

# Krize jako příležitost pro budování firemní image

## Bakalářská práce

Denisa Králíková



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Denisa Králíková**  
Osobní číslo: **K20280**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Krizová komunikace jako příležitost budování firemní image**

## Zásady pro vypracování

1. Zaměření na online/sociální sítě
2. Příklady z praxe (best practices)
3. Definování stěžejních faktorů pro krizovou komunikaci s pozitivním vlivem na firemní image
4. Vlastní výzkum: obsahová/komparativní/meta analýza (nutno zkontrolovat nejvhodnější metodu s vedoucím práce)

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

**Seznam doporučené literatury:**

Krizová komunikace : principy – zkušenosti – postupy / Jan Tomandl, Jaroslav Čuřík, Kristýna Maršovská, Tereza Fojtová  
Efektivní krizová komunikace : pro všechny manažery a PR specialisty / Radek Chalupa  
The Handbook of Crisis Communication / W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay  
Social Media and Crisis Communication / Lucinda Austin and Yan Jin  
Handbook of Corporate Communication and Public Relations / Sandra M. Oliver  
Reputation Management / John Doorley and Helio Fred Garcia  
Social Media and Public Relations : Fake Friends and Powerful Publics / Judy Motion, Robert L. Heath and Shirley Leitch  
Designing Brand Identity / Alina Wheeler  
Corporate Reputation : Brand and Communication / Stuart Roper and Chris Fill  
Accounts, Excuses, and Apologies : Image Repair Theory and Research / William L. Benoit

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

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. dubna 2024**



---

**Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.**  
děkan

---

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

Ve Zlíně dne 2. dubna 2024

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Beru na vědomí, že**

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

### **Prohlašuji, že:**

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 15. 4. 2024

Jméno a příjmení studenta: Denisa Králíková

podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce nahlíží do problematiky krizové komunikace, preventivních opatření a teoretických metod k deeskalaci krizových událostí. V rámci výzkumu bylo realizováno dotazníkové šetření určené PR pracovníkům velkých českých firem. Výsledky reflektují jejich zkušenosti v souvislosti s krizovými událostmi a přináší také zhodnocení image českých i světových značek.

Klíčová slova: krizová komunikace, krizové události, firemní reputace, firemní image, příležitosti firemní krize, SCCT, krizové fáze, krizové reakce, firemní komunikace

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis looks into the issues of crisis communication, preventive measures and theoretical methods to de-escalate crisis events. The research included a questionnaire survey addressed to PR professionals of major Czech companies. The results reflect their experiences in relation to crisis events and also provide an assessment of the image of Czech and global brands.

Keywords: crisis communication, crisis events, corporate reputation, corporate image, crisis opportunities, Situational Crisis Communication Theory, SCCT, crisis phases, crisis response, corporate communication

Největší poděkování patří vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Mgr. Olze Dolínkové, Ph.D. za její cenné rady a pozitivní energii. Dále bych ráda poděkovala celému týmu pedagogů Fakulty multimediálních komunikací, které jsem měla čest během svého studia poznat a nasát alespoň malou část z jejich vědomostí a zkušeností. V neposlední řadě děkuji své mamince, která mi byla a je inspirací (nejen) v mém studiu vysoké školy.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 FIREMNÍ REPUTACE A IMAGE</b> .....	<b>11</b>
1.1 FIREMNÍ REPUTACE.....	11
1.1.1 Vymezení pojmu firemní reputace.....	11
1.1.2 Řízení firemní reputace .....	12
1.2 FIREMNÍ IMAGE.....	13
1.2.1 Vymezení pojmu firemní image.....	13
1.2.1 Budování firemní image.....	14
<b>2 KRIZE</b> .....	<b>15</b>
2.1 VYMEZENÍ POJMU KRIZE .....	15
2.2 KRIZOVÉ FÁZE .....	16
2.2.1 Předkrizová fáze.....	16
2.2.2 Krizová fáze .....	18
2.2.3 Postkrizová fáze .....	20
2.3 TEORIE SITUAČNÍ KRIZOVÉ KOMUNIKACE (SCCT) .....	21
2.3.1 Definice a význam SCCT.....	21
2.3.2 Typizace krizí podle SCCT .....	22
2.3.3 Strategie krizové reakce .....	23
<b>3 FIREMNÍ A KRIZOVÁ KOMUNIKACE</b> .....	<b>24</b>
3.1 VYMEZENÍ POJMU FIREMNÍ KOMUNIKACE .....	24
3.2 VÝZNAM FIREMNÍ KOMUNIKACE.....	25
3.3 FUNKCE STORYTELLINGU VE FIREMNÍ KOMUNIKACI .....	26
3.4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO KRIZOVOU KOMUNIKACI .....	27
3.5 KRIZOVÁ KOMUNIKACE OPTIKOU ONLINE PROSTŘEDÍ.....	28
3.5.1 Case study: United Airlines vs Starbucks .....	30
3.5.2 Case study: Protein World .....	31
<b>4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM</b> .....	<b>33</b>
4.1 DEFINICE A VYUŽITÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	33
4.2 VYUŽITÍ PRIMÁRNÍCH A SEKUNDÁRNÍCH DAT .....	34
4.3 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	35
4.3.1 Určení výzkumného přístupu .....	35
4.3.2 Výběr výzkumného vzorku .....	37
4.3.3 Sběr dat.....	38
4.3.4 Analýza dat a závěrečná zpráva .....	39
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>41</b>
<b>5 METODOLOGIE</b> .....	<b>42</b>

5.1	CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	42
5.2	METODA SBĚRU DAT .....	42
5.3	VÝBĚR VÝZKUMNÉHO VZORKU A JEHO SLOŽENÍ .....	44
5.4	PRŮBĚH SBĚRU DAT .....	45
5.5	ANALÝZA DAT .....	46
5.6	DISKUZE .....	49
5.6.1	Přípravenost českých firem na krizovou událost .....	49
5.6.2	Hate vs love brand.....	50
5.6.3	Hate brand .....	51
5.6.4	Love brand .....	53
5.6.5	Shrnutí .....	55
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>



## ÚVOD

Je více než pravděpodobné, že do běžného chodu každé firemní organizace dříve či později zasáhne nějaká forma krizové události. V digitálním věku, kde se vše odehrává online a jen těžko lze před veřejností něco skrýt, je potenciál pro vznik krizové situace obrovský (Tachkova a Coombs, 2022). Existuje řada teoretických i praktických doporučení a postupů, které mohou dopady krize zmírnit. Cílem práce je získání vhledu do problematiky krizové komunikace, preventivních opatření a teoretických metod k deeskalaci krizových událostí. Zároveň se nabízí otázka shodná s titulem práce – zda je možné krizi transformovat v příležitost pro budování image značky?

S významem a úspěchem značky se nejvíce pojí podstata značky. V krizové situaci je však nejvýznamnějším prvkem minulé a současné chování společnosti. Autenticita hraje klíčovou roli při budování, udržování a obraně reputačního kapitálu (Greyser, 2009). Vybudovat značku trvá roky, ale špatně zvládnutá krize ji může zničit za pouhou nanosekundu. Nejlepší obranou během komunikačních výzev digitálního věku je dobře navržený plán krizové komunikace (Wheeler, 2018). Efektivní krizové řízení pomáhá organizacím být připraveny a hlavně jednat proaktivně, nikoliv reaktivně (Tachkova a Coombs, 2022). Jakou zkušenost s krizí mají velké české firmy a organizace a disponují krizovým manuálem?

Značná část spotřebitelů používá značky jako symbol toho, kým jsou nebo kým by chtěli být. Jednotlivé značky tak spotřebitel může vnímat jako paralelní atributy různých stránek své osobnosti (Schembri, Merrilees a Kristiansen, 2010). Naopak ke značkám, které neodpovídají identitě a morálním hodnotám spotřebitele, může spotřebitel pociťovat vysokou míru averze (Palusuk, Koles a Hasan, 2019). Způsob, jakým si značky dokáží vybudovat vztah se svými zákazníky, spočívá především v projekci identity značky a sekundárně v budování komunikace značky a její identity. Právě díky těmto vlastnostem si může značka vybudovat silný pozitivní vztah se spotřebiteli (Mao et al., 2020). Které značky čeští PR odborníci hodnotí pozitivně a jaké u nich naopak vzbuzují negativní konotace?

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 FIREMNÍ REPUTACE A IMAGE

## 1.1 Firemní reputace

### 1.1.1 Vymezení pojmu firemní reputace

Každý jednotlivý krok, chování a rozhodnutí, které se týká jakékoli společnosti, je v dnešní masmediální době pečlivě zkoumáno, dokumentováno a komentováno, mnohdy v celosvětovém měřítku. Dnes již značka nemá kontrolu nad svou vlastní komunikací, jak tomu bylo před nástupem informační revoluce a sociálních médií. Je prakticky nemožné, aby se zejména velké firmy zcela vyhnuly negativním komentářům, které mohou v konečném důsledku vést až k poškození značky a jejího kapitálu. Nicméně dobrá pověst firmy může zmírnit dopady krizové události. Obnovení reputace je považováno za mnohem obtížnější než její budování a udržování. Pokud si organizace dokáže ve fázi krizové události udržet dobrou pověst, pak je zřejmé, že si vybudovala silnou pozici na trhu (Roper a Fill, 2012).

Pověst společnosti, neboli řízení a komunikace firemní značky, je schopnost společnosti budovat a udržet si podíl na trhu a ovlivňovat mysl a srdce zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Pověst má významný vliv na hodnotu akcií a schopnost podniku přilákat a udržet si vynikající zaměstnance (Oliver, 2004). Obecně se má za to, že příznivá pověst v očích zaměstnanců může být hlavním příčinným faktorem vysoké morálky a produktivity (Gray a Balmer, 1998).

Roper a Fill (2012) vymezují firemní pověst jako kombinaci názorů, dojmů a zkušeností širokého spektra různých skupin lidí. Reputace měří relativní postavení firmy jak z interního pohledu zaměstnanců, tak i z externího hlediska dalších zainteresovaných stran. Do reputace se promítají minulé činnosti a výsledky firmy jakožto schopnosti uspokojovat potřeby stakeholderů. Hodnota společnosti je často sama o sobě ukazatelem její reputace. Nicméně je možné mít silnou značku i s relativně špatnou firemní pověstí. To potvrzuje příklad nízkonákladové letecké společnosti Ryanair, která svůj positioning postavila na nabídce co možná nejlevnějších letenek. S eliminací nákladů se však objevuje nespokojenost zákazníků se službami. CEO společnosti, Michael o'Leary, se k této skutečnosti vyjádřil ve smyslu, že mu nezáleží na spokojenosti zákazníků, přičemž budování značky a marketing považuje za ztrátu času. Přesto se Ryanair řadí k nejziskovějším leteckým společnostem v Evropě, což naznačuje, že poskytování zboží či služeb zákazníkům za nízkou cenu může zajistit izolaci

od dopadů negativní pověsti. Pokud však dojde k oslabení této konkurenční výhody, může se špatná pověst stát skutečným problémem.

S pověstí firmy úzce souvisí také důvěra stakeholderů, kteří mohou být ochotni přehlédnout určité negativní konotace, pokud již existuje pozitivní pocit vůči značce a její pověsti. Společnosti se silnou reputací překonávají své konkurenty nejen výší svých zisků, ale rovněž vykazují lepší úroveň spokojenosti zákazníků. Obecně platí, že společnost s dobrou pověstí bude generovat vyšší hodnotu akcií a více loajálních zákazníků (Roper a Fill, 2012).

### 1.1.2 Řízení firemní reputace

Řízení reputace je umění prosazovat a chránit značku mezi zainteresovanými skupinami. (Wheeler, 2018). Reputace je aktivum a měla by tak být také spravována. Ačkoliv je reputace nehmotná, má velkou hodnotu, ve velkých korporacích může jít až o miliardy dolarů. Neuznáním reputace jako aktiva se společnosti často chovají a komunikují způsobem, který reputaci poškozuje. Jednotlivé složky reputace lze řídit, je proto potřeba vypracovat strategii a plán jejího měření a monitorování. Úspěšné řízení reputace nejen chrání před negativními dopady, ale může pozitivně zvýšit hodnotu podniku (Doorley a Garcia, 2007).

Nestačí mít firemní pověst, tato pověst musí být plánovaná, řízená a schopná hodnocení (Oliver, 2004). Přestože se generální ředitelé shodují, že pověst má hodnotu a je tedy aktivem, jen málo firem s ní tak skutečně zachází. Většina organizací nemá ani představu o tom, jakou hodnotu má jejich reputace (Doorley a Garcia, 2007). Dobře řízená a pečlivě pěstovaná firemní pověst přitom dokáže tlumit nepříznivé důsledky špatné publicity (Oliver, 2004).

Pro měření reputace podniku byly vyvinuty různé komerční i akademické metodiky. Nejprve je však potřeba přistoupit k auditu reputace a posoudit, kde se společnost z hlediska své firemní pověsti právě nachází. Výchozím bodem, podle kterého je společnost posuzována, je přesvědčení a očekávání zainteresovaných stran. Ta stanovují určité emocionální měřítko, které slouží k porovnání s konkurenty na trhu. Prokazatelně existuje přímá souvislost mezi hodnocením reputace a tržní hodnoty firmy (Roper a Fill, 2012).

## 1.2 Firemní image

### 1.2.1 Vymezení pojmu firemní image

Studie o firemní image začaly v 50. letech 20. století. Od té doby vědci nabídli mnoho definic firemní image. Jedním z aspektů, na kterém se shodli, je, že firemní image je proces tvořený dojemem (Tran, Nguyen, Melewar a Bodoh, 2015). Zároveň se jedná o proměnlivou sociální konstrukci, jejíž existence je do značné míry založena na interpretačních schopnostech a preferencích svého publika (Oliver, 2004). Image podniku je částečně konstruována z vnímané důvěryhodnosti, která hraje důležitou roli při ovlivňování vnímání zainteresovaných stran a nákupního chování zákazníků (Doorley a Garcia, 2007).

Kvalitativní výzkum (Tran, Nguyen, Melewar a Bodoh, 2015) nově definoval firemní image jakožto realizaci podnikové strategie zaměřenou na stimulaci a vytváření pozitivního obrazu, čehož je dosahováno poskytováním eticky a společensky přijatelných výsledků pro zainteresované strany v sedmi klíčových dimenzích:

1. vizuální vyjádření (zapamatovatelnost názvu společnosti, loga a claimu)
2. pozitivní pocity (zkušenosti se značkou, úroveň důvěry, etické a společensky odpovědné chování firmy)
3. prostředí (architektura, design interiérů)
4. online prezentace (design webových stránek, přehlednost, aktuálnost)
5. vzhled zaměstnanců (vzhled zaměstnanců by měl korespondovat s tím, co organizace představuje)
6. postoje a chování (firemní hodnoty, chování zaměstnanců)
7. externí komunikace (offline, online)

Pro budování pozitivní image je potřeba prostřednictvím těchto sedmi dimenzí nabídnout zainteresovaným stranám nezapomenutelný a konzistentní zážitek, s nímž si budou moci spojit pozitivní pocit.

Značky v dnešním světě slouží jako metafora pro utváření firemní i spotřebitelské identity. Spotřebitelé mají tendenci značky využívat k vlastní sociální konstrukci a vytvářejí si k nim vztah na základě osobních zájmů a hodnot. Značka a její image poskytuje komplexní soubor asociací, s nimiž se zainteresované strany mohou ztotožnit a odlišit od ostatních (Roper a Fill, 2012).

### 1.2.2 Budování firemní image

Identita a image jsou proměnlivé sociální konstrukce, jejichž existence je do značné míry založena na interpretačních schopnostech a preferencích svého publika (Oliver, 2004). Firemní identita se v podstatě promítá do image v očích několika zainteresovaných stran prostřednictvím různých komunikačních mechanismů a kanálů. Postupem času vznikají reputační atributy. Je odpovědností vrcholového managementu řídit identitu a komunikační systém společnosti tak, aby se vytvořila a udržela rozpoznatelná image a příznivá pověst. V dnešním citlivém podnikatelském prostředí na tom může záviset strategická výhoda a konečné přežití (Gray a Balmer, 1998).

Řada organizací k vyjádření smyslu své existence a osobnosti využívá firemní příběhy, které pomáhají demonstrovat důležitost značky a navázat pouto se stakeholdery. Hodnoty a kultura vysvětlené firemním příběhem mohou upevnit pozici značky v myslích spotřebitelů, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran. Z výzkumů vyplývá, že velké procento spotřebitelů více zajímá firemní příběh než samotný výrobek nebo služba. V příbězích bývají zakotveny hodnoty a zásady společnosti a často jsou komunikovány počáteční obtíže při cestě za úspěchem (Roper a Fill, 2012). Jedním z primárních cílů společnosti by tedy mělo být vytvoření zamýšlené image v myslích zájmových skupin a rozvíjení příznivé reputace. Nicméně obecně lze říci, že výraznou firemní image lze vytvořit rychleji a snadněji než vynikající pověst (Gray a Balmer, 1998).

Jako společnosti s nejlepší image respondenti belgické kvalitativní studie (Tran, Nguyen, Melewar a Bodoh, 2015) označili mj. BMW, Apple, Guinness, Google, Shell, Nike, Marks & Spencer, Coca Cola nebo McDonald's. U posledních dvou zmiňovaných brandů ale respondenti také uvedli, že ačkoliv oceňují jejich komunikační úsilí, nechtějí konzumovat jejich výrobky kvůli jejich prokazatelným negativním vlivům na zdraví. Studie tak zaznamenala zjištění, že pozitivní firemní image nemusí zákazníky motivovat k nákupu.

Firemní image je bezprostřední mentální obraz, který si publikum o organizaci vytváří a lze ji vybudovat prostřednictvím koordinované kampaně (Gray a Balmer, 1998). Kvalitativní výzkum (Tran, Nguyen, Melewar a Bodoh, 2015) potvrdil, že pojmy používané k definici firemní image jsou v souladu s odbornou literaturou: zkušenost, vnímání, konzistence v komunikaci, osobnost, dojem, asociace, pověst a znalost. To ukazuje, že je důležité nabídnout zainteresovaným stranám zapamatovatelnou a konzistentní zkušenost, se kterou si mohou

spojit pozitivní pocit. Taková zkušenost zanechá dojem a navíc pozitivně ovlivní reputaci organizace.

## 2 KRIZE

### 2.1 Vymezení pojmu krize

Pojem krize vychází z řeckého slova *krisis*, které původně znamenalo rozhodnutí, volbu, událost, o níž je třeba rozhodnout, náhlou změnu k lepšímu či horšímu, bod zvratu a moc úsudku (Doorley a Garcia, 2007). Chalupa (2012, s. 24) definuje krizi jako „náhlou událost nebo dlouhodobý problém (případně aktivovaný náhlou nehodou), která dokáže poškodit pověst firmy nebo instituce, ovlivnit její hodnotu (cenu akcií) a mít vliv na její další rozvoj“.

Krize znamená dramatický zlom v historii organizace. Důvody pro vypuknutí krize zahrnují např. porušování vize a poslání organizace, špatné hospodaření, nedostatečnou kontrolu nebo etická pochybení (Coombs a Holladay, 2010). Krize však nemusí nutně znamenat katastrofickou událost, ale spíše událost, která při ponechání obvyklých obchodních procesů a rychlosti způsobí významné reputační, provozní nebo finanční škody (Doorley a Garcia, 2007).

Krize nastává, když se projeví určité riziko a zainteresované skupiny jsou poškozeny nebo se obávají, že by mohly být (Coombs a Holladay, 2010). Jako rizikové mohou být identifikovány situace, u níž hrozí, že budou stupňovat svou intenzitu, dostanou se pod dohled médií, zasáhnou do běžného chodu podniku, poškodí hospodářský výsledek, negativně se projeví na pověsti a veřejném obrazu firmy (Doorley a Garcia, 2007). Krize může být způsobena problémem, který se vymkne kontrole. Tato forma latentní krize je zdaleka nejčastější příčinou podnikové katastrofy a je také nejobtížněji zvládnutelná. Nejlepší obranou proti většině krizí je tedy efektivní každodenní řízení problémů (Oliver, 2004). Vždy je lepší zaměřit se na prevenci, a pokud už krize propukne, je potřeba minimalizovat potenciální škody a snažit se co nejrychleji vrátit podnik do běžného chodu (Chalupa, 2012).

Když dojde ke krizi, je důležité jasně pochopit povahu krize (Benoit, 1997). V závislosti na typu krize lze na vzniklou událost pohlížet nejen jako na hrozbu, ale zároveň také příležitost, která má dokonce potenciál generovat pozitivní publicitu (Tomandl, Čuřík, Maršovská a Fojtová, 2020).

Chalupa (2012) uvádí jako nejčastější typy krizí:

1. krize image
2. zlomyslný útok
3. krize ve spojení s přírodními živly
4. podnikové krize

## 2.2 Krizové fáze

Krize procházejí třemi základními fázemi: fáze před odpadem, fáze dopadu a fáze opětovného přizpůsobení. Délka trvání jednotlivých fází se může značně lišit v závislosti na povaze krize a způsobu, jakým je řešena (Doorley a Garcia, 2007). Krizi lze rozdělit do tří fází: předkrizovou, krizovou a postkrizovou. V předkrizové komunikaci se lze ptát, co lze říci a udělat, aby se snížila pravděpodobnost krize a zmírnily se její škody, pokud opravdu nastane. Největší pozornost akademické, odborné i mediální pozornosti je však věnována krizové fázi, která se zabývá reakcí. Fáze po krizi dává příležitost k následné komunikaci, která nabízí poučení z krize, jež může snížit pravděpodobnost jejího opakování. Postkrizová fáze je obdobím, kdy se organizace musí obnovit a vrátit k normálnímu fungování, přičemž se zároveň očekává, že bude jiná a lepší. Vždy však platí, že nejlépe zvládnutá krize je ta, která vůbec nenastane. A nejlépe komunikovaná krize je ta, která dá věci co nejrychleji a nejetichtěji znovu do pořádku. (Coombs a Holladay, 2010)

### 2.2.1 Předkrizová fáze

Fáze před dopadem krize zahrnuje monitoring mediálního prostředí, identifikaci potenciálních hrozeb, přípravu krizových scénářů a návrhů jejich řešení. Cílem této fáze není zabránit krizi, ale co nejvíce jí porozumět a zmírnit, informovat zainteresované strany o její hrozbě a nakonec zvládnout krizový proces (Doorley a Garcia, 2007). Prevence, zmírňování dopadů a komunikace v krizových situacích začíná strategickým plánováním. Na krizovou událost se lze připravit plánováním krizové komunikace, školením managementu a zaměstnanců, jasným rozdělením rolí v průběhu krize a díky dalším strategickým a taktickým možnostem vč. vypracovaných krizových manuálů (Coombs a Holladay, 2010).

Pro zvládnutí krize Wheeler (2018) akcentuje přípravu plánu, který by měl být pravidelně aktualizován a rychlost reakce spočívající v předběhnutí události, kdy organizace zveřejní své prohlášení jako první, a nebude tak nucena reagovat na nepravdivé nebo negativní



informace. Je důležité, aby sama organizace, nikoliv média či protivníci, definovala problém. Tuto tezi dále rozvíjí Lee (2020), který upozorňuje na změnu prostředí krizové komunikace vlivem rozvoje sociálních médií a informačních a komunikačních technologií. Stále častěji se setkáváme s novými modely krizového vývoje a komunikačními procesy, které překonávají tradiční modely krizové komunikace. Komunikační strategie tak musí pokročit směrem k proaktivní komunikaci zaměřené na zájmové skupiny. Jednou z takových strategií se v dnešním digitálním věku stala tzv. *stealing thunder*, která je založena na jednoduchém principu – včasné a poctivé poskytování krizových informací v průběhu celého procesu krizové komunikace. Výhody proaktivního a upřímného jednání v době krize mohou být mnohem větší než potenciální rizika.

Všech 25 respondentů výzkumu Clayese a Oopenhaffena (2016) uznalo hodnotu strategie *stealing thunder*, ovšem většina z nich pouze v teoretické rovině. Celkově účastníci z řad odborné marketingové veřejnosti uváděli velmi podobné důvody, proč organizace mají tendenci nepřebírat zodpovědnost nebo samy nezveřejňovat usvědčující informace. Organizace často inklinují k vyčkávací taktice a ke strategii *stealing thunder* přistupují jen velmi zřídka, jelikož berou v úvahu potenciálně negativní manažerské a právní důsledky. Převládajícím přístupem je proto řešit krizi interně v naději, že se nikdy nedostane na veřejnost. Několik PR odborníků se výslovně zmínilo o strategii vyčkávání a zároveň aktivního monitoringu a snahy předvídat náhlé odhalení. Pro tyto případy mají předem vypracované prohlášení, které však nemusí být nutně použito, pokud se podaří potenciální krizi utajit.

Krize vyvolává emoce, a tím pádem je hodná zpravodajství. Z tohoto důvodu média nejenže definují podmínky krize, ale také mají moc některé její aspekty zvýrazňovat či potlačovat. Studium potenciální krize, příprava a reakce na ni jsou tedy neodmyslitelně spjaty s mediálním zpravodajstvím a vztahy s médii. Jako preventivní opatření lze tedy chápat systematickou práci s médii, která může pomoci odvrátit jejich negativní pozornost právě v době krize (Coombs a Holladay, 2010). Sdělení lze prostřednictvím médií zarámovat tak, aby se pozornost příjemce soustředila na pozitivní aspekty a odvrátila se od těch negativních (Oliver, 2004).

### 2.2.2 Krizová fáze

V každé organizaci existují počínající krize, které čekají na to, až se stanou. Nejméně nebezpečné problémy se většinou řeší v rámci každodenního řízení (Oliver, 2004). V některých případech není možné se zabývat prevencí, ale pouze zmírňováním následků krize (Coombs a Holladay, 2010). Krizi lze snadno rozpoznat v okamžiku, kdy informace přeskočí z jednoho komunikačního kanálu do druhého (Oliver, 2004). Internet dnes nesmírně napomáhá rychlému šíření informací, Vliv moderních médií tak často přispívá k závažnosti krizí, kterým organizace čelí (Bloch, 2014). V dnešní digitální éře je poměrně snadné, aby se špatný den zaměstnance stal předmětem večerní diskuze na sociálních sítích (Oliver, 2004).

Když se společnost nachází v krizi nebo se k ní blíží, je třeba pozastavit obvyklé činnosti. Mnohé krize neznamenaají katastrofu, ale pouze drobná přerušení běžného provozu. V případě ignorování nebo špatného řešení může problém snadno eskalovat a způsobit významné provozní škody nebo poškození reputace. Pro společnost je proto naprosto zásadní uvědomit si, kdy je potřeba obvyklý provoz zastavit. V první řadě je však potřeba pochopit, co je to krize a mít nastavený systém včasného varování (Doorley a Garcia, 2007). Před vznikem krize může promyšlené plánování zkrátit dobu reakce a případně zabránit chybným krokům při prvotní reakci na krizi. Proto by někdo ve firmě měl být zodpovědný za reakci na krizi a v případě potřeby rychle a adekvátně jednat. Ačkoli krize mohou mít různou podobu, některé potenciální krize lze předvídat, např. letecká společnost by měla předvídat možnost havárie a restaurace případ otravy jídlem (Benoit, 1997).

Účinnost rychlé reakce demonstruje příklad společnosti McDonald's, jejíž generální ředitel James Cantalupo zemřel ráno 19. dubna 2004 na infarkt, když se účastnil celosvětového sjezdu provozovatelů poboček McDonald's v Orlandu na Floridě. Už v 8:07 ráno místního času vydala společnost tiskovou zprávu, v níž oznámila Cantalupovo úmrtí. Akcie společnosti reagovaly propadem a existovalo značné riziko, že pozornost veřejnosti bude upoutána ironií, že Cantalupo utrpěl infarkt, zatímco stál za změnou menu McDonald's, kde se zaměřil na zdravější alternativy jako saláty nebo grilované kuře. V 10:42 společnost oznámila jméno nového generálního ředitele a média se zaměřila spíše na budoucnost společnosti než na aktuální tragédii. Akcie společnosti se rychle zotavily a společnosti se dostalo pozitivní publicity pro její schopnost rychle reagovat (Doorley a Garcia, 2007).

Skutečná krize nastává, když někdo něco udělal špatně. Pokud se totiž organizace necítí za krizi zodpovědná a v rámci komunikace to řádně obhájí, pak organizace ve skutečnosti krizi

nezažila. Procesně i významově je krizová komunikace rétorická – vyžaduje obhajobu. Ve skutečnosti nezáleží ani tak na faktech, jako na tom, jak jsou formulována a interpretována. Na krizový diskurz může být pohlíženo jako na vyprávění, kdo co udělal nebo neudělal, kdo je za to zodpovědný, kdo jsou oběti a jak vážná byla škoda (Coombs a Holladay, 2010). Komunikace společnosti, která vysvětluje příčiny krize, opatření k jejímu řešení a zmírnění, zásadním způsobem ovlivňuje výsledek (Bloch, 2014).

Neúčinná reakce na krizi může způsobit značné škody na provozu společnosti, její pověsti a konkurenčním postavení. Naopak efektivní reakce na krizi může dokonce zlepšit firemní pověst a image. O tom, zda společnost přežije krizi s neporušenou pověstí, provozem a finanční situací, nerozhoduje ani tak závažnosti krize, jako spíše rychlost a kvalita reakce na krizi. Instituce, které postihne totožná krize, mohou mít dramaticky odlišné výsledky v závislosti na zvládnutí krizové komunikace (Doorley a Garcia, 2007). Teorie public relations, která se primárně zaměřuje na vztahy s médii, krizi zkresluje, jelikož krizi vnímá jako mediální událost a pomocí extrapolace zdůrazňuje konkrétní informace (Coombs a Holladay, 2010).

Mezi nejčastější způsoby chování, které organizace obvykle používají, když vypukne krize, a které stojí v cestě účinné a rychlé reakci, patří: ignorování problému a popírání jeho závažnosti, zveřejňování zavádějících polopravd a lží za účelem odvedení pozornosti, přesměrování viny na někoho jiného, přílišné přiznání, panika a ochromení. Je běžné, že společnosti odkládají zveřejnění špatných zpráv do poslední chvíle. Rizikem ovšem je, že veřejnost bude o problémech mluvit dříve než dotčená společnost, negativní zpráva tak může začít žít vlastním životem (Doorley a Garcia, 2007). Krize velkého rozsahu vyžadují krizový plán zahrnující mnohačetné strategie omluvného diskurzu ve snaze omezit výši škod a udržet perspektivní pozitivní postoje k organizaci. Prohlášení během krize by měla být jasná, neútočná a také rychlá. Analýza odhalila několik případů, kdy pomalá nebo neexistující reakce organizace zabránila tomu, aby se organizace z krize vzpamatovala (Arendt, LaFleche a Limperopulos, 2017).

### 2.2.3 Postkrizová fáze

Rychlost, s jakou se organizace přizpůsobí, částečně závisí na síle její image před vypuknutím krize. Pokud měla organizace silnou reputaci, pak je pravděpodobné, že její sdělení budou přijímána příznivě a s větší mírou důvěry. V případě, že pověst organizace je i před krizí špatná, bude účinnost jakékoliv firemní komunikace nízká. Úroveň důvěryhodnosti, které se organizace před krizí těší, ovlivní rychlost, s jakou jí zainteresované strany umožní se po krizi znovu přizpůsobit a zotavit (Doorley a Garcia, 2007).

Benoit (1997) tvrdí, že bez ohledu na to, co se stalo, není rozumné vytvářet si nepříznivý dojem o firmě, pokud není tato společnost považována za odpovědnou za tento čin. Odpovědnost se přitom může projevovat v mnoha podobách, např. jakožto jednání, které podnik provedl, nařídil, podpořil, usnadnil nebo umožnil. Důležitější než skutečnost, je však vnímání veřejnosti. Dokud si relevantní publikum myslí, že firma nese vinu, je její image ohrožena. Krizový komunikátor tedy ideálně musí identifikovat nejdůležitější publikum a jeho priority. Teorie diskurzu obnovy image nabízí pět strategií:

1. popírání
2. vyhýbání se odpovědnosti
3. snížení závažnosti
4. nápravná opatření
5. omluva

Každá ze strategií nabízí určité výhody i rizika. Např. potenciální nevýhodou strategie omluvy je, že by mohla vybízet k žalobám ze strany poškozených.

Analýza 110 článků v 51 recenzovaných časopisech z let 1986-2016 zjistila, že nejúspěšnější strategií v rámci řešení krizové události jsou nápravná opatření a nejméně úspěšnou pak popírání, které je však paradoxně také nejčastěji používanou strategií. Z meta analýzy vyplynulo, že jednotlivcům a korporacím se úspěšně podařilo obnovit svou image, když identifikovali příčinu, eliminovali ji a přijali opatření k zabránění jejímu opakování. Oproti tomu popírání viny postrádalo důvěryhodnost a transparentnost a vzbuzovalo pochybnosti veřejnosti. Společnosti, které mlčí nebo popírají své pochybení, trpí dlouhodobými dopady krize na svou značku (Arendt, LaFleche a Limperopulos, 2017). Je důležité, aby byly v procesu komunikace nastíněny nápravné kroky, které povedou k vyřešení základních problémů krize. Veřejnost totiž bude očekávat, že jí bude sděleno nejen to, co se stalo, ale i to, co se s tím dělá (Doorley a Garcia, 2007).

## 2.3 Teorie situační krizové komunikace (SCCT)

### 2.3.1 Definice a význam SCCT

Strategie reakce na krizi s názvem SCCT (Situational Crisis Communication Theory) byla definována v roce 2002. SCCT tvrdí, že krize jsou negativní události, které vedou stakeholdery k atribucím o odpovědnosti organizace zapojené do krize, což SCCT vidí jako klíčovou proměnnou (Coombs, 2019). Teorie nabízí rámec pro pochopení dynamiky krizové komunikace, kterou lze využít k ochraně dobré pověsti během krize. SCCT poskytuje mechanismus pro předvídání reakce zájmových skupin na krizovou událost a strategie krizové komunikace z hlediska ohrožení reputace firmy. Na základě empirického výzkumu teorie předkládá soubor pokynů pro krizovou komunikaci (Coombs, 2007).

Když dojde k nějaké události, zejména negativní, lidé se snaží určit, proč k ní došlo a na základě omezených informací za ni přisuzují odpovědnost. Obecně lze konstatovat, že odpovědnost nese buďto konkrétní osoba, která se na události podílela nebo vnější faktory. Jde především o pochopení, jak si lidé vytvářejí atribuce o krizových událostech a jaký vliv mají tyto atribuce na jejich postoje a behaviorální záměry. Atribuce odpovědnosti mají významný vliv na vnímání pověsti organizace v krizi a afektivní a behaviorální reakce zájmových skupin (Coombs a Holladay, 2010). SCCT vychází z této teorie atribuce a umožňuje předvídat ohrožení pověsti, které krize představuje. Zároveň předepisuje strategie reakce na krizi určené k ochraně pověsti organizace (Coombs, 2007).

Krize mohou vyvolat negativní afekty a záměry chování vůči organizaci. Odpovědnost za krizi je hlavním faktorem při určování hrozby, kterou krize představuje. Není překvapivé, že hněv roste s přisuzováním odpovědnosti za krizi a následně vede ke zvýšenému sklonu k negativním projevům vůči organizaci a také ke snížení nákupního záměru. Hněv je hlavním motivátorem, který lidi pohání k akci (Coombs a Holladay, 2010). SCCT začíná rozborem hrozby krize pro pověst společnosti a poté přechází k aplikaci strategií na ochranu reputačního kapitálu (Coombs, 2007).

### 2.3.2 Typizace krizí podle SCCT

SCCT pracuje se třemi typy krize:

1. Oběť (minimální odpovědnost a ohrožení krizí)
2. Nehoda (nízká odpovědnost a ohrožení krizí)
3. Záměr (silná odpovědnost a ohrožení krizí)

Určení typu krize stanoví základní hrozbu, kterou krize představuje. Druhým krokem je stanovení, zda existuje některý ze dvou zesilujících faktorů, které zintenzivňují hrozbu krize: (1) krizová historie a (2) předchozí reputace (Coombs a Holladay, 2010). SCCT doporučuje, aby krizoví komunikátoři prozkoumali typ krize a zesilující faktory a posoudili pravděpodobnou odpovědnost za krizi, kterou stakeholderi přisoudí organizaci v krizi. Intenzifikační faktory zesílí přisuzování odpovědnosti za krizi a mají největší význam u krizových událostí, které zahrnují nízkou míru odpovědnosti (Coombs, 2019). Ke zvýšení hrozby, kterou krize představuje, stačí, aby byl přítomen pouze jeden z intenzifikátorů (Coombs a Holladay, 2010).

<b>1. Minimální odpovědnost za krizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Násilí na pracovišti</li> <li>▪ Zlovůle</li> <li>▪ Přírodní katastrofy</li> <li>▪ Dezinformace</li> </ul>
<b>2. Nízká odpovědnost za krizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nehody způsobené technickou chybou</li> <li>▪ Poškození výrobku technickou chybou</li> </ul>
<b>3. Vysoká odpovědnost za krizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nehody způsobené lidským faktorem</li> <li>▪ Poškození výrobku způsobené lidským faktorem</li> <li>▪ Nesprávný postup organizace nebo vedení</li> </ul>

Tab. 1 – SCCT a typy krizí (Zdroj: Coombs, 2019)

SCCT zjišťuje, jak klíčové aspekty krizové situace ovlivňují atribuce o krizi a reputaci organizace. Pochopení toho, jak budou zájmové skupiny nahlížet na krizi, pak slouží také jako výstup pro postkrizovou komunikaci (Coombs, 2007).

### 2.3.3 Strategie krizové reakce

Krizoví komunikátoři používají strategie krizové reakce k vytvoření rámce, jehož konečným arbitrem ve většině případů bývají zpravodajská média, popř. opinion leaderi v rámci online prostředí. Organizace k podpoře svých strategických tvrzení potřebují pádné důkazy. Je také možné, že veřejnost oficiální strategický rámec odmítne a vybere si ten, který považuje za nejdůvěryhodnější. SCCT proto rovněž podporuje využití sekundární strategie spočívající v (1) připomenutí minulých dobrých skutků organizace, (2) vstřícnosti a (3) viktimizaci, kdy se veřejnosti připomene, že i organizace je obětí krize (Coombs, 2007). S rostoucí hrozbou krize by krizoví manažeři měli používat postupně vstřícnější strategie reakce na krizi (Coombs a Holladay, 2010).

<b>STRATEGIE POPÍRÁNÍ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Útok na žalobce</li> <li>▪ Popírání</li> <li>▪ Obětní beránek</li> </ul>
<b>STRATEGIE ZMÍRNĚNÍ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Výmluva</li> <li>▪ Ospravedlnění</li> </ul>
<b>STRATEGIE OBNOVY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kompenzace</li> <li>▪ Omluva</li> </ul>

Tab. 2 – Primární strategie krizové reakce SCCT (Zdroj: Coombs, 2007)

Strategie popírání se snaží dokázat, že organizace nemá za krizi žádnou odpovědnost (Coombs a Holladay, 2010). Popírání eliminuje negativní afekt, pokud lidé akceptují, že žádná krize neexistuje (Coombs, 2007). Tato strategie by měla být vyhrazena pro dezinformační krize, kdy se o organizaci šíří nepravdivé informace (Coombs, 2019). Strategie obnovy se používají v případě krizí, které představují vážné ohrožení pověsti a jsou zesíleny krizovou historií a/nebo předchozí nepříznivou pověstí. Tato strategie se snaží zlepšit pověst organizace poskytnutím materiální či symbolické formy pomoci a je hlavní cestou k vytváření nových reputačních aktiv. Avšak používání příliš vstřícných strategií nepřináší větší reputační výhody než strategie předepsané SCCT a v některých případech může dokonce situaci zhoršit (Coombs, 2007).

Kim a Park (2017) ve svém výzkumu strategie krizové reakce na výsledky krizové komunikace v kontextu sociálních médií v podstatě potvrdili principy SCCT. Kvantitativní studie

prokázala, že společnost je během krizové události vnímána jako důvěryhodnější při použití vstřícné strategie než při aplikování obranné reakce. Vyšší úroveň důvěryhodnosti následně snižovala vnímanou odpovědnost organizace za krizi a také pozitivně ovlivňovala reputaci a behaviorální záměry vůči organizaci.

### 3 FIREMNÍ A KRIZOVÁ KOMUNIKACE

#### 3.1 Vymezení pojmu firemní komunikace

Firemní komunikaci van Riel a Fombrun (2007) definují jako soubor činností, které se podílejí na řízení a organizaci veškeré interní a externí komunikace zaměřené na vytvoření příznivých východisek u stakeholderů, na nichž je podnik závislý. Komunikační systém pak spočívá ve využití mnohačetných strategických a taktických médií, na která se organizace spoléhá při komunikaci se svými zájmovými skupinami.

Komunikace je jednou z věcí, o kterých si většina lidí myslí, že ji umí dobře. Skutečná komunikační dovednost však vyžaduje mnohem více než jen mluvení, čtení a psaní. Je potřeba využít těchto aspektů komunikace k ovlivňování a chování druhých (Doorley a Garcia, 2007). Hlavní odpovědností firemní komunikace je řízení způsobu, jakým zainteresované strany organizaci vnímají. Transparentní komunikace umožňuje hlubší poznání činnosti firmy a napomáhá její lepší pověsti, která může vést k vyšší výkonnosti podniku a hodnotě akcií i snadnějšímu získávání kvalitních zaměstnanců. Druhou rolí firemní komunikace je informování, ovlivňování a řízení podnikové strategie. Úkolem podnikové komunikace je zapojit zainteresované strany tak, aby si vytvořili pozitivní vztah k organizaci. Potřeba poskytovat informace by měla být v rovnováze s rozvíjením hodnoty značky prostřednictvím emotivních sdělení (Oliver, 2004).

Stěžejními zájmovými skupinami, o které se většina firem musí zajímat, jsou: zákazníci, distributoři a maloobchodníci, dodavatelé, partneři, finanční instituce a analytici, akcionáři, vládní regulační orgány, organizace zabývající se sociálními aktivitami, široká veřejnost a zaměstnanci. Pověst firmy pak ovlivňuje ochotu těchto skupin poskytnout nebo odmítnout podporu. Je zřejmé, že každá ze skupin stakeholderů bude pravděpodobně vnímat organizaci poněkud odlišně, protože každá z nich se zabývá jiným aspektem jejího fungování. Je tedy



logické, že společnost by měla přizpůsobit svou komunikaci každé skupině tak, aby odrážela konkrétní zájmy dané skupiny (Gray a Balmer, 1998). Klíčová sdělení, která organizace používá, jsou nesmírně důležitá, protože na jejich základě si zainteresované strany vytvářejí positioning značky. Hlavní téma positioningu by mělo být autentické, transparentní, konzistentní a důvěryhodné (Oliver, 2004).

### 3.2 Význam firemní komunikace

Komunikace je základem výkonnosti organizace, díky níž získává přístup k životně důležitým zdrojům, které potřebuje pro své fungování. Úspěch snahy organizace o získání zdrojů a ovlivnění kontextu závisí do značné míry na tom, jak dobře a profesionálně komunikuje se svými stakeholdery. Pokud jsou firemní sdělení konzistentní, zřetelná a transparentní, je pravděpodobnější, že společnost bude dobře hodnocena vnějším publikem. Aby byl systém podnikové komunikace plně funkční, musí přispívat k reputačnímu kapitálu společnosti (van Riel a Fombrun, 2007).

PR odborníkům je dnes k dispozici mnohem více komunikačních kanálů, z nichž si mohou vybírat. To představuje příležitosti i výzvy. Společnosti s omezeným rozpočtem musí vybrat ta média, která nejlépe osloví cílovou skupinu. Kombinací nových a tradičních médií, stejně jako utvářením obsahu a designu sdělení, mohou společnosti posílit svou schopnost ovlivňovat vnímání veřejnosti (Doorley a Garcia, 2007). Sociální média se stala nejrychleji rostoucím rozpočtem v marketingovém arzenálu, jelikož fungují mnohem rychleji než zavádění globálních marketingových kampaní. Spotřebitelé se stali aktivními účastníky procesu budování značky. Zásadní je porozumět potřebám zákazníků, konkurenci, přínosům značky, demografickým změnám, technologiím a trendům. Positioning značky se neustále vyvíjí, ovlivňují ho příspěvky na sociálních sítích a neustálé mikro změny společenského a obchodního klimatu v mezinárodním měřítku. Schopnost diverzifikace a změny pozice je zásadní. Úspěšné značky dokázaly přesvědčit své zákazníky, že rozumí jejich životnímu stylu. Klíčové je umožnit co největšímu počtu lidí vyjadřovat se jménem značky, přivést komunitu dovnitř a nechat značku vystupovat ven (Wheeler, 2018).

Značky zprostředkovávají sdílené kulturní významy, hodnoty a ideologie, přičemž spotřebitelé často kupují výrobky právě kvůli těmto významům než kvůli samotné funkční hodnotě. Zatímco některé zájmové skupiny mohou přijmout hodnoty značky a její morálně založený positioning, jiné mohou značku zpochybňovat z důvodu odlišného vnímání morálky a

hodnot. Spotřebitelé nejenže útočí na značky, které neodrážejí jejich hodnoty, ale také se zapojují do křížových výprav proti jiným spotřebitelům. Morální spor mezi spotřebiteli se může rozdmýchat, když značka zasáhne citlivý kulturní nerv, který má tendenci polarizovat společnost (Scholz a Smith, 2019). Pro každou organizaci je proto velmi důležitý monitoring mediálního prostředí, který může pomoci včas odhalit potenciální krizovou událost (Oliver, 2004).

### 3.3 Funkce storytellingu ve firemní komunikaci

Firemní příběh je strukturovaný textový popis, který sděluje podstatu firmy všem zainteresovaným stranám, pomáhá posilovat vazby, které poutají zaměstnance k firmě, a úspěšně ji staví do výhodné pozice vůči konkurentům. Vytváří se identifikací jedinečných prvků společnosti a jejich atraktivní prezentací. Dosáhnout odlišnosti prostřednictvím vyprávění firemního příběhu je v dnešním standardizovaném světě obtížné. Avšak čím unikátnější je reputační platforma společnosti, tím snazší bude vytvořit silný a osobitý firemní příběh společnosti. Dobrý firemní příběh by neměl být delší než 400-600 slov. Charakteristické prvky, kterými se vyznačují nejpůsobivější firemní příběhy, spočívají v (1) odkazování na jedinečnou historii společnosti, (2) popisu hlavních silných stránek společnosti, (3) personalizaci a humanizaci společnosti, (4) poskytnutím dějové linie a (5) zaměřením se na zájmy nejdůležitějších stakeholderů (van Riel a Fombrun, 2007).

Příběhy jsou ústřední součástí života organizace, pomáhají utvářet firemní kulturu a ovlivňují firemní chování. Storytelling však lze použít i jako komunikační nástroj během krize, který dává společností šanci odvyprávět svůj příběh tak, aby byl správně pochopen (Eray, 2018). Storytelling, neboli narativní přesvědčování, je mocným nástrojem, jak zaujmout publikum, udržovat úroveň důvěry a snižovat přisuzování odpovědnosti během krize. PR odborníci mohou vytvořit přesvědčivé a osobité vyprávění příběhů o krizi tím, že do prohlášení o poslání a vizi organizace zahrnou vedoucí představitele a jejich relevantní osobní zkušenosti. To umožňuje organizaci lépe vysvětlit krizové situace a zdůraznit její základní hodnoty. Přívlastek odpovědnosti by měl být ve vyprávění krizového příběhu dostatečně zřetelný a neměl by být bagatelizován (Lee a Jahng, 2020).

Zejména v dnešním světě se díky internetu stávají negativní příběhy zárodkem krize či již vzniklou krizi dále zintenzivňují. Organizace proto musí v rámci strategie krizového řízení rychle zasahovat do těchto typů příběhů. Jejich příběhy mohou vypovídat o tom, jak

organizace bojuje a jak se s krizí vypořádává. Mohou také veřejnosti sdělit své poslání a historii, aby napravili svou image a reputaci. Přitom musí přesně vědět, kdo je jejich publikum, aby jej mohli správně oslovit. Prostřednictvím sociálních médií organizace vyprávějí své příběhy milionům lidí, když řeší krizi a správným postupem chrání svou pověst, získávají důvěru veřejnosti a mohou překonat krizi s minimálními škodami (Eray, 2018).

### 3.4 Teoretická východiska pro krizovou komunikaci

Krizová komunikace zůstává kritickou schopností, kterou musí organizace zvládnout, aby mohly účinně řešit problémy, které ohrožují jejich činnosti. V krizových situacích je klíčová rychlost jednání, silné dovednosti v navazování kontaktů a rozhodovací schopnosti. Pro PR specialistu je zásadní umět balancovat mezi krátkodobým tlakem na řešení strategických otázek a dlouhodobým zájmem o důslednou komunikaci s veřejností a nevládními organizacemi (van Riel a Fombrun, 2007).

Když dojde ke krizi, je důležité jasně pochopit, jak povahu krize, tak příslušné publikum. Klíčovou součástí přesvědčování je přizpůsobení sdělení danému publiku. Sdělení, která jsou účinná u jedné skupiny, mohou být naprosto bezcenná u jiné. Není nutné, aby firma v každém případě reagovala na konkrétní obvinění. Nejprve je možné útok nově definovat nebo se pokusit přeorientovat pozornost na jiné problémy. Případně je také možné, že vznesená obvinění nebudou pro prioritní stakeholdery důležitá (Benoit, 1997).

Krise vyvolává potřebu informací. Nejistota, která se váže na krizovou událost, vyvolává u zainteresovaných stran stres. Aby se stakeholdeři s tímto psychologickým stresem vyrovnali, potřebují informace o tom, co se stalo a z jakého důvodu. Dále chtějí vědět, jaká nápravná opatření se přijímají, aby byli chráněni před podobnými krizemi v budoucnu (Coombs, 2007). V rámci rétoriky obnovy image Benoit (1997) radí vyvarovat se nepravdivých tvrzení, poskytnout adekvátní argumenty a vyhnout se těm, které by se mohly později vymstít.

Příznivá předkrizová pověst působí jako nárazník proti negativním důsledkům krizové události. Organizace s předchozí příznivější reputací bude mít silnější reputaci i po krizi, protože má více reputačního kapitálu, který může vynaložit, než organizace s negativní nebo neutrální předchozí reputací. V důsledku toho příznivá předchozí reputace znamená, že

organizace krizí méně trpí a rychleji se zotavuje. Avšak první prioritou v každé krizi by měla být ochrana stakeholderů před újmou, nikoli ochrana reputace (Coombs, 2007). Společnost, která se provinila, by to pravděpodobně měla okamžitě přiznat, ačkoliv obavy o obnovení image mohou být v rozporu s přáním vyhnout se soudním sporům. Organizace, která nepravdivě popírá svou odpovědnost za krizovou událost, riskuje, že pravda vyjde najevo a její důvěryhodnost bude značně poškozena (Benoit, 1997).

Zejména čas je v krizi nepřítelem číslo jedna. Čím dříve veřejnost začne vnímat, že společnost bere událost vážně, jedná zodpovědně a komunikuje jasně a transparentně, tím větší je pravděpodobnost, že z ní vyjde s nepoškozenou pověstí a provozem. Zpoždění v reakci na krizi může být vnímáno nejen jako lhostejnost, ale i jako arogance nebo dokonce vyhýbavost, která potvrzuje nepoctivost. Jedním z důvodů, proč společnosti často reagují na krizi příliš pomalu, je skutečnost, že nevěří, že by je krize mohla postihnout (Doorley a Garcia, 2007). To potvrzuje také Chalupa (2012), který shodně tvrdí, že jedním z hlavních důvodů, proč mohou mít krize pro společnosti tak závažné důsledky, spočívají především v tom, že si firmy jejich existenci nepřipouští. V krizi tak často přerůstají zdánlivě banální problémy, které se management rozhodl ignorovat. Důvodem může být hluboce zakořeněný pocit sebeuspokojení, který je typický zejména pro velké firmy. Předpokladem pro úspěšné zvládnutí krize je ale v první řadě ochota si připustit hrozící nebezpečí.

### 3.5 Krizová komunikace optikou online prostředí

Nezáleží jen na tom, jak firma krizi reálně zvládne, ale hlavně na subjektivním pocitu zájmových skupin. Veřejnost paradoxně tolik nezajímá, když se firmám daří, ale naopak věnuje zvýšenou pozornost negativním zprávám (Chalupa, 2012). Krize vyvolává negativní afekty a určité zainteresované strany se dokonce mohou těšit z toho, že organizace trpí (Coombs, 2007).

Dnešní digitální věk citelně zasáhl do vlivu tradičních médií. Zejména mladá generace se pohybuje téměř výhradně v prostředí sociálních médií, která umožňují rychlé šíření zpráv téměř nekonečnému počtu uživatelů. Firmy by tedy měly dbát nejen na vztahy se zástupci tradičních médií, ale rovněž směřovat své komunikační úsilí na sociální síť (Chalupa, 2012). Pomocí sociálních sítí mohou lidé lépe pochopit, co se stalo, rychleji shromažďovat informace a kolektivně reagovat. Váha a důvěryhodnost oficiálních informací ke krizové události může být narušena tzv. názorovými vůdci, kteří mají vliv na chování a postoje ostatních,

zejména pak v online prostředí. Pokud uživatelé považují příspěvek na sociálních sítích za legitimní a důvěryhodný, jeho vliv se zvyšuje a autor může být považován za spolehlivý zdroj informací během krize. Toto zjištění otevírá otázku užší spolupráce firem se soukromými vlivnými uživateli a jejich zapojení do krizového řízení za účelem komunikace se širokou veřejností (Mirbabaie, Bunker, Stieglitz a Deubel, 2019).

Eriksson (2018) ve své studii analyzoval explicitní rady pro efektivní krizovou komunikaci na sociálních sítích, které poskytli výzkumníci z různých dílčích disciplín strategické komunikace. Na základě výsledků analýzy lze předpokládat, že efektivní krizová komunikace v rámci sociálních médií může mít zhruba stejnou základní logiku a vzorce jako efektivní krizová komunikace obecně, ale pravděpodobně budou existovat rozdíly v kontextuálních faktorech a situačních proměnných spojených s prostředím, kterému dominují sociální média.

V tradičních výzkumech krizové komunikace je veřejnost často považována za pasivní příjemce krizové komunikace. Sociální média situaci změnila a veřejnost je nyní považována za aktivní účastníky sekundární krizové komunikace. V důsledku toho mohou firmy v krizi ztratit kontrolu nad obsahem a šířením informací. V roce 2014 čelily společnosti KFC a McDonald's krizi kvůli odhalení používání prošlého masa v Číně. Krizová zpráva byla na sociální platformě Weibo během 24 hodin sdílena více než 30 000krát a do diskuze se zapojilo téměř 27 milionů uživatelů. Na obě společnosti se snesla obrovská vlna kritiky a ceny jejich akcií se prudce propadly. Související kvantitativní studie prokázala, že i když část veřejnosti považuje krizi za jednorázové selhání a je ochotna firmě odpustit, může rezignovat na vyjádření takovéhoho pozitivního názoru, pokud vnímá, že její názor nemá podporu ostatních. Výsledky rovněž odhalily, jak sociální média eskalují krizovou situaci v online prostředí (Zheng, Liu a Davison, 2018).

Ve své studii Triantafillidou a Yannas (2020) prokázali, že bez ohledu na platformu sociálních médií, na které je zpráva šířena, se nápravná opatření ukazují jako nejlepší strategie, jelikož mají potenciál vyvolat nejvíce pozitivních online reakcí. Studie dále osvětlila důležitou roli tří proměnných během krizové komunikace prostřednictvím sociálních médií: frekvence používání sociálních médií, pověst společnosti a zapojení uživatelů.

### 3.5.1 Case study: United Airlines vs Starbucks

V roce 2018 čelily dvě významné společnosti, United Airlines a Starbucks, krizové události, která započala totožným způsobem – zveřejněním videa na sociálních sítích. Lze ovšem pozorovat diametrálně odlišné strategie při řešení krize.

V dubnu 2017 se letecká společnost United Airlines snažila nahradit čtyři členy posádky letadla za cestující, kteří již byli usazeni na palubě letu z Chicaga do Louisville. Tři cestující přijali kompenzaci a uvolnili svá místa, ale nikdo další se již dobrovolně z letu neodhlásil. Bezpečnostní personál následně jednoho z cestujících násilím vyvedl z letadla. Jedna z cestujících pořídila video nahrávku z incidentu, na které je vidět zraněný, krvácející pasažér, jenž je vlečen uličkou k východu. Video bylo zveřejněno následující den na sociální platformě Facebook a okamžitě se stalo virálním. Generální ředitel společnosti Oscar Munoz se zpočátku snažil situaci bagatelizovat namísto, aby se omluvil za nehorázné chování vůči poškozenému pasažérovi Davidu Daovi. Prvotní reakce společnosti se šířila prostřednictvím sociálních sítí a situaci United Airlines ještě zhoršila. Další den si Munoz zřejmě uvědomil, že se společnost řítí do krize a radikálně změnil tón své komunikace. Generální ředitel nabídl omluvu a tentokrát do ní kromě ostatních cestujících zahrnul jmenovitě také Davida Dao. Za situaci přijal plnou odpovědnost, nabídl kompenzaci a zavázal se k nápravným opatřením. Nový Munozův postoj byl sice správný, ale bohužel přišel příliš pozdě a prudká změna komunikační strategie podkopala jeho důvěryhodnost (Benoit, 2018).

Podobná situace potkala také společnost Starbucks, která na základě zveřejněného videa čelila v dubnu roku 2018 krizové situaci, když byli v její filadelfské pobočce zatčeni dva Afroameričané. Muži požádali o možnost použití toalety, ale zaměstnanec jejich prosbu dle zásad společnosti odmítl, jelikož si nic neobjednali. Muži byli vyzváni k odchodu, a když neuposlechli, zaměstnanec zavolal policii, která následně oba muže zatkla. Jedna ze zákaznic kavárny zatčení natočila na video, které následně zveřejnila na Twitteru. Video se začalo šířit obrovskou rychlostí a společnost Starbucks byla obviněna z rasového profilování a diskriminace. Situace vyústila ve veřejné protesty, negativní mediální pokrytí a vlnu odporu na sociálních platformách. Na krizovou situaci zareagovali vedoucí představitelé společnosti, CEO Kevin Johnson a její zakladatel Howard Schulz, kteří osobně a viditelně převzali odpovědnost a omluvili se za incident. Zavázali se prošetřit firemní kulturu a postupy, navázali komunikaci se zúčastněnými stranami a otevřeně diskutovali fakta prostřednictvím sociálních sítí a rozhovorů ve významných médiích. V rámci nápravných opatření se rozhodli na půl dne uzavřít všech svých 8 000 amerických prodejen, aby ve spolupráci s odborníky na

občanská práva proškolili zaměstnance ve věci rasových předsudků (Peiritsch, 2019). Uza-  
věření prodejen kvůli školení stálo společnost Starbucks 16,7 milionů dolarů na ušlých  
tržbách. Odhodlanost společnosti Starbucks napravit své chování zanechala v mnohých do-  
jem, protože společnost se vzdala zisku, aby proškolila své zaměstnance v otázkách sprá-  
vedlivého zacházení se spotřebiteli i komunitami (Avila, Parkin a Galoostian, 2019). Reakce  
společnosti Starbucks na tento citlivý problém si nakonec vysloužila převážně pozitivní zpět-  
nou vazbu ze stran veřejnosti i odborníků. Tento případ ilustruje, jak může organizace účinně  
zaujmout silný postoj k citlivým společenským otázkám a využít média k širokému budování  
svého narativu obnovy (Peiritsch, 2019).

Případ společnosti Starbucks ilustruje tvrzení Kim a Parka (2017), že přítomnost a aktivní  
role generálního ředitele jako mluvčího může zvýšit vliv krizové komunikace a být strate-  
gickým přínosem při ochraně dobrého jména společnosti během krize i po ní. Podle Benoita  
(1997) je rovněž nesmírně důležité oznámení plánů na nápravu a zamezení opakování pro-  
blému. Lidé sice často chtějí vědět, koho mají vinit, ale mnohem více je uklidňuje fakt, že  
byly podniknuty kroky k eliminaci budoucích problémů.

### 3.5.2 Case study: Protein World

Jedním z nejdramatičtějších rizik, kterým značky čelí, jsou negativní ohlasy na sociálních  
platformách, které mohou ohrožovat jejich hodnotu a reputaci. Netnografický výzkum pro-  
kázal, že boj proti online kritice může představovat brandingovou příležitost, zejména pokud  
se podaří aktivizovat příznivce značky, aby se zapojili a bojovali jejím jménem. Studie se  
zaměřila na britskou společnost Protein World zabývající se fitness a výživou (Scholz a  
Smith, 2019). Její kampaň „Are You Beach Body Ready?“ vyvolala ve Velké Británii vel-  
kou vlnu odporu. Kritici společnost obvinili ze sexismu a tzv. body shamingu, protože z  
jejich perspektivy propaguje nerealistický obraz ženského těla. Desítky tisíc lidí podepsali  
petici za odstranění této reklamy. Britský regulační úřad pro reklamu Advertising Standards  
Authority nakonec nařídil reklamu stáhnout z veřejného prostoru a zahájil vyšetřování  
(O'Reilly, 2015), které však porušování pravidel reklamy a společenské odpovědnosti ne-  
prokázalo (Graham, 2015). Společnost Protein World nicméně tvrdí, že mediální bouře po-  
mohla zvýšit její příjmy z přímého prodeje přibližně o 1 milion liber (O'Reilly, 2015).

Reklama zobrazovala krásnou ženu ve žlutých bikinách, která nabádala k použití výrobků  
do té doby nepříliš známé britské společnosti, aby díky nim i ostatní získali stejně dokonalé  
tělo. Big boardy v londýnském metru vyvolaly hysterii na sociálních sítích a vedly

k protestům v ulicích a k daleko větší publicitě, než v jakou společnost Protein World mohla doufat. Namísto omluvy a nápravných opatření se společnost rozhodla ještě více ve společnosti rozdmýchat nenávisť, kterou mnozí vůči její značce pociťovali. Protein World za reklamu utratil pouhých 250 000 liber, přičemž během krátké chvíle vydělal mnohonásobně více. Reklamní přehmat tak společnost dokázala přetvořit ve svůj triumf (Feller, 2016). Společnost experimentovala s různými strategiemi reakce, z nichž tou nejúspěšnější bylo zdůraznění morálního napětí a strukturování vlastních protiútoků a ofenzivy jejích příznivců vůči kritikům značky (Scholz a Smith, 2019).

Marketingový ředitel, Richard Staveley, kampaň hájil jakožto boj proti globální epidemii obezity a snahy o štíhlejší, zdravější a silnější svět (Graham, 2015). V reakcích společnosti Protein World se promítly 3 různé strategie. V první fázi popírání společnost nejprve ironicky odrážela své kritiky, následně se uchýlila ke zlehčování a snažila se obhájit svou reklamní kampaň s odkazem na dobré úmysly, až se nakonec odhodlala ke třetí, ofenzivní fázi. Protein World pro strategii eskalace využil rámec, který zdůrazňoval morální napětí prostřednictvím retweetování nepřátelských sdělení a posílil ideologickou linii rozkolu mezi oběma tábory. Dále značka přijala podnětné a moralistní tóny a vytvořila rétorickou šablonu pro interakci s kritiky. Tyto taktiky motivovaly příznivce značky, aby se zapojili do sporu. Prostřednictvím retweetů využila společnost vulgárního tónu svých kritiků k vytvoření dualistického zarámování sporu a otevřeně se přihlásila ke svému poslání inspirovat spotřebitele ke zdravému životnímu stylu a dosažení svých fyzických cílů. Zároveň se snažila v řadách svých příznivců vzbudit morální hrdost a převahu nad kritiky značky, které zarámovala jako líné, slabé a nejisté jedince. Zatímco v předchozích dvou fázích byl Protein World často jediným aktérem, který se s kritiky střetával, ve třetí fázi je již zřetelná aktivizace příznivců jakožto obhájců značky a její ideologie. Potenciální krizi tak společnost přetvořila v příležitost pro budování své image (Scholz a Smith, 2019). Rozruch okolo kampaně byl týdeníkem Marketing Week označen jako skvělý marketing (Millington, 2015).

Po skandálu ve Velké Británii se společnost rozhodla kampaň přesměrovat do New Yorku. Marketingový ředitel společnosti Protein World se pro časopis Adweek vyjádřil, že newyorská kampaň symbolizuje zdvižený prostředníček všem, kteří ve Velké Británii brojili proti kontroverzní reklamě. Na závěr dodal, že londýnští protestující v podstatě pomohli zaplatit kampaň v New Yorku zahrnující obrovský billboard na Times Square, CLV na každé stanici metra a plakáty v polovině všech vlaků (O'Reilly, 2015). Příklad společnosti Protein World



tak dokazuje, že odborníci na komunikaci mohou sami působit jako provokatéři v online prostředí, kteří koordinují příběhy o značkách vytvářené spotřebiteli. Bouří na sociálních sítích může vyvolat řada událostí, z nichž tou nejčastější je vnímání spotřebitelů, že společnost porušila nějaké morální normy. Namísto toho, aby se společnost omluvila, což by posílilo dojem, že se dopustila morálního pochybení, může značka přijmout strategii popírání a aktivovat zainteresované strany tak, aby podpořily pozici značky prostřednictvím své vlastní komunikace. Asertivní strategie mohou být úspěšné v rámci morálně založených nejednoznačných rétorických arén na platformách sociálních médií (Scholz a Smith, 2019).

## 4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

### 4.1 Definice a využití marketingového výzkumu

Marketingový výzkum spočívá v systematickém shromažďování a interpretaci informací o jednotlivcích nebo organizacích. Využívá statistické a analytické metody za účelem získání poznatků nebo podpory v rozhodování (Nunan, Birks a Malhotra, 2020). Marketingový výzkum specifikuje informace potřebné k řešení konkrétních otázek, navrhuje metodu sběru informací, řídí a realizuje proces sběru dat, analyzuje výsledky a sděluje zjištění a jejich důsledky (Kolb, 2008). Je důležité, aby marketingový výzkum usiloval o objektivitu. Měl by se snažit poskytovat přesné informace nestranným způsobem. Přestože je výzkum vždy ovlivněn výzkumnou filozofií výzkumníka, neměl by být zatížen osobními nebo politickými předsudky výzkumníka nebo osob s rozhodovací pravomocí (Nunan, Birks a Malhotra, 2020).

Marketingový výzkum může být využit čtyřmi různými způsoby: (1) k identifikaci a definování marketingových příležitostí, (2) vytváření, přizpůsobování a vyhodnocování marketingových akcí, (3) monitoringu marketingové výkonnosti, (4) pochopení marketingu jako procesu (Kolb, 2008). Marketingový výzkum je tedy možné zjednodušeně rozdělit na výzkum zaměřený na identifikaci problému a výzkum, který se orientuje na řešení problému. Obecně lze říci, že identifikace problému odhaluje potenciál, který lze využít a řešení problému odhaluje prostředky k realizaci tohoto potenciálu. Definování problému je přitom nejdůležitějším krokem výzkumného projektu (Nunan, Birks a Malhotra, 2020).

Výzkum lze rozdělit na dva typy: základní a aplikovaný. Základní neboli čistý výzkum je prováděn za účelem objevení nových poznatků. Po provedení výzkumu se zvažuje, jakým způsobem lze informace využít. Většinu základních marketingových výzkumů realizují univerzity nebo velké společnosti. Oproti tomu aplikovaný výzkum je plánován tak, aby jeho výsledky mohly být použity k řešení konkrétního problému. Smyslem aplikovaného marketingového výzkumu je pomoci organizacím omezit riziko, protože dělat chyby je drahé. Tento typ výzkumu provádějí marketingoví odborníci buďto v rámci organizace nebo pro externí poskytovatele marketingového výzkumu (Kolb, 2008).

## 4.2 Využití primárních a sekundárních dat

Výzkumníci musí věnovat značnou pozornost plánování zdrojů, z nichž lze informace získat. Zdroje dat se dělí na sekundární (již existující; výsledek předchozího výzkumu) a primární (data shromažďovaná výzkumníkem přímo od účastníků výzkumu). Sekundární údaje jsou navzdory svému názvu prvním typem údajů, které by měli výzkumníci využívat (Kolb, 2008).

Sekundární údaje mají různé využití – mohou odpovědět na výzkumnou otázku, pomoci upřesnit cíle, navrhnout výzkum a pomoci při výběru vzorků. Sekundární zdroje lze použít ve spojení s primárním výzkumem, například k lepšímu pochopení a potvrzení výsledků. Sekundární údaje však již byly shromážděny k něčemu jinému než k aktuálnímu výzkumnému problému. Proto se nemusí týkat daného tématu nebo mohou poskytnout pouze část očekávaných informací. Informace nemusí být přesné nebo mohou být zastaralé (Bradley, 2013). Přestože sekundární údaje neposkytují přímou odpověď na aktuální problém, jejich sběr a analýza jsou užitečné pro poskytnutí základních informací a kontextu o výzkumném problému (Kolb, 2008).

Primární data jsou nová data shromažďovaná za účelem splnění specifických požadavků, a proto se použité postupy řídí pečlivě stanovenými cíli. Metody získávání dat se dělí do dvou velkých skupin: dotazování a pozorování. Mezi kanály používané k předávání údajů z terénu výzkumníkovi patří osobní kontakt, telefon, poštovní doručovací služby a online. Tyto způsoby komunikace umožňují provádět výzkum, doručovat nástroje a získávat záznamy pro zpracování a analýzu (Bradley, 2013).

### 4.3 Proces marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu se skládá ze šesti rozsáhlých kroků: (1) definice problému, (2) vypracování výzkumného přístupu, (3) formulace plánu výzkumu, (4) terénní práce nebo sběr dat, (5) integrita a analýza dat, (6) prezentace výsledků. V rámci těchto šesti obecných kroků existuje mnoho iterací a cest, které lze zvolit (Nunan, Birks a Malhotra, 2020). Prvním krokem je prozkoumání účelu studie, aby bylo možné rozhodnout, jaký stupeň přesnosti je požadován. Poté je třeba definovat populaci a rozhodnout o vhodném výběrovém souboru. Dále se určí postup, jakým způsobem bude výběr vzorku probíhat. Postup může využívat pravděpodobnostní nebo nepravděpodobnostní metody. Pravděpodobnostní metody zahrnují prostý náhodný výběr, systematický výběr, stratifikovaný náhodný výběr a shlukový výběr. Mezi nepravděpodobnostní metody patří kvótní výběr, výběr na základě úsudku, výběr na základě výhodnosti a výběr na základě sněhové koule (Bradley, 2013). V dalším kroku musí výzkumník rozhodnout, jaký výzkumný přístup je vhodný pro danou výzkumnou otázku a musí zvolit nejvhodnější výzkumnou metodu. Dále je potřeba naplánovat postup provádění výzkumu. Posledním krokem bude analýza a zpráva o zjištěních a doporučeních (Kolb, 2008).

Jedním ze způsobů, jak lze přistupovat ke složité oblasti navrhování výzkumu, je marketingový výzkumný mix, který, v souladu s marketingovým mixem, obsahuje čtyři P. Jedná se o (1) purpose (účel), (2) population (populace), (3) procedure (postup), (4) publication (zveřejnění). Účel zahrnuje cíle. Pojem populace nabádá výzkumníka, aby zvážil cílovou skupinu nebo zákazníka. Postupy zahrnují způsoby získávání údajů, jejich zpracování a následné analýzy. Mohou zahrnovat výzkum od stolu nebo s využitím primárních metod a mohou být kvalitativní nebo kvantitativní, a to osobně, telefonicky, poštou nebo online (Bradley, 2013). Nakonec jsou prezentována zjištění, důsledky a doporučení ve formě, která umožňuje využít informace pro marketingové rozhodování (Nunan, Birks a Malhotra, 2020).

#### 4.3.1 Určení výzkumného přístupu

Aby byla výzkumná studie účinná, musí být dobře navržena a úzce zaměřena. Nejobtížnějším úkolem je navržení výzkumné otázky, která je zdůvodněním celého výzkumu (Kolb, 2008). Výzkumné otázky jsou upřesněné výroky o složkách konkrétního problému. Jejich formulace by se měla řídit nejen definicí problému, ale také teoretickým rámcem a přijatým analytickým modelem. Pro danou složku problému bude pravděpodobně existovat několik výzkumných otázek (Nunan, Birks a Malhotra, 2020).

Je důležité mít správně formulovanou výzkumnou otázku, aby bylo možné prostřednictvím výzkumu vygenerovat relevantní data. Výzkumná otázka by měla být konstatováním faktu, vůči kterému výzkumník zaujímá určitý postoj. Účelem výzkumu pak bude zjistit, zda tomu tak je nebo není. Formulace otázky poté určí, která metodika výzkumu by měla být zvolena (Kolb, 2008). Techniky výzkumu lze klasifikovat jako (1) explorativní, (2) deskriptivní a (3) kauzální (Nunan, Birks a Malhotra, 2020).

Deskriptivní výzkum se používá tehdy, když je třeba získat statistické údaje o určité skutečnosti. Nástrojem používaným ke sběru dat v rámci deskriptivního výzkumu jsou téměř vždy průzkumy (Kolb, 2008). Výzkumná metoda získávání informací je založena na použití strukturovaných dotazníků zadávaných vzorku cílové populace. Při strukturovaném sběru dat je připraven formální dotazník a otázky jsou kladeny v předem stanoveném pořadí (Nunan, Birks a Malhotra, 2020). Explorativní výzkum se týká zjišťování informací o postojích, názorech a přesvědčeních. Mezi výzkumné metody explorativních studií patří rozhovory, focus groups, projektivní techniky, pozorování či etnografie. Všechny tyto metody využívají kvalitativní výzkumný přístup. Prioritní není velikost vzorku, ale výběr účastníků a následná analýza získaných informací. Kauzální výzkum se provádí za účelem zjištění, zda plánovaná změna bude mít na cílovou skupinu pozitivní nebo negativní vliv. Výzkumné otázky, které vyžadují kauzální výzkum, zmiňují příčinu a následek (Kolb, 2008).

Od formulace výzkumné otázky a následného výběru techniky výzkumu se poté odvíjí kvalitativní a kvantitativní metody sběru dat, které Nunan, Birks a Malhotra (2020) vysvětluje pomocí dvou filozofických škol: pozitivismu a interpretativismu. Ústředním přesvědčením pozitivistického postoje je názor, že studium spotřebitelů a marketingových jevů by mělo být vědecké po vzoru přírodních věd. Výzkumníci tohoto směru přijímají rámec zkoumání podobný tomu přírodovědeckému. Interpretativistický výzkumník si neklade za cíl testovat hypotézy jako pozitivistický výzkumník. Jeho cílem je především zkoumat a pochopit podstatu a vzájemné vztahy marketingových jevů. Těžištěm zkoumání je podrobné zkoumání malého počtu případů, nikoliv velkého vzorku. Shromážděné údaje jsou analyzovány prostřednictvím explicitní interpretace významů a funkcí spotřebitelského jednání. Bradley (2013) jednoduše shrnuje, že kvantitativní výzkum je vše, co se týká čísel a statistik. Na rozdíl od kvantitativního výzkumu, který přesahuje základní demografické profily, podává informace o používání a postojích.

### 4.3.2 Výběr výzkumného vzorku

Primární data se obvykle sbírají od skupiny účastníků, která se nazývá vzorek. Tento vzorek se skládá z vybraných členů z celé skupiny osob, která se nazývá populace. Vybraní členové mohou být definováni demografickými (např. věk, pohlaví nebo povolání), psychografickými (např. životní styl nebo názory) či geografickými charakteristikami (zeměpisná poloha). Popis jednotlivců ve vzorku se nazývá profil účastníka (Kolb, 2008). Je potřeba se rozhodnout, jakým způsobem se vzorek odebere a jak velký má tento vzorek být. Prvním krokem je prozkoumat účel studie a rozhodnout, jaký stupeň přesnosti je požadován. Důležité je rozhodnout o vhodném zdroji členů populace, což je definováno jako rámec výběru. Poté se určí postup výběru vzorku, aby bylo jasné, jakým způsobem budou členové souboru vybráni nebo rekrutováni (Bradley, 2013). Existují dvě metody výběru jednotlivců, kteří budou zahrnuti do vzorku. K náhodnému výběru osob do vzorku se používá pravděpodobnostní výběr. Nepravděpodobnostní výběr vzorku se používá tehdy, když se k výběru použije úsudek výzkumníka (Kolb, 2008).

Výběr vzorků na základě úsudku je formou účelového výběru, při němž jsou prvky populace vybírány na základě úsudku výzkumníka. Výzkumník vybírá prvky, které mají být zahrnuty do vzorku, protože se domnívá, že jsou reprezentativní pro populaci, která ho zajímá, nebo jsou jinak vhodné. Nepravděpodobnostní výběr je subjektivní a jeho hodnota závisí výhradně na úsudku, odborných znalostech a kreativitě výzkumníka (Nunan, Birks a Malhotra, 2020). U náhodného výběru je u vybíraných položek známa pravděpodobnost, že budou vybrány. Existuje několik pravděpodobnostních metod, např. prostý náhodný výběr, systematický výběr, stratifikovaný náhodný výběr a shlukový výběr. Pokud se provádí náhodný výběr s malou velikostí vzorku, je složení vzorku často velmi odlišné od složení populace. Vzorek může být náhodný, ale nemusí být reprezentativní (Bradley, 2013). Cílovou populaci je vždy třeba jasně definovat, aby do výběrového souboru byly zahrnuty správné osoby (Kolb, 2008).

Při rozhodování o velikosti vzorku je třeba brát v úvahu omezení zdrojů. V každém projektu marketingového výzkumu jsou peníze a čas omezené (Nunan, Birks a Malhotra, 2020). Velikost vzorku pro jakoukoli studii by dle teoretické moudrosti měla záviset na požadované přesnosti, velikosti a povaze zkoumané populace. V praxi se však u většiny výzkumných studií o velikosti vzorku rozhoduje na základě toho, co je proveditelné v rámci časových nebo finančních možností (Bradley, 2013).

### 4.3.3 Sběr dat

Výzkumník musí vyvážit potřebu shromáždit přesné a kvalitní údaje s rozpočtovými a časovými omezeními (Nunan, Birks a Malhotra, 2020). Je zřejmé, že internet je nejrychlejší a nejlevnější metodou sběru dat, ale má také hlavní omezení spočívající v nemožnosti vykonávat jakoukoli kontrolu nad respondentem, což je slabina společná s poštovními metodami. Osobní přístup je sice nejdražší, ale poskytuje uživateli výzkumu výsledky nejvyšší možné kvality (Bradley, 2013).

Pro kvalitativní metodu sběru dat lze využít širokou škálu nástrojů vč. rozhovorů, fokusních (ohniskových) skupin, projektivních technik a pozorování. Kvalitativní výzkum využívá menší počet účastníků a jeho výsledky nemají podobu statistických údajů, ale spíše myšlenek účastníků a poznámek výzkumníků. Interpretace dat vyžaduje speciální dovednosti, ale správně analyzovaná kvalitativní data mohou poskytnout bohatý zdroj informací pro marketingové nápady vč. nových konceptů (Kolb, 2008).

V oblasti kvantitativního výzkumu v současné době dominují online dotazníková šetření. Dotazníky mohou být doručeny jako webová stránka, jako součást e-mailové zprávy nebo jako kombinace obou metod (Bradley, 2013). Administrace online formulářů je mnohem levnější a rychlejší ve srovnání s tradičním osobním či telefonickým dotazováním. Mezi hlavní výhody lze rovněž zařadit (1) možnost využití řady designových a multimediálních prvků, které udrží zájem účastníků, (2) konzistentní formu měření, (3) kvalitu dat, (4) kontaktování určitých cílových skupin. U online průzkumů mají navíc účastníci kontext do značné míry pod kontrolou a mohou odpovídat za okolností, které jim vyhovují. Nevýhody spočívají především v možných technických problémech na straně výzkumníka či účastníků průzkumu (Nunan, Birks a Malhotra, 2020).

Dotazník je formalizovaný soubor otázek pro získání informací od respondentů s cílem prozkoumat určitý jev (Bradley, 2013). Dotazníky se skládají ze souboru otázek s předem stanovenými možnostmi odpovědí, z nichž si respondenti musí vybrat. Kromě toho mohou být některé otázky otevřené, kdy respondenti mohou odpovídat vlastními slovy. Je třeba mít určité počáteční znalosti o výzkumném problému, aby měl výzkumník dostatek informací pro sestavení správných otázek a odpovědí. Otázky dotazníkového šetření by se měly týkat pouze toho, co respondenti již vědí nebo s čím mají zkušenosti (Kolb, 2008). Primární výhodou online dotazníku je rychlost, s jakou lze dotazník vytvořit, rozeslat a získat zpět údaje.

Data jsou získávána v elektronické podobě a webové aplikace jsou již automaticky schopny dotazníky statisticky zpracovat (Nunan, Birks a Malhotra, 2020).

Dotazníkový výzkum spočívá v tom, že všem respondentům jsou položeny stejné, předem stanovené otázky (Kolb, 2008). Otázka může být nestrukturovaná nebo strukturovaná. Strukturované otázky specifikují soubor alternativních odpovědí a formát odpovědi. Hlavními typy strukturovaných otázek jsou otázky s výběrem odpovědi, dichotomické otázky a škály. Nestrukturované otázky jsou otevřené otázky, na které účastníci odpovídají vlastními slovy (Nunan, Birks a Malhotra, 2020).

Všechny dotazníky by měly být předem otestovány, a to jak obsah otázek, tak i jejich formulace. Kromě otázek by měly být přezkoumány také odpovědi. Dotazník by měl být testován na respondentech, kteří jsou podobní vybranému výzkumnému vzorku (Kolb, 2008). Pro eliminaci zkreslení výsledků šetření je potřeba (1) jasně definovat otázku, (2) používat běžná slova, (3) používat jednoznačné výrazy, (4) vyhnout se naváděcím otázkám, (5) vyhnout se implicitním alternativám a předpokladům, (6) vyhnout se zobecněním a odhadům (Nunan, Birks a Malhotra, 2020). Dotazníky je také třeba respondentům pečlivě představit, aby byla zajištěna vysoká míra odpovědí. U dotazníků administrovaných vlastními silami by to mělo být formou průvodního dopisu. V úvodu musí být vysvětleno, kdo je výzkumník a téma studie. Úvod musí být přesvědčivý a musí kvalifikovat respondenta jako někoho, kdo patří do vzorku (Bradley, 2013).

#### **4.3.4 Analýza dat a závěrečná zpráva**

Data z kvantitativního výzkumu mají podobu čísel, která lze zprůměrovat a porovnat. Naproti tomu výsledkem kvalitativních studií jsou verbální údaje vč. nahrávek, psaného slova a často i fotografie nebo videa. S těmito údaji nelze statisticky manipulovat. Spíše než na dokazování faktů pomocí statistiky se analýza kvalitativních dat zaměřuje na hledání významů. Kvantitativní data se analyzují na závěr výzkumu, zatímco kvalitativní údaje v jeho průběhu (Kolb, 2008). Existují jednoduché a složité způsoby analýzy dat. Tyto techniky byly rozděleny na jednorozměrné techniky, dvourozměrné techniky a vícerozměrné techniky. Univariační analýza bere v úvahu pouze jednu proměnnou – poskytuje počty četností. Dvourozměrná (bivariační) analýza využívá dvě proměnné najednou a zkoumá zákonitosti mezi nimi. Vícerozměrná analýza zkoumá tři nebo více proměnných najednou. Vícerozměrnou analýzu je téměř nemožné provést bez použití počítače nebo jiného výpočetního zařízení.

Není však třeba používat sofistikované techniky, když postačí základní postupy (Bradley, 2013).

Výzkumníci mají k dispozici čtyři standardní měřicí stupnice: nominální, ordinální, intervalovou a poměrovou. Volba statistického postupu pro analýzu dat bude záviset na použité stupnici. Nominální škála se používá pro charakteristiky, které lze definovat jako různé stavy bytí. Účastník výzkumu může vykazovat jednu nebo druhou charakteristiku, ale ne obě zároveň. Nominální data se obvykle analyzují prostým počítáním odpovědí. Při analýze centrální tendence se použije modus. Ordinální měřítko se používá v případě, že se nejedná pouze o absolutní rozdíl, ale spíše stupeň rozdílu, např. preference. Při analýze centrální tendence se použije medián. Intervalová stupnice se sestavuje vytvořením počátečního a koncového bodu stupnice a jednotky měření. Při tomto typu hodnocení budou výzkumníci schopni poskytnout průměrné hodnocení. Poměrová škála má dané počáteční a koncové body, které již existují a nejsou vytvořeny výzkumníkem (Kolb, 2008).

Sdělení výsledků výzkumu je posledním krokem projektu marketingového výzkumu. Tento proces začíná interpretací výsledků analýzy dat a vede k závěrům a doporučením (Nunan, Birks a Malhotra, 2020). Prezentace výsledků má obsahovat úvod, metodiku, zjištění, doporučení a závěr. Měla by být zajímavá, uspořádaná a stručná. Číselné údaje by měly být sdělovány pomocí tabulek a grafů pro srozumitelnější vizualizaci vztahů mezi jednotlivými údaji (Kolb, 2008).



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 METODOLOGIE

### 5.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem deskriptivního kvantitativního výzkumu zaměřeného na odbornou veřejnost je zmapovat, jak jsou české firmy a organizace připraveny na krizovou událost a jak pracovníci v PR vnímají faktory ovlivňující krizovou komunikaci. Výzkum by měl rovněž zodpovědět, s jakým typem krizí se PR odborníci setkávají nejčastěji a kterým značkám primárně přisuzují pozitivní a negativní image. Důvodem realizace výzkumu je dosavadní absence celorepublikového průzkumu v otázkách krizové komunikace napříč firmami z různých odvětví.

Na základě teoretického základu v oboru krizové komunikace, který je prezentován v předchozí části, jsou definovány 3 výzkumné otázky:

1. S jakou formou krize se české firmy setkávají nejčastěji?
2. Který faktor je nejvýznamnější proměnnou při řešení krizové komunikace?
3. Které značky PR odborníci hodnotí z hlediska image pozitivně a které naopak negativně?

### 5.2 Metoda sběru dat

Kvantitativní výzkum bude realizován pomocí dotazníkového online šetření cíleného na odbornou veřejnost, které v sobě zahrnuje jak kvalitativní prvek z pohledu výzkumného vzorku, tak i výhody kvantitativního srovnávání a hodnocení. Formou emailu budou osloveni PR odborníci vybraných českých firem napříč obory. Součástí emailu s prosbou o vyplnění anonymního dotazníku bude rovněž odkaz, který potenciální respondenty přivede na webovou stránku s formulářem k vyplnění. Podle Bradleyho (2013) má emailová žádost o účast na dotazníkovém šetření řadu výhod. Podstatou online dotazování je, že není rušivé. Příprava, administrace a analýza online formulářů je rychlá, snadná a navíc levná. Nunan, Birks a Malhotra (2020) v tomto kontextu navíc dodávají, že pro potenciální respondenty jsou důležité zejména dva aspekty kontroly. Prvním z nich je kontrola nad tím, kdy budou účastníci odpovídat na dotazník. Druhý aspekt kontroly se týká možnosti účastníků regulovat rychlost nebo tempo, jakým na dotazník odpovídají. Tuto kontrolu účastníkům nejlépe umožňují průzkumy zasílané poštou a elektronickou poštou.

Přímé dotazníkové šetření bude realizováno pomocí bezplatné webové aplikace Google Forms (Formuláře Google). Jedná se o efektivní způsob vytváření dotazníků, který umožňuje rozeslání příslušného odkazu na konkrétní emaily a automatické generování výsledků z poskytnutých odpovědí (Bradley, 2013). Kódování elektronického dotazníku není nutné, protože výsledky se vypočítávají automaticky bez zadávání údajů (Kolb, 2008).

Součástí dotazníku bude celkem 11 otázek, z toho 10 otázek povinných, bez jejichž zodpovězení nebude možné dotazník úspěšně odeslat ke zhodnocení. Z celkových jedenácti otázek bude 9 otázek uzavřených a 2 otevřené. Otázky s výběrem odpovědí překonávají mnohé nevýhody otevřených otázek, protože tyto otázky se administrují rychle a v případě jejich použití se snižuje zaujatost tazatele. Také kódování a zpracování je mnohem méně nákladné a časově náročné (Nunan, Birks a Malhotra, 2020). Otevřené otázky umožní účastníkům průzkumu poskytnout vlastní odpovědi, které zadají do formuláře. Vzhledem k tomu, že účelem dotazníkových šetření, které jsou kvantitativní metodologií výzkumu, je podpořit určitý fakt nebo hypotézu, je proto třeba omezit otevřené otázky na minimum. Je tomu tak proto, že odpovědi na otevřené otázky se mohou natolik lišit, že nebude dostatek podobných odpovědí, které by umožnily statistické výpočty (Kolb, 2008).

Dotazníky jsou koncipovány jako anonymní, jelikož v opačném případě by z profesního hlediska mohly být otázky vnímány jako příliš důvěrné, což by potenciální respondenty mohlo od účasti na šetření odradit. Z jednotlivých dotazníků tedy nelze vyčíst jméno respondenta ani název firmy/organizace, kterou zastupují. Vnímaná anonymita, sociální žádoucnost a získávání citlivých informací jsou vzájemně propojená kritéria. Až na výjimky je sociální žádoucnost zrcadlovým obrazem vnímané anonymity. Je-li vnímaná anonymita vysoká, je sociální žádoucnost nízká a naopak. Získávání citlivých informací až na výjimky přímo souvisí s vnímáním anonymity. Účastníci jsou ochotnější poskytnout citlivé informace, pokud mají pocit, že jejich odpovědi budou anonymní (Nunan, Birks a Malhotra, 2020).

### 5.3 Výběr výzkumného vzorku a jeho složení

Vzorek cílové populace bude vybrán na základě úsudku výzkumníka, který rozhodne o tom, které subjekty by mohly být pro plánovaný výzkum nejvíce prospěšné. Jedná se tedy o subjektivní posouzení nejvhodnějšího souboru respondentů, které spadá do kategorie nepravděpodobnostního výběru vzorku (Bradley, 2013). Jakožto cílová populace jsou identifikováni PR odborníci, kteří disponují hledanými informacemi, o nichž mají být učiněny závěry. Úkolem PR specialisty je pomáhat při vytváření strategických vztahů s veřejností a realizovat odpovídající taktické aktivity, které budují a udržují příznivý obraz organizace u veřejnosti a podporují strategické marketingové cíle společnosti. Specialista na PR může také působit jako krizový komunikátor organizace, prostřednictvím něhož organizace reaguje na naléhavou situaci, která by mohla poškodit pověst společnosti (Theaker, 2004).

V rámci výzkumu budou osloveny největší firmy působící na území České republiky (např. Kučera, 2018), jelikož mají větší krizový potenciál a je více pravděpodobné, že budou zaměstnávat specialistu z oboru PR. „Náchylnost ke vzniku krizové situace roste přímo úměrně s významem podniku, instituce nebo jednotlivce. Platí, že čím významnější, důležitější a bohatší firma je, tím větší je pravděpodobnost, že se dostane do krize,“ (Chalupa, 2012, s. 25).

Velikost výzkumného vzorku se bude odvíjet od míry odezvy potenciálních respondentů. Míra odezvy je obecně definována jako procento z celkového počtu pokusů o dotazování, které jsou dokončeny (Nunan, Birks a Malhotra, 2020). Osloveno bude postupně takové množství potenciálních respondentů, aby byl dosažen minimální počet 100 ks vyplněných dotazníků, a výsledky šetření se tak daly považovat za relevantní. Oslovení vybraného potenciálního respondenta se realizuje pouze za podmínky, že na oficiálních webových stránkách konkrétní organizace bude dohledatelný příslušný kontaktní email.

## 5.4 Průběh sběru dat

Vybranému výzkumnému vzorku bude zaslána unifikovaná emailová žádost o vyplnění elektronického formuláře. Průvodní email se bude držet vzorce pro úspěch definovaného Bradleyem (2013): (1) prosba o pomoc, (2) téma studie, (3) ujištění, (4) instrukce, (5) potřebný čas a (6) pobídka. Email tak bude obsahovat informace o účelu dotazníkového šetření, jeho časové náročnosti a závazku k anonymnímu zpracování údajů, jelikož příliš dlouhé dotazníky a kladení citlivých otázek by mohlo u potenciálních respondentů vzbudit obavy. Účastníci dotazníkového šetření dobrovolně věnují svůj čas a neměli by být zatěžováni zjišťováním příliš velkého množství informací, což může negativně ovlivnit kvalitu odpovědí (Nunan, Birks a Malhotra, 2020).

Pro zvýšení míry odezvy od potenciálních respondentů bude do průvodního emailu zahrnuta nepřímá pobídka. V případě nepřímé pobídky může být respondent, který vyplní dotazník, zařazen do slosování o ceny. Protože většina lidí pochopí, že pravděpodobně nevyhraje, musí být cena natolik zajímavá, aby šance na výhru motivovala k účasti (Kolb, 2008). Pobídka tak bude navržena ve formě možnosti výhry pobytového balíčku v Hotelu Theresian v Olomouci v hodnotě 3 tisíce korun nebo dárková karta ve stejné hodnotě, která bude uplatnitelná v podnicích Ambiente v Praze. Online průzkumy mohou mít velmi nízkou míru odpovědí, velmi často pod 10 %. Avšak s dobře nastaveným výběrovým rámcem, který je relevantní k tématu průzkumu, může být míra odpovědí relativně vysoká. Také díky dobře zvoleným pobídkám k účasti na online průzkumu lze míru odpovědí výrazně zlepšit (Nunan, Birks a Malhotra, 2020). Pro účast ve slosování o výhru bude ve formuláři zahrnuta možnost uvedení kontaktního údaje.

Míru odezvy a počet vyplněných formulářů bude možné sledovat v reálném čase prostřednictvím webové aplikace Google Forms. Po dosažení minimálně 100 vyplněných dotazníků bude rozesílání emailových žádostí zastaveno.

## 5.5 Analýza dat

Z celkového počtu 223 oslovených PR oddělení vybraných firem (kompletní seznam oslovených firem viz Příloha P I) bylo k 15. 3. 2023 obdrženo 106 vyplněných dotazníků (souhrn odpovědí viz Příloha P II). Míra odezvy tak činila 47,5 %. Většina respondentů (57,5 %) uvedla, že v oboru marketing/PR pracují více než 10 let. Následovali respondenti s praxí 6-10 let (19,8 %), do pěti let (18,9 %) a méně než 1 rok (3,8 %). Více než polovina respondentů má vysokoškolské vzdělání (56,8 %), z toho 54,7 % v oboru marketingu nebo PR. Největší počet respondentů se v době vyplňování dotazníku přihlásil ke společnosti z oboru zdravotnictví (12 %), průmyslu (10,6 %), potravinářství (9,6 %), finančnictví (7,7 %), stavebnictví (6,7 %) a politiky (5,8 %).

Téměř 86 % respondentů uvedlo, že organizace, ve které působí, má nastavený monitoring médií. Za nejdůležitější mediální kanál v rámci firemní komunikace respondenti považují tradiční média (tisk, TV, rádio) a sociální sítě, kterým připisují téměř totožnou úroveň důležitosti. Necelých 73 % dotazovaných se vyjádřilo, že mají k dispozici firemní krizový manuál.

### 5.5.1 VO 1: S jakou formou krize se české firmy setkávají nejčastěji?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že české firmy se nejčastěji setkávají s krizí image (63,6 %), která zahrnuje problémy s výrobkem, negativní publicitu, konflikty s odpůrci značky nebo morální pochybení managementu. Následují podnikové krize (49,5 %) specifikované jako krize spojené s pracovním úrazem/úmrtním, problémy s hospodařením, rušením pracovních míst apod. a zlomyslné útoky (45,5 %) ve formě poškozování firemní pověsti, kyberútoků, úniků informací a citlivých dat. Zkušenost s krizí způsobenou přírodními živly označilo 36,4 % respondentů. Do možnosti „jiné“ pak respondenti většinou uváděli krizi spojenou s pandemií covid-19. Zhruba 9 % respondentů na otázku neodpovědělo, jelikož v předchozím dotazu uvedli, že se ve své praxi doposud s žádnou krizovou událostí neseťkali.

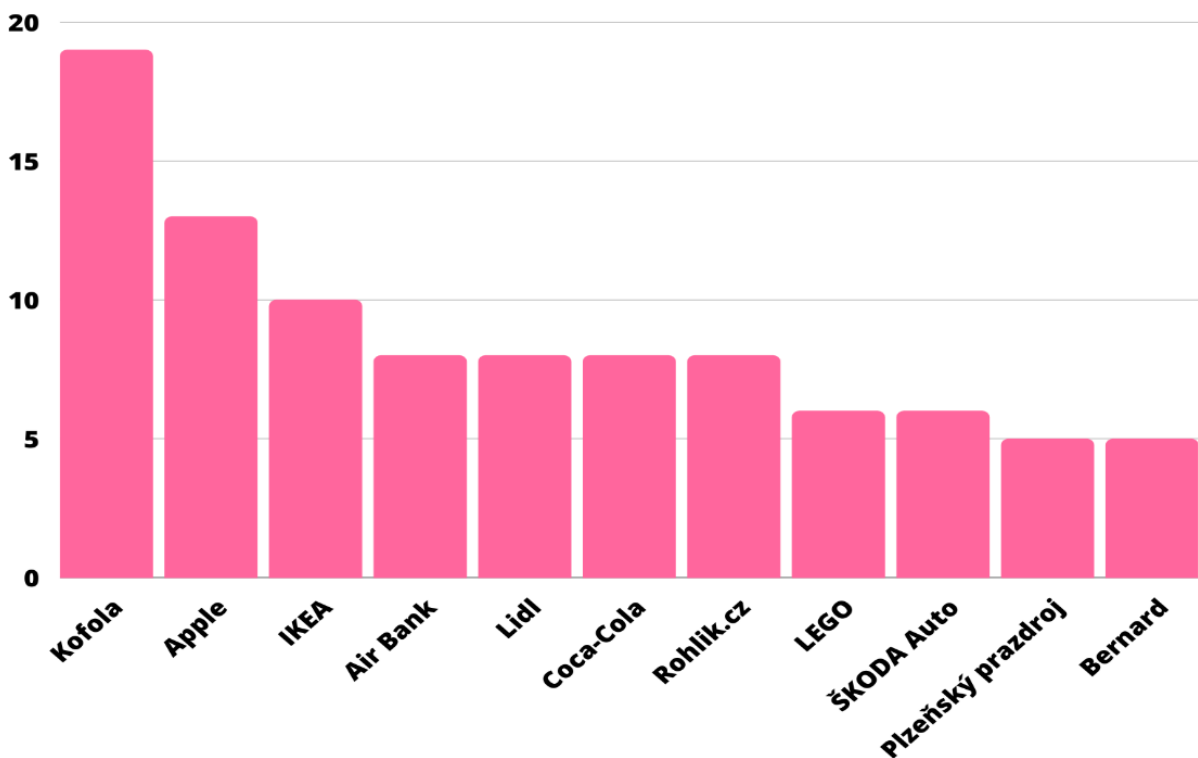
### 5.5.2 VO 2: Který faktor je nejvýznamnější proměnnou při řešení krizové komunikace?

Za nejdůležitější proměnnou při řešení krizové situace respondenti označili doporučení právníka následované doporučením vyššího managementu. Jako nejvíce nepodstatný faktor byla

v rámci krizové komunikace oslovených odborníků identifikována teoretická akademická doporučení.

### 5.5.3 VO 3: Které značky PR odborníci hodnotí z hlediska image pozitivně a které naopak negativně?

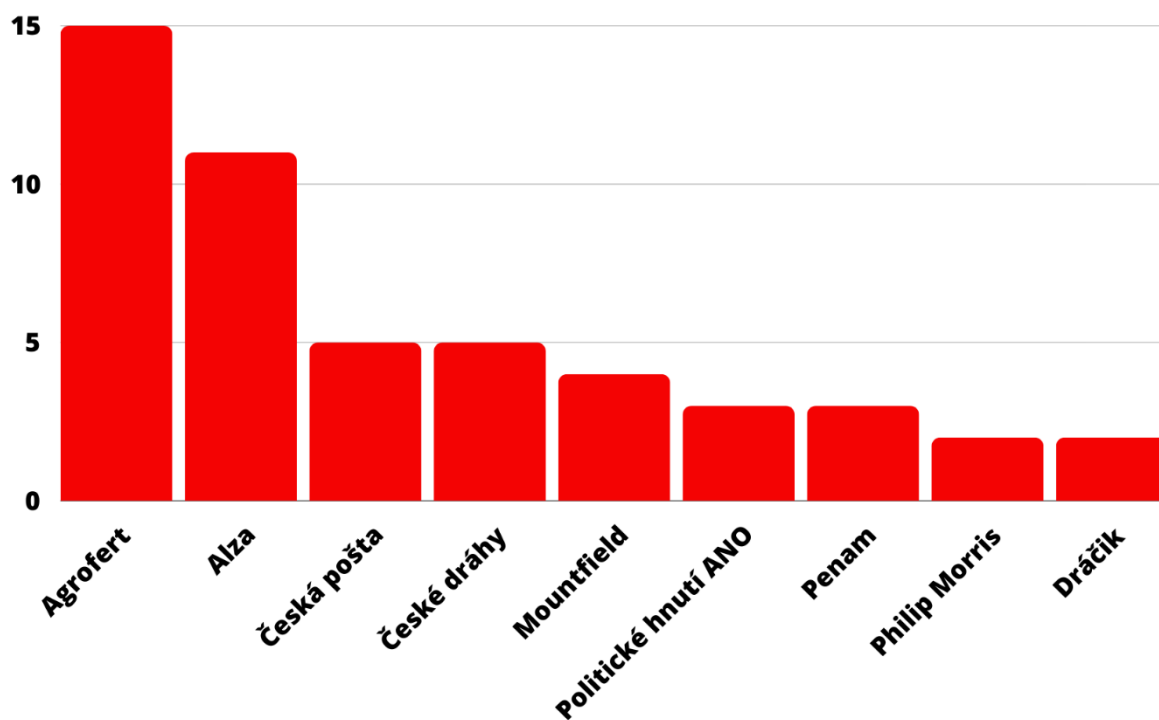
Z celkových 106 respondentů na otázku odpovědělo 101 z nich. Ve svých odpovědích uvedli 122 různých značek, kterým přisuzují pozitivní image. Nejvíce respondenti zmiňovali značky spojené s módou a šperky (22,1 %), následované potravinářskými značkami (18,9 %). Dále se ve výčtu objevovaly značky z odvětví kosmetiky, autoprůmyslu, elektroniky, služeb, bydlení, zábavního průmyslu a další. Pět respondentů neuvedlo žádnou značku, kterou by označili jako „love brand“.



Graf 1 – Značky, které respondenti nejvíce označovali jako „love brand“ (Zdroj: vlastní)

Devadesát pět respondentů ve svých odpovědích označilo 74 konkrétních značek, v deseti případech uvedli obecně určité odvětví (např. tabákový průmysl, finanční instituce, stát nebo české politické strany) a ve výčtu se objevila také dvě konkrétní jména české politiky – Andrej Babiš a Miloš Zeman. Osobnost, firmy (Agrofert, Penam, Vodňanské kuře) a politické hnutí (ANO) Andreje Babiše byly zaznamenány v celkem 25 odpovědích. Z celkových 106

respondentů jedenáct z nich nevedlo žádnou značku, které přisuzují špatnou image a označili by ji jako „hate brand“.



Graf 2 – Značky, které respondenti nejvíce označovali jako „hate brand“ (Zdroj: vlastní)



## 5.6 Diskuze

### 5.6.1 Přípravenost českých firem na krizovou událost

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většina velkých českých firem a organizací má zkušenosti s krizovou událostí, přičemž při jejím řešení jsou nejdůležitější proměnnou právní aspekty a názor vyššího managementu, které zásadně ovlivňují obsah a tón krizové komunikace. Zjištění podporují také výsledky belgické studie Claeysse a Opgenhaffena (2016), ve které přibližně polovina účastníků uvedla, že jsou často v konfliktu s právními odděleními společností, které zastupují. Při rozhodování o strategii krizové komunikace tak berou v úvahu možné právní důsledky a obvykle hledají kompromisní řešení. Ve výsledku jsou odborníci z praxe ochotni přijmout odpovědnost a zveřejnit informace o krizové události, ale ne za všech okolností a zároveň musí zohlednit právní odpovědnost a zábrany ze strany vedení společnosti. Obavy z právních důsledků tak mohou být hlavní příčinou, proč je aplikace krizové komunikace v praxi komplikovaná.

Přestože manažeři mohou být v pokušení věnovat se snadno kvantifikovatelným rizikům, zejména finančním, neměla by být podceňována ani rizika reputační (Tachkova a Coombs, 2022). V rámci dotazníkového šetření 93,4 % respondentů uvedlo, že se během své praxe alespoň jednou setkalo s nějakou formou firemní krize, přičemž většinou se jednalo o krizi image (63,6 %) spojenou s problémy s výrobkem, negativní publicitou, konfliktem s odpůrci značky, morálním pochybením managementu či zaměstnanců apod. Tachkova a Coombs (2022) dále zdůrazňují, že ačkoliv krize pro organizaci a její zainteresované strany představuje hrozbu, krizová komunikace je příležitostí. Zda to stejně vnímají také čeští PR odborníci, by mohlo být jednou z otázek navazujícího výzkumu v oblasti krizové komunikace.

Výsledky naznačují, že české firmy v rámci krizové prevence chápou důležitost monitoringu médií a v souvislosti s firemní komunikací staví sociální média na úroveň tradičních médií. K monitoringu médií se přihlásilo 85,8 % respondentů. Pro každou organizaci je velmi důležitá analýza mediálního prostředí, která může pomoci včas odhalit potenciální krizovou událost (Oliver, 2004). Organizace by měla být vždy připravena identifikovat varovné signály a rozpoznat rizika, která by mohla potenciálně přerůst v krizi. Sběr a analýza dat o prostředí, v němž organizace působí, jsou proto klíčové. Jakmile je riziko identifikováno, je možné zabránit vzniku krize nebo alespoň zmírnit škody, které by krize organizaci mohla způsobit (Tachkova a Coombs, 2022). Většina informací, které zájmové skupiny o organizacích získávají, pochází ze zpravodajských médií. Proto jsou vztahy s médii důležitým

prvkem řízení reputace. Některé krize se však odehrávají v prostředí internetu a sociálních médií (Coombs, 2007). Internet poskytuje archiv informací, které jsou dostupné lidem z celého světa. Firemní pověst může být v kteroukoli chvíli prostřednictvím internetu, jakožto necenzurovaného média, zpochybněna. Na základě jediné negativní reakce může vzniknout virální negativní kampaň s potenciálem poškodit jméno značky (Roper a Fill, 2012).

Dobře navržený plán krizové komunikace je nejlepší obranou během komunikačních výzev digitálního věku (Wheeler, 2018). Organizace by měla mít plán krizového řízení, který musí být vypracován a vyzkoušen předem, aby se ušetřil čas i zdroje v případě vypuknutí reálné krize (Tachkova a Coombs, 2022). Firmy v českém prostředí si zřejmě tuto skutečnost uvědomují, jelikož většinově disponují krizovým manuálem. Existenci firemního krizového manuálu potvrdilo 72,6 % respondentů. Bez dalšího výzkumu však není možné zhodnotit jejich využitelnost v praxi a také rozsah doporučení a postupů v případě krizové události.

### 5.6.2 Hate vs love brand

Značky v dnešním světě slouží jako metafora pro utváření firemní i spotřebitelské identity. Spotřebitelé mají tendenci značky využívat k vlastní sociální konstrukci a vytvářejí si k nim vztah na základě osobních zájmů a hodnot. Značka a její image poskytuje komplexní soubor asociací, s nimiž se zainteresované strany mohou ztotožnit a odlišit od ostatních (Roper a Fill, 2012). Respondenti jako značku s pozitivně vnímanou image nejčastěji uváděli Kofolu, sycený kolový nápoj, který byl jako alternativa Coca-Coly uveden na trh tehdejšího Československa v roce 1959 (Kokešová, 2022). Značka klade důraz na udržitelnost a lásku k přírodě i lidem kolem. Tyto hodnoty jsou esencí značky a promítají se v jejích komunikačních strategiích (Kofola, ©2023). Pozitivní pocity vůči značce vznikají zejména v důsledku vysoké důvěry, zapojení do společenské odpovědnosti a podpory ekologických cílů (Tran, Nguyen, Melewar a Bodoh, 2015). Podle řady průzkumů se Kofola řadí k nejúspěšnějším českým značkám a je neodmyslitelně spjata s českou kulturou. V myslích spotřebitelů dlouhodobě rezonuje dnes již kultovní vánoční reklama z roku 2003 a zlidovělý claim „Když ji miluješ, není co řešit.“ (Kokešová, 2022).

Oproti tomu firma Agrofert, která byla v průzkumu nejvíce označovaná jako tzv. hate brand, je vnímaná přinejmenším jako kontroverzní. Akciová společnost, pod kterou spadá minimálně 250 dceřiných společností, působí v oblasti zemědělství, potravinářství, chemického průmyslu i médií. Do portfolia konglomerátu se mj. řadí také firmy Penam nebo Vodňanské kuře (Agrofert, ©2023a), které respondenti rovněž zmiňovali v souvislosti s vnímáním

negativní image firem. Společnost Agrofert je přitom neodmyslitelně spjata s osobností Andreje Babiše, miliardáře, podnikatele a politika. Babiš v roce 2011 založil politické hnutí ANO, v letech 2017-2021 působil jako předseda vlády České republiky a začátkem roku 2023 kandidoval na funkci prezidenta ČR (Andrej Babiš, 2023). Hnutí ANO a kampaň Andreje Babiše byla v dotazníku taktéž několikrát zmíněna jakožto „hate brand“.

### 5.6.3 Hate brand

Jako nejčastější důvody nenávisti ke značce Curina, Francioni, Cioppi a Savelli (2019) označují negativní zkušenost se značkou, nesoulad mezi identitou spotřebitele a značky a také morální hledisko, kdy spotřebitel značku vnímá jako nezodpovědnou a neetickou. Nenávist ke značce ovlivňuje chování spotřebitele, které spočívá v pasivních (vyhýbání se značce) či aktivních (negativní WOM) reakcích. Nejvyšší míra potenciální nenávisti vůči značce se přitom týká zejména potravinářského odvětví.

Výsledky výzkumu naznačují, že jméno Andreje Babiše je nadřazeno jeho korporátním značkám a politickým aktivitám. Čili zde vzniká otázka, zda účastníci výzkumu označovali např. Vodňanské kuře jakožto „hate brand“ z důvodu negativní zkušenosti s výrobkem nebo z důvodu asociace právě s Andrejem Babišem. Navazující výzkum by se tedy mohl pokusit identifikovat konkrétní důvody nenávisti ke značce v českém spotřebitelském prostředí.

Koncern Agrofert v roce 2022 dosáhl zisku více než 12 miliard korun (Agrofert, ©2023b) a volební preference hnutí ANO v celorepublikovém výzkumu činí přes 27 % (Volební tendence české veřejnosti..., 2023). Z toho lze vyvodit, že ačkoliv Andrej Babiš u části populace vzbuzuje negativní emoce, nemá to vliv na hospodářské výsledky jeho korporátní značky. Volební preference hnutí ANO jsou taktéž dlouhodobě konstantní, a to i přes množství kontroverzí spojených s Andrejem Babišem (Přehledný průvodce po kauzách..., 2019), které by pro jiné mohly představovat krizové události s dalekosáhlými negativními důsledky. To může naznačovat, že Andrej Babiš dokáže využívat polarizace ve prospěch své značky. Polarizující značky se nebojí vyvolávat kontroverze a nesnaží se zalíbit všem. Tento postoj jim pomáhá zaujmout pozici na cílovém trhu a zapůsobit na spotřebitele. Existence skupiny odpůrců značky může být užitečná pro posílení vazeb se skupinou podporovatelů, neboť se dá považovat za sjednocující faktor (Ramírez, Veloutsou a Morgan-Thomas, 2019).

Druhou nejvíce skloňovanou značkou v rámci otázky na „hate brand“ je Alza – internetový obchod s elektronikou. Alza je největším tuzemským e-shopem s ročním obratem v desítkách miliard korun a dlouhodobě patří k nejvýznamnějším zadavatelům inzerce v Česku

(Sýkora, 2018). Ohledně veřejně diskutovaných kauz ve spojitosti s Alza.cz a.s., které by mohly nést znaky krizové události, lze dohledat několik online článků týkajících se údajně falešných záruk na zakoupené zboží (např. Alza nabízí falešnou záruku..., 2022) či automatického přidávání zboží do košíku (např. Bílek, 2021). Podle množství dohledatelných informací o zmíněných dvou kauzách se však nejednalo o nikterak závažné události, které by měly potenciál negativně ovlivnit image a reputaci značky.

Je tedy pravděpodobnější, že respondenti společnost Alza označovali z důvodu negativní asociace s firemním maskotem. Zelený mimozemšťan s vysoko položeným hlasem dabéra Bohdana Tůmy, lidově nazývaný „Alzák“, se v reklamách objevuje od roku 2005 (Sýkora, 2018). Přestože 43 % české populace zmíněného maskota vnímá negativně, 85 % Čechů jej dokáže identifikovat jako symbol společnosti Alza. „Na první pohled se tedy může zdát, že značka škodí. Ale není to tak. V tomto jedinečném případě Alzák funguje sice nestandardně, ale dobře. To, co ubírá na pocitech, totiž vyrovnává v efektu kontrastu a snadného zpracování. S jiným symbolem si ho nikdy nespoleme a poznáme ho na první pohled i na billboardu při jízdě autem, kdy ho vnímáme jen periferně jako zelenou šmouhu. Alza je ale každopádně odvážná, štvát svoje zákazníky pravidelně a vytrvale uřvaným ufonem je rozhodně originální a smělý tah. A jiným, méně silným značkám by neprošel,“ (Prokeš, 2020).

O třetí místo v hodnocení značek se špatnou image se dělí státní podniky – Česká pošta a České dráhy. Oba podniky v minulosti čelily několika obviněním z manipulování veřejných zakázek (např. V případě zakázek ČD..., 2022; V kauze zakázek České pošty..., 2020). V případě České pošty se ve veřejném prostoru diskutuje také o dlouhodobě špatném hospodaření (např. Šustr, 2023), nespokojenosti a vysoké fluktuaci zaměstnanců (např. Šitner, 2018) či nespolehlivosti (např. Janda, 2023). Mediální obraz Českých drah a České pošty není příliš příznivý, což má pravděpodobně vliv na vnímání jejich image širokou veřejností. Co může dále přispívat k negativní asociaci se značkou České dráhy a Česká pošta, je rovněž osobní zkušenost respondentů, kteří zmíněné podniky označily jakožto „hate brand“. Podle Greysera (2009) spotřebitelé od společností vyžadují především konzistentní kvalitu a spolehlivost. To zvyšuje význam firemní pověsti jakožto příslibu spojeného s určitou značkou. Na druhou stranu firmy se špatnou pověstí mají v případě krize méně co ztratit a trpí relativně menším poklesem loajality zákazníků (Helm a Tolsdorf, 2013). Navíc v případě obou státních podniků jsou behaviorální záměry jejich zákazníků ovlivněny monopolním postavením, zejména v případě Českých drah.

#### 5.6.4 Love brand

Lásce ke značce je věnována stále větší pozornost vzhledem k jejímu potenciálu zvyšovat angažovanost zákazníků, jejich oddanost a loajalitu (Palusuk, Koles a Hasan, 2019). Značka Kofola má velký potenciál ve vytváření vztahu se spotřebiteli již od jejich útlého věku. Nabízí se paralela se značkou Coca-Cola v kontextu amerického spotřebitelského trhu. Coca-Cola se stala nedílnou součástí každodenního života Američanů a jejich národní ikonou (Pendergrast, 2013). Láska a soudržnost je zakotvena v samotném DNA značky Kofola a promítá se i do jejích marketingových strategií (Kofola, ©2023). To nahrává spotřebitelům, kteří využívají značky jako sociální nástroje ke konstrukci sebe sama a ke sdílení vlastního příběhu (Schembri, Merrilees a Kristiansen, 2010).

Kofola je příkladem silné značky, která nevyvolává kontroverze a nepolarizuje společnost, nýbrž utvrzuje spotřebitele o svých morálních hodnotách, které jsou blízké většinové společnosti. To podle Alberta a Merunky (2013) napomáhá identifikaci spotřebitele se značkou i s ostatními zákazníky. Láska ke značce pak ovlivňuje nejen věrnost spotřebitelů, ale také ochotu platit vyšší cenu. V případě Kofoly lze pravděpodobně hovořit o shodě mezi sebepojetím spotřebitelů a uživatelským obrazem daného výrobku (Palusuk, Koles a Hasan, 2019).

Druhou nejvíce oceňovanou značkou mezi respondenty je americká technologická společnost Apple. Mezi její nejznámější produkty se řadí mobilní telefony iPhone, počítače Mac, tablety iPad, chytré hodinky Apple Watch nebo brýle Apple Vision. Společnost se zabývá rovněž vývojem softwarů a aplikací v rámci svých zařízení. Firma Apple byla založena v roce 1976 a dnes se řadí ke značkám s nejvyšší tržní hodnotou na světě (Apple, 2024). Ikonické logo Apple, jednoduché nakousnuté jablko, je jedním z nejznámějších symbolů na světě a zcela jistě přispívá k výjimečné identitě značky, která u cílových spotřebitelů vyvolává silné emocionální spojení (Bold x Collective, ©2024).

Pochopení toho, co činí uživatele produktů Apple loajálními, je důležité pro všechny společnosti, které se snaží vytvářet vztahy se svými zákazníky. Značka Apple má věrné příznivce, o kterých si většina firem může nechat jen zdát. V době, kdy mají značky podobné vlastnosti, je pro firmy důležité zaměřit se na emoce spotřebitelů. Konzistentní koncepce značky je způsob, jak si spotřebitelé zapamatují, co značka představuje, a to i s ohledem na silnou konkurenci (Pinson a Brosdahl, 2014). Výsledky saudskoarabské studie potvrzují, že kongruence se sebeobrazem pozitivně ovlivňuje značku a naznačují, že spotřebitelé si se značkou vytvářejí silnější pouto, pokud je image značky v souladu s jejich sebepojetím. V

důsledku toho by společnosti měly sladit image svých značek se sebepojetím cílových spotřebitelů a začlenit tyto prvky do brandingů, komunikace a marketingových kampaní (Klabi a Meshari, 2023).

Co se týče negativní publicity, společnosti Apple byla mj. vyčítána nepoctivá firemní politika, škodlivý vliv na životní prostředí, neetické pracovní podmínky, spolupráce s vládou v oblasti dohledu a cenzury, plánované zastarávání nebo cenová politika produktů a doplňkových komponentů (Apple Inc., 2024). Není však známo, že by společnost za dobu své dosavadní existence čelila výraznější krizi, která by měla negativní vliv na její ekonomické výsledky či reputační kapitál. Naopak marketingová strategie společnosti Apple je sama o sobě inspirativní případovou studií, jak překročit rámec pouhého prodeje produktů a vytvořit pro své zákazníky celou kulturu a životní styl a podpořit v nich pocit sounáležitosti. Díky svým zkušenostem s identitou značky, vyprávěním příběhů, exkluzivitou, designem zaměřeným na uživatele, emocionálním brandingem i psychologií barev se společnost Apple stala globální ikonou (Bold x Collective, ©2024).

IKEA je třetí nejčastěji zmiňovanou značkou s pozitivními konotacemi, kterou jako svůj „love brand“ označilo téměř 10 % respondentů. Švédská firma se od roku 1943 zaměřuje na výrobu a prodej cenově dostupného nábytku a bytových doplňků (IKEA, 2024). Vizí společnosti je „Vytvářet lepší každodenní život pro mnoho lidí.“, která spočívá v nabídce širokého sortimentu bytového zařízení za nízké ceny (IKEA, ©1999-2024).

V historii společnost lze nalézt hned několik závažných kauz, které svým rozsahem a důsledky splňují kritéria krizové události. Společností mj. otřásl obvinění jejího zakladatele, Ingvara Kamprada, z působení v pronacistických skupinách. Dále bylo společnosti vyčítáno nelegální získávání dřeva pro výrobu, ničení historických budov za účelem výstavby obchodních domů, špehování svých zaměstnanců a klientů prostřednictvím záznamů francouzské národní policie či úmrtí tří osob, kteří zemřeli v tlačenici při otevření nové prodejny IKEA v Saúdské Arábii v roce 2004 (Criticism of IKEA, 2024). Doposud největší krizi společnost zaznamenala v souvislosti s nestabilními komodami a šatními skříněmi Malm, které zapříčinily smrt několika malých dětí. IKEA v reakci na nešťastné události nejprve začala zdarma zákazníkům rozesílat sady pro ukotvení nábytku ke zdi, až se nakonec v roce 2016 rozhodla pro stažení 29 milionů kusů potenciálně nebezpečného nábytku. Společnost rovněž vynaložila asi 50 milionů dolarů na mimosoudní vyrovnání a odškodnění rodinám zabitých dětí (Ikea to pay family..., 2020). Českou republikou v roce 2013 navíc rezonovala kauza

masových kuliček nabízených zákazníkům prodejen IKEA, které kromě deklarovaného hovězího a vepřového masa obsahovaly rovněž maso koňské (Nevyhoštěný, 2013).

Navzdory všem kontroverzím se společnost IKEA pravidelně umísťuje v žebříčku nejdůvěryhodnějších značek v ČR jako vítěz v kategorii prodejce nábytku (Atoz Marketing Services, ©2024) a v celosvětovém měřítku patří k nejúspěšnějším maloobchodním prodejcům. Na úspěchu švédské značky má, kromě její cenové politiky, podíl také marketingová strategie postavená na vytváření příběhů, které jsou založené na antropologicky podložených poznatcích o spotřebitelích. Insight značky není zakotven v prostém navrhování dostupného bytového vybavení, nýbrž v navrhování řešení pro zákazníky. IKEA uplatňuje efektivitu nejen v oblasti designu a výroby, ale také v rámci marketingových taktik (Yohn, 2015).

### 5.6.5 Shrnutí

Výzkum ukázal, že PR odborníci velkých českých firem a organizací, které mají potenciál častěji čelit krizovým událostem, většinou disponují krizovým manuálem. Zároveň ani nepodceňují preventivní opatření a v nějaké formě realizují monitoring médií. V souladu s výsledky studie Claeysa a Opgenhaffena (2016) také čeští PR odborníci v rámci řešení kritických událostí upřednostňují doporučení právníků a vyššího managementu oproti akademickým doporučením. Do této problematiky by mohl vnést více světla navazující výzkum, jenž by např. pomocí polostrukturovaných rozhovorů nahlédl do konkrétních krizových událostí, realizace a motivů jejich řešení a dosažených výsledků.

Značky, které respondenti dotazníkového šetření označili jako „love brand“ mohou sloužit jiným společnostem jako vzor pro úspěšné nastavení firemní identity a marketingových strategií. V případě společnosti IKEA stojí za detailnější analýzu také její krizová komunikace v průběhu zmíněných kritických událostí, jež společnost postihly. Ačkoliv si lze těžko představit závažnější firemní krizi, než je smrt malých dětí zaviněná konkrétním výrobkem, IKEA krizi překonala a obhájila svou pozici na trhu i v myslích spotřebitelů. V případě značek, které respondenti označili jako „hate brand“, existuje více (zjevných i skrytých) proměnných, díky nimž se v této kategorii ocitly.

Zatímco Kofola je značkou, která se těší oblibě napříč demografickým a socioekonomickým spektrem populace, příznivci Andreje Babiše jsou podle výzkumné studie agentury Behavior (Klimeš, Greš a Novák, 2023) především nespokojení senioři s nižším dokončeným vzděláním bez maturity. Výsledky dotazníkového šetření tedy mohou být v tomto směru významně ovlivněny vybraným výzkumným vzorkem, který se vyznačuje vyšším dokončeným

vzděláním. Zároveň je potřeba přihlédnout k termínu, kdy bylo šetření realizováno (leden-březen 2023), jelikož v této době probíhaly prezidentské volby a ve společnosti doznávaly vlivy prezidentské kampaně. Česká Asociace PR agentur označila kampaň neúspěšného prezidentského kandidáta Andreje Babiše za mimořádně škodlivou (Vaníčková, 2023), a je tedy možné, že aktuální negativní konotace vůči Andreji Babišovi hráli u oslovených PR odborníků důležitou roli. Je tak otázkou, zda by výsledky šetření byly zásadně odlišné, pokud by byl výzkum realizován v jinou dobu, kdy by jméno Andreje Babiše nebylo v takové míře mediálně exponované. Předmětem budoucího výzkumu by mohla být longitudinální studie kauzality mezi aktuálním děním a vnímáním negativní image firem. Ačkoliv vnímání pozitivní image firem se na základě výsledků výzkumu zdá být více konstantní, je rovněž potřeba tuto tezi podpořit dalším výzkumem, přičemž kvalitativní výzkum v podobě strukturovaných rozhovorů či focus groups by mohl přinést vhled do chápání percepce pozitivních asociací se značkou.

Mezi nejsilnější faktory, které ovlivňují ochotu spotřebitelů zakoupit si konkrétní produkt, patří image, osobnost, identita a komunikace značky (Mao et al., 2020). Společnosti by tak měly být motivovány k vytváření takových firemních atributů, které jsou v konsenzu s hodnotami cílového segmentu. Reakce na krizové situace by pak měly být příkladem a ukázkou toho, jak konkrétní organizace fungují v souladu se svými hodnotami (Janssen, Sen a Bhattacharya, 2014). Firemní identita může být posílena či naopak narušena osobností ve vedoucí pozici. Hambrick a Mason (1984) vytvořili teoretický rámec, v němž se firmy jeví jako odraz svých vrcholových manažerů, přičemž firemní strategie jsou určovány především sociodemografickými rysy vrcholového managementu. V průběhu let pak vědci prokázali řadu korelací mezi sociodemografickými charakteristikami vrcholového managementu firem a strategickými výsledky jako jsou akvizice, inovativnost firmy, dynamika, internacionalizace a diverzifikace (Abatecola, 2012).

Přínos předložené práce spočívá v rámcovém zhodnocení zkušenosti českých firem s krizovými událostmi a položení základu pro budoucí výzkum. Pro hlubší analýzu a porozumění zjištěných skutečností ve spojitosti s firemními krizemi a strategiemi krizové komunikace v českém prostředí je potřeba realizovat navazující kvalitativní výzkum. V případě hodnocení image značek se jedná o zcela invenční průzkum optikou odborníků na marketing a PR. Budoucí výzkum v oblasti hodnocení image značek by však mohl zahrnovat větší a rozmanitější vzorek, který by reflektoval mínění veřejnosti napříč socio-demografickými skupinami populace.



## ZÁVĚR

Teoreticky by všechny značky měly usilovat o to, aby si je spotřebitelé zamilovali (Palusuk, Koles a Hasan, 2019). Úspěšná značka by měla pro cílového spotřebitele vytvářet hodnoty, se kterými se může ztotožnit či dokonce pomocí značky projektovat své ideální já. Naopak nejhorším efektem, který může značka vyvolat, je lhostejnost (Ramírez, Veloutsou a Morgan-Thomas, 2019). Lhostejností jistě nelze označit vztah respondentů předloženého dotazníkového šetření ke značce Kofola a osobnosti Andreje Babiše. Skutečnosti, které u části veřejnosti vyvolávají negativní konotace vůči konkrétní značce (či osobnosti), mohou však být u jiného segmentu populace naopak důvodem pozitivní asociace se značkou. Je proto klíčové (jak v rámci budování image značky, tak i krizové komunikace) postupovat v souladu s hodnotami cílového segmentu.

Není otázkou, zda krize přijde, ale kdy přijde. Existuje řada teoretických i praktických doporučení, jak postupovat v případě krizové události. Avšak není zřejmě možné tato doporučení účinně aplikovat bez dostatečného vzhledu do konkrétní krizové situace. To mj. dokládá příklad Protein Worldu, který krizovou situaci dokázal využít pro zformování a posílení své komunity a v neposlední řadě také k vyšším ziskům. Čili tento případ potvrzuje tezi, že krizová událost může mít na značku pozitivní efekt, posílit její image a postavení na trhu.

Krizová komunikace je nepochybně multidimenzionální disciplínou, mnohdy označovanou jakožto „královskou“. Nezahrnuje v sobě totiž pouze samotné postupy pro řešení nastalé krize, ale také preventivní opatření. V neposlední řadě je třeba brát v potaz důležitou roli reputačního kapitálu společnosti, firemní identity a poznání cílových spotřebitelů a dalších zájmových skupin – jejich potřeb a hodnot. Skutečná krize pak nastává, když někdo něco udělal špatně (Coombs a Holladay, 2012). A jestlipak „Víte, která je nejlépe zvládnutá krize? Ta, ke které nikdy nedošlo, protože se vám jí včas podařilo zabránit!“, (Chalupa, 2012, s. 23).

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ABATECOLA, Gianpaolo, 2012. Interpreting corporate crises: Towards a co-evolutionary approach. In. *Futures* [online]. Publikováno 5. 10. 2012. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/263129865\\_Interpreting\\_Corporate\\_Crises\\_Towards\\_a\\_Co-Evolutionary\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/263129865_Interpreting_Corporate_Crises_Towards_a_Co-Evolutionary_Approach)
- [2] AGROFERT, ©2023a. Naše společnosti. In. *Agrofert.cz* [online]. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.agrofert.cz/nase-spolecnosti>
- [3] AGROFERT, ©2023b. Koncernu AGROFERT vzrostly loni tržby o 33 %. In. *Agrofert.cz* [online]. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.agrofert.cz/akce-a-aktuality/koncernu-agrofert-vzrostly-loni-trzby-o-33>
- [4] ALBERT, Noel a Dwight MERUNKA, 2013. The role of brand love in consumer-brand relationships. In. *Journal of Consumer Marketing* [online]. Publikováno 26. 4. 2013. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/07363761311328928/full/html>
- [5] Alza nabízí falešnou záruku..., 2020. In. *zpravy.aktualne.cz* [online]. Publikováno 27. 5. 2020. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/zakaznici-sistezuji-na-falesnou-zaruku-alzy/r~a39d9c4edd8f11ec8c6f0cc47ab5f122/>
- [6] Andrej Babiš, 2023. In. *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation. Poslední úprava 22. 1. 2023 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Andrej\\_Babi%C5%A1](https://cs.wikipedia.org/wiki/Andrej_Babi%C5%A1)
- [7] Apple, 2024. In. *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation. Poslední úprava 2. 4. 2024 [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Apple>
- [8] Apple Inc., 2024. In. *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation. Poslední úprava 16. 4. 2024 [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Inc](https://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc).
- [9] ARENDT, Colleen, Megan LAFLECHE a Mary Alice LIMPEROPULOS, 2017. A qualitative meta-analysis of apologia, image repair, and crisis communication: Implications for theory and practise. In. *Public Relations Review* [online]. Publikováno 09-2017. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811116304611>

- [10] Atoz Marketing Services, ©2024. Nejdůvěryhodnější značky 2023. In. *Duveryhodne-Znacky.cz* [online]. Publikováno 9. 11. 2023 [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.duveryhodneznacky.cz/nejduveryhodnejsi-znacky-2023/>
- [11] AVILA, Monica, Hannah PARKIN a Sabrina GALOOSTIAN, 2019. \$16.7 Million To Save One Reputation: How Starbucks Responded Amidst a Racial Sensitivity Crisis. In. *Pepperdine Journal of Communication Research* [online]. Publikováno 27. 4. 2019. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: [https://digitalcommons.pepperdine.edu/pjcr/vol7/iss1/4/?utm\\_source=digitalcommons.pepperdine.edu%2Fpjcr%2Fvol7%2Fiss1%2F4&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://digitalcommons.pepperdine.edu/pjcr/vol7/iss1/4/?utm_source=digitalcommons.pepperdine.edu%2Fpjcr%2Fvol7%2Fiss1%2F4&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)
- [12] BENOIT, William L., 1997. Image Repair Discourse and Crisis Communication. In. *Public Relations Review* [online]. Publikováno léto 1997. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811197900230>
- [13] BENOIT, William L., 2018. Crisis and Image Repair at United Airlines: Fly the Unfriendly Skies. In. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research* [online]. Publikováno 12. 3. 2018. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://stars.library.ucf.edu/jicrcr/vol1/iss1/2/>
- [14] BÍLEK, Petr, 2021. Soud potvrdil, že Alza.cz... In. *otechnice.cz* [online]. Publikováno 30. 30. 2021. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: [https://otechnice.cz/soud-potvrdil-ze-alza-cz-se-dopoustela-nekalych-obchodnich-praktik-nejvetsi-internetovy-prodejce-s-odvolanim-neuspel/?utm\\_source=www.seznam.cz&utm\\_medium=sekce-z-internetu](https://otechnice.cz/soud-potvrdil-ze-alza-cz-se-dopoustela-nekalych-obchodnich-praktik-nejvetsi-internetovy-prodejce-s-odvolanim-neuspel/?utm_source=www.seznam.cz&utm_medium=sekce-z-internetu)
- [15] BLOCH, Olga, 2014. *Corporate Identity and Crisis Response Strategies : Challenges and Opportunities of Communication in Times of Crisis*. Berlin : Springer VS. ISBN 978-3-658-06222-4.
- [16] Bold x Collective, ©2024. Cracking the code of Apple's marketing... In. *Boldxcollective.com* [online]. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.boldxcollective.com/insights-blog/cracking-the-code-of-apples-marketing-understanding-the-psychology>
- [17] BRADLEY, Nigel, 2013. *Marketing Research: Tools and Techniques*. Oxford : Oxford University Press. ISBN 978-01-996-5509-0
- [18] CLAEYS, An-Sofie a Michaël OPGENHAFFEN, 2016. Why practioners do (not) apply crisis communication theory in practise. In. *Journal of Public Relations Research*

- [online]. Publikováno 7. 12. 2016. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1062726X.2016.1261703?journalCode=hpr20>
- [19] COOMBS, Timothy W., 2007. Protecting Organization Reputations During a Crisis... In. *Corporate Reputation Review* [online]. Publikováno 09-2007. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/247478499\\_Protecting\\_Organization\\_Reputations\\_During\\_a\\_Crisis\\_The\\_Development\\_and\\_Application\\_of\\_Situational\\_Crisis\\_Communication\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/247478499_Protecting_Organization_Reputations_During_a_Crisis_The_Development_and_Application_of_Situational_Crisis_Communication_Theory)
- [20] COOMBS, W. Timothy, 2019. *Ongoing crisis communication : planning, managing and responding*. 5. vyd. Thousand Oaks : SAGE Publications. ISBN 9781544331959.
- [21] COOMBS, W. Timothy a Sherry J. HOLLADAY, 2010. *The handbook of crisis communication*. Chichester : Blackwell Publishing Ltd. ISBN 978-1-4051-9441-9.
- [22] Criticism of IKEA, 2024. In. *Wikipedia : the free encyklopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation. Poslední úprava 21. 3. 2024 [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Criticism\\_of\\_IKEA](https://en.wikipedia.org/wiki/Criticism_of_IKEA)
- [23] CURINA, Ilaria, Barbara FRANCONI, Marco CIOPPI a Elisabetta SAVELLI, 2019. Traits and peculiarities of different brand role behaviours. In. *Journal of Strategic Marketing* [online]. Publikováno 4. 10. 2019. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0965254X.2019.1676293>
- [24] DOORLEY, John a Helio Fred GARCIA, 2007. *Reputation Management : The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. New York : Routledge. ISBN 10: 0-415-97471-2.
- [25] ERAY, Tugce Ertem, 2018. Storytelling in Crisis Communication. In. *Online Journal of Communication and Media Technologies* [online]. Publikováno 24. 4. 2018. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.ojcmnt.net/article/storytelling-in-crisis-communication>
- [26] ERIKSSON, Mats, 2018. Lessons for Crisis Communication on Social Media: A Systematic Review of What Research Tells the Practice. In. *International Journal of Strategic Communication* [online]. Publikováno 30. 8. 2018. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1553118X.2018.1510405>
- [27] FELLER, Grant, 2016. The Disturbing Truth About Trying To Ban The Beach Body Ready Ads. In. *Forbes.com* [online]. Publikováno 13. 6. 2016. [cit. 2023-01-27]. Dostupné

z: <https://www.forbes.com/sites/grantfeller/2016/06/13/the-disturbing-truth-about-trying-to-ban-the-beach-body-ready-ads/>

[28] GRAHAM, Luke, 2015. Protein World's Beach Body Ready ad 'not offensive': Watchdog. In. *cnbc.com* [online]. Publikováno 1. 7. 2015. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.cnbc.com/2015/07/01/protein-worlds-beach-body-ready-ad-not-offensive-watchdog.html>

[29] GRAY, Edmund R., John M. T. BALMER, 1998. Managing Corporate Image and Corporate Reputation. In. *Long Range Planning* [online]. Publikováno 12. 10. 1998. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630198000740>

[30] GREYSER, Stephen A., 2009. Corporate brand reputation and brand crisis management. In. *Management Decision* [online]. Publikováno 1. 5. 2009. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740910959431/full/html>

[31] HAMBRICK, Donald C. a Phylis A. MASON, 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. In. *Academy of Management* [online]. Publikováno 04-1984. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://psycnet.apa.org/record/1984-21930-001>

[32] HELM, Sabrina a Julia TOLSDORF, 2013. How Does Corporate Reputation Affect Customer Loyalty in a Corporate Crisis? In. *Journal of Contingencies and Crisis Management* [online]. Publikováno 09-2013. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/263535214\\_How\\_Does\\_Corporate\\_Reputation\\_Affect\\_Customer\\_Loyalty\\_in\\_a\\_Corporate\\_Crisis](https://www.researchgate.net/publication/263535214_How_Does_Corporate_Reputation_Affect_Customer_Loyalty_in_a_Corporate_Crisis)

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

[34] IKEA, ©1999-2024. Vize a hodnoty IKEA. In. *ikea.com* [online]. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/this-is-ikea/about-us/vize-a-hodnoty-ikea-pub9aa779d0>

- [35] IKEA, 2024. In. *Wikipedia : the free encyklopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation. Poslední úprava 21. 1. 2024 [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/IKEA>
- [36] Ikea to pay family..., 2020. In. *bbc.com* [online]. Publikováno 7. 1. 2020. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-51017438>
- [37] JANDA, Vojtěch, 2023. Test pošty: Drahá a pomalá... In. *iDnes.cz* [online]. Publikováno 3. 8. 2023. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/ceska-posta-dopisy-dorucovani-v-praxi-test-zpozdeni-cena.A230802\\_185939\\_domaci\\_kori](https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/ceska-posta-dopisy-dorucovani-v-praxi-test-zpozdeni-cena.A230802_185939_domaci_kori)
- [38] JANSSEN, Cathrine, Sankar SEN a CB BHATTACHARNYA, 2014. Corporate crises in the age of corporate social responsibility. In. *Business Horizons* [online]. Publikováno 12-2014. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/269729373\\_Corporate\\_crises\\_in\\_the\\_age\\_of\\_corporate\\_social\\_responsibility](https://www.researchgate.net/publication/269729373_Corporate_crises_in_the_age_of_corporate_social_responsibility)
- [39] KIM, Young a Hyojung PARK, 2017. Is there Still a PR Problem Online? Exploring the Effects... In. *Corporate Reputation Review* [online]. Publikováno 28. 3. 2017. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41299-017-0016-5>
- [40] KLABI, Fethi a Abdulrahim MESHARI, 2023. Factors influencing brand love: A case study of Apple in Saudi Arabia. In. *Innovative Marketing* [online]. Publikováno 07-2023. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/372720580\\_Factors\\_influencing\\_brand\\_love\\_A\\_case\\_study\\_of\\_Apple\\_in\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/372720580_Factors_influencing_brand_love_A_case_study_of_Apple_in_Saudi_Arabia)
- [41] KLIMEŠ, David, Josef GREŠ a Štefan NOVÁK, 2023. Milovníci dechovky, youtuberů a historie... In. *zpravy.aktualne.cz* [online]. Publikováno 5. 1. 2023. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/politika/data-k-prezidentskym-volbam-od-behavia/r~31b5a1d08b4a11ed93abac1f6b220ee8/>
- [42] KOFOLA, ©2023. Naše DNA. In. *Kofola.cz* [online]. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.kofola.cz/nase-dna>
- [43] KOKEŠOVÁ, Gabriela, 2022. Nejúspěšnější české značky s mezinárodním přesahem. In. *L-a-b-a.cz* [online]. Publikováno 15. 12. 2022. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://l-a-b-a.cz/blog/403-nejuspesnejsi-ceske-znacky-s-mezinarodnim-presahem>
- [44] KOLB, Bonita, 2008. *Marketing Research: A Practical Approach*. Thousand Oaks : SAGE Publications. ISBN 978-14-129-4797-8.

- [45] KUČERA, Petr, 2018. Největší české firmy v Česku...In. *zpravy.aktualne.cz* [online]. Publikováno 12. 6. 2018. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/czech-top-100-zebricek-nejvetsi-trzby-firmy/r~779160026e2811e896cd0cc47ab5f122/>
- [46] LEE, Hyunmin a Mi Rosie JAHNG, 2020. The Role of Storytelling in Crisis Communication: A Test of Crisis Severity... In. *Journalism & Mass Communication Quarterly* [online]. Publikováno 17. 7. 2020. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1077699020923607>
- [47] LEE, Sang Yeal, 2020. Stealing thunder as a crisis communication strategy in the digital age. In. *Business Horizons* [online]. Publikováno listopad-prosinec 2020. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681320300987?via%3Dihub>
- [48] MAO, Yanhui et al., 2020. Apple or Huawei: Understanding Flow... In. *Sustainability* [online]. Publikováno 04-2020. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/340861131\\_Apple\\_or\\_Huawei\\_Understanding\\_Flow\\_Brand\\_Image\\_Brand\\_Identity\\_Brand\\_Personality\\_and\\_Purchase\\_Intention\\_of\\_Smartphone](https://www.researchgate.net/publication/340861131_Apple_or_Huawei_Understanding_Flow_Brand_Image_Brand_Identity_Brand_Personality_and_Purchase_Intention_of_Smartphone)
- [49] MILLINGTON, Alison, 2015. Protein World 'Beach Body' campaign...In. *MarketingWeek.com* [online]. Publikováno 1. 7. 2015. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.marketingweek.com/protein-world-beach-body-campaign-escapes-censure-over-socially-irresponsible-complaints/>
- [50] MIRBABAIE, Milad, Deborah BUNKER, Stefan STIEGLITZ a Annika DEUBEL, 2019. Who Sets the Tone? Determining the Impact of Convergence Behaviour Archetypes in Social Media Crisis Communication. In. *Information Systems Frontiers* [online]. Publikováno 15. 4. 2019. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-019-09917-x>
- [51] NEVYHOŠTĚNÝ, Jan, 2013. Testy potvrdily koninu v masových kuličkách IKEA... In. *iDnes.cz* [online]. Publikováno 25. 2. 2013. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/testy-potvrdily-koninu-v-masovych-kulickach-ikea.A130225\\_104237\\_ekonomika\\_neh](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/testy-potvrdily-koninu-v-masovych-kulickach-ikea.A130225_104237_ekonomika_neh)

- [52] NUNAN, Daniel, David BIRKS a Naresh K. MALHOTRA, 2020. *Marketing Research: Applied Insight*. 6. vyd. London : Pearson Education. ISBN 978-12-923-0874-6.
- [53] OLIVER, Sandra M., 2004. *Handbook of Corporate Communication and Public Relations*. London : Routledge. ISBN 0-203-68057-X.
- [54] O'REILLY, Lara, 2015. This 'fat shaming' ad that sparked a protest... In. *BusinessInsider.com* [online]. Publikováno 1. 6. 2015. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.businessinsider.com/protein-world-are-you-beach-body-ready-ad-launches-in-new-york-city-2015-6>
- [55] PALUSUK, Narissara, Bernadett KOLES a Rajibul HASAN, 2019. 'All you need is brand love': a critical review... In. *Journal of Marketing Mangement* [online]. Publikováno 7. 2. 2019. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0267257X.2019.1572025>
- [56] PEIRITSCH, Allison R., 2019. Starbucks' Racial Bias Crisis: Toward a Rhetoric of Renewal. In. *Journal of Media Ethics* [online]. Publikováno 30. 9. 2019. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23736992.2019.1673757>
- [57] PENDERGRAST, Mark, 2013. *For God, Country & Coca-Cola*. 3. vyd. New York : Basic Books. ISBN 978-0-46504-699-7.
- [58] PINSON, Caroline a Deborah J. C. BROSDAHL, 2014. The Church of Mac: exploratory examination... In. *Journal of Management and Marketing Research* [online]. Publikováno 02-2014. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/283714797\\_The\\_Church\\_of\\_Mac\\_exploratory\\_examination\\_on\\_the\\_loyalty\\_of\\_Apple\\_customers](https://www.researchgate.net/publication/283714797_The_Church_of_Mac_exploratory_examination_on_the_loyalty_of_Apple_customers)
- [59] PROKEŠ, Vojtěch, 2020. Co tvoří sílu online brandů a jak je měřit? In. *BehaviorLabs.com* [online]. Publikováno 15. 5. 2020. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://behaviorlabs.com/cs/blog/co-tvori-silu-online-brandu-a-jak-je-merit/>
- [60] Přehledný průvodce po kauzách Andreje Babiše..., 2019. In. *Transparency.cz* [online]. Publikováno 16. 11. 2019. [cit. 2024-01-27]. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/prehledny-pruvodce-po-kauzach-andreje-babise-a-jejich-poslednim-vyvoji/>
- [61] RAMÍREZ, Sergion Andrés Osuna, Cleopatra VELOUTSOU a Anna MORGANTHOMAS, 2019. I hate what you love... In. *Journal of Product & Brand Management*



[online]. Publikováno 7. 3. 2019. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JPBM-03-2018-1811/full/html>

[62] ROPER, Stuart a Chris FILL, 2012. *Corporate Reputation : Brand and Communication*. Harlow : Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-72759-0.

[63] SCHEMBRI, Sharon, Bill MERRILEES a Stine KRISTIANSEN, 2010. Brand Consumption and Narrative of the Self. In. *Psychology & Marketing* [online]. Publikováno 13. 5. 2010. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://online-library.wiley.com/doi/abs/10.1002/mar.20348>

[64] SCHOLZ, Joachim a Andrew N. SMITH, 2019. Branding in the age of social media firestorms: how to create brand value by fighting back online. In. *Journal of Marketing Management* [online]. Publikováno 24. 6. 2019. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0267257X.2019.1620839>

[65] SÝKORA, Filip, 2018. Ukřičený Alzák vznikl zkřížením Southparku a Studia kamarád... In. *archiv.hn.cz* [online]. Publikováno 7. 9. 2018. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-66237450-ukriceny-alzak-vznikl-zkrozenim-southparku-a-studia-kamarad-po-roce-se-ho-chtel-udajne-zbavit-i-sam-majitel>

[66] ŠITNER, Roman, 2018. Problémem České pošty není nedostatek zaměstnanců, ale fluktuace. In. *Lidovky.cz* [online]. Publikováno 17. 9. 2018. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: [https://www.lidovky.cz/ceska-pozice/problemem-ceske-posty-neni-nedostatek-zamestnancu-ale-fluktuace.A180913\\_155718\\_pozice-tema\\_lube](https://www.lidovky.cz/ceska-pozice/problemem-ceske-posty-neni-nedostatek-zamestnancu-ale-fluktuace.A180913_155718_pozice-tema_lube)

[67] ŠUSTR, Ladislav, 2023. Tři scénáře na záchranu České pošty... In. *cnn.iprima.cz* [online]. Publikováno 15. 3. 2023. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://cnn.iprima.cz/tri-scenare-na-zachranu-ceske-posty-miliardove-ztraty-jsou-absurdni-shoduji-se-ekonomove-207365>

[68] TACHKOVA, Elina R. a W. Timothy COOMBS, 2022. *Communicating in Extreme Crises : Lessons from the Edge*. Abingdon : Routledge. ISBN 978-1-003-09466-1.

[69] TOMANDL Jan, Jaroslav ČUŘÍK, Kristýna MARŠOVSKÁ a Tereza FOJTOVÁ, 2020. *Krizová komunikace : principy – zkušenosti - postupy*. Brno : Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9636-3

[70] TRAN, Mai An, Bang NGUYEN, T. C. MELEWAR a Jim BODOH, 2015. Exploring the corporate image formation process. In. *Qualitative Market Research: An International*

- Journal* [online]. Publikováno 12. 1. 2015. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/QMR-05-2014-0046/full/html>
- [71] TRIANTAFILLIDOU, Amalia a Prodromos YANNAS, 2020. Social Media Crisis Communication in Racially Charged Crises: Exploring the Effects of Social Media and Image Restoration Strategies. In. *Computers in Human Behavior* [online]. Publikováno 05-2020. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S074756322030025X?via%3Dihub>
- [72] VANÍČKOVÁ, Kateřina, 2023. Mimořádně škodlivá kampaň... In. *idnes.cz* [online]. Publikováno 30. 1. 2023. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/volby/kampan-neuspesny-kandidat-na-prezidenta-andrej-babis-agentura-oznacila-skodlivou.A230130\\_102939\\_volby\\_vank](https://www.idnes.cz/volby/kampan-neuspesny-kandidat-na-prezidenta-andrej-babis-agentura-oznacila-skodlivou.A230130_102939_volby_vank)
- [73] VAN RIEL, Cees B. M. a Charles J. FOMBRUN, 2007. *Essentials of corporate communication*. Abingdon : Routledge. ISBN 978-0-203-39093-1.
- [74] V kauze zakázek České pošty..., 2020. In. *iRozhlas.cz* [online]. Publikováno 2. 9. 2020. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/ceska-posta-soldan-agrotec\\_2009021608\\_pj](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/ceska-posta-soldan-agrotec_2009021608_pj)
- [75] Volební tendence české veřejnosti..., 2023. In. *Stem.cz* [online]. Publikováno 27. 11. 2023. [cit. 2024-01-27]. Dostupné z: <https://www.stem.cz/volebni-tendence-ceske-verejnosti-listopad-2023/>
- [76] V případě zakázek ČD..., 2022. In. *CeskeNoviny.cz* [online]. Publikováno 24. 10. 2022. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2275860>
- [77] WHEELER, Alina, 2018. *Designing brand identity : an essential guide for the entire branding team*. 5. vyd. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-11-193-7541-8.
- [78] YOHN, Denise Lee, 2015. How IKEA Designs Its Brand Success. In. *Forbes.com* [online]. Publikováno 10. 6. 2015. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2015/06/10/how-ikea-designs-its-brand-success/?sh=ffbd77567555>
- [79] ZHENG, Bowen, Hefu LIU a Robert M. DAVISON, 2018. Exploring the relationship between corporate reputation and the public's crisis communication on social media. In. *Public Relations Review* [online]. Publikováno 03-2018. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811117300140?via%3Dihub>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Seznam firem a organizací oslovených v rámci dotazníkového šetření

Příloha P II: Souhrn odpovědí z dotazníkového šetření

## **PŘÍLOHA P I: SEZNAM FIREM A ORGANIZACÍ OSLOVENÝCH V RÁMCI DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

1. AAA AUTO s. r. o.
2. AbbVie
3. Agentura Bokem s. r. o.
4. AGROFERT a. s.
5. Air Bank a. s.
6. Albert Česká republika, s. r. o.
7. ALS Czech Republic, s. r. o.
8. Alza.cz a. s.
9. AmRest s. r. o.
10. ANO, bude líp
11. Armáda České republiky
12. Asahi Breweries
13. Automotodrom Brno, a. s.
14. AUTO POKORNÝ, s. r. o.
15. Avast Software s. r. o.
16. AXA ASSISTANCE CZ, s. r. o.
17. Baťa a. s.
18. Bidfood Czech Republic, s. r. o.
19. BILLA, spol. s.r.o.
20. Bohemia Sekt, s. r. o.
21. BorsodChem MCHZ, s. r. o.
22. Brněnské vodárny a kanalizace, a. s.
23. Budějovický Budvar
24. CCG – Czech Communication Group, s. r. o.
25. Cestovní kancelář FISCHER, a. s.
26. CETIN a. s.
27. Coca-Cola Česká republika s. r. o.
28. COLAS CZ
29. Continental Automotive Czech Republic s. r. o.
30. CREDITAS Group
31. Crocodile ČR, spol. s. r. o.

32. CzechTourism
33. Čedok a. s.
34. Čepro a. s.
35. Česká národní banka
36. Česká pirátská strana
37. Česká pošta
38. Česká spořitelna, a. s.
39. Česká televize
40. České aerolinie, a. s. (ČSA)
41. České dráhy
42. Československá obchodní banka, a. s.
43. ČEZ, a. s.
44. DANONE a. s.
45. DB Schenker
46. DEK a. s.
47. DHL Express (Czech Republic) s. r. o.
48. DIRECT pojišťovna, a. s.
49. Dopravní podnik hlavního města Prahy
50. Dopravní podnik Karlovy Vary
51. Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou
52. Dopravní podnik města Brna
53. Dopravní podnik města České Budějovice
54. Dopravní podnik města Hradec Králové
55. Dopravní podnik města Olomouce
56. Dopravní podnik města Pardubic
57. Dopravní podnik města Ústí nad Labem
58. Dopravní podnik Ostrava
59. DRFG Investment Group
60. Dr. Max Pharma s. r. o.
61. Emco spol. s. r. o.
62. E.ON Česká republika, s. r. o.
63. EUROVIA CS a. s.
64. EXIM CZ s. r. o.

65. Fakultní nemocnice Brno
66. Fakultní nemocnice Bulovka Praha
67. Fakultní nemocnice Hradec Králové
68. Fakultní nemocnice Olomouc
69. Fakultní nemocnice Ostrava
70. Fakultní nemocnice Plzeň
71. Fakultní nemocnice u sv. Anny
72. Fakultní nemocnice v Motole
73. Fakultní Thomayerova nemocnice
74. Feron, a. s.
75. Fio banka a. s.
76. FOXCONN CZ s. r. o.
77. FTV Prima
78. GEMO a. s.
79. Generali Česká pojišťovna a. s.
80. GG Group
81. Global Payments Europe, s. r. o.
82. Globus ČR, v. o. s.
83. HARTMANN – RICO a. s.
84. HATcom, s. r. o.
85. Havas Prague
86. Heineken Česká republika, a. s.
87. Hero & Outlaw a. s.
88. HOCHTIEF CZ a. s.
89. HOPI HOLDING a. s.
90. Hošek Motor a. s.
91. HP TRONIC s. r. o.
92. Hyundai Motor Manufacturing Czech s. r. o.
93. IKEA Česká republika, s. r. o.
94. Infnit s. r. o.
95. innogy Česká republika a. s.
96. IVECO Czech Republic, a. s.
97. JUTA a. s.

98. Karlovarská krajská nemocnice
99. KDU-ČSL
100. Kitl s. r. o.
101. Kiwi.com s. r. o.
102. Kofola a. s.
103. Komerční banka, a. s.
104. Kooperativa pojišťovna, a. s.
105. Krajská nemocnice Liberec
106. Krajská nemocnice T. Bati
107. Krajská zdravotní
108. Krajský úřad Jihočeského kraje
109. Krajský úřad Jihomoravského kraje
110. Krajský úřad Karlovarského kraje
111. Krajský úřad Královéhradeckého kraje
112. Krajský úřad Libereckého kraje
113. Krajský úřad Moravskoslezského kraje
114. Krajský úřad Olomouckého kraje
115. Krajský úřad Pardubického kraje
116. Krajský úřad Plzeňského kraje
117. Krajský úřad Středočeského kraje
118. Krajský úřad Ústeckého kraje
119. Krajský úřad Vysočina
120. Krajský úřad Zlínského kraje
121. Kronospan CR spol. s. r. o.
122. Letiště Václava Havla Praha
123. LIBERTY Steel Czech Republic
124. Lidl Česká republika s. r. o.
125. MADETA a. s.
126. Magistrát hlavního města Prahy
127. Magistrát města Brna
128. Magistrát města Jihlavy
129. Magistrát města Karlovy Vary
130. Magistrát města Liberce

131. Magistrát města Olomouce
132. Magistrát města Ostravy
133. Magistrát města Pardubice
134. Magistrát města Plzně
135. Magistrát města Zlín
136. MAKRO Cash & Carry ČR s. r. o.
137. Mall Group a. s.
138. Manpower Group s. r. o.
139. Mattoni 1873 a. s.
140. Max banka a. s.
141. McCANN Prague
142. McDonald's ČR spol. s. r. o.
143. Media Master, s. r. o.
144. Metal Trade Comax, a. s.
145. Metrostav a. s.
146. Městský dopravní podnik Opava
147. Molson Coors
148. Mondelez Czech Republic s. r. o.
149. MONETA Money Bank a. s.
150. Nemocnice České Budějovice
151. Nemocnice Jihlava
152. Nemocnice Milosrdných bratří
153. Nemocnice Na Homolce
154. Nemocnice Pardubického kraje
155. Nestlé Česko s. r. o.
156. NET4GAS, s. r. o.
157. Notino, s. r. o.
158. O2 Czech Republic, a. s.
159. Oblastní nemocnice Mladá Boleslav
160. ODS
161. OHLA ŽS, a. s.
162. OMV Česká republika, s. r. o.
163. ORLEN Unipetrol a. s.



164. Packeta s. r. o.
165. Pacovské strojírny, a. s.
166. Penny Market s. r. o.
167. PEPSICO CZ s. r. o.
168. Pernod Ricard Czech Republic
169. Philip Morris ČR, a. s.
170. Pivovar Litovel a. s.
171. Pivovar Svijany a. s.
172. Pivovary Lobkowicz Group
173. Plzeňské městské dopravní podniky
174. Policie České republiky
175. PORR a. s.
176. Porsche Česká republika s. r. o.
177. PPF a. s.
178. PPL CZ s. r. o.
179. Pražská energetika, a. s.
180. Promet Group a. s.
181. PROSPERITA Holding a. s.
182. Publicis Groupe
183. Raiffeisenbank a. s.
184. Robert Bosch, spol. s. r. o.
185. Rodinný pivovar BERNARD a. s.
186. Rohlik.cz
187. SAKO Brno a. s.
188. Seznam.cz, a. s.
189. Shell Czech Republic
190. SIEMENS, s. r. o.
191. SKLIZENO FOODS s. r. o.
192. Sportisimo s. r.o.
193. Strabag a. s.
194. STUDENT AGENCY k. s.
195. Subterra a. s.
196. Svoboda a přímá demokracie (SPD)

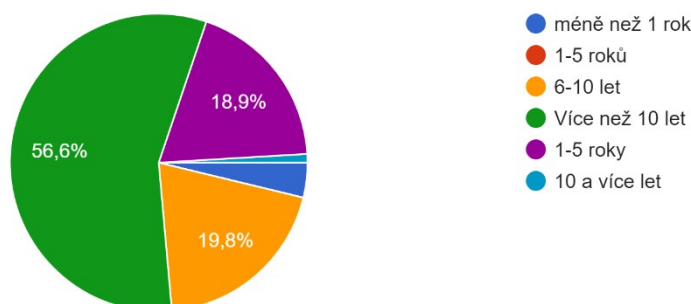
197. SYNER Group
198. SYNOT TIP, a. s.
199. Synthomer a. s.
200. SWIETELSKY stavební, s. r. o.
201. Škoda Auto a. s.
202. Teplárny Brno
203. TESCOAN ORSAY HOLDING a. s.
204. Tesco Stores ČR, a. s.
205. T-Mobile Czech Republic, a. s.
206. TOP 09
207. Toyota Central Europe – Czech Republic s. r. o.
208. Třinecké železářny a. s.
209. TSK Praha
210. TV Nova s. r. o.
211. UniCredit Bank Czech Republic a. s.
212. UNILEVER ČR, spol. s. r. o.
213. Ústřední vojenská nemocnice v Brně
214. VCES a. s.
215. VEOLIA Česká republika, a. s.
216. VIDIA spol. s. r. o.
217. VINCI Construction CS a. s.
218. Vodafone Czech Republic a. s.
219. Všeobecná fakultní nemocnice v Praze
220. VZP ČR
221. Zentiva, k. s.
222. ZOO Dvůr Králové
223. ZOO Praha

## PŘÍLOHA P II: SOUHRN ODPOVĚDÍ Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Odpovědi z online dotazníkového šetření byly automaticky zpracovány v nástroji Google Forms. Dotazník v online podobě je dostupný z: <https://docs.google.com/forms/d/1pmUIvVkjsmdzU35X39lkTSnvPl6gqhJIItNALSl53IpE/edit>

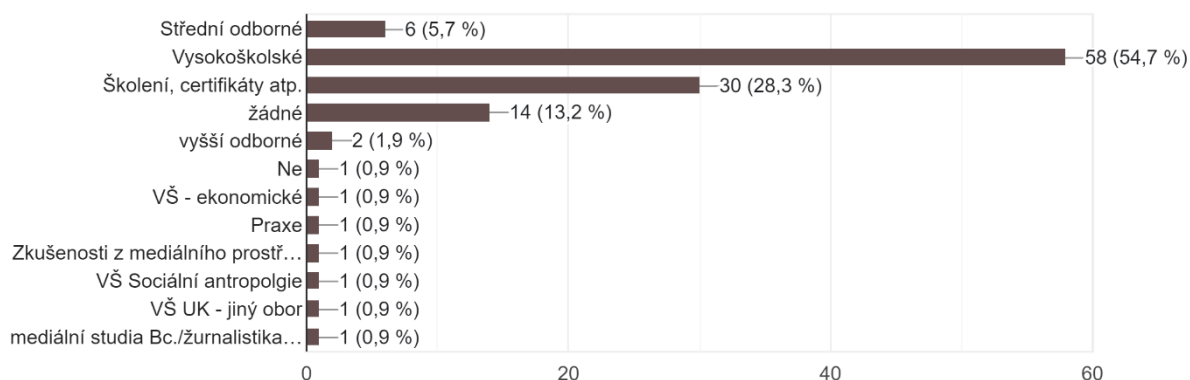
Jak dlouho pracujete v oboru marketingu/PR?

106 odpovědí



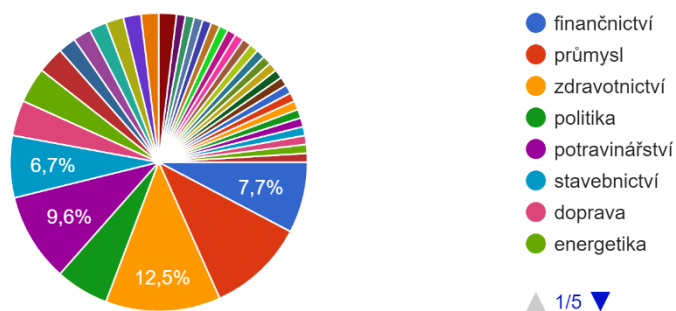
Jaké máte vzdělání v oboru marketingu/PR?

106 odpovědí



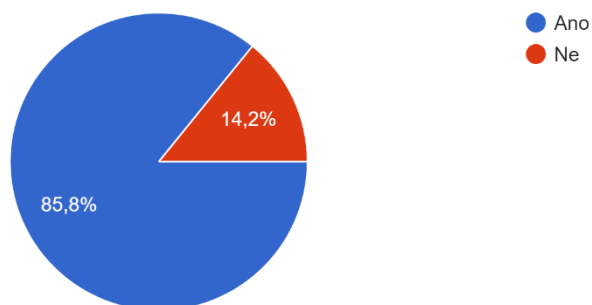
Aktuálně pracujete pro firmu/organizaci z oboru:

104 odpovědí



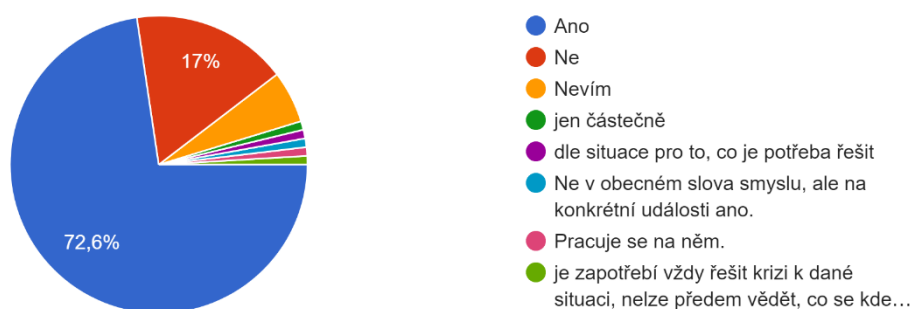
Má organizace, ve které působíte, nastavený monitoring médií:

106 odpovědí



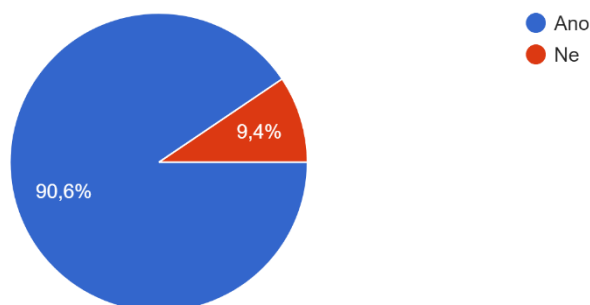
Má organizace, ve které působíte, vypracovaný krizový manuál?

106 odpovědí



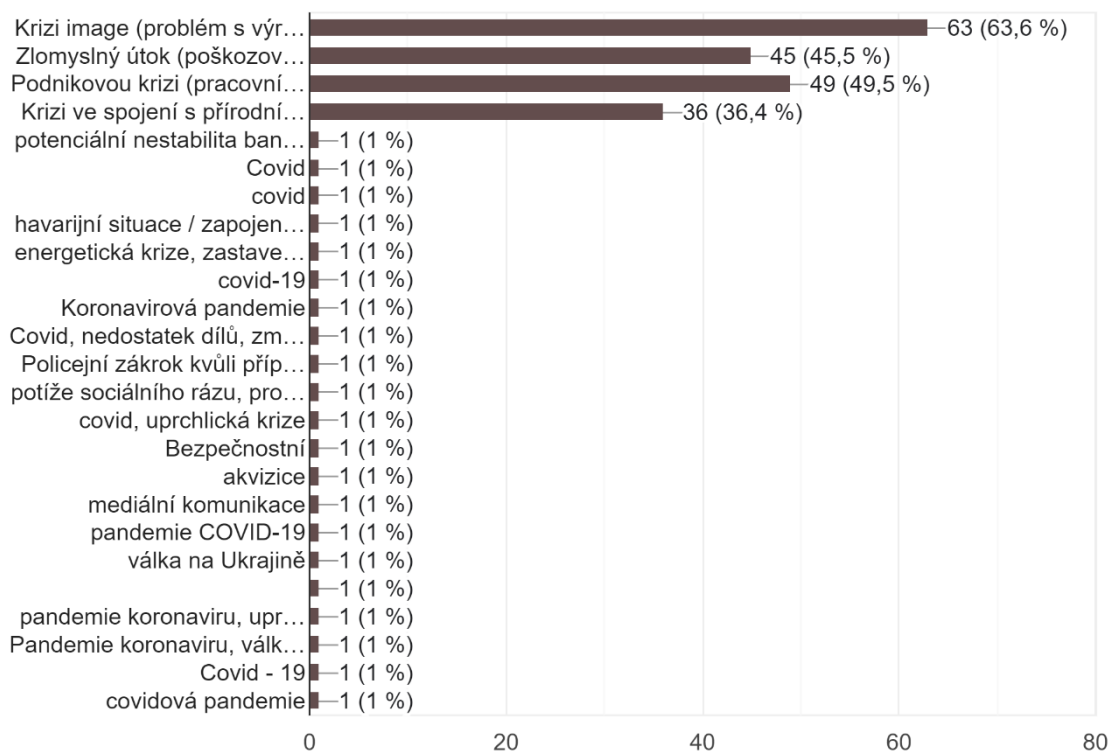
Už jste za dobu své praxe byl aktivním účastníkem řešení krizové události ve firmě/organizaci?

106 odpovědí

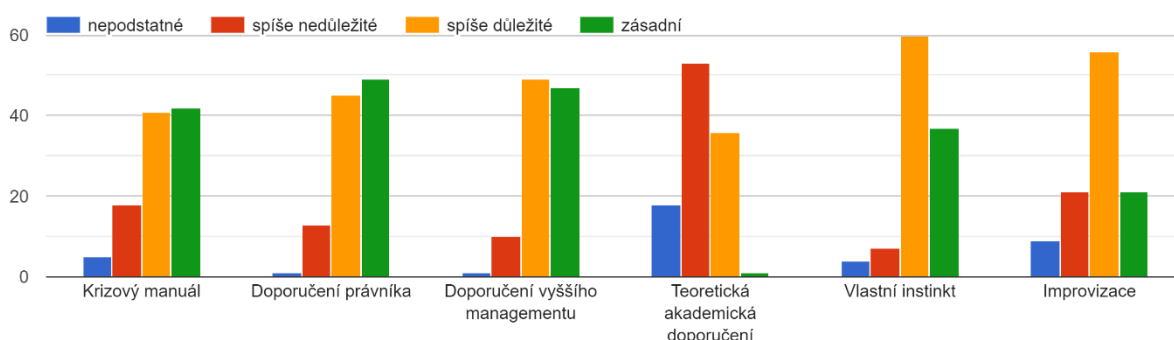


Pokud ano, jednalo se o (vyberte všechny varianty krize, se kterými jste se za dobu své praxe setkali) :

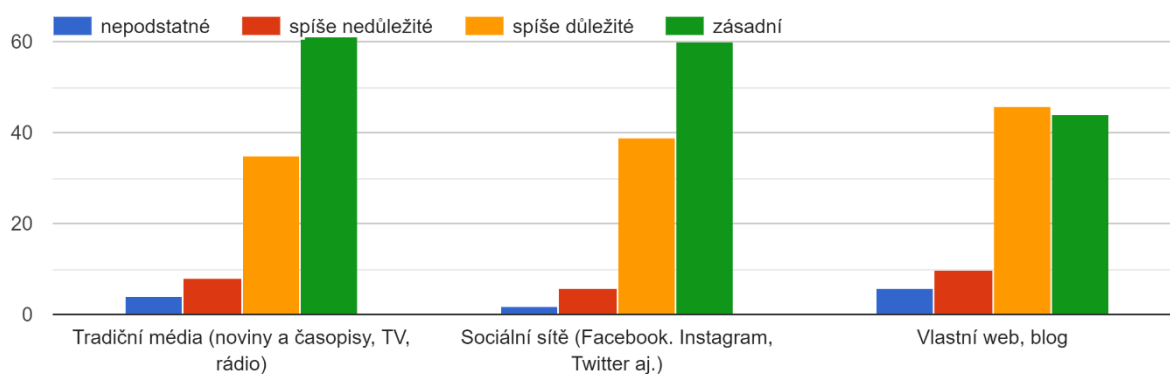
99 odpovědí



Ohodnoťte následující faktory podle důležitosti v nastavení řešení krizové komunikace ve Vaší firmě/organizaci:



Ohodnoťte, jak důležité jsou pro vaši firemní komunikaci následující kanály:



**Které české či zahraniční firmy/organizace si podle Vás vybudovaly skvělou image a představují pro Vás LOVE BRAND? (Prosím uveďte alespoň 1)**

106 odpovědí

Apple  
Kofola  
Visit Turkia, Visit Dubai  
IKEA, Fidorka, Balenciaga  
Air Bank  
Air Bank, Lidl  
Zara, Apple, České dráhy, Česká televize, Lidl  
x  
Lidl, AirBank, Zasilkovna, Sazka, dm  
Vodafone, Ikea, Plzeňský Prazdroj  
Apple, Nike, McDonalds, Red Bull, ŠKODA AUTO, Kofola  
Samsung

Kofola, Coca Cola, Bernard, Ikea, Pilsner Urquell  
Coca-Cola, Kofola,  
LEGO  
BERNARD - rodinný pivovar,  
TATRA TRUCKS  
Generál Pavel , Arena  
Sashe  
Radegast  
Seznam.cz  
ŠkodaAuto, Head, Adidas, iPhone  
pivo Bernard  
petr pavel  
Tesla, Samsung, Visa, Jablotron, Kiwi.com, Liftago  
Liftago, Rohlik  
Kofola, Madeta  
Kofola, Lego, Ikea, Mapy.cz, Apple  
ING, Lego  
Pivovar Bernard, Škoda auto  
Rohlík.cz  
Kofola, Mattoni, Kofila, apple, IKEA  
xx  
Kofola, Lego, Apple  
Hornbach, Girls without clothes, Lidl  
Patagonia, LIDL, Zásilkovna, BOLT, Netflix, Alza, Slack, Revolut  
Lidl, McDonalds  
Porsche, Apple, Rolex  
MANA  
Nevím  
České - LINET, Kofola, italská Dolce e Gabbana, Nespresso  
UGG  
Coca cola, Kofola  
Tesla, SpaceX, Apple, Alza, Seznam, Rohlik  
Mnoho, těžko uvést jednu. Třeba aukční dům Christie's. A firmy jsou neživotné - mělo by být  
vybudovaly.  
coca-cola, ikea, adidas, Lidl  
Lidl, Kofola  
DHL, Four Seasons Hotel, Royal Canin, Dárek pro Putina, Lego, NASA, Tchivo, Wear Siluet  
Adidas, Coca Cola, Botas, Kofola, Baťa, Plenér, Bar, který neexistuje  
Mercedes-Benz  
Národní galerie Praha  
Divadlo Mír, Kofola, Hornbach  
Kofola, AirBank, Letiště Praha, Čedok, dm drogerie, Plzeňský Prazdroj  
Nespresso, BMW, Apple, DM drogerie  
Marlenka  
Brno region  
Confort

NIVEA, Coca-Cola, různé bankovní ústavy, ALZA  
škoda auto, pilsner urquell  
Air bank, Kofola, Sonnentor, - donedávna Nano Energies  
Člověk v tísni, Kampaň Petra Pavla  
Apple, Patagonia  
rohlík  
Iveta Fabešová  
IKEA, Lidl  
Rohlík, Zásilkovna  
IKEA, Coca Cola, Pilsner Urquell,  
Prima ZOOM, Prima COOL, Lindt, Dermacol, Avon, Ritual, Studio DVA, Cinestar, Bontonfilm,  
MFF KV  
Kofola, Rohlík, Volvo, Eta  
rohlík.cz  
Kofola, ČEZ,  
nemám oblíbené firmy  
Air Bank, McDonald, Apple  
IKEA, ZOOT, LEGO  
Nemléko například  
Rohlík  
Bageterie Boulevard, Lego, KPMG, Pivovar Bernard, VŠB-TUO (fakulta strojní)  
IKEA, Samsung, Volvo, Kofola  
Já si myslím, že termín love brand je blbost pro marketéry, sic! Ale budiž, tak třeba Kofola.  
nic  
IKEM, VK Královo Pole  
Lidl  
Vasky  
Air bank  
Babybox  
DP Ostrava  
Swarovski, Baťa, Skupina ČEZ, Tchibo, Rieker, Škoda auto, Adidas, Coca cola  
Angry Beards  
Škoda Auto  
Všechno basketovi  
Puma, Mustang, Panasonic  
vánoční reklama na kofolu a reklama air bank - jediná reklama, kterou si pamatuji  
Coca Cola HBC, Adidas, Mercedes Benz, Apple, Tommy H., Alza, Ikea, Lelosi, Nordblanc...  
Raiffeisenbank, Kofola  
Seznam, Dior, LV  
Velké technické firmy  
DM drogerie, Anekke, Bageterie Boulevard



**Které české či zahraniční firmy/organizace mají z Vašeho pohledu špatnou image a označili byste je jako HATE BRAND? (Prosím uveďte alespoň 1)**

106 odpovědí

Agrofert

Alza

ČEZ

Česká pošta

Hnutí ANO

AAA Auto

Baťa

H&M

vše ruské a čínské

Ceska posta

x

ANO, Kamali, XXXLutz, Clavin

Huawei

Energetické společnosti obecně, finanční instituce

státní instituce obecně

Apple

Stát

Philip Morris (tabákový průmysl obecně)

mountfield

nevím

Alza, Kia

Orion

Dedoles

ANO 2011

Bohemia Energy, Agrofert, Dráčík

agrofert

Agrofert, Penam

Česká pošta, České dráhy

Ryanair

Sberbank

české banky a mobilní operátoři

Agrofert, Dopravní podnik Hll. m. Praha

kampaň Babiše,

-

agrofert, penam, kaufland

xx

Kancelář prezidenta ČR, České dráhy, Česká pošta, Agrofert

Kaufland, Alza

Flixbus, Microsoft 365, Uber, Facebook

AAA Auto, Philip Morris, Thor Steinar

XIXOIO  
Nevím  
Twitter  
Lukoil, Bohemia Energy  
ZARA  
státní správa  
N/A  
S image bojuje například Agrofert.  
Miloš Zeman  
Agrofert, Alza  
Ryanair, Kiwi, Mall, Bolt, Dáme jídlo  
Omlouvám se, k tomu se nechci vyjadřovat.  
Dráčík, Exxon, Shell, Agrofert  
Neonky, s.r.o.  
Tabákový průmysl, OKD, Agrofert Group, Kiwi.com  
Dráčík hračky  
České dráhy  
všechny kampaně Andreje Babiše  
alza  
Česká televize  
obecně všechny tuzemské politické strany  
Česká pošta, DPD, O2  
FIFA  
zoot  
Koupelny Ptáček, Terranova, Agrofert, Nestlé, Penam, Vodňané kuře atd.  
KFC, Albert  
TV Barrandov, Penny, KSČM, Eurowings  
BP  
?  
nemám neoblíbené firmy  
Blesk  
nenapadá mě  
Astratex  
Agrofert, Old Spice  
Provident Financial, ČEZ  
XXX Lutz  
Agrofert :-D  
nic  
MZ ČR, Česká pošta  
Primark  
Česká spořitelna  
Hyundai  
Mountfield  
Alza.cz  
Amazon  
Mall

Penny

Agrofert

Greenpeace

z dlouhé a obsáhlé reklamy

Neposuzuji jejich služby, spíše mám připomínky k formě a zpracování jejich reklamy: Mountfield, LIDL, XXX Lutz..

ČD

Alza, Mountfield

finanční poradenství - OVB, BC, Partners, atd...

Okay elektro