zpráva, telefonický rozhovor, informace v rámci panelové diskuze s veřejným prvkem), veřejný za společnost ČEZ

Odborné neveřejné informace - informace diskutované a podávané na odborných platformách bez mediálních prvků. Těchto informací se tento postup netýká.

Krizová komunikace – reakce na nenadálou událost (větrná kalamita, výpadky dodávek elektřiny, výpadek elektrárny atd.), kde hrozí rizika z prodlení.

3.2 Zkratky

V dokumentu jsou požívány jen všeobecně známé zkratky.

4 POSKYTOVÁNÍ INFORMACÍ MEDIÍM VE SKUPINĚ ČEZ

4.1 Systém poskytování informací mediím

1. Zaměstnanci Skupiny ČEZ nejsou oprávněni poskytovat informace mediím, až na výjimky vymezené tímto dokumentem.

2. Komunikace s médii je zpravidla přednostně uskutečňována prostřednictvím tiskových mluvčích.
3. Komunikovat s médii a poskytovat informace jsou dále oprávněni členové představenstva, ředitelé divizí, ředitelé úseků a sekcí, ředitelé organizačních jednotek, ředitelé dceřiných společností ČEZ, a. s. V tomto případě komunikují představitelé společnosti za přítomnosti tiskového mluvčího. Není-li to možné (především v případě ředitelů OJ), informují o kontaktu s médii a o poskytnutí informací následně tiskového mluvčího ČEZ, ředitel OJ informuje i ředitele divize výroba. V případě jaderných elektráren probíhá pravidelná informovanost mezi ředitelem jaderné elektrárny a příslušnými tiskovými mluvčími (tiskový mluvčí ČEZ-EDU nebo ČEZ-ETE).
4. Pro případ vzniku mimořádných událostí (MU) jsou na jaderných elektrárnách (JE) zřízeny funkce Mluvčí havarijního štábu
5. Ke komunikaci s médii mohou být zmocněni i další zaměstnanci Skupiny ČEZ. Účelově, pro přesně vymezené téma, může být pověřena i externí osoba spolupracující s ČEZ (právní zástupce, poradce, atd.).
6. Při případných dotazech ze strany médií odkáže zaměstnanec, který není oprávněn poskytovat informace, tazatele na příslušného tiskového mluvčího Skupiny ČEZ
7. Interview pro média se zaměstnanci Skupiny ČEZ sjednává tiskový mluvčí a uskutečňuje se až po dohodě s ním (ředitel OJ či dceřiné společnosti ČEZ, a. s., si sjednává rozhovor v součinnosti s příslušným regionálním tiskovým mluvčím).
8. Tiskový mluvčí se účastní samotného interview a v případě potřeby a možnosti zajišťuje autorizaci. Po publikaci interview tiskový mluvčí dohlíží, zda uveřejněné informace odpovídají poskytnutým a zda nedošlo k jejich zkreslení.
9. Je-li zaměstnanec pozván na panelovou diskusi, svoji účast konzultuje s tiskovým mluvčím. Účast zajišťuje pracovník, který si k tomu vyžádá souhlas tiskového mluvčího a své nadřízené oprávněné osoby. Pracovník si připraví podklady k tématu diskuse a konzultuje jejich použití s tiskovým mluvčím.
10. Informace, o které by média - veřejnost mohla mít zájem, předává zaměstnanec tiskovým mluvčím, kteří rozhodnou o jejich využití.

11. Při přípravě tiskových zpráv a kontaktech s médii poskytují všichni zaměstnanci Skupiny ČEZ tiskovým mluvčím na vyžádání potřebnou součinnost.

12. Zaměstnanci se vyvarují při veřejných společenských akcích toho, aby komentovali vnitřní dění ve Skupině ČEZ nebo případy, ve kterých jakákoliv společnost Skupiny ČEZ vystupuje jako jedna ze zúčastněných stran.

13. Při vystupování na veřejnosti či pro média se oprávněná osoba vyjadřuje apoliticky, aby nemohla být zpochybněna politická nestrannost všech společností Skupiny ČEZ.

14. Pracovníci poruchových služeb (ČDS) mohou na místě výkonu práce (především při kalamitách) poskytnout přítomným médiím informaci o činnosti, kterou na daném místě vykonávají (o jakou jde poruchu, co je vše třeba udělat k jejímu odstranění, atd.). Pro toto omezené informování jsou považovány za osoby pověřené.

4.2 Činnost tiskových mluvčích

1. K poskytování informací médiím jsou oprávněni především tiskoví mluvčí. Přitom se řídí dokumenty:

- Dohoda ČEZ- EDU s SÚJB o zveřejňování událostí v souvislosti s ČEZ – EDU
- Dohoda ČEZ- ETE s SÚJB o zveřejňování událostí v souvislosti s ČEZ – ETE
- Dohoda z Melku o předávání informací Rakousku.

Kontakty na tiskové mluvčí jsou uvedeny v pracovní informaci, která je uložena společně s tímto dokumentem v aplikaci LN Vydané dokumenty a pro všechny uživatele je přístupná z Intranetu Skupiny ČEZ v části Dokumenty – Řídicí dokumentace.

2. Vydávání tiskových zpráv musí být zpravidla předem konzultováno s představenstvem společnosti ČEZ, a. s., generálním ředitelem, řediteli divizí ČEZ, a. s., či řediteli dceřiných společností ČEZ, a. s. Obsah tiskové zprávy schvaluje ředitel mediálního útvaru. Tiskový mluvčí však může vydat tiskovou zprávu bez předchozí konzultace, pokud si to vyžaduje situace (krizová komunikace). Za správnost tiskové zprávy a vhodnost jejího zveřejnění je zodpovědný tiskový mluvčí, který zprávu vydává.

3. Běžné dotazy médií vyřizuje tiskový mluvčí po vlastním uvážení a posouzení své schopnosti podat správnou informaci. V případě pochybností konzultuje s ředitelem mediálního útvaru, případně s příslušným ředitelem. Tiskový mluvčí je odpovědný za

pravdivost a vhodnost takto zveřejněné informace. V případě, že je informace podaná společností ČEZ v médiu chybně interpretována a mohla by tak vyvolat klamavé zdání u příjemce takové informace nebo poškodit zájmy firmy, je tiskový mluvčí povinen na tuto okolnost autora písemně či elektronickou poštou upozornit, a je-li věc závažná, požadovat též opravu.

4. V případě své nepřítomnosti může tiskový mluvčí uložit vyřízení neodkladné záležitosti některému zaměstnanci společnosti – ten se stává pro uvedený případ oprávněnou osobou. Nezbujuje se tím ovšem odpovědnosti za poskytnuté informace. V případě nepřítomnosti jednoho tiskového mluvčího ČEZ, vyřizuje nezbytný kontakt s tiskem další z tiskových mluvčích.

5 VAZBY MEZI DOKUMENTY

Přehled vazeb mezi dokumenty je uložen jako samostatný soubor společně s vydaným dokumentem v aplikaci LN Vydané dokumenty, která je pro všechny uživatele přístupná z Intranetu Skupiny ČEZ v části Dokumenty – Řídicí dokumentace.

6 DOKUMENTAČNÍ VÝSTUPY

Tiskové zprávy

Internetové stránky - <http://www.cez.cz>

Intranet SKČ - <http://intranet.cez.cz>

Monitoring médií

Monitoring rakouských a německých médií

Průzkumy veřejného mínění

7 ZÁVĚREČNÁ A PŘECHODNÁ USTANOVENÍ

K nabytí účinnosti tohoto dokumentu se ruší SKČ_PP_0013r00 – Poskytování informací médiím ve Skupině ČEZ.

.

**PŘÍLOHA P II: SMĚRNICE PRO KOMUNIKACI V KRIZOVÝCH
SITUACÍCH**

**S M Ě R N I C E
P R O
K O M U N I K A C I
V K R I Z O V Ý C H
S I T U A C Í C H**



Úvod	3
Vaše tři hlavní úkoly	4
Komunikační krize	5
Kdy hrozí -	
Jaké jsou její průvodní jevy -	
Základní předpoklady pro její zvládnutí -	
Štáb krizové komunikace (ŠKK)	6
Vytvoření štábu -	
Jeho hlavní úkoly -	
Složení štábu -	
Povinnosti členů ŠKK	7 - 9
Povinnosti: všech členů -	
vedoucího -	
zástupce pro vnější komunikaci -	
zástupce pro vnitřní komunikaci -	
sekretáře -	
Zásady komunikace s novináři v době krize	10
Zásady vnitřní komunikace v době krize	11
Místnost ŠKK	12
Místnost pro novináře	13
Přílohy	
1) Základní informace o organizačních jednotkách	14
2) Základní informace o společnosti	21
3) Zakázané informace	25
4) Seznam vnitřních a vnějších obligatorních adresátů	26
5) Seznam novinářů a redakcí	29
6) Seznam vedoucích zaměstnanců společnosti a organizačních jednotek	37
7) Seznam havarijních služeb	41

Tato Příručka pro komunikaci v krizových situacích je majetkem ČEZ, a.s.
a její uživatelé jsou povinni zacházet s ní jako s dokumentem s omezeným přístupem.

Žijeme v době, v níž jsou nejcennějším, ale zároveň i nejrizikovějším produktem lidské činnosti informace. Úroveň práce s informacemi, tedy úroveň komunikace, stále více ovlivňuje konečný výsledek jakéhokoliv podnikání.

V důsledku těchto skutečností a v důsledku role, kterou v dnešním světě hrají sdělovací prostředky a globální informační technologie, se proto může každá chyba, již se dopustíme v oblasti komunikace s veřejností, stát osudnou pro dobrou pověst naší společnosti a/nebo pro naše podnikatelské záměry.

Riziko takové chyby narůstá zvláště v krizových situacích, které následují po vážných provozních haváriích, ale vznikají i v důsledku řady jiných jevů, jimž nemůžeme zabránit, jako jsou neočekávané sociální a politické otřesy obecného nebo regionálního charakteru, různé akce organizované s cílem poškodit naše zájmy, úniky informací o našich záměrech a další události a činnosti, které mohou ohrozit výsledky naší práce.

Proto je nezbytné vytvořit na hlavní správě i ve všech organizačních jednotkách naší společnosti účinný systém schopný aktivně řídit komunikační procesy v jakékoliv krizové situaci a minimalizovat její negativní dopad v oblasti komunikace s veřejností.

Tato příručka je závazná pro vedoucí zaměstnance na všech úrovních řízení naší společnosti i jejich organizačních jednotek. Obsahuje metodické pokyny pro vytvoření štábů krizové komunikace ve všech organizačních jednotkách ČEZ, a.s. i na její hlavní správě, pokyny pro personální a organizační zajištění činnosti štábů krizové komunikace a stanoví také zásady postupu a míru zodpovědnosti pro všechny jejich členy.

Cílem je nejen vytvořit formální systém pro případ komunikačních krizí, ale především upevnit u všech vedoucích zaměstnanců vědomí, že právě oni nesou zodpovědnost za zvládnutí krizových situací a že právě v jejich rukou jsou v takových okamžicích dobré jméno a pověst naší společnosti.

Vaše tři hlavní úkoly

- Zachovejte klid
- Informujte vedení společnosti
- Připomeňte si zásady této Příručky a řiďte se jimi

Komunikační krize

Kdy hrozí komunikační krize

- Při každé neočekávané nebo nenadálé situaci či události, která se jakkoliv dotýká naší společnosti nebo některé z jejích organizačních jednotek a o jejímž vzniku a příčině nemáme dostatek informací
- Při každé provozní havárii
- Při všech významných soudních a obchodních sporech
- Při nenadálých jevech v oblasti finančních a obchodních vztahů, zaměstnaneckých vztahů a v oblasti technických a technologických tajemství
- Ve všech případech zveřejnění informací poškozujících naši společnost nebo některou z jejích organizačních jednotek.

Průvodními jevy událostí hrozících vznikem komunikační krize obvykle jsou

- Překvapivý začátek události
- Zdánlivá „nevinnost“ či „snadná zvládnutelnost“ události
- Neřízený vývoj události
- Chaos a stres v centru události
- Intenzivní zájem sdělovacích prostředků o průběh události
- Intenzivní zájem veřejnosti

Základní předpoklady pro zvládnutí komunikační krize

- Každý člen štábu krizové komunikace a obecně každý vedoucí zaměstnanec musí předem vědět, jaká bude jeho role v případě krize, za co ponese zodpovědnost, jak bude postupovat v konkrétních situacích
- Proto je nezbytné, aby se všichni tito zaměstnanci zevrubně seznámili s touto Příručkou a osvojili si její obsah
- Zároveň je nutné, aby tato Příručka byla neustále aktualizována z hlediska personálního (jména a funkční zařazení), komunikačního (telefonní čísla) i věcného (vyhodnocování proběhlých krizí), a aby se všichni vedoucí zaměstnanci s těmito aktualizacemi průběžně a trvale seznamovali.

Štáb krizové komunikace (ŠKK)

Hlavní úkoly ŠKK

- Po celou dobu trvání krize organizovat a řídit VEŠKEROU komunikaci uvnitř i vně firmy
- Stanovit reálný cíl a strategii komunikace
- Zachovat, resp. obnovit důvěru sdělovacích prostředků a veřejnosti ve společnosti

Vytvoření štábu krizové komunikace

- Členy štábu krizové komunikace (ŠKK) jmenuje na úrovni hlavní správy generální ředitel společnosti a v organizačních jednotkách jejich ředitelé
- Členové ŠKK jsou v zásadě vybíráni z vedoucích zaměstnanců
- Na členy ŠKK jsou v době krize kladeny mimořádně vysoké nároky spojené s řešením samotné krize i s jejich činnostmi v ŠKK
- Součástí jmenování do ŠKK je rozhodnutí, kdo a v jakém rozsahu bude v době krize zajišťovat rutinní povinnosti členů ŠKK vyplývající z jejich každodenní všední pracovní činnosti

Složení ŠKK

- 1) Vedoucí (ředitel společnosti resp. organizační jednotky)
- 2) Zástupce pro vnější komunikaci (mluvčí společnosti resp. zaměstnanec zodpovědný za PR organizační jednotky)
- 3) Zástupce pro vnitřní komunikaci (zaměstnanec na úrovni odborného ředitele společnosti resp. zástupce ředitele, prokurista nebo vedoucí personálního útvaru organizační jednotky)
- 4) Sekretář (zaměstnanec na úrovni vedoucího sekretariátu ředitele společnosti, resp. sekretáře nebo asistenta ředitele organizační jednotky)
- 5) Právník (právník společnosti a/nebo externí právník doporučený právní sekci společnosti)
- 6) Odborný poradce (expert na oblast, již se krize týká - zaměstnanec a/nebo externista)
- 7) Poradce P.R. (expert na komunikaci s veřejností - zaměstnanec sekce komunikace společnosti nebo externista doporučený sekci komunikace společnosti)

Povinnosti členů ŠKK

Všichni členové ŠKK

- Neustále - tedy i v době nečinnosti ŠKK - a neprodleně informují sekretáře ŠKK o všech změnách, které by mohly mít vliv na jejich dosažitelnost v případě krize
- Průběžně se seznamují s aktualizacemi Příručky pro komunikaci v krizových situacích
- Mají neustále k okamžité dispozici aktuální výtisk Příručky (zejména její přílohy obsahující spojení na stanovené členy ŠKK, vedoucí zaměstnance organizační jednotky a výkonné vedení společnosti)
- V době krize jsou neustále připraveni převzít povinnosti vedoucího ŠKK

Vedoucí ŠKK

- Aktivizuje ŠKK poté, co dojde k závěru, že nastalý jev či událost jsou provázeny znaky charakterizujícími vznik komunikační krize, nebo v takovou krizi mohou přerůst. Není-li si hodnocením situace jist, postupuje, jakoby se o krizi jednalo. Zároveň s aktivizací ŠKK informuje a povolává další odborníky z řad zaměstnanců společnosti (organizační jednotky)
- Vede první poradou ŠKK, jejímž úkolem je:
 - a) Definovat podstatu krize
 - b) Vyhodnotit očekávaná rizika a možné škody, které může krize způsobit společnosti (organizační jednotce)
 - c) Vyhodnotit očekávaný rozsah a strukturu zájmu veřejnosti a sdělovacích prostředků (včetně orgánů státní správy a samosprávy)
 - d) Stanovit reálné cíle krizové komunikace a zpracovat její strategii
 - e) Rozhodnout o případném doplnění ŠKK o další odborníky
- Uvědomí o vzniklé situaci výkonné vedení společnosti a nepřetržitě udržuje s jeho členy kontakt po celou dobu trvání krize
- Přípravuje společně se svým zástupcem pro vnější komunikaci VŠECHNY informace a zprávy určené ke zveřejnění. ŽÁDNÁ zpráva nesmí být zveřejněna bez schválení vedoucího ŠKK

- Společně se svým zástupcem pro vnější komunikaci jsou JEDINÝMI, kdo smí po celou dobu krize hovořit s veřejností
- Po skončení krize řídí zasedání ŠKK, které vypracuje písemný rozbor příčin, průběhu a důsledků krize
- Ve spolupráci s ředitelem sekce komunikace společnosti zajistí aktualizaci všech výtisků Příručky pro komunikaci v krizových situacích o tento rozbor

Zástupce vedoucího pro vnější komunikaci

- Zpracovává všechny tiskové zprávy a všechny informace určené pro veřejnost (včetně informací pro orgány státní správy a samosprávy, pro finanční a bankovní kruhy, pro výrobní a obchodní partnery firmy i pro její konkurenty)
- Ověřuje pravdivost všech faktů uváděných ve zprávách a informacích určených ke zveřejnění
- Průběžně sleduje a vyhodnocuje publicitu krize ve sdělovacích prostředcích
- Vytváří a vede tiskové středisko
- Organizuje a řídí práci poradců P.R.
- Vystupuje v roli mluvčího společnosti (organizační jednotky)
- Zajišťuje koordinaci své činnosti se zástupcem vedoucího pro vnitřní komunikaci

Zástupce vedoucího pro vnitřní komunikaci

- Informuje a instruuje zaměstnance, kteří vzhledem ke svému pracovnímu zařazení mohou přijít do styku s veřejností - pracovníky sekretariátu vedení společnosti (organizační jednotky), podatelny, recepce, vrátnic, telefonní ústředny atd. - o nutnosti a povinnosti směřovat JAKÉKOLIV (tedy i s krizí zdánlivě nesouvisející) dotazy přicházející zvnějška výhradně vedoucímu ŠKK nebo jeho zástupci pro vnější komunikaci
- Informuje o krizi zaměstnance firmy (viz str. 11 - Zásady vnitřní komunikace v době krize)

- Je vedle vedoucího ŠKK jedinou osobou oprávněnou v průběhu krize hovořit o krizi se zaměstnanci
- Je vedle vedoucího ŠKK a jeho zástupce pro vnější komunikaci jediným členem ŠKK, který může v průběhu krize přijít do styku s veřejností (může přijímat dotazy, spolupracovat s vedoucím a zástupcem pro vnější komunikaci na přípravě odpovědí, ale nesmí jménem ŠKK ani společnosti hovořit)

Sekretář

- V době mimo krizi průběžně aktualizuje faktografickou přílohu této Příručky a zodpovídá za provozuschopnost technického vybavení a spojovacích prostředků místnosti ŠKK
- V okamžiku aktivizace ŠKK jako první svůj krok provede kontrolu všech údajů v této Příručce týkajících se osob a spojení a případné změny ihned oznámí všem členům ŠKK
- Zřizuje a řídí činnost místnosti ŠKK - místnosti, v níž pracuje ŠKK v době krize a do které nemá přístup NIKDO kromě určených a (nebo) povolaných zaměstnanců společnosti (organizační jednotky)
- Zodpovídá za neprodlený a přesný přenos všech informací přicházejících zvenčí i probíhajících mezi jednotlivými členy ŠKK
- Eviduje všechny dotazy přicházející zvenčí a odpovědi, které uvolní ŠKK
- Pořizuje podrobný protokol (včetně časových údajů) o průběhu krize, o VŠECH jednání a rozhodnutích ŠKK
- Zajišťuje magnetofonový záznam VŠECH prohlášení, která pro veřejnost učiní vedoucí ŠKK a jeho zástupce a pokud možno také všech otázek přicházejících zvenčí (nahrávání telefonických rozhovorů na telefonních linkách v místnosti ŠKK)

Zásady komunikace s novináři v době krize

- NIKDY NELŽETE ! Omezte veškerá svá prohlášení jen na naprosto nezbytné, stoprocentně pravdivé a ověřené informace. Nemůžete-li říct pravdu, řekněte, že o tom teď nebudete hovořit (aniž byste zdůvodňovali proč). Vyhněte se používání fráze "no comment". Téměř vždy bude použita tak, aby jakoby potvrzovala tu nejhorší možnou variantu odpovědi.
- Poskytněte maximum informací uvedených v příloze č. 1 této Příručky.
- Nebojte se slůvka "nevím". Způsobí Vám nesrovnatelně méně problémů než mlčení nebo klíčkování. V případě otázek faktického charakteru a pokud jste si naprosto jisti, že požadované údaje lze zveřejnit, slibte v případě, že je neznáte nebo nemáte k dispozici, že je poskytnete později.
- Nikdy neříkejte nic, co opravdu nechcete zveřejnit. Fráze "mimo záznam" nebo "tohle ale říkám jen pro vaši informaci" Vám nebudou nic platné. Mějte na paměti, že všechno co vyslovíte, může být napsáno a všechno co bude natočeno, může být také odvysíláno.
- Odpovídejte pouze na to, nač jste tázáni. Odolejte lákavému pokušení odvádět pozornost novinářů tím, že jim budete ukazovat nové, jim neznámé souvislosti problému.
- NIKDY nezveřejňujte novou informaci, aniž byste její uvolnění předem důkladně a všestranně posoudili s ostatními členy ŠKK.
- Zveřejnění každé nové informace musí mít jasný a předem stanovený cíl či účel.
- Neodpovídejte na hypotetické otázky. Každá spekulace se dříve nebo později obrátí proti Vám. Vyhněte se v této souvislosti i slibům, že na hypotetickou otázku odpovíte, až přijde její čas. Zvláště neslibujte odpověď v případech, kdy si nemůžete být jisti, že ji s ohledem na obchodní zájmy společnosti (organizační jednotky) i právní hlediska skutečně budete moci zveřejnit. Což není prakticky nikdy.
- Mluvte srozumitelně. Uvědomte si, že novinář málokdy zná dokonale problematiku, o níž hovoříte a už vůbec ne Vaši odbornou terminologii.
- Odpovídejte krátce a jasně. Nepodlehnete kouzlu košatých vět. Samy o sobě činí sdělení těžko srozumitelným a navíc je musí novináři obvykle zkracovat, což je spolehlivá cesta ke zkreslení Vašeho sdělení.
- Nedovolte novinářům formulovat Vaše názory. Zvláště se mějte na pozoru před reportéry, kteří své otázky uvádějí sáhodlouhým rozborem jejich souvislostí. Většinou k Vám přicházejí s hotovým názorem a snaží se, abyste jim jej potvrdili.
- Buďte klidní. V žádném případě se s novinářem nehádejte. Myslete na to, že většina novinářů, kteří s Vámi hovoří, touží vyprovokovat Vás k odpovědi, které budete vzápětí litovat.
- Nebudte žoviální. Chovejte se přátelsky, ale nesnažte se vytvořit atmosféru důvěrnosti. Pamatujte vždy na to, že **NOVINÁŘ NENÍ VÁŠ PŘÍTEL**.

Zásady vnitřní komunikace v době krize

- Hlavním úkolem vnitřní komunikace v době krize je zajistit, aby zaměstnanci společnosti (organizační jednotky) měli **MOŽNOST** dozvědět se každou důležitou faktickou informací o příčinách, průběhu a okolnostech krize určenou ke zveřejnění dříve než se tato informace objeví ve sdělovacích prostředcích.
- Všechny důležité informace uvolněné ŠKK ke zveřejnění jsou proto dříve, nebo v nejhorším případě ve stejnou dobu, kdy jsou předány novinářům, vhodnou formou zpřístupněny zaměstnancům společnosti (organizační jednotky) - např. prostřednictvím relací v závodním rozhlase, informačních letáků na nástěnkách, intranetu atp.
- Zástupce vedoucího ŠKK pro vnitřní komunikaci informuje zaměstnance o vývoji krize na pravidelných setkáních, jejichž termín a místo konání jsou předem oznámeny. Využívá každou příležitost k osobním rozhovorům se zaměstnanci, přičemž dbá na to, aby v době krize postupně osobně navštívil všechna klíčová pracoviště v době všech pracovních směn.
- Zástupce pro vnitřní komunikaci sbírá a vyhodnocuje reakce zaměstnanců na mediální obraz krize a předává tyto poznatky ostatním členům ŠKK.
- Žádnému zaměstnanci kromě členů ŠKK a kromě vedoucích zaměstnanců společnosti do úrovně výkonných ředitelů a ředitelů organizačních jednotek nejsou v době krize poskytovány **ŽÁDNÉ** informace, které nejsou určeny ke zveřejnění.

Místnost štábu krizové komunikace

- Sekretář štábu krizové komunikace předem vybírá v objektu společnosti (organizační jednotky) místnost, v níž bude v době krize štáb působit
- Pokud není sídlo společnosti (organizační jednotky) totožné s místem, které je centrem krize (například v případě provozní havárie), zajišťuje sekretář zřízení místnosti ŠKK co nejbližší místu krize neprodleně po jejím propuknutí
- Místnost ŠKK je přístupná v zásadě pouze členům ŠKK, který na svém prvním zasedání po propuknutí krize může rozhodnout o přístupu dalších osob z řad zaměstnanců společnosti (organizační jednotky) a/nebo externích odborných poradců
- Sekretář zajistí, aby do místnosti krizového štábu neměl přístup nikdo mimo stanovené osoby a zejména ŽÁDNÝ NOVINÁŘ

Nezbytné technické vybavení místnosti krizového štábu

- Telefonní přístroj pro příjem vnějších i vnitřních hovorů připojený na automatické záznamové zařízení s dostatečnou kapacitou
- Radiopřijímač s předvolenými hlavními rozhlasovými stanicemi připojený na magnetofon vybavený dostatečným počtem prázdných kazet
- Televizor s předvolenými hlavními televizními stanicemi připojený na videorekordér vybavený dostatečným množstvím prázdných videokazet
- Počítač připojený k sítím internet a intranet s možností aktivního vstupu na www-server společnosti
- Počítač s tiskárnou nepřístupný z jakékoliv počítačové sítě
- Diktafon nebo přenosný magnetofon
- Nástěnka nebo magnetická tabule se zvětšenými kopiemi příloh této Příručky (Základní informace o společnosti (organizační jednotce), Zakázané informace, Seznam vnitřních a vnějších obligatorních adresátů, Seznam novinářů a redakcí, Seznam funkcionářů společnosti (organizační jednotky), Seznam havarijních služeb)
- Aktualizovaná Příručka pro krizovou komunikaci
- Kancelářské potřeby
- Stoly a židle pro 6-10 osob

Další vybavení místnosti ŠKK

Fax, kopírka, skartovací box, ventilátor, kávovar, chladnička atd.

Místnost pro novináře

- Místnost pro novináře zřizuje zástupce vedoucího pro vnější komunikaci analogickým způsobem jako se zřizuje místnost ŠKK
- Dbá při tom, aby místnost pro novináře měla kontrolovaný přístup důsledně oddělený od ostatních prostor společnosti (organizační jednotky), zejména dbá na zamezení vstupu novinářů do ostatních prostor na trase přístupu k místnosti pro novináře a na trase mezi místnostmi a WC
- Místnost pro novináře by měla být pokud možno tak prostorná, aby v ní bylo možné pořádat tiskové konference
- V zásadě platí, že všechna prohlášení pro sdělovací prostředky činí určení členové ŠKK v místnosti pro novináře

Základní vybavení místnosti pro novináře

- 1-3 telefonní linky
- Fax
- E-mail
- Kancelářské potřeby
- Tabule
- Stoly a židle pro 10-15 osob

Další vybavení místnosti pro novináře

Zařízení pro připojení přenosných osobních počítačů k telefonní lince, projekční přístroj, nástěnka, kávovar

Příloha č. 1 (Organizační jednotky)

ZÁKLADNÍ INFORMACE O ORGANIZAČNÍCH JEDNOTKÁCH

Zde uvedené informace je možné zveřejnit bez schválení ŠKK

1.1 Základní informace o organizační jednotce

1.1.1.	Sídlo
Název:	ČEZ, a.s., VODNÍ ELEKTRÁRNY
Adresa:	Prof. Vl. Lista 329, 252 07 Štěchovice
Telefon:	02/994 10 88-90
Fax:	02/994 13 08
E-mail:	

1.1.2.	Přehled vybraných ukazatelů																																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Jednotka</th> <th>1994</th> <th>1995</th> <th>1996</th> <th>1997</th> <th>1998</th> <th>1999</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Instalovaný výkon k 31.12.</td> <td>MW</td> <td>1218</td> <td>1217</td> <td>1683</td> <td>1871</td> <td>1871</td> <td>1871</td> </tr> <tr> <td>Výroba elektrické energie</td> <td>GWh</td> <td>1285</td> <td>1670</td> <td>1928</td> <td>1564</td> <td>1367</td> <td>1476</td> </tr> <tr> <td>Fyzický počet pracovníků k 31.12.</td> <td>osob</td> <td>368</td> <td>371</td> <td>351</td> <td>349</td> <td>346</td> <td>349</td> </tr> </tbody> </table>		Jednotka	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Instalovaný výkon k 31.12.	MW	1218	1217	1683	1871	1871	1871	Výroba elektrické energie	GWh	1285	1670	1928	1564	1367	1476	Fyzický počet pracovníků k 31.12.	osob	368	371	351	349	346	349
	Jednotka	1994	1995	1996	1997	1998	1999																										
Instalovaný výkon k 31.12.	MW	1218	1217	1683	1871	1871	1871																										
Výroba elektrické energie	GWh	1285	1670	1928	1564	1367	1476																										
Fyzický počet pracovníků k 31.12.	osob	368	371	351	349	346	349																										

1.1.3.	Vedoucí organizační jednotky																				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>jméno</th> <th>funkce</th> <th>datum jmenování</th> <th>rok narození</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ing. Jiří Černý</td> <td>ředitel, prokurista</td> <td>1.8.1999</td> <td>1945</td> </tr> <tr> <td>ing. Zdeněk Saturka</td> <td>zástupce ředitele</td> <td>1.4.2000</td> <td>1959</td> </tr> <tr> <td>ing. Zdeněk Mišta</td> <td>pracovník PR</td> <td>1.2.1999</td> <td>1951</td> </tr> <tr> <td>ing. Petr Pětioký</td> <td>zástupce ředitele, prokurista</td> <td>1.4.2000</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	jméno	funkce	datum jmenování	rok narození	ing. Jiří Černý	ředitel, prokurista	1.8.1999	1945	ing. Zdeněk Saturka	zástupce ředitele	1.4.2000	1959	ing. Zdeněk Mišta	pracovník PR	1.2.1999	1951	ing. Petr Pětioký	zástupce ředitele, prokurista	1.4.2000	
jméno	funkce	datum jmenování	rok narození																		
ing. Jiří Černý	ředitel, prokurista	1.8.1999	1945																		
ing. Zdeněk Saturka	zástupce ředitele	1.4.2000	1959																		
ing. Zdeněk Mišta	pracovník PR	1.2.1999	1951																		
ing. Petr Pětioký	zástupce ředitele, prokurista	1.4.2000																			

1.2 Základní informace o organizační jednotce

1.2.1.	Sídlo
Název:	ČEZ, a.s., JADERNÁ ELEKTRÁRNA DUKOVANY
Adresa:	675 50 Dukovany
Telefon:	0618/811 111
Fax:	0618/866 401
E-mail:	pouze osobní e-mail

1.2.2.	Přehled vybraných ukazatelů																																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Jednotka</th> <th>1994</th> <th>1995</th> <th>1996</th> <th>1997</th> <th>1998</th> <th>1999</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Instalovaný výkon k 31.12.</td> <td>MW</td> <td>1760</td> <td>1760</td> <td>1760</td> <td>1760</td> <td>1760</td> <td>1760</td> </tr> <tr> <td>Výroba elektrické energie</td> <td>GWh</td> <td>12977</td> <td>12230</td> <td>12849</td> <td>12494</td> <td>13178</td> <td>13354</td> </tr> <tr> <td>Výroba tepla</td> <td>TJ</td> <td colspan="6">pouze pro vytápění a potřebu EDU</td> </tr> <tr> <td>Fyzický počet pracovníků k 31.12.</td> <td>osob</td> <td>1890</td> <td>1763</td> <td>1719</td> <td>1690</td> <td>1693</td> <td>1640</td> </tr> </tbody> </table>		Jednotka	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Instalovaný výkon k 31.12.	MW	1760	1760	1760	1760	1760	1760	Výroba elektrické energie	GWh	12977	12230	12849	12494	13178	13354	Výroba tepla	TJ	pouze pro vytápění a potřebu EDU						Fyzický počet pracovníků k 31.12.	osob	1890	1763	1719	1690	1693	1640
	Jednotka	1994	1995	1996	1997	1998	1999																																		
Instalovaný výkon k 31.12.	MW	1760	1760	1760	1760	1760	1760																																		
Výroba elektrické energie	GWh	12977	12230	12849	12494	13178	13354																																		
Výroba tepla	TJ	pouze pro vytápění a potřebu EDU																																							
Fyzický počet pracovníků k 31.12.	osob	1890	1763	1719	1690	1693	1640																																		

1.2.3.	Vedoucí organizační jednotky																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>jméno</th> <th>funkce</th> <th>datum jmenování</th> <th>rok narození</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ing. Aleš John</td> <td>ředitel pro techniku</td> <td>1.7.1998</td> <td>1950</td> </tr> <tr> <td>ing. Josef Sedlák</td> <td>ředitel pro finance a správu</td> <td>1.7.1993</td> <td>1959</td> </tr> <tr> <td>ing. Petr Spilka</td> <td>mluvčí EDU</td> <td>1.1.1993</td> <td>1952</td> </tr> </tbody> </table>	jméno	funkce	datum jmenování	rok narození	ing. Aleš John	ředitel pro techniku	1.7.1998	1950	ing. Josef Sedlák	ředitel pro finance a správu	1.7.1993	1959	ing. Petr Spilka	mluvčí EDU	1.1.1993	1952
jméno	funkce	datum jmenování	rok narození														
ing. Aleš John	ředitel pro techniku	1.7.1998	1950														
ing. Josef Sedlák	ředitel pro finance a správu	1.7.1993	1959														
ing. Petr Spilka	mluvčí EDU	1.1.1993	1952														

1.3 Základní informace o organizační jednotce**1.3.1. Sídlo**

Název: **JADERNÁ ELEKTRÁRNA TEMELÍN**
Adresa: 373 05 Temelín
Telefon: 0334/781 111
Fax: 0334/782 708
E-mail: není obecná schránka

1.3.2. Přehled vybraných ukazatelů

	Jednotka	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Instalovaný výkon k 31.12.	MW	elektrárna ve výstavbě - 2x 1000					
Fyzický počet pracovníků k 31.12.	osob	1295	1372	1444	1498	1536	1650

1.3.3. Vedoucí organizační jednotky

jméno	funkce	datum jmenování	rok narození
ing. František Hezoucký	ředitel divize výstavba	10.6.1999	1942
ing. František Hezcko	zástupce ředitele pro spouštění		
ing. Milan Nebesář	tiskový mluvčí	1983	1958

1.4 Základní informace o organizační jednotce**1.4.1. Sídlo**

Název: **ČEZ, a.s., ELEKTRÁRNA MĚLNÍK**
Adresa: 27 703 Horní Počaply
Telefon: 0206/611 111
Fax: 0206/626 840
E-mail:

1.4.2. Přehled vybraných ukazatelů

	Jednotka	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Instalovaný výkon k 31.12.	MW	940	940	940	940	940	720
Výroba elektrické energie	GWh	4178	3931	2979	4583	3826	2528
Výroba tepla	TJ	288	233	176	187	120	52
Fyzický počet pracovníků k 31.12.	osob	1136	1137	1000	959	613	523

1.4.3. Vedoucí organizační jednotky

jméno	funkce	datum jmenování	rok narození
ing. Karel Šik	ředitel		1951
ing. Jaromír Dušek	zástupce ředitele pro ekonomiku		1943
ing. Pavel Fořt	pracovník PR		1961
ing. Václav Suchý	zástupce ředitele pro výrobu a techniku		1940

1.5 Základní informace o organizační jednotce

1.5.1.	Sídlo	Březová u Sokolova
	Název:	ČEZ, a.s., ELEKTRÁRNA TISOVÁ
	Adresa:	Poštovní příhrádka 98, 356 69 Sokolov 1
	Telefon:	0168/651 111
	Fax:	0168/624 035
	E-mail:	sykorv1.eti@mail.cez.cz

1.5.2.	Přehled vybraných ukazatelů							
		Jednotka	1994	1995	1996	1997	1998	1999
	Instalovaný výkon k 31.12.	MW	322	322	322	322	272	272
	Výroba elektrické energie	GWh	1106	1184	1307	1377	1472	1577
	Výroba tepla	TJ	14254	13450	14614	15181	14965	15959
	Fyzický počet pracovníků k 31.12.	osob	474	450	457	447	408	386

1.5.3.	Vedoucí organizační jednotky				
	jméno	funkce	datum jmenování	rok narození	
	ing. Vladimír Sýkora	ředitel	1.1.1998	1958	
	ing. Jaroslav Vondráček	prokurista	1.4.1998	1959	
	Nada Hublerová	referent vnitřní kom.		1950	

1.6 Základní informace o organizační jednotce

1.6.1.	Sídlo	
	Název:	ELEKTRÁRNA POŘÍČÍ
	Adresa:	541 37 Trutnov
	Telefon:	0439/806 111
	Fax:	0439/806 199
	E-mail:	

1.6.2.	Přehled vybraných ukazatelů							
		Jednotka	1994	1995	1996	1997	1998	1999
	Instalovaný výkon k 31.12.	MW					201	
	Výroba elektrické energie	MWh	814	813	806	761	753	544
	Výroba tepla	TJ	3957	3766	4247	3990	3821	3679
	Fyzický počet pracovníků k 31.12.	osob	746	707	653	620	583	546

1.6.3.	Vedoucí organizační jednotky				
	jméno	funkce	datum jmenování	rok narození	
	ing. Jiří Příhoda	ředitel			
	ing. Jiří Raz esberger	prokurista			
	ing. Václav Špúr	pracovník PR			

1.7 Základní informace o organizační jednotce

1.7.1. Sídlo	Název: ELEKTRÁRNA HODONÍN
	Adresa: U elektrárny 1, 695 23 Hodonín
	Telefon: 0628/300 111
	Fax: 0628/238 14
	E-mail:

1.7.2. Přehled vybraných ukazatelů

	Jednotka	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Instalovaný výkon k 31.12.	MW	155	105	155	155	105	105
Výroba elektrické energie	GWh	350	398	414	440	344	289
Výroba tepla	TJ	1437	1280	1266	1175	1177	1109
Fyzický počet pracovníků k 31.12.	osob	336	319	300	282	265	255

1.7.3. Vedoucí organizační jednotky

jméno	funkce	datum jmenování	rok narození
ing. Ludvík Trávník	ředitel	1.6.1993	1952
JUDr. B. Strachotová	prokurista	1.1.1996	1960
Alena Šušáková	pracovník PR	1.5.1994	1958

1.8 Základní informace o organizační jednotce

1.8.1. Sídlo	Název: ELEKTRÁRNA LEDVICE
	Adresa: 418 48 Břlína
	Telefon: 0417/801 111
	Fax: 0417/801 501
	E-mail:

1.8.2. Přehled vybraných ukazatelů

	Jednotka	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Instalovaný výkon k 31.12.	MW	530	530	530	530	530	330
Výroba elektrické energie	GWh	2207	2372	2363	1967	2523	1574
Výroba tepla	TJ	21862	23308	23203	19400	24309	15197
Fyzický počet pracovníků k 31.12.	osob	592	452	467	454	421	395

1.8.3. Vedoucí organizační jednotky

jméno	funkce	datum jmenování	rok narození
ing. Ladislav Poupa	ředitel	20.7.1990	1940
ing. Jaroslav Kulišan	náměstek pro ekonomiku a obchod		1958
Lenka Pospíšilová	referent komunikace	1.4.1998	1975

1.9 Základní informace o organizační jednotce**1.9.1. Sídlo**

Název: ELEKTRÁRNA CHVALETICE
Adresa: 533 12 Chvaletice
Telefon: 040/683 1111
Fax: 040/683 3600 (3604)
E-mail:

1.9.2. Přehled vybraných ukazatelů

	Jednotka	1994	1995	1996	1997	1998	k 30.11.99
Instalovaný výkon k 31.12.	MW	800	800	800	800	800	800
Výroba elektrické energie	GWh						
Výroba tepla	TJ						
Fyzický počet pracovníků k 31.12.	osob	724	639	581	596	566	509

1.9.3. Vedoucí organizační jednotky

jméno	funkce	datum jmenování	rok narození
ing. Bedřich Ježek	ředitel		
ing. Milan Pinter	prokurista		
Iveta Žáková	PR		

1.10 Základní informace o organizační jednotce**1.10.1. Sídlo**

Název: ELEKTRÁRNA DĚTMAROVICE
Adresa: 735 71 Dětmarovice
Telefon: 069/658 2111
Fax: 069/655 0326
E-mail:

1.10.2. Přehled vybraných ukazatelů

	Jednotka	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Instalovaný výkon k 31.12.	MW	800	800	800	800	800	800
Výroba elektrické energie	GWh	2952	3559	3506	2743	2501	3377
Výroba tepla	TJ	23328	31459	31620	24234	22163	29617
Fyzický počet pracovníků k 31.12.	osob	666	608	594	580	548	502

1.10.3. Vedoucí organizační jednotky

jméno	funkce	datum jmenování	rok narození
ing. Jan Mikulka	ředitel	1.7.1990	1951
ing. Břetislav Nezval	prokurista	1.7.1990	1944
Mgr. Nataša Cibulková	pracovník PR	3.7.1997	1961

1.11 Základní informace o organizační jednotce

1.11.1. Sídlo

Název: **ČEZ, a.s. ELEKTRÁRNY TUŠIMICE**
 Adresa: 432 01 Kadaň
 Telefon: 0398/32 1111
 Fax: 0398/32 3880
 E-mail:

1.11.2. Přehled vybraných ukazatelů

	Jednotka	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Instalovaný výkon k 31.12.	MW	1020	1020	1130	1130	1130	
Výroba elektrické energie	GWh	4743	4934	5174	5123	5700	
Výroba tepla	TJ	1402	1247	1217	1111	1048	
Fyzický počet pracovníků k 31.12.	osob	808	758	751	734	691	

1.11.3. Vedoucí organizační jednotky

jméno	funkce	datum jmenování	rok narození
ing. František Tengler	ředitel	1993	1944
ing. Jiří Štěpánek	prokurista	1993	1957
Jaroslav Kořenský	pracovník PR		
ing. Boris Popsimov	ved. kanceláře ředitele+PR	1988/1999	1941

1.12 Základní informace o organizační jednotce

1.12.1. Sídlo

Název: **ELEKTRÁRNY PRUNÉŘOV**
 Adresa: 432 01 Kadaň
 Telefon: 0398/30 1111
 Fax: 0398/33 2697
 E-mail:

1.12.2. Přehled vybraných ukazatelů

	Jednotka	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Instalovaný výkon k 31.12.	MW	1490	1490	1490	1490	1490	1490
Výroba elektrické energie	GWh	7367	6751	8361	7805	7592	7849
Výroba tepla	TJ	2279	2394	2488	2217	1996	1895
Fyzický počet pracovníků k 31.12.	osob	1357	1179	1105	1076	834	794

1.12.3. Vedoucí organizační jednotky

jméno	funkce	datum jmenování	rok narození
ing. Pavel Klika	ředitel		
ing. Jiří Šubrt	prokurista		
ing. Miroslav Krebs	pracovník PR		

1.13 Základní informace o organizační jednotce

1.13.1.	Sídlo
Název:	ČEZ, a.s. ELEKTRÁRNA POČERADY
Adresa:	439 44 Počerady
Telefon:	0397/75 1111, 0397/79 2008
Fax:	0397/79 2047
E-mail:	

1.13.2.	Přehled vybraných ukazatelů																																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Jednotka</th> <th>1994</th> <th>1995</th> <th>1996</th> <th>1997</th> <th>1998</th> <th>1999</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Instalovaný výkon k 31.12.</td> <td>MW</td> <td>1000</td> <td>1000</td> <td>1000</td> <td>1000</td> <td>1000</td> <td>1000</td> </tr> <tr> <td>Výroba elektrické energie</td> <td>GWh</td> <td>4849</td> <td>5759</td> <td>5922</td> <td>6465</td> <td>6293</td> <td>5585</td> </tr> <tr> <td>Výroba tepla</td> <td>TJ</td> <td>273</td> <td>240</td> <td>273</td> <td>242</td> <td>207</td> <td>196</td> </tr> <tr> <td>Fyzický počet pracovníků k 31.12.</td> <td>osob</td> <td>906</td> <td>856</td> <td>780</td> <td>711</td> <td>653</td> <td>599</td> </tr> </tbody> </table>		Jednotka	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Instalovaný výkon k 31.12.	MW	1000	1000	1000	1000	1000	1000	Výroba elektrické energie	GWh	4849	5759	5922	6465	6293	5585	Výroba tepla	TJ	273	240	273	242	207	196	Fyzický počet pracovníků k 31.12.	osob	906	856	780	711	653	599
	Jednotka	1994	1995	1996	1997	1998	1999																																		
Instalovaný výkon k 31.12.	MW	1000	1000	1000	1000	1000	1000																																		
Výroba elektrické energie	GWh	4849	5759	5922	6465	6293	5585																																		
Výroba tepla	TJ	273	240	273	242	207	196																																		
Fyzický počet pracovníků k 31.12.	osob	906	856	780	711	653	599																																		

1.13.3.	Vedoucí organizační jednotky		
jméno	funkce	datum jmenování	rok narození
ing. Josef Kašparů	ředitel	1.1.1994	1946
ing. Václav Škoda	prokurista	1.1.1994	1947
Ladislav Prokop	pracovník PR		1942

Příloha č. 2

ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Zde uvedené informace je možné zveřejnit bez schválení ŠKK

2.1. Základní informace o společnosti ČEZ, a.s.																																																																																	
2.1.1.	<p>Sídlo</p> <p>Název: ČEZ, a.s., Hlavní správa Rok založení: 1992 Sídlo: Jungmannova 29, 111 48 Praha 1 Adresa: Jungmannova 29, 111 48 Praha 1 Telefon: 02 / 2408 1111 Fax: 02 / 2408 2440 E-mail: info@mail.cez.cz Internet: http://www.cez.cz</p>																																																																																
2.1.2.	<p>Struktura akcionářů (v %):</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>k 30.12.1998</th> <th>k 16.6.1999</th> <th>k 19.1.2000</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fond národního majetku ČR</td> <td>67,57</td> <td>67,6</td> <td>67,6</td> </tr> <tr> <td>Ostatní právnické osoby</td> <td>29,41</td> <td>28,62</td> <td>29,86</td> </tr> <tr> <td>Právnické osoby celkem</td> <td>97,01</td> <td>97,22</td> <td>97,46</td> </tr> <tr> <td>z toho: - domácí</td> <td>73,26</td> <td>70,66</td> <td>69,8</td> </tr> <tr> <td>- zahraniční</td> <td>23,75</td> <td>26,56</td> <td>27,66</td> </tr> <tr> <td>Fyzické osoby celkem</td> <td>2,99</td> <td>2,78</td> <td>2,54</td> </tr> <tr> <td>z toho: - domácí</td> <td>2,82</td> <td>2,62</td> <td>2,39</td> </tr> <tr> <td>- zahraniční</td> <td>0,16</td> <td>0,16</td> <td>0,15</td> </tr> </tbody> </table>		k 30.12.1998	k 16.6.1999	k 19.1.2000	Fond národního majetku ČR	67,57	67,6	67,6	Ostatní právnické osoby	29,41	28,62	29,86	Právnické osoby celkem	97,01	97,22	97,46	z toho: - domácí	73,26	70,66	69,8	- zahraniční	23,75	26,56	27,66	Fyzické osoby celkem	2,99	2,78	2,54	z toho: - domácí	2,82	2,62	2,39	- zahraniční	0,16	0,16	0,15																																												
	k 30.12.1998	k 16.6.1999	k 19.1.2000																																																																														
Fond národního majetku ČR	67,57	67,6	67,6																																																																														
Ostatní právnické osoby	29,41	28,62	29,86																																																																														
Právnické osoby celkem	97,01	97,22	97,46																																																																														
z toho: - domácí	73,26	70,66	69,8																																																																														
- zahraniční	23,75	26,56	27,66																																																																														
Fyzické osoby celkem	2,99	2,78	2,54																																																																														
z toho: - domácí	2,82	2,62	2,39																																																																														
- zahraniční	0,16	0,16	0,15																																																																														
2.2.	<p>Přehled vybraných ukazatelů</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Jednotka</th> <th>1994</th> <th>1995</th> <th>1996</th> <th>1997</th> <th>1998</th> <th>1999</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Instalovaný výkon k 31.12.</td> <td>MW</td> <td>10235</td> <td>10184</td> <td>10999</td> <td>10999</td> <td>10900</td> <td>10151</td> </tr> <tr> <td>Výroba elektrické energie</td> <td>GWh</td> <td>45377</td> <td>46361</td> <td>48266</td> <td>48008</td> <td>47892</td> <td>45722</td> </tr> <tr> <td>Výroba tepla</td> <td>TJ</td> <td>15823</td> <td>15764</td> <td>16447</td> <td>15112</td> <td>14292</td> <td>13174</td> </tr> <tr> <td>Fyzický počet pracovníků k 31.12.</td> <td>osob</td> <td>12143</td> <td>11664</td> <td>11280</td> <td>11157</td> <td>10314</td> <td>9266</td> </tr> <tr> <td>Celková zadluženost (bez rezerv)</td> <td>%</td> <td>24,5</td> <td>28,4</td> <td>31,2</td> <td>33,0</td> <td>32,8</td> <td>36,2</td> </tr> <tr> <td>Výnosy celkem</td> <td>mil. Kč</td> <td>52162</td> <td>54096</td> <td>60252</td> <td>59995</td> <td>61744</td> <td>59629</td> </tr> <tr> <td>Náklady celkem</td> <td>mil. Kč</td> <td>35974</td> <td>39313</td> <td>47572</td> <td>53163</td> <td>53087</td> <td>56767</td> </tr> <tr> <td>Zisk před zdaněním</td> <td>mil. Kč</td> <td>16188</td> <td>14783</td> <td>12680</td> <td>6832</td> <td>8657</td> <td>2862</td> </tr> <tr> <td>Zisk po zdanění</td> <td>mil. Kč</td> <td>8889</td> <td>8064</td> <td>7848</td> <td>3367</td> <td>6364</td> <td>2160</td> </tr> </tbody> </table>		Jednotka	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Instalovaný výkon k 31.12.	MW	10235	10184	10999	10999	10900	10151	Výroba elektrické energie	GWh	45377	46361	48266	48008	47892	45722	Výroba tepla	TJ	15823	15764	16447	15112	14292	13174	Fyzický počet pracovníků k 31.12.	osob	12143	11664	11280	11157	10314	9266	Celková zadluženost (bez rezerv)	%	24,5	28,4	31,2	33,0	32,8	36,2	Výnosy celkem	mil. Kč	52162	54096	60252	59995	61744	59629	Náklady celkem	mil. Kč	35974	39313	47572	53163	53087	56767	Zisk před zdaněním	mil. Kč	16188	14783	12680	6832	8657	2862	Zisk po zdanění	mil. Kč	8889	8064	7848	3367	6364	2160
	Jednotka	1994	1995	1996	1997	1998	1999																																																																										
Instalovaný výkon k 31.12.	MW	10235	10184	10999	10999	10900	10151																																																																										
Výroba elektrické energie	GWh	45377	46361	48266	48008	47892	45722																																																																										
Výroba tepla	TJ	15823	15764	16447	15112	14292	13174																																																																										
Fyzický počet pracovníků k 31.12.	osob	12143	11664	11280	11157	10314	9266																																																																										
Celková zadluženost (bez rezerv)	%	24,5	28,4	31,2	33,0	32,8	36,2																																																																										
Výnosy celkem	mil. Kč	52162	54096	60252	59995	61744	59629																																																																										
Náklady celkem	mil. Kč	35974	39313	47572	53163	53087	56767																																																																										
Zisk před zdaněním	mil. Kč	16188	14783	12680	6832	8657	2862																																																																										
Zisk po zdanění	mil. Kč	8889	8064	7848	3367	6364	2160																																																																										
2.3.	<p>Výrobní základna</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Podíl instalovaného výkonu podle typů zdrojů v ČEZ, a.s. (MW)</th> <th>1997</th> <th>1998</th> <th>1999</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Uhelné elektrárny odsířené</td> <td></td> <td>4342</td> <td>6517</td> <td>6517</td> </tr> <tr> <td>Uhelné elektrárny neodsířené</td> <td></td> <td>3025</td> <td>750*</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Vodní elektrárny</td> <td></td> <td>1872</td> <td>1872</td> <td>1873</td> </tr> <tr> <td>Jaderná elektrárna</td> <td></td> <td>1760</td> <td>1760</td> <td>1760</td> </tr> <tr> <td>Sluneční a větrné elektrárny</td> <td></td> <td>0</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Instalovaný výkon celkem</td> <td></td> <td>10999</td> <td>10900</td> <td>10151</td> </tr> </tbody> </table>	Podíl instalovaného výkonu podle typů zdrojů v ČEZ, a.s. (MW)		1997	1998	1999	Uhelné elektrárny odsířené		4342	6517	6517	Uhelné elektrárny neodsířené		3025	750*	0	Vodní elektrárny		1872	1872	1873	Jaderná elektrárna		1760	1760	1760	Sluneční a větrné elektrárny		0	1	1	Instalovaný výkon celkem		10999	10900	10151																																													
Podíl instalovaného výkonu podle typů zdrojů v ČEZ, a.s. (MW)		1997	1998	1999																																																																													
Uhelné elektrárny odsířené		4342	6517	6517																																																																													
Uhelné elektrárny neodsířené		3025	750*	0																																																																													
Vodní elektrárny		1872	1872	1873																																																																													
Jaderná elektrárna		1760	1760	1760																																																																													
Sluneční a větrné elektrárny		0	1	1																																																																													
Instalovaný výkon celkem		10999	10900	10151																																																																													

* Tento neodsířený výkon byl k 1.1.1999 odstaven

2.3.1. Uhelné elektrárny k 31.12.1999				
Elektrárna	Druh paliva	Instalovaný výkon (MW)	Rok uvedení do provozu	Odsířeno od roku
Mělník II (blok č. 9, 10)	hnědé uhlí	2 x 110	1971	1998
Mělník III (blok č. 11)	hnědé uhlí	1 x 500	1981	1998
Tisová I	hnědé uhlí	2 x 55; 1 x 50; 1 x 12	1959-60	1996-98
Tisová II	hnědé uhlí	1 x 100	1961	1997
Poříčí II	černé uhlí			
	hnědé uhlí	3 x 55	1957-58	1996, 1998
Náchod *)	hnědé uhlí	1 x 5; 1 x 12	1950, 1969	1997
Dvůr Králové *)	hnědé uhlí	1 x 6,3; 1 x 12	1955, 1963	1997
Dětmarovice	černé uhlí	4 x 200	1975-76	1998
Chvaletice	hnědé uhlí	4 x 200	1977-78	1997, 1998
Ledvice II	hnědé uhlí	3 x 110	1966-69	1996, 1998
Ledvice III	hnědé uhlí	1 x 110	1968	1998
Tušimice II	hnědé uhlí	4 x 200	1974-75	1997
Počerady	hnědé uhlí	5200	1970-71, 1977	1994, 1996
Hodonín	lignit	1 x 50; 1 x 55	1954-58	1996-97
Pruněšov I	hnědé uhlí	4 x 110	1967-68	1995
Pruněšov II	hnědé uhlí	5 x 210	1981-82	1996
Celkem		6517		
*) Teplárny jsou součástí organizační jednotky Elektrárny Poříčí a dodržení emisních limitů je řešeno spalováním nízkosírného paliva a částečně zemního plynu.				
2.3.2. Jaderné elektrárny k 31.12.1999				
Jaderná elektrárna v provozu		Instalovaný výkon (MW)		Rok uvedení do provozu
Dukovany		4 x 440		1985-88
Celkem jaderná elektrárna		1760		
Jaderná elektrárna ve výstavbě		Instalovaný výkon (MW)		Rok uvedení do provozu
Temelín		2 x 1000		1. Blok - 2001 2. Blok - 2002
2.3.3. Vodní elektrárny k 31.12.1999				
Akumulační, průtočné a malé vodní elektrárny		Instalovaný výkon (MW)		Rok uvedení do provozu
Lípno I		2 x 60		1959
Lípno II		1 x 1,5		1957
Hněvkovice		2 x 4,8		1992
Kořensko		2 x 1,9		1992
Orlík		4 x 91		1961-62
Kamýk		4 x 10		1961
Slapy		3 x 48		1954-55
Štěchovice I		2 x 11,25		1943-44
Vrané		2 x 6,94		1936
Štvanice		3 x 1,89		1987
Mohelno		1 x 1,2; 1 x 0,56		1994
Celkem				
Přečerpávací vodní elektrárny		Instalovaný výkon (MW)		Rok uvedení do provozu
Štěchovice II		1 x 45		1947-48
Dalešice		4 x 112,5		1978
Dlouhé Stráně		2 x 325		1996
Celkem		1145		
Celkem vodní elektrárny		1873		

2.3.4. Větrné elektrárny k 31.12.1999		
	Instalovaný výkon (MW)	Rok uvedení do provozu
Mravenečník (Jeseníky)	1 x 0,220 1 x 0,315 1 x 0,630	1998
Celkem větrné elektrárny	1,165	

2.3.5. Sluneční elektrárna k 31.12.1999		
	Instalovaný výkon (MW)	Rok uvedení do provozu
Mravenečník (Jeseníky)	1 x 0,01; 2 x 0,005	1998
Celkem sluneční elektrárny	0,01	

2.4 Struktura výroby ve zdrojích ČEZ, a.s. (GWh)			
	1997	1998	1999
Uhelné elektrárny odsířené	17072	25949	30887
Uhelné elektrárny neodsířené	16876	7396	0
Vodní elektrárny	1566	1369	1478
Jaderná elektrárna	12494	13178	13357
Celková výroba ČEZ, a.s.	48008	47892	45722

2.5 Vývoj nákladů na výrobu elektřiny podle paliva (Kč/MWh)							
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Uhelné elektrárny	549	558	640	718	820	851	
Jaderná elektrárna	435	473	612	620	668	569	
Vodní elektrárna	405	449	439	520	791	852	

2.6 Vývoj poruchovosti elektráren podle paliva (v % dosažitelného výkonu)							
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Uhelné elektrárny	3,35	3,72	3,72	2,72	3,31	2,67	
Jaderná elektrárna	0,72	1,44	0,49	0,65	0,27	0,75	
Vodní elektrárna	7,83	0,43	0,28	1,51	0,56	0,85	

2.7 Objem a struktura obchodu s elektřinou podle odběratelů					
	1997 GWh	1998 GWh	1999 GWh	Index 98/97	Index 99/98
Opatřeno:					
vlastní výroba	48008	47892	45722	99,80%	95,50%
nákup od nezávislých výrobců	4132	3963	4034	95,90%	101,80%
nákup ze závodních elektráren	831	841	881	101,20%	104,80%
nákup od regionálních distribučních společností	78	77	52	98,70%	67,50%
dovoz	1567	958	1031	61,10%	107,60%
Opatřeno celkem	54616	53731	51720	98,40%	96,30%

2.8 Vývoj emisí látek znečišťujících ovzduší z uhelných elektráren					
(tun/rok)	popílek	oxid siřičitý	oxidy dusíku	oxid uhelnatý	
1993	55393	719149	122212	17099	
1998	7021	159625	56889	6270	
1999	2541	63460	52717	4017	

Příloha č. 3

ZAKÁZANÉ INFORMACE

Tyto informace v zásadě **NELZE** zveřejňovat. Některé dílčí informace tohoto typu (kromě informací podléhajících režimu utajení ve smyslu zákona č. 148/1998 Sb., „O ochraně utajovaných skutečností a o změně některých zákonů“) je možné ve výjimečných případech zveřejnit za podmínky jednomyslného souhlasu všech členů ŠKK. (součástí této přílohy bude vnitřní směrnice ČEZ o utajovaných skutečnostech)

- | | |
|-----|---|
| 3.1 | Všechny informace o krizové situaci, které nebyly schváleny ke zveřejnění vedoucím ŠKK. |
| 3.2 | Informace o skutečnostech podléhajících režimu utajení podle příslušných právních předpisů a vnitřních předpisů společnosti. |
| 3.3 | Osobní informace o zaměstnancích (zejména informace o bydlišti, telefonním spojení, rodinných a zdravotních poměrech). |
| 3.4 | Informace týkající se probíhajících soudních sporů, jichž se účastní společnost (organizační jednotka). |
| 3.5 | Základní informace o obchodních partnerech společnosti (organizační jednotky) v rozsahu nepřesahujícím informace zveřejňované ve výročních zprávách těchto obchodních partnerů. |

Příloha č. 4

SEZNAM VNITŘNÍCH A VNĚJŠÍCH OBLIGATORNÍCH ADRESÁTŮ

Tyto osoby MUSÍ být OFICIÁLNĚ informovány o vzniku a vývoji krize v oblasti jejich působnosti.
(uvedené údaje jsou určeny pouze členům ŠKK)

ČEZ, a.s., HLAVNÍ SPRÁVA

jméno	funkce	telefon	fax, e-mail
ing. Jaroslav Míl	předseda představenstva, generální ředitel		
Milada Vlasáková	předsedkyně dozorčí rady		
PhDr. Soňa Křítková	ved. odd. komunikace		

ČEZ, a.s., JADERNÁ ELEKTRÁRNA DUKOVANY

jméno	funkce	telefon	fax, e-mail
ing. Aleš John	ředitel pro techniku	0618/812201	0618/866495 johnxa.edu@mail.cez.cz
ing. Petr Spilka	mluvčí EDU	0618/815400 0602/234168	0618/866401 spilkp1.edu@mail.cez.cz
Jiří Jedlička	předseda odborové organizace nesměnových odborů	0618/814677 0602/750419	0618/866430 jedlicka@email.cz
Vítězslav Jonáš	starosta obce Dukovany	0618/865029 0602/612155	0618/865038
ing. Josef Černý	starosta obce Rouchovany	0618/865220 0602/567878	0618/865220
Jiří Kostelník	starosta obce Mohelno	0509/642484 0509/642334	0509/642484
ing. Bořivoj Župa	předseda OBK	0602/788585 0621/323928	

ČEZ, a.s., JADERNÁ ELEKTRÁRNA TEMELÍN

jméno	funkce	telefon	fax, e-mail
ing. František Hezoučký	výkonný ředitel, ředitel Divize výstavby JE Temelín	0334/782201 0602/129798	0334/741201 hezouf1.ete@mail.cez.cz
ing. Milan Nebesář	tiskový mluvčí	0334/782415 0602/396327	0334/782828 nebesm1.ete@mail.cez.cz
František Haman	předseda odborové organizace		
Jiří Eisenvort	starosta obce Týn nad Vltavou	0334/731709 0602/435365	0334/731624
Karel Lukáš	starosta obce Dříteň	038/7991121	038/7991121
Stanislav Helige	starosta obce Temelín	0334/744379 0602/111320	0334/744379
Jan Čihovský	starosta obce Všemyslice	0334/721737	0334/721737

ČEZ, a.s., VODNÍ ELEKTRÁRNY

jméno	funkce	telefon	fax, e-mail
ing. Jiří Černý	ředitel	02/9941308	02/9941308
ing. Zdeněk Mišta	PR	02/9941088-90	02/9941308
Růžena Davidová	předseda odborové organizace	02/9941088-90	02/9941308
Miloslava Vlková	starosta obce Štěchovice	02/9941403	02/9941403
ing. Zdeněk Židek	starosta obce Lipno	0337/736113	0337/736196
Jan Čihovský	starosta obce Neznašov	0334/721737	0334/721737
PaedDr. Josef Pechlát	starosta obce Vyš. Brod	0327/746650	0337/746305
Jaroslava Švagrová	starosta obce Solenice	0306/694326	
Peter Halada	starosta obce Kamýk	0306/677104	0306/677125
František Neuzil	starosta obce Slapy	02/9942084	
Bohumila Chvátalová	starosta obce Vrané	02/9961053	02/9961036

PŘÍLOHA P III: HLOUBKOVÝ ROZHOVOR S LADISLAVEM KŘÍŽEM, OSOBNÍ ROZHOVOR

Dobrý den, jsem studentkou fakulty multimediálních komunikací ve Zlíně a píšu bakalářskou práci na téma krizová komunikace ve firmě ČEZ. Chtěla bych s Vámi udělat hloubkový rozhovor na toto téma. Můžeme začít?

Určitě.

Jaké máte celkové vztahy s médii?

To je široká otázka. (smích) Záleží samozřejmě na tom s jakými typy médií, protože ČEZ jako obchodní firma má především vztahy s těmi ekonomickými novináři z této sféry. Tam se vztahy budují až na přátelské bázi, protože kontakt je téměř dennodenní. Jiný vztah je samozřejmě k novinářům z bulvárních novin a tak dále, kdy je člověk vidí jednou za čas. Je to profesionální vztah dvou světů, protože zájem PR a zájem novinářů je sice v jednom směru stejný. Jedni chtějí předat informace a druhí ty informace potřebují. Rozdíl je však v tom, co chtějí sdělit PR a co chce přesně získat novinář. Je to sice vztah vzájemně respektující se, ale jsou to též světy rozdílné. Je to běžné.

Snažíte se nějak budovat dobré vztahy nebo je nějak udržovat?

Samozřejmě, každodenně. Nevím, jak to více rozvést. Je to i o neustálém neformálním setkávání se a diskutování těch témat, která se týkají firmy i témat, která se firmy netýkají. (smích)

Je u Vás nějaký rozdíl v komunikaci v době krize a v době, kdy zrovna neřešíte žádnou krizovou situaci? Je tam rozdíl v tom, jak komunikujete?

V „normální“ firmě, tedy ve většině firem, ten rozdíl musí být úplně markantní, ale příznám se, že u nás ten rozdíl není, protože neznám období, kdy by nějaké téma nebylo krizové a nebylo aktuální v určitém čase. Rozdíl v případě ČEZu, který je i dlouhodobě z různých průzkumů, ze srovnání monitoringu tisku od Newtonu nebo Inovatia nejsledovanější firmou v Čechách, není. Tam se ten rozdíl mezi krizovou a normální komunikací celkem stírá s tím, že krize je neustálá.

A když tedy nějaká ta krizová situace nastane, jak postupujete při jejím řešení?

V naší firmě není až takový rozdíl mezi krizovou a nekrizovou komunikací. U těch menších firem, které se s nějakou potíží setkají jednou za čas, je dobré mít připraven nějaký plán toho, co dělat – zasednou příslušní lidé, kteří rozumí nastalé situaci, nejdřív bude firma opatrná ve svých vyjádřeních a až bude mít jasno v tom, co se stalo, může být otevřenější.

Jelikož je to v ČEZu o každodenní praxi, téměř denně se nějaká krizová situace řeší, tak je to spíše součást normálního běhu, kdy je celkem přirozené, že podle významnosti tématu se ihned člověk kontaktuje s lidmi z představenstva. Nejdříve tiskový mluvčí získá informace od odborníků o tom, jak to zrovna je, a potom to ještě musí konzultovat s ředitelem nebo s příslušným člověkem z představenstva, jaká je zrovna i komunikační situace. Poté se snaží najít optimální řešení.

S tím má čerstvou zkušenost někdejší mluvčí Českých drah Ondřej Kubala. S tím se setká bezpochyby každý mluvčí. Když nastane krizová situace vinou toho, že firma skutečně udělala něco špatně, tak příslušní lidé, kteří s tím mají co do činění, nejsou ochotni odpovídat. Přirozeně mají tendenci i dovnitř zatajovat, co přesně se stalo a jak to doopravdy bylo. Z tiskových mluvčích se pak stávají i pátrači po tom co se skutečně stalo, aby nevypouštěli posunuté nebo ne zcela pravdivé informace dál.

Neustále je to spíše práce v nějakém týmu, kdy se musí sejít pár lidí z firmy, aby sjednotili informaci, která se bude použít dál. Povětšinou dochází k rozdělení, co půjde dovnitř vnitřní komunikací a co ještě navenek. Obsahově, fakticky se to neliší. Já už tomu říkám „politický mording“.

Když řešíte krizi každodenně, máte ještě někde mezery? Kde by se dalo komunikovat lépe?

Mezery jsou samozřejmě vždy, protože člověk se nemůže neustále zlepšovat ve všem. Hlavně vývoj kolem nás spěje určitým směrem. Když si představím před deseti, patnácti lety, kdy jsem nastupoval na ČEZ, člověk stál u faxu a rozesílal tiskové zprávy tímto způsobem pár minut. Teď je to samozřejmě úplně jiné. Máme emaily a zejména se rozvíjí sociální sítě. Je to spíše o tom rozvíjení dalších distribučních kanálů zaměřených na příslušné lidi.

Rozšiřuje se šíře toho, kam ty zprávy jdou. V našem případě je to často i státní správa či starostové v okolí elektráren. Když se vrátím ještě před rozvoj, tak se jedná o určité na-

časování. Nejdřív je nutno zavolat alespoň starostům v okolí elektráren, kde se něco stalo, než budete informovat média. Řada lidí je dost háklivých: „Jak je možné, že já to nevím a už se to dočítám někde a někde.“ Je také nutné uspokojit i potřeby novinářů, kteří nenávidí, když něco nevědí a jinde si už o tom povídají. Je to vše takové zrychlené.

Neřekl bych tedy, že mezery máme v obsahové části. Komunikace je stejně stále stejná. Podstata komunikace je v tom, že se dva lidé baví. Jedná se o distribuční prostředky, které se s časem neustále mění. Je to zejména o technice a o tom, že počet kanálů roste. Je důležité se naučit pracovat s novými kanály. Pořád se tedy jedná o zlepšování v této oblasti a také o koordinaci, která je velmi obtížná. Je potřebné, aby vše na sebe nějak časově navazovalo v určité souslednosti.

A nějaké silné stránky v krizové komunikaci?

Rychlost!

Poučujete se z předešlých krizových situací? Děláte si vyhodnocení?

To je samozřejmost. Na chybách je důležité, že se z nich člověk musí poučit. V tomhle je energetika celkem zvláštní. Je tady vyvinut systém, že lidé jsou nuceni, tlačeni k tomu, aby se přiznávali k chybám, aniž by se jim něco stalo. Je to vždy také na posouzení závažnosti konkrétního případu. Všichni jsou tlačeni k tomu, aby se nebáli přiznat chybu, protože chyby dělá logicky každý. Podstatné je, aby se z toho zbytek poučil a ty věci napravil. Tento přístup se vyvinul z jaderné oblasti, tam je to i celosvětový úzus, jelikož tam ti lidé musí chyby přiznávat. Nejedná se o nějaké postihy, ale o poučení pro příště. Postupně se tento systém aplikuje z oblasti jaderné energetiky do celé firmy.

Nejde samozřejmě přejít to, když někdo dělá chybu za chybou nebo jsou chyby způsobeny například jeho leností. Toto už je pak jiného charakteru. Nikdo není neomylný, ale je podstatné se z chyb poučit.

Vyhodnocení?

Záleží na typu krize. U těch větších a pro ČEZ nebezpečnějších krizí se vyhodnocení dělají. Někdy se dělají i vyhodnocení v písemné podobě a doporučení, co by se dalo zlepšit a udělat jinak. Potom je tady snaha vyaplikovat špatně provedené kroky. Většinou je to o tom lidském, že člověku něco uvázne v hlavě jako ponaučení pro příště.

Školíte své zaměstnance, jak mají postupovat v případě, že je osloví média?

Školíme příslušné zaměstnance, kteří v tu chvíli mohou s médií mluvit. Existuje směrnice lidí, kde je přesně určeno, kdo, jak a kdy může mluvit s médií navenek. Ti, kteří mohou mluvit s médií, jsou čas od času proškolení. Mimo jiné jsou proškolení i v dovednosti vůbec komunikovat s médií. Jedná se jen o určitou část zaměstnanců.

Pro ostatní?

Ne, pro všech 15 tisíc zaměstnanců v České republice rozhodně žádné školení neděláme. Navíc většina z nich má zakázáno s médií mluvit. I když to není o zakazování, lidé sami ani mluvit příliš nechtějí. Naopak jsme museli tlačít na poruchové čety, aby byly ochotné s novináři mluvit, když přijdou. Novináře totiž nezajímá, když jim do telefonu odpovídá nějaký mluvčí, co se stalo. Jim vyhovuje právě ten člověk v terénu. Tito lidé však moc mluvit nechtěli, spíše jsme je museli trochu nutit, aby byli ochotní novinářům odpovídat. Časem se to lehce mění a zlepšuje. Líbí se jim, když vidí svého kolegu v televizi. Napříště jsou hned zase ochotnější. (smích)

Ostatním zaměstnancům tedy řeknete, že nemají mluvit s médií a tím to končí?

Tak.

A nevysvětlujete jim ty důvody, proč by neměli?

Ne! Je to možná trochu štábní, ale jsou i nižší zaměstnanci, kteří mohou s médií hovořit. V tom problém není, ale spíše je to naopak, že se lidé bojí. Obecně, někdy na začátku devadesátých let jsme měli opačný problém, protože mluvil kde kdo za firmu. A lidé měli potřebu. Teď se lidé médií bojí. Nevím, z čeho jejich strach vyvěrá. Ani to není o tom, že by to bylo příkazem, ale je to u těch lidí přirozené. I ti, co mohou, raději stokrát volají a ptají se, co přesně mají říct.

Takže máte přesně stanovené osoby pro komunikaci s médií?

Jsou to zajisté mluvčí, ale spíše jsou to odborníci, kterým důvěřuji více než nějakým „mluvkům“, kteří jsou za to placeni. Pokud si člověk nevybuduje časem nějakou pozici, tak je to o tom, že s médií komunikují techničtí odborníci, kteří jsou schopni mluvit. Potom to jsou ředitelé na všemožných úrovních. Ředitelům elektrárny nemohu zakazovat mluvit o elektrárně.

Máte dopředu stanovený krizový management? Máte pro něj vyhraněn i nějaký speciální prostor?

Jen v případě jaderných elektráren.

Normálně to tedy řeší komunikační oddělení?

Jelikož je komunikační oddělení dost velké, tak by se to stejně vzájemně krylo. Zvláštnost je jedině u jaderných elektráren, kde je nutnost mít separé komunikační místnost mimo areál jaderné elektrárny v určitém dojezdovém dosahu. To je jen takové specifikum.

Pro tyto případy tedy máte stanoven krizový management a místo pro jeho práci?

Tam je to stanovené čistě jen pro určité jaderné havárie. Je to spojeno s celým krizovým řízením, kdy samozřejmě existují v okolí jaderné elektrárny prostory, kam by se přesunuli v případě nějaké havárie i krizoví komunikátoři. Tyto místnosti jsou vybaveny veškerou technikou a jsou úplně mimo areál jaderné elektrárny. Tyto prostory se normálně vůbec nevyužívají.

Jak vnímáte důležitost dobře zvládnuté krizové komunikace?

To je základ, ale u krize jsou vždy aspekty dva – časový a postupovat během krize optimálně. Pokud ze začátku špatně odkomunikujete určitou věc, už to nenapravíte. To samé je z hlediska času. Jestliže nezačnete komunikovat během dne, tak ta informace již bude žít v nějaké podobě druhý den v novinách a v médiích obecně. Vám už se ji nepodaří napravit, i když si po dvou dnech rozmyslíte, jak přesně jste to chtěli zformulovat. Už je pozdě na to, abyste to mohli ještě zachránit.

To je celé téma krizové komunikace. Dost často mám ještě přednášku – takový krásný příklad, jak se při krizové komunikaci často zapomíná na obrazový vjem, který je pro televizi absolutně nejpodstatnější. Psychologové přesně vypočítávají, kolik procent je to, co lidé vnímají obrazem, a kolik to, co mluveným slovem.

Stal se problém před dvěma lety v Německu s jadernou elektrárnou. Oni tam neměli zas tak velký průšvih, jen jim tam hořela trafostanice vedle elektrárny. Nejhorší bylo to, že přesně nezvládli tu základní krizovou komunikaci. Tiskový mluvčí a ředitel této elektrárny vystupovali pro televizi a vysvětlovali, že je to jen banální záležitost, která nemá s jadernou elektrárnou a s jadernou bezpečností co dělat, že je to jen trafostanice, kterých jsou v zemi tisíce, a že jen hoří olej. Neuvědomili si však, že je natáčeli před jadernou elektrárnou a za nimi se valil hustý tmavý kouř kilometry vysoko. Těm slovům na-

konec stejně nikdo nevěřil nebo to diváci spíše ani nevnímali, když viděli jadernou elektrárnu se strašným černým kouřem. Tohle byla taková ta první chyba, kterou udělali hned první den, ale oni dělali další a další chyby. Neuvědomili si některé věci a nechtěli jít do podrobností.

Vcelku to byla banální nehoda z pohledu techniků, ale komunikačně to absolutně nezvládli. Důsledky to mělo takové, že do týdne po této události skončili ředitel elektrárny i ředitel té firmy pro západní Evropu a do čtrnácti dnů skončil ředitel celé velké nadnárodní společnosti. Od té doby začal i odklon Německa od jaderné energetiky. Takže i banální věc, která není dobře odkomunikována, má velmi rychlé a značné důsledky.

Máte krizový manuál? Používáte ho?

Krizový manuál máme, sice zavání prachem a je neaktualizovaný, ale je, protože všichni říkají, že je dobré ho mít. Osobně říkám, že záleží na firmě. Pokud je to malá firma, která nemá s krizovými situacemi časté problémy, tak je pro ni dobré mít nějaký krizový manuál pro případ, že by jim něco bouchlo nebo se cokoliv stalo, aby alespoň zhruba věděli, co dělat. Když je to však na každodenní bázi, tak ten manuál chť nechtě zapadne prachem a stejně ho nikdo neotevře, protože už se to stane součástí normálního běhu života a každodenní práce.

Pro vás jsou tedy důležitější zkušenosti?

Určitě. Je to zejména v závislosti na čase, který běží hrozně rychle. Když se stane nějaký problém, je nutné maximálně do hodiny dát aspoň nějaké první vyjádření. To si můžete leda prostudovat manuál, nebo si rozmyslet, co k té věci řeknete a co k ní musíte mít, takže z hlediska času je neaplikovatelné používat krizový manuál. Uznávám, že by krizový manuál měl být, ale u velkých firem, které mají komunikační útvary, je to nesmysl. Spíše je to byznys pro PR agentury, protože to je první věc, kterou vám nabídnou za pěkné peníze, jelikož tomu každý rozumí. Každý si chce vydělat peníze. V praxi ale vím, že firem, které využili svůj manuál, je minimum. Tam, kde by byl k užítku, tak ho stejně nepoužili, nebo ho možná ani neměli.

To byl případ Unipetrolu před pár lety. Ten měl problém s únikem určitých chemických látek z Neratovic, který způsobil ohrožení skoro na týden. V Unipetrolu se za tu dobu vystřídali tři nebo čtyři tiskoví mluvčí. Nadělali spousty chyb. Sám vím, že manuál měli, ale když ho měli využít, tak to neudělali.

Takže v případě krize není ani čas vytahovat krizový manuál?

Krizový manuál, který by mělo cenu vytahovat, musí být hlavně stručný, maximálně formát jedné A4. To je jediné, co je užitečné.

Jak jste se dozvěděli o tom, že pan Schwarzenberg obvinil ČEZ, že sponzoruje politické strany?

To nevím. Možná „četskou“. Na mobil nám chodí systém hlavních zpráv, které se týkají energetiky, tudíž předpokládám, že jsme se to dozvěděli během minut. Tohle je ale věc, která se opakuje průběžně a neustále. Je to propojené – co je obrovské a má vliv, tomu bude vždy něco přisuzováno, ať už to je pravda či nikoliv. Dozvěděli jsme se to v řádu minut a v řádu minut jsme i vydali prohlášení, protože se jednalo o situaci, která se neustále dokola opakuje. Člověk se zkušenostmi už ihned ví, jak na to musí reagovat.

Uspořádali jste nějakou tiskovou konferenci?

Ne!

Koukala jsem na Vaše stránky a nenašla jsem ani žádnou tiskovou zprávu k této kauze.

Žádná nebyla. Stačí, když dáte vyjádření do ČTK, to už mají pak všichni. K takovýmto atakům bez důkazů, které jsou trošku na politické rovině, není dobré ani cokoliv pořádat, protože nemáte ani co pořádně říct. Pokud by se jednalo o obvinění s nějakými důkazy, pak by si to zasloužilo nějaký rozbor, co je na tom pravdy. V případě obvinění bez ničeho podloženého by tomu vydávání nějakých prohlášení, tiskových zpráv nebo pořádání konferencí dodalo větší váhy.

Co Vám v tuto chvíli pomohlo? Co v té situaci hrálo roli?

Ten výpad, který vynesl místopředseda vlády, je poměrně významný. Pouze při zachování klidu a chladné hlavy ten výrok do dvou dnů ztratil významu. Tohle to je o strategii citu, kdy na takovéto věci nemůžete reagovat útočně, protože se jedná i o představitele vašeho vlastníka. Vlastník se přece nikdy nekritizuje. To se ve slušné společnosti nedělá. Pokud se navíc jedná o výrok bez důkazu, tak není v podstatě ani co vyvracet. Tam postavíte rychle tvrzení proti tvrzení a musíte se tak na den obrnit.

Myslíte si, že v tuto chvíli hrálo velkou roli i to, že se v té samé době řešilo možné propojení bývalého generálního ředitele Martina Romana na plzeňskou Škodu?

To určitě, ale nevím, co je z hlediska firmy lepší. Já bych byl radši, kdyby žilo to první. To už tak přináší čas. Jenda krize přebíjí druhou. To je většinou taktika na politické sféře, nejedná se o firemní taktiku PR, protože to nelze budovat. Na politické scéně se však jedná o klasickou PR taktiku - přehlušit jednu krizi jinou krizí.

Vyhodnocovali jste nějak tuto krizovou situaci?

Tuto konkrétní krizovku jsme nevyhodnocovali. Snažíme se vyhodnocovat jen ty z naší závažnější krizové situace, které čas od času přijdou.

Stále se však v médiích objevují zmínky o této kauze, zejména když se řeší zákon o pravomocech Nejvyššího kontrolního úřadu.

To je tak bohužel vždycky, když nějaký významný představitel vypustí nějaký výrok, tak už ho nesmažete ze světa, protože archívy využívají všechny noviny. Ten výrok tu bude i za rok, nebo i za delší dobu. Jediná možnost je, že by ho dotyčný sám stáhnul. Jinak se s tím nedá nic dělat. Ten výrok už tady bohužel leží v databázích a ten tu bude. Záleží na tom, jakou bude mít významnost. Já se domnívám, že významnost má v tuhle chvíli velmi nízkou. Když se však objeví zase něco, tak se to k tomu historicky přidá.

U těch velkých firem se používá, i když to může znít arogantně, orel much nelapá. Kdo je lídr trhu se nemá intenzivně účastnit každé putyky, ale má řešit jen ty podstatné věci. Arogance je s velkými spojována. Je to vždy vážení na miskách vah, co je arogantní a co ne.

To bude ode mě asi vše, děkuji Vám za Váš čas a ochotu.

Není zač, kdybyste ještě něco potřebovala, neváhejte se ozvat.

PŘÍLOHA P IV: DOPLNĚNÍ HLOUBKOVÉHO ROZHOVORU

Hezké odpoledne, pane Kříži,

chtěla bych Vás poprosit, jestli byste byl ochotný a odpověděl mi písemně ještě pár otázek, které bych doplnila k hloubkovému rozhovoru, který jsme spolu realizovali 8. března 2012. Po podrobném prostudování interních dokumentů k tématu komunikace s médii, které jste mi poskytl, a zpracovávání mediální analýzy by pro mě bylo velmi přínosné doplnit detaily.

Máte dopředu stanoven štáb krizové komunikace?

Ne zcela, s ohledem na rozsah holdingu Skupiny ČEZ se štáb mění podle oblasti – jde o jadernou energetiku, uhelnou, distribuci, problémy spojené s obchodem nebo těžbou uhlí – podle toho se mění obsazení. Neměnnou jsou lidé z útvaru komunikace.

Máte určeno, kdo bude zastávat konkrétní funkce, které jsou popsány v krizovém manuálu (vedoucí, zástupce pro vnější komunikaci, zástupce pro vnitřní komunikaci, sekretář, právník, odborný poradce (člověk zaměřený na oblast, které se krize týká) a poradce PR.), a jaké budou v případě nastání krizové situace jejich povinnosti? Pokud ano, mění se lidé na těchto postech? Máte stanovené lidi, kteří místo nich budou zastávat práci, kterou členové krizového štábu vykonávají normálně?

Ne. Opět se tým ustanovuje podle případu.

Máte stanoveny, kdo vyšších pozic bude komunikovat na dotazy médií? Mám na mysli, jestli máte určeno, kdy budete mluvit vy, kdy paní Nováková nebo pan generální ředitel Beneš?

V podstatě ano, v počátku krize mluví jen mluvčí (já nebo Nováková, určuji já). Až následně, poté co jsou známy všechny, nebo většina, aspekty, tak se vyjadřuje generální ředitel nebo příslušný člen představenstva.

Máte dojem, že když v médiích napíše např. Vaše jméno (či jméno pana Beneše), že je Vaše (jeho) slovo důvěryhodnější než když uvedou, že to samé tvrdí zástupci ČEZ?

Ano, personifikace je vždy důvěryhodnější.

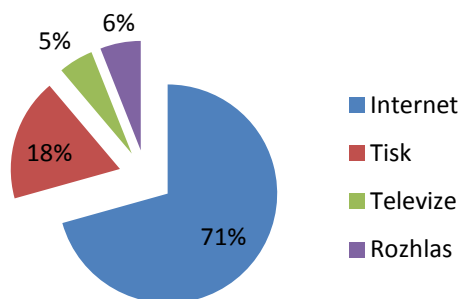
Máte dojem, že v případě krizových situací se Vám vyplácí úsilí vložené do budování vztahů s médii?

Ano, vždy se lze lépe domluvit, i novináři mají pochopení, že jim vše nemůžete říci, když jim to přátelsky vysvětlíte a máte s ním dobrý vztah.

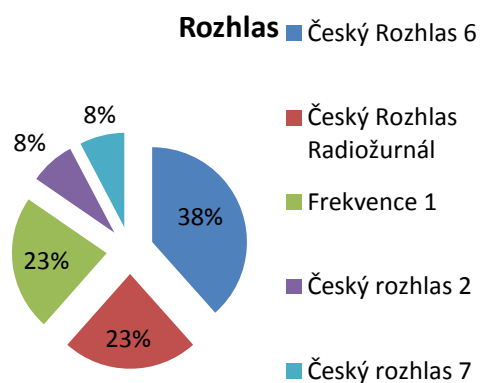
Děkuji Vám moc za Vaši ochotu.

PŘÍLOHA P V: GRAFY K MEDIÁLNÍ ANALÝZE

Počet článků, dle typu média

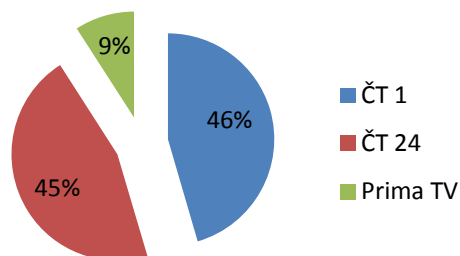


Graf 13 – Počet zpráv, dle typu média [Zdroj: Vlastní]



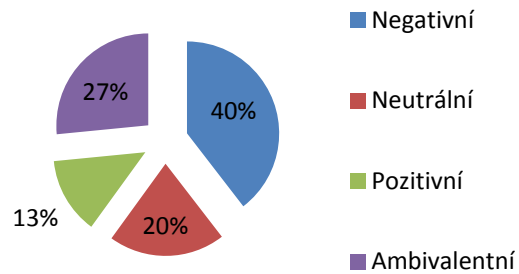
Graf 14 – Rozhlas [Zdroj: Vlastní]

Televize



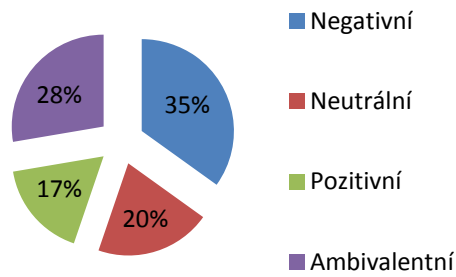
Graf 15 – Televize [Zdroj: Vlastní]

Vyznění



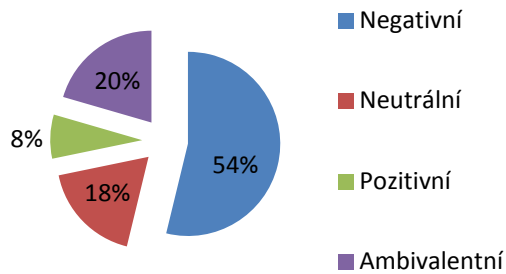
Graf 16 – Celkové vyznění kauzy [Zdroj: Vlastní]

Internet, vyznění



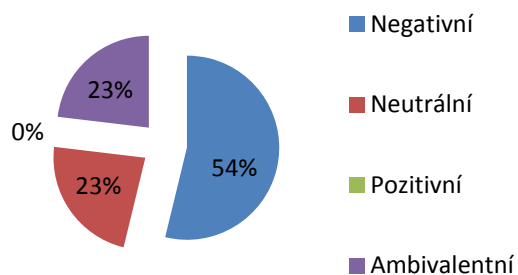
Graf 17 – Celkové vyznění na internetu [Zdroj: Vlastní]

Tisk, vyznění



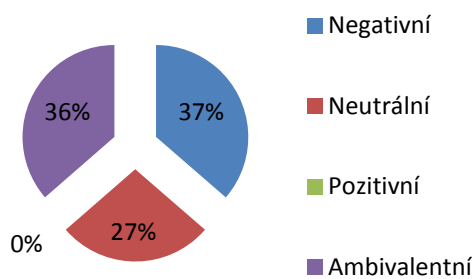
Graf 18 - Celkové vyznění v tisku [Zdroj: Vlastní]

Rozhlas, vyznění



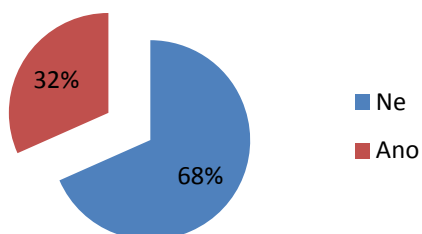
Graf 19 – Celkové vyznění v rozhlase [Zdroj: Vlastní]

Televize, vyznění



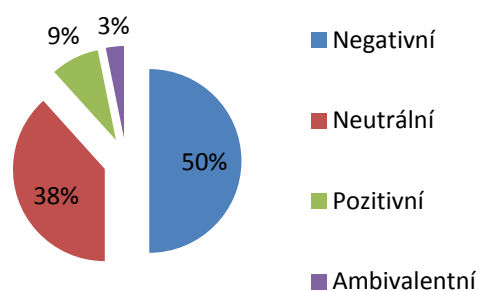
Graf 20 – Celkové vyznění v televizi [Zdroj: Vlastní]

V kolika procentech zpráv se vyjádřil někdo za ČEZ?



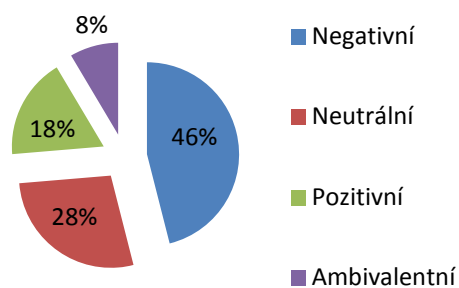
Graf 21 – V kolika procentech zpráv se vyjádřil někdo za ČEZ? [Zdroj: Vlastní]

Zprávy bez vyjádření - vyznění



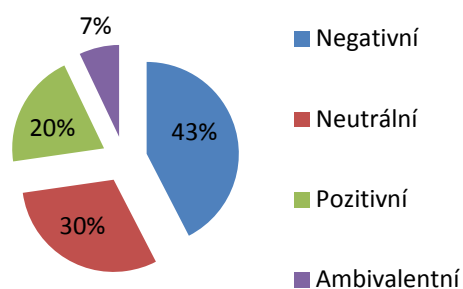
Graf 22 – Vyznění zpráv, které zůstaly bez vyjádření [Zdroj: Vlastní]

Zprávy bez vyjádření ČEZu - vyznění



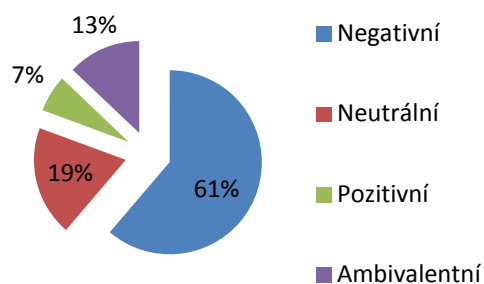
Graf 23 – Vyznění zpráv, u kterých se nevyjádřil ČEZ [Zdroj: Vlastní]

Vyznění zpráv bez vyjádření ČEZu - Internet



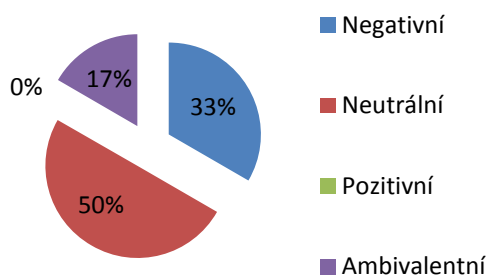
Graf 24 – Vyznění zpráv na internetu, u kterých se nevyjádřil ČEZ [Zdroj: Vlastní]

Vyznění zpráv bez vyjádření ČEZu - Tisk



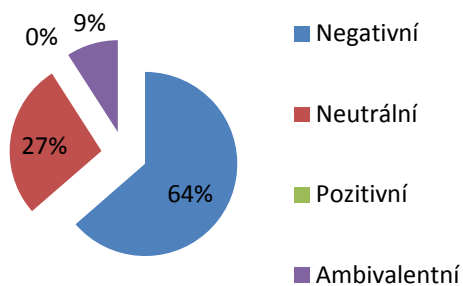
Graf 25 - Vyznění zpráv v tisku, u kterých se nevyjádřil ČEZ [Zdroj: Vlastní]

Vyznění zpráv bez vyjádření ČEZu - Televize



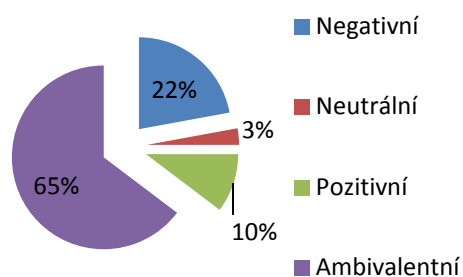
Graf 26 – Vyznění zpráv v televizi, u kterých se nevyjádřil ČEZ [Zdroj: Vlastní]

Vyznění zpráv bez vyjádření ČEZu - Rozhlas



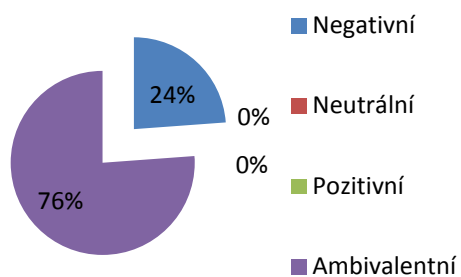
Graf 27 – Vyznění zpráv v rozhlasu, u kterých se nevyjádřil ČEZ [Zdroj: Vlastní]

Zprávy s vyjádřením ČEZu - vyznění



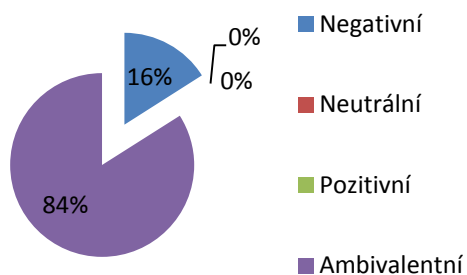
Graf 28 – Vyznění zpráv, u kterých se vyjádřil ČEZ [Zdroj: Vlastní]

Vyznění při vyjádření Kříže



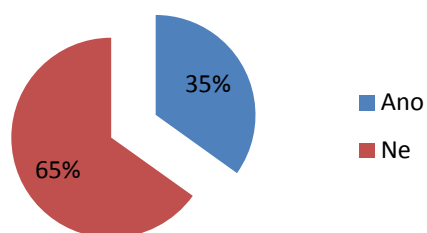
Graf 29 – Vyznění zpráv, ve kterých se vyjádřil Kříž [Zdroj: Vlastní]

Vyznění při vyjádření zástupců ČEZ



Graf 30 – Vyznění zpráv, ve kterých se vyjádřili zástupci ČEZ [Zdroj: Vlastní]

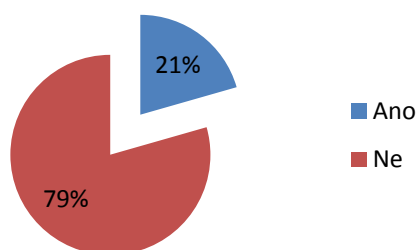
Vyjádření ČEZu na internetu



Graf 31 – V kolika procentech zpráv na internetu se vyjádřil někdo za ČEZ?

[Zdroj: Vlastní]

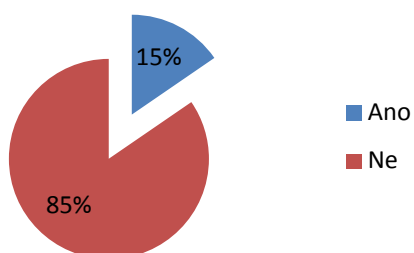
Vyjádření ČEZu v tisku



Graf 32 – V kolika procentech zpráv v tisku se vyjádřil někdo za ČEZ? [Zdroj:

Vlastní]

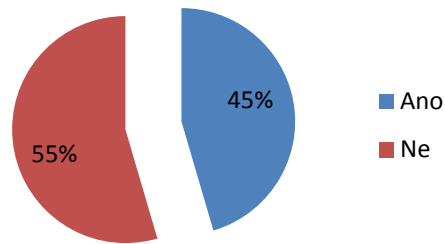
Vyjádření ČEZu v rozhlase



Graf 33 – V kolika procentech zpráv v rozhlase se vyjádřil někdo za ČEZ?

[Zdroj: Vlastní]

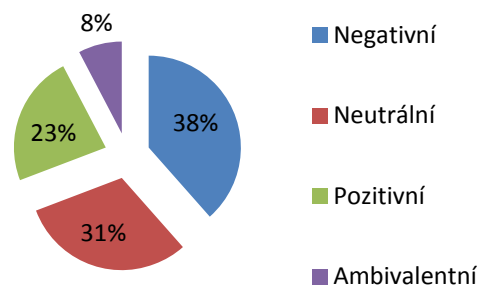
Vyjádření ČEZu v televizi



Graf 34 – V kolika procentech zpráv v televizi se vyjádřil někdo za ČEZ?

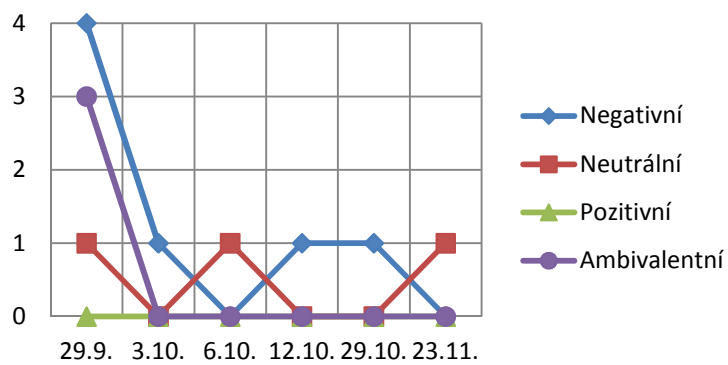
[Zdroj: Vlastní]

Názory na internetu

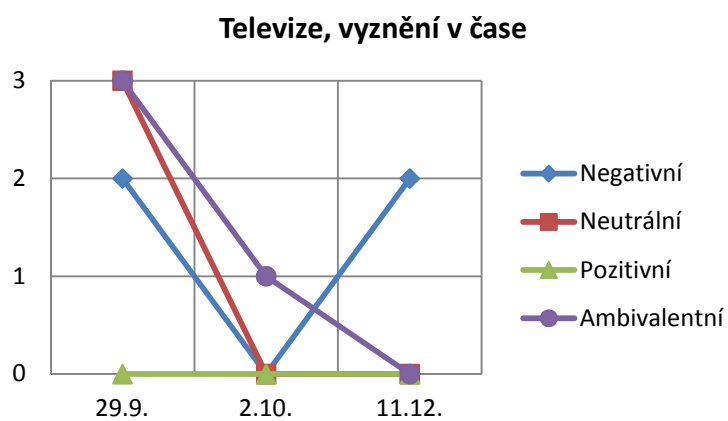


Graf 35 – Vyznění názorů na internetu [Zdroj: Vlastní]

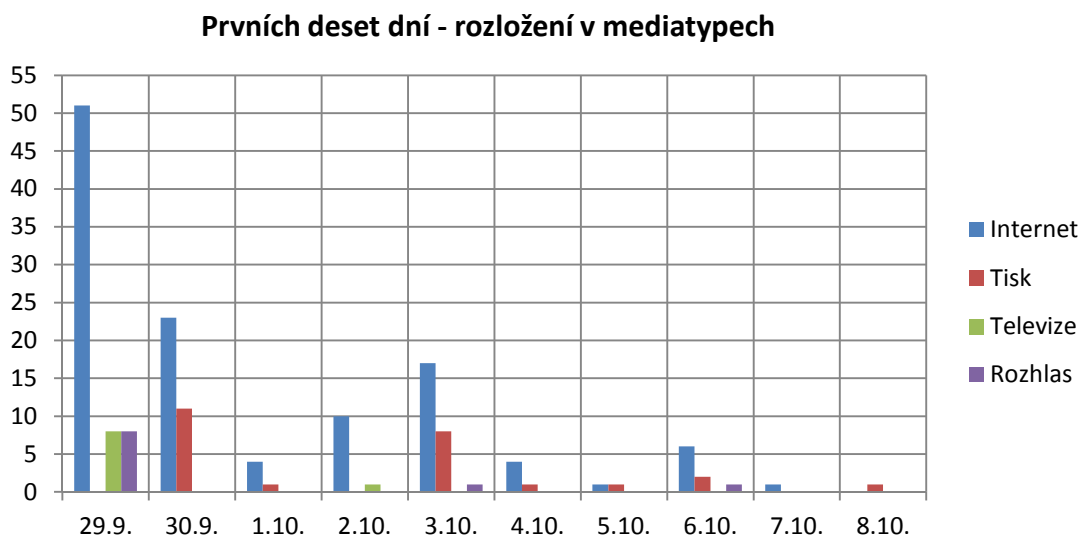
Rozhlas, vyznění v čase



Graf 36 – Rozhlas, vyznění v čase [Zdroj: Vlastní]



Graf 37 – Televize, vyznění v čase [Zdroj: Vlastní]



Graf 38 – Prvních deset dní – rozložení v mediatypch [Zdroj: Vlastní]

PŘÍLOHA P VI: TABULKA K MEDIÁLNÍ ANALÝZE

Viz příložené CD.

**PŘÍLOHA P VII: NAHRANÝ HLOUBKOVÝ ROZHOVOR
S LADISLAVEM KŘÍŽEM**

Viz přiložené CD.