

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Krizový management na sociálních sítích

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

Srpen / 2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Viktória Uzsáková / MF 27

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 9.7.2020 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavným cieľom diplomovej práce je návrh krízového plánu so zameraním na vybrané platformy sociálnych médií spoločnosti Mondelez International v Českej a Slovenskej republike. Čiastkovými cieľmi diplomovej práce sú identifikovanie súčasného stavu využívania platforiem sociálnych médií v krízových situáciách a stratégií krízového managementu.

2. Výzkumné metody:

Teoretická časť diplomovej práce sa vypracovala na základe znalostí a informácií čerpaných z rešerše odbornej literatúry, ďalších odborných publikácií a internetových zdrojov, z českého aj zahraničného prostredia. V rámci praktickej časti diplomovej práce sa predstavila spoločnosť Mondelez International, realizovala kritická diskurzívna analýza vybraných platforiem sociálnych médií spoločnosti a hĺbkový rozhovor s manažérom z marketingového oddelenia za účelom analýzy súčasného stavu. Na základe zistení sa navrhol krízový plán.

3. Výsledky výskumu/práce:

Na základe zistených údajov sa identifikovali tri rôzne kategórie kríz. Prvý typ krízovej situácie spočíval v tom, že verejnosť reagovala na kroky, ktoré spoločnosť podnikla. Týkalo sa to napríklad reklamných aktivácií Milka na sviatok sv. Valentína a veľkonočnej tradície vajíčkobrania, ktoré spotrebiteľia označili za zahraničné tradície a nerelevantné pre sledovanú krajinu. Druhá krízová situácia sa identifikovala v rôznych obvineniach z dvojakej kvality produktov, používania palmového tuku a následne v metóde reakcií spoločnosti na nich. Tento druh krízy predstavoval v tejto kategorizácii najzávažnejší prípad, takže sa v týchto situáciách zistilo, že vyvoláva veľmi početnú angažovanosť. Spoločnosť využila prístup vysvetľovací a odkazovala sa na certifikácie a štandardizované kontroly kvality. Treťou identifikovanou kategóriou bola krízová situácia spojená so sponzorovanou spoluprácou a grafickým spracovaním grafických výstupov. Na športovkyňu reagovali ľudia negatívnejšie, ako keď organizácia čelila vnútornej kríze, ktorá poškodzovala iba ľudí v spoločnosti. Tieto analyzované prípady pozostávali z kombinácie rôznych typov kríz a tiež rozmanitých metód reakcií. Aj z rozhovoru vyplynulo, že výzvou je rozhodne neubúdajúca skupina spotrebiteľov, ktorí kontinuálne odmietajú akékoľvek reakcie na podnety a opakovane vyvolávajú kontroverznú diskusiu a verbálne útoky. Frekvencia interakcií sa rovnomerne navyšovala u príspevkov týkajúcich sa komunikácie konkrétnych marketingových aktivácií. Objasnilo sa, že správu platforiem sociálnych médií zabezpečuje externá digitálna agentúra. V rámci rozhovoru sa zistilo aj to, že pre dané značky sa nevyužívajú sociálne siete LinkedIn a Twitter ani v rámci krízovej komunikácie.

4. Závěry a doporučení:

V rámci návrhu krízového plánu zameranej na platformy sociálnych médií by bolo vhodné zamerať sa na pozastavenie ďalších naplánovaných príspevkov k danej marketingovej aktivácii alebo celkovo za najbližšie plánované obdobie. V nadväznosti na to by sa mali pozastaviť aj platené reklamné príspevky ako prevencia pred ďalším eskalovaním situácie. Ku krízovým situáciám vzniknutým na sociálnych sieťach Facebook alebo Instagram sa odporúča pripraviť krátke stanoviská na ďalších sociálnych médiách Twitter a LinkedIn, kde pôsobí aj značná časť odbornej verejnosti, aby mali okamžitý prístup k stručnému stanovisku spoločnosti. Ďalej sa odporúča zaradenie reakcií zo strany spoločnosti k podnetom a komentárom prichádzajúcim na sociálnu sieť Instagram. Odporúča sa kontrolovať všetok obsah, ktorý by sa mohol vzhľadom na udalosť považovať za urážlivý alebo nemravný. Vhodným postupom by mohlo byť uverejnenie samostatného príspevku, ktorý adresuje danú situáciu za účelom vyvolať u spotrebiteľov dojem, že spoločnosti záleží na danom probléme. Mala by sa takisto posúdiť primeranosť harmonogramu marketingových kampaní a prehodnotiť budúce marketingové plány na základe spätnej väzby za účelom zistiť, či by sa nemali kampane orientovať na iné oblasti. Do manuálu managementu špeciálnych situácií by sa mala zahrnúť digitálna agentúra a jej kompetencie. Následne sa odporúča aktualizácia manuálu managementu špeciálnych situácií o samostatnú kapitolu zameranú len na sociálne médiá vzhľadom na rozsiahle dopady, ktoré sociálne médiá môžu spôsobiť a vzhľadom na to, akú dôležitú úlohu zohrávajú platformy sociálnych médií v životoch ľudí a v marketingových kampaniach.

KLÍČOVÁ SLOVA

Krízová komunikácia, krízový management, sociálne siete

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this diploma thesis is to propose a crisis plan focusing on selected social media platforms of the company Mondelez International in the Czech Republic and Slovak Republic. The partial goal of the diploma thesis is the identification of the current state of use of social media platforms in crisis situations and crisis management strategies.

2. Research methods:

The theoretical part of this diploma thesis was elaborated on the basis of knowledge and information drawn from a search of professional literature, other professional publications and Internet sources, from the Czech and foreign environment. Within the analytical part of the diploma thesis, the company Mondelez International was introduced, then a critical discourse analysis (CDA) of selected social media platforms of the company was performed and also an in-depth interview was performed with a manager from the marketing department to analyze the current situation. Based on the findings, a crisis plan was proposed.

3. Result of research:

Based on the obtained data, three different categories of crises were identified. The first type of crisis was that the public responded to the steps the company had taken. This concerned, for example, Milka's advertising content for St. Valentine's Day and the Easter tradition of egg hunting, which consumers described as foreign traditions and irrelevant for the monitored country. The second crisis situation was identified in various allegations of dual product quality, the use of palm oil and, subsequently, the company's method of responding to them. This type of crisis was the most serious case in this categorization, so it was found to provoke a very large amount of engagement in these situations. The company used an explanatory approach. The third category identified was the crisis situation associated with sponsored cooperation and graphic processing of graphic outputs. People reacted more negatively to the sportswoman. The interview also showed that the challenge is a nondecreasing group of consumers who continuously reject any reactions to complaints and repeatedly provoke controversial discussion and verbal attacks. The frequency of interactions increased steadily for contents related to the communication of specific marketing activations. It has been clarified that the management of social media platforms is provided by an external digital agency. During the interview, it was also found that social networks LinkedIn and Twitter are not used for the given brands, even in crisis communication.

4. Conclusions and recommendation:

As part of the draft crisis plan targeting social media platforms, it would be appropriate to focus on suspending further planned contents to a given marketing activation or for the next planned period in general. Subsequently, paid ads should also be suspended as a prevention against further escalation of the situation. For crisis situations arising on the social networks Facebook or Instagram, it is recommended to prepare short statements on other social media Twitter and LinkedIn, where a large part of the professional public is present, in order to have immediate access to a brief statement from the company. It is also recommended to include the company's reactions to complaints and comments coming to Instagram. It is recommended to review any content that might be considered offensive or obscene in light of the event. An appropriate approach could be to publish a separate content addressing the situation in order to give consumers the impression that the company cares about the problem. The adequacy of the marketing campaign schedule should also be assessed and future marketing plans reviewed on a feedback basis to see if campaigns should focus on other areas. The digital agency and its competencies should be included in the special situation management manual. Subsequently, it is recommended to update the special situation management manual with a separate chapter focusing only on social media, given the extensive impacts that social media can have.

KEYWORDS

Crisis communication, crisis management, social media

JEL CLASSIFICATION

G32 – Financial risk and risk management

M14 – Corporate culture, diversity, social responsibility

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Viktória Uzsáková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 27
Název DP:	Krízový management na sociálních sítích
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko – metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Krízový management v organizácii2.2 Sociálne siete2.3 Kontrola image na sociálních sítích2.4 Metodika práce3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Predstavenie spoločnosti3.2 Analýza súčasného stavu3.3 Stratégie krízového managementu3.4 Návrh krízového plánu4. Záver
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• AUSTIN, L. et al. <i>Social Media and Crisis Communication</i>, 1st. ed. New York: Routledge, 2017. 482 p. ISBN 978-1-315-74906-8.• CIVELEK, M. E. et al. The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management. <i>International Journal of Research in Business & Social Science</i>, 2016, vol. 5, no. 3, p. 111-120. ISSN 2147-4478.• FAIRCLOUGH, N. <i>Critical Discourse Analysis</i>. 2nd. ed. London: Routledge, 2013. 608 p. ISBN 978-1-3158-3436-8.• ZUZÁK, R. <i>Strategické řízení podniku</i>, 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.• ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. <i>Krízové řízení podniku</i>, 2. akt. a rozš. vydání. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 12. 2019• Zpracování teoretické části do 31. 01. 2020• Zpracování výsledků do 31. 03. 2020• Finální verze do 30. 04. 2020
Vedoucí práce:	doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 19. 11. 2019

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan, sn=Žák,
serialNumber=ICA -
10393535

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická časť práce	3
2.1	Krízový management v organizácii	3
2.1.1	Organizačná stratégia a kríza.....	5
2.1.2	Krízový plán	6
2.1.3	Krízový management v FMCG	9
2.2	Sociálne siete	10
2.2.1	Rola sociálnych sietí v krízovej komunikácii.....	12
2.2.2	Zaobchádzanie s krízami na sociálnych sieťach.....	12
2.2.3	Rola Public Relations na sociálnych sieťach a v krízovej komunikácii	13
2.3	Kontrola image na sociálnych sieťach	14
2.4	Metodika práce.....	15
3	Praktická časť práce.....	19
3.1	Predstavenie spoločnosti	19
3.1.1	Platformy sociálnych médií spoločnosti Mondelez International	21
3.1.2	Manuál managementu špeciálnych situácií	22
3.2	Analýza súčasného stavu	25
3.2.1	Kritická diskurzívna analýza	29
3.3	Stratégie krízového managementu	32
3.3.1	Správa sociálnych sietí	33
3.3.2	Krízové situácie a krízové plány	34
3.3.3	Výzvy a problémy	37
3.3.4	Vyhodnotenie rozhovoru	37
3.4	Návrh krízového plánu.....	38
3.4.1	Zhrnutie odporúčaní	48
4	Záver	51
	Literatúra	54
	Zoznam príloh	58
	Prílohy	I

Zoznam skratiek

CDA – Kritická diskurzívna analýza (z angl. Critical discourse analysis)

FMCG – Rýchloobrátkový spotrebný tovar (z angl. Fast moving consumer goods)

PR – Vzťahy s verejnosťou (z angl. Public relations)

SMCC – Sociálne sprostredkovaný krízový komunikačný model (z angl. Social-mediated crisis communication model)

Zoznam obrázkov, schém a tabuliek

Obrázok 1 Zjednodušený proces tvorby krízového scenára a krízového plánu	7
Obrázok 2 Schéma postupu spracovania krízového plánu	I
Obrázok 3 Prípád č. 1 - Milka darkmilk.....	VII
Obrázok 4 Prípád č. 2 - Milka Veľká noc, časť 1	VIII
Obrázok 5 Prípád č. 2 - Milka Veľká noc, časť 2	IX
Obrázok 6 Prípád č. 3 - Milka termoska a Ester L., časť 1	X
Obrázok 7 Prípád č. 3 - Milka termoska a Ester L., časť 2	XI
Obrázok 8 Prípád č. 3 - Milka termoska a Ester L., časť 3	XII
Obrázok 9 Prípád č. 3 - Milka termoska a Ester L., časť 4	XIII
Obrázok 10 Prípád č. 4 - Milka Deň žien.....	XIV
Obrázok 11 Prípád č. 5 - Milka Valentín, časť 1	XV
Obrázok 12 Prípád č. 5 - Milka Valentín, časť 2	XVI
Obrázok 13 Prípád č. 6 - Milka termoska a Ester L., časť 1	XVII
Obrázok 14 Prípád č. 6 - Milka termoska a Ester L., časť 2	XVIII
Obrázok 15 Prípád č. 6 - Milka termoska a Ester L., časť 3	XIX
Schéma 1 Hrozby sociálnych sietí a firemné reakčné stratégie	II
Tabuľka 1 Počet sledovateľov vybraných značiek na sociálnych sieťach	21
Tabuľka 2 Atribúty rôznych platforiem sociálnych médií	III
Tabuľka 3 Zhrnutie zhromaždených údajov	IV
Tabuľka 4 Zhrnutie prípadov	V
Tabuľka 5 Prehľad analyzovaných komentárov	V
Tabuľka 6 Stratégie krízového managementu vykonávané na sociálnych médiách	VI

1 Úvod

Krízové situácie sú náhle a nečakané udalosti, ktoré so sebou nesú možné reputačné hrozby pre organizácie. Kedykoľvek organizácia čelí krízovej situácii, tak zároveň čelí veľkej hrozbe voči jej prevádzkovaniu. Počas krízovej situácie musí organizácia nájsť najlepší spôsob, akým komunikovať s verejnosťou za účelom riadiť situáciu. Komunikácia sa významne zmenila od čias rýchleho rozširovania internetu. Internet priniesol úplne nový spôsob komunikácie po rastúcej popularite platforiem sociálnych médií. Preto organizácie v súčasnosti aj v krízových situáciách zahŕňajú platformy sociálnych médií do svojich krízových plánov v rámci krízového managementu.

Sociálne médiá sa stali nástrojom k rýchlej komunikácii a priniesli možnosť k diskusii so zainteresovanými stranami, pričom nesú so sebou príležitosti a hrozby. S hrozbou práve súvisí skutočnosť, že otvorili krízovým situáciám novú nepredvídateľnú platformu k šíreniu a schopnosť vyvíjať sa v čase veľmi rýchlo. Preto práve v časoch krízy je pre organizácie mimoriadne dôležité, aby volili správny spôsob komunikácie na sociálnych médiách za účelom zachovať dobré meno organizácie. Rýchlosť, akou sa vyvíjajú situácie na sociálnych sieťach často so sebou prinášajú výzvy ohľadne toho, ako realizovať efektívny krízový management. V rámci sociálnych médií sa môžu krízové situácie výrazne eskalovať a zároveň úplne zmeniť smer vývoja, ktorý záleží na tom, ako sa s danou situáciou zaobchádza. Pri nesprávnom riadení môžu tieto situácie spôsobiť extrémne škody na dobrom mene organizácie. Je dôležité upozorniť aj na to, že sociálne médiá sa neustále vyvíjajú a prinášajú nové funkcie, ale zároveň sa veľmi rýchlo vyvíja a prispôbuje aj správanie ľudí.

Táto diplomová práca sa orientuje na nadnárodnú, pôvodom americkú spoločnosť Mondelez International, výrobcu čokolád, sušienok, žuvačiek, cukríkov, práškových nápojov, syrov a rôznych potravinárskych výrobkov, vo viac ako 150 štátoch sveta s približne 80 000 zamestnancami. Táto práca sa konkrétne zameriava na jej pôsobenie v Českej a Slovenskej republike s orientáciou na krízový management na sociálnych sieťach.

Diplomová práca sa člení na úvod, teoreticko-metodologickú časť, praktickú časť a záver, ktoré po sebe plynule pokračujú a rozvíjajú jednotlivé poznatky a zistenia. Cieľom teoreticko-metodologickej časti je v adekvátnej miere preskúmať zameranie tejto práce na základe relevantných zdrojov a tak poskytnúť dostatočujúci teoretický podklad k praktickej časti práce. Teoreticko-metodologická časť zužitkuje znalosti a informácie získavané prostredníctvom odbornej literatúry, odborných publikácií a internetových online zdrojov. V osobitných podkapitolách sa zhromaždili znalosti ohľadne stratégií v organizáciách, základných definícií, krízovom managemente v organizáciách, súvisiacej tvorby krízových plánov a krízového managementu v oblasti rýchloobrátkového spotrebného tovaru.

Ďalej sa jedná o znalosti z oblasti sociálnych médií, jednotlivých platforiem sociálnych médií, funkcie sociálnych médií v krízovom managemente, vzťahov s verejnosťou a kontroly image. Metodika zahŕňa metódy, teda postupy použité k vypracovaniu teoretickej i praktickej časti práce. Na úvod praktickej časti sa predstavuje nadnárodná spoločnosť Mondelez International a zastúpenie v Českej a Slovenskej republike, na ktorú nadväzuje preskúmanie súčasného stavu z hľadiska využívania jednotlivých platforiem sociálnych médií a krízových situácií. V neposlednom rade je venovaná pozornosť stratégiám krízového managementu. Podľa zistených skutočností plynúcich z uvedených častí sa následne podáva návrh krízového plánu.

Hlavným cieľom diplomovej práce je návrh krízového plánu so zameraním na vybrané platformy sociálnych médií spoločnosti Mondelez International v Českej a Slovenskej republike.

Čiastkovými cieľmi diplomovej práce sú identifikovanie súčasného stavu využívania platforiem sociálnych médií v krízových situáciách a stratégií krízového managementu.

Teoreticko-metodologická časť podrobne objasňuje jednotlivé tematické okruhy relevantné pre predmet a zameranie práce. Tieto tematické okruhy zahŕňujú predstavenie a definície organizačnej stratégie, následne definície krízovej situácie a krízového managementu v organizácii. Pozornosť je venovaná aj strategickému plánovaciemu procesu. Priestor je taktiež venovaný matici rizík, procesu tvorby krízového scenára a krízového plánu. Špeciálna časť sa venuje krízovému managementu pre oblasť rýchloobrátkového spotrebného tovaru so zameraním na potraviny.

Zásadnou podkapitolou tejto časti práce je definícia, charakteristika a triedenie sociálnych médií a platforiem sociálnych médií. Sociálne médiá môžu prinášať hrozby, príležitosti, ale aj marketingové možnosti, pričom každá platforma má svoje zásadné špecifiká. Sociálne médiá majú svoju zásadnú rolu v krízovej komunikácii. Odborníci z oblastí Public Relations, čiže vzťahov s verejnosťou, majú takisto nezastupiteľnú úlohu v rámci krízovej komunikácie a využívania sociálnych médií. S krízovými situáciami súvisí kontrola image na sociálnych sieťach a organizačná reputácia, ktoré sa opísali v samostatnej časti. Následne samotná metodika práce obsahuje postupy použité k spracovaniu jednotlivých častí práce.

Praktická časť diplomovej práce začína predstavením nadnárodnej spoločnosti Mondelez International, jej obchodným jednotkám v Českej a Slovenskej republike a jednotlivým značkám v jej portfóliu, ktorými sú napríklad jedny z najznámejších ako Milka, Opavia, Oreo a Halls. V tejto súvislosti sa vymedzil priestor k uvedeniu jednotlivých platforiem sociálnych médií, ktoré spoločnosť využíva k online komunikácii celej spoločnosti a ku komunikácii v rámci jednotlivých vybraných značiek z portfólia, určených hlavne k marketingovej komunikácii. Jedným zo sledovaných aspektov bol napríklad počet sledujúcich na daných platformách sociálnych médií. Následne v tejto súvislosti sa preveril aktuálny krízový plán spoločnosti označovaný ako manuál managementu špeciálnych situácií.

Na to nadväzuje analýza súčasného stavu vybraných platforiem sociálnych médií, ako napríklad Facebook a Instagram, vo využívaní v komunikácii na situácie, ktoré predstavujú potencionálnu hrozbu alebo už prepukli do krízovej situácie. Táto analýza sa uskutočnila za použitia kritickej diskurzívnej analýzy. Zámerom bolo aj identifikovať, či sa odlišuje spôsob a štýl komunikácie na jednotlivých platformách sociálnych médií a či sa komunikácia zámerne prispôsobuje danej platforme.

Následne prostredníctvom hĺbkového rozhovoru ako kvalitatívnej výskumnej metódy s manažérom z marketingového oddelenia z kategórie čokolád, zistili prístupy a postupy v prípade potencionálnych hrozieb alebo v prípade krízových situácií využívaných v komunikácii na platformách sociálnych médií. Zámerom bolo zistiť existenciu stratégií pre krízovú komunikáciu v rámci krízového managementu, spôsob ich tvorby, rozdelenie kompetencií, právomoci jednotlivých zainteresovaných strán, rozdiely v komunikácii v rámci jednotlivých značiek a vybraných platforiem sociálnych médií. Na základe informácií získaných prostredníctvom využitia kritickej diskurzívnej analýzy a hĺbkového rozhovoru za účelom analýzy súčasného stavu, navrhol krízový plán so zameraním na vybrané platformy sociálnych médií.

V závere, ako v poslednej kapitole diplomovej práce, sa na základe zistených skutočností ohľadne krízových situácií na platformách sociálnych médií prostredníctvom kritickej diskurzívnej analýzy a hĺbkového rozhovoru zhrňujú výsledky praktickej časti a z toho plynúci návrh. Úmysel práce spočíva v návrhu krízového plánu so zameraním na vybrané platformy sociálnych médií spoločnosti Mondelez International v Českej a Slovenskej republike.

2 Teoreticko-metodologická časť práce

V teoreticko-metodologickej časti diplomovej práce sa na základe relevantných teoretických poznatkov definuje v jednotlivých podkapitolách problematika krízového managementu v organizácii, sociálne siete a kontrola image na sociálnych sieťach. Prvá podkapitola sa venuje predstaveniu organizačnej stratégie, krízového managementu v organizácii a najrelevantnejších teórii krízového managementu. Pozornosť je venovaná aj tvorbe krízového plánu a ďalej sa vyzdvihuje dôležitosť krízového managementu v organizáciách. Bližší pohľad je upriamený na krízový management pre oblasť rýchloobrátkového spotrebného tovaru.

Druhá podkapitola sa zameriava na charakteristiky a kategorizáciu sociálnych sietí a z nich plynúce možné hrozby pre odborníkov krízového managementu. Pre získanie komplexného pohľadu sa opísali základné charakteristiky vybraných sociálnych sietí. Priestor je venovaný aj k predstaveniu ich využívania na marketingové účely. Nepostrádateľnou časťou je objasnenie role sociálnych sietí v krízovej komunikácii a takisto spôsoby zaobchádzania s krízami na sociálnych sieťach. S tým súvisí aj časť venovaná role Public Relations na sociálnych sieťach a v krízovej komunikácii. Táto podkapitola teda implementuje aspekty sociálnych sietí do oblasti krízového managementu.

Tretia podkapitola sa venuje predstaveniu problematiky kontroly image na sociálnych sieťach, firemnej reputácii, jej dôležitosti a úzkeho spojenia s predmetom krízového managementu. Posledná podkapitola teoreticko-metodologickej časti je venovaná samotnej metodike práce, ktorá objasňuje spôsob spracovania jednotlivých častí práce. Všetky informácie z tejto časti práce tvoria teoretický základ k následnej praktickej časti práce.

2.1 Krízový management v organizácii

Zuzák a Königová (2009, s. 30) definujú krízu podniku ako situáciu, ktorá môže trvať rôzne časové obdobie, v rámci ktorej sa rieši, či sa daný podnik vráti do stavu pred vznikom krízy alebo sú ohrozené budúce ciele a existencia podniku. Rovnaký autori dodávajú, že zdrojom krízy podniku môže byť nerovnováha s jeho okolím alebo medzi vnútornými systémami. Coombs (2015, s. 3) podobne opisuje organizačnú krízu ako postreh nepredvídateľnej udalosti, ktorá ohrozuje dôležité očakávania zainteresovaných strán súvisiace so zdravím, bezpečnosťou, životným prostredím, ekonomickými otázkami a môžu mať vážny dopad na výkon organizácie a generovať negatívne výsledky. Coombs (2015, s. 3) ďalej dodáva, že kríza je nepredvídateľná, ale nie neočakávaná. Rovnaký autor ďalej uvádza, že rozumné organizácie sú vedomé toho, že kríza môže nastať, len nevedia kedy, pretože môže byť očakávaná, môže nastať náhle alebo vopred ponúkať signály s veľkým varovaním.

Zuzák a Königová (2009, s. 30-31) rozlišujú aktívne a pasívne vzťahy podniku s okolím. Rovnaký autori opisujú ako aktívne vzťahy s okolím súvisia s výrobkami a službami, ktoré podnik realizuje a krízy, ktoré z neho vyplývajú sú výsledkom konfliktu záujmov podniku a zákazníkov a konfliktu záujmov podniku a jeho dodávateľov. Zuzák a Königová (2009, s. 31) ďalej zmieňujú, že pasívne vzťahy s okolím sú spojené so zmenami legislatívy, vstupom nových konkurentov a prípadne nových výrobkov na trh a odchodom súčasných konkurentov z trhu. V súvislosti s tým, rovnaký autori dodávajú, že kríza podniku často vznikne ako následok neadekvátnej reakcie na zmeny v okolí podniku alebo z dôvodu nespôsobilosti na tieto zmeny akýmkoľvek spôsobom reagovať.

Crandall et al. (2014, s. 83) sú takisto toho názoru, že varovné signály sú často identifikované príliš neskoro z dôvodu, že manažéri nie sú vedomý týchto signálov alebo ich nerozoznávajú ako závažné hrozby, prípadne sú varovné signály úplne ignorované. Crandall et al. (2014, s. 83) vysvetľujú, že krízová udalosť nastáva zvyčajne po jednej alebo viacerých varovných

signáloch, charakteristicky po vzniku sérií predpokladaných udalostí. Autori dodávajú, že tieto udalosti eventuálne vedú k spúšťacej udalosti, ktorá napokon spôsobí krízu. Sapriel (2003) in Wobodo et al. (2020, s. 17) narážajú na to, že kríza sa vyskytuje hlavne ako výsledok manažérskych chýb vyplývajúcich od vedenia firmy a prístupov k rozhodovaniu na vedúcich pozíciách.

Zuzák a Königová (2009, s. 27) definujú krízový management podniku ako súhrn pravidiel a nástrojov používaných managementom podniku a vlastníckmi, prostredníctvom ktorých sa má zvládnuť krízová situácia v danom podniku a navrátiť do normálneho fungovania, pričom tento krízový management je reaktívneho charakteru. Crandall et al. (2014, s. 17) zmienujú, že krízový management sa rozširuje v rozsahu, ale aj v sofistikovanosti, pričom zdôrazňujú, že krízový management by mal byť súčasťou procesu strategického managementu každej organizácie. Crandall et al. (2014, s. 83) zdôrazňujú, že efektívny krízový management vyžaduje, aby manažéri pochopili zdroje krízových udalostí a stratégie potrebné k ich identifikácii.

Zuzák a Königová (2009, s. 28) vymedzujú, že krízový management v najširšom zmysle má preventívny charakter a jeho začiatok nachádzame už vo fáze prípravy podnikových aktivít, ktorých uskutočnenie môže byť prípadne ohrozené. Zuzák a Königová (2009, s. 27) dodávajú, že tento preventívny charakter je permanentný proces, ktorý obnáša preventívne opatrenia určené k obmedzeniu vzniku krízových udalostí s rozvratnými účinkami, vytvára systémy pre včasné odhalenie krízového vývoja a zmiernenia dopadov krízy a následne jeho rýchleho zdarného prekonania. Coombs (2015, s. 5) vykladá krízový management ako súbor faktorov určených k prevencii alebo zníženiu negatívnych výstupov krízy a tým ochrániť organizáciu, zainteresované strany a odvetvie pred poškodením. Podľa rovnakého autora zahŕňa krízový management štyri faktory: prevenciu, prípravu, reakciu a revíziu.

Coombs (2015, s. 9) ďalej uvádza trojfázový model, v ktorom prvá fáza je označovaná obdobím pred krízou, druhá fáza zahŕňa dopad krízy a záchranu, tretia fáza obnovenie alebo zánik. Podľa Zuzáka a Königovej (2009, s. 27) pozostáva obecná schéma krízového managementu v užšom zmysle v nasledujúcom poradí: kríza, identifikácia vzniku krízy, zahájenie krízového managementu, zastavenie krízového vývoja, analýza príčin krízy, stanovenie postupu vedúceho k náprave, realizácia, vyhodnotenie krízového managementu a učenie sa z neho.

Ronez (2014) in Wobodo et al. (2020, s. 19) podobne popisuje krízový management ako proces očakávania, identifikovania, zabránenia a riadenia potenciálnych hrozieb vytvorením vhodných plánov k ich riadeniu v prípade, že sa objavia. Sullivan (2003) in Wobodo et al. (2020, s. 19) vyzdvihla päť foriem kríz, ktoré môžu pravdepodobne dopadnúť na organizáciu v ktoromkoľvek štádiu životného cyklu a sú nimi krízy finančná, vzťahy s verejnosťou, strategická, prírodná a náhla kríza. Zuzák (2011, s. 25) upozorňuje, že pokiaľ podnik nereaguje na zmeny, tak je otázkou času, kedy sa dostane do väčších ťažkostí, ktoré budú mať za následok krízový stav a ukončenie aktivít podniku.

Zuzák a Königová (2009, s. 31) charakterizujú podnikateľské prostredie už niekoľko desiatok rokov ako veľmi chaotický, diskontinuálny a prudký, v ktorom je nemožné predikovať budúci vývoj podľa vývoja doterajšieho, pretože naň pôsobí veľké množstvo faktorov, ktoré sú nestabilné. Z toho vyplýva, že existuje veľké množstvo budúcich okolností, ktoré v tejto chvíli nie sú známe a nie je možné ich definovať. Práve preto Zuzák a Königová (2009, s. 33) ďalej upozorňujú na to, že problémom je identifikácia budúcich rizikových faktorov, ich sily pôsobenia a ich smeru. Malo by sa to odraziť vo formulácii rozhodnutí, ktoré by mali viesť k zníženiu rizika na únosnú mieru. Rovnakí autori zdôrazňujú, že nikdy nie je možné riziká úplne eliminovať, pretože rozhodnutia smerom k okoliu podniku nemožno považovať za istoty. Autori dodávajú, že je to z dôvodu, že sa okolie podniku nikdy nespráva tak, ako

by si podnikový manažéri a vlastníci priali a na ich aktivity reaguje úplne odlišne. Crandall et al. (2014, s. 16) upriamujú pozornosť na to, že voľba organizačnej stratégie ovplyvňuje typy kríz, ktorým môže organizácia v budúcnosti čeliť.

Zuzák a Königová (2009, s. 36-37) uvádzajú, že na podnik pôsobí makroprostredie a mikroprostredie, pričom oboje predstavujú zároveň nebezpečenstvo, ale aj príležitosť. Autori vymenúvajú nasledovné faktory makroprostredia:

- spoločenské faktory, hlavne zmena v legislatíve;
- ekonomické faktory, predovšetkým zmena rastu hrubého domáceho produktu, výšky inflácie, daní, mzdových a sociálnych opatrení;
- sociálne faktory, akými sú preferencie obyvateľstva, ich životný štýl a spotrebiteľské rozhodovanie;
- vývoj vedy a techniky, zmena výrobných technológií, vznik a zánik odvetví.

Mikroprostredím podľa Zuzáka a Königovej (2009, s. 37) možno chápať ďalšie subjekty, pričom pri ich identifikácii je možné vychádzať z Porterovho modelu ohrozenia podniku. Podľa neho je podnik ohrozený nasledujúcimi subjektmi:

- konkurenti pôsobiaci v rovnakom podnikateľskom odvetví;
- ďalšie podniky snažiace sa o vstup do daného odvetvia kvôli jej atraktivite;
- dodávatelia a odberatelia, ktorí vďaka svojej pozícii využívajú voči podniku svoju vyjednávaciu silu;
- výrobcovia potenciálnych substitútov, ktorí by mohli stávajúcich zákazníkov podniku prilákať, pretože ich substitučné výrobky lepšie uspokojujú ich potreby.

Wobodo et al. (2020, s. 16) poukazujú na to, že medzi jednotlivými organizáciami dochádza k rivalite a zároveň medzi organizáciami a spoločnosťou dochádza k inkompatibilite záujmov, čo môže viesť ku konfliktu a krízovej situácii. Rovnakí autori dodávajú, že pokiaľ sú tieto konflikty a situácie zanedbané, môže to viesť k organizačnej frustrácii a v mnohých prípadoch aj k jednoznačnému uzavretiu pôsobenia.

2.1.1 Organizačná stratégia a kríza

Bygrave a Zacharakis (2011, s. 125) považujú za dôležité, že všetky stratégie sú poháňané biznis modelom danej organizácie. Rovnakí autori ďalej zmienujú, že biznis model každej firmy pozostáva z dvoch komponentov: z modelu príjmov a z nákladového modelu. Autori následne dodávajú, že príjmový model zahŕňa všetky zdroje príjmov, ktoré daná organizácia generuje. Bygrave a Zacharakis (2011, s. 126) definujú nákladový model ako model, v rámci ktorého sa identifikujú spôsoby naloženia so zdrojmi organizácie. Podľa Davida (2011, s. 6) je strategický management umením a vedou vo formulácii, implementovaní a evaluácii viacerých funkčných rozhodnutí, ktoré umožňujú organizácii dosiahnuť ciele.

David (2011, s. 6) dodáva, že strategický management sa zameriava na integráciu managementu, marketingu, financií, produkcie, výskumu a vývoja, informačných systémov, za účelom dosiahnuť organizačný úspech. Hill a Jones (2010, s. 11) zmienujú, že sa veľmi často zdôrazňuje, že stratégia je výsledkom formálneho plánovacieho procesu a vrcholový manažéri hrajú najdôležitejšiu rolu v tomto procese. Zuzák (2011, s. 34) uvádza, že rozhodujúcim nie je fakt, že vrcholový management definuje víziu podniku, podnikové ciele, evaluuje príležitosti, ohrozenia, výstupy analýz, ale dôležitejším je, že uskutočňuje strategickú zmenu, ktorá vedie k dosiahnutiu strategických cieľov.

Bygrave a Zacharakis (2011, s. 549) upriamujú pozornosť na to, že organizácia musí zabezpečiť kvalitný tím na vedúcich postaveniach, teda profesionálnych manažérov, ktorí sa podieľajú

na organizačnom strategickom plánovacom procese a majú schopnosť vyvažovať potrebu účinných operácií s benefitom udržiavať si podnikateľskú prudkosť. Rovnakí autori takisto považujú za dôležité, že komunikácia a porozumenie musí nastať medzi členmi manažérskych tímov, ktorý následne zabezpečia konzistentný prúd informácií naprieč ich pôsobeniami v organizácii.

Hill a Jones (2010, s. 12) definujú päť krokov formálneho strategického plánovacieho procesu:

- 1) výber misie a hlavných organizačných cieľov;
- 2) analýza externého konkurenčného prostredia organizácie za účelom identifikácie príležitostí a hrozieb;
- 3) analýza interného prevádzkového prostredia organizácie za účelom identifikovať silné a slabé stránky;
- 4) výber stratégií, ktoré stavajú na silných stránkach organizácie a napravujú slabé stránky za účelom využiť externých príležitostí a čeliť externým hrozbám;
- 5) implementovanie stratégie.

David (2011, s. 6) delí proces strategického managementu do troch štádií:

- 1) formulácia stratégie;
- 2) implementácia stratégie;
- 3) evaluácia stratégie.

Formuláciu stratégie definuje David (2011, s. 6) ako proces, ktorý zahŕňa vytvorenie vízie a misie, identifikovanie externých príležitostí a hrozieb, stanovenie interných silných a slabých stránok, zavedenie dlhodobých cieľov, generovanie alternatívnych stratégií a výber konkrétnych stratégií k realizácii. Implementácia stratégie vyžaduje podľa Davida (2011, s. 6) zavedenie ročných cieľov, navrhnutie politiky, motivovanie zamestnancov a alokovanie zdrojov, ktoré majú viesť k splneniu formulovaných stratégií. Následne David (2011, s. 7) dodáva, že evaluácia stratégie je finálne štádium strategického managementu a upriamuje pozornosť na tri zásadné aktivity v rámci evaluácie stratégie: preskúmanie externých a interných faktorov súčasných stratégií, meranie výkonnosti a prijatie nápravných opatrení.

Taneja (2014, s. 78) považuje za hlavnú organizačnú silnú stránku práve schopnosť strategicky riadiť nečakané krízové situácie. V čase krízy je podľa Karama (2018, s. 4) veľmi dôležité integrovať krízový management so strategickým plánovaním za účelom efektívne riadiť krízu. Groh (2014, s. 56) udáva, že úspešnosť strategického krízového managementu závisí na včasnej identifikácii krízy a aplikácii najefektívnejších metód na jej odstránenie. Autor ďalej dodáva, že úspešný strategický management je možný len za použitia niekoľkých strategických a taktických metód strategického managementu. Každé štádium vo vývoji krízovej situácie je charakterizované počtom funkcií a cieľov, ktoré musia byť plánované a implementované pre efektívny strategický management k prekonaniu krízy.

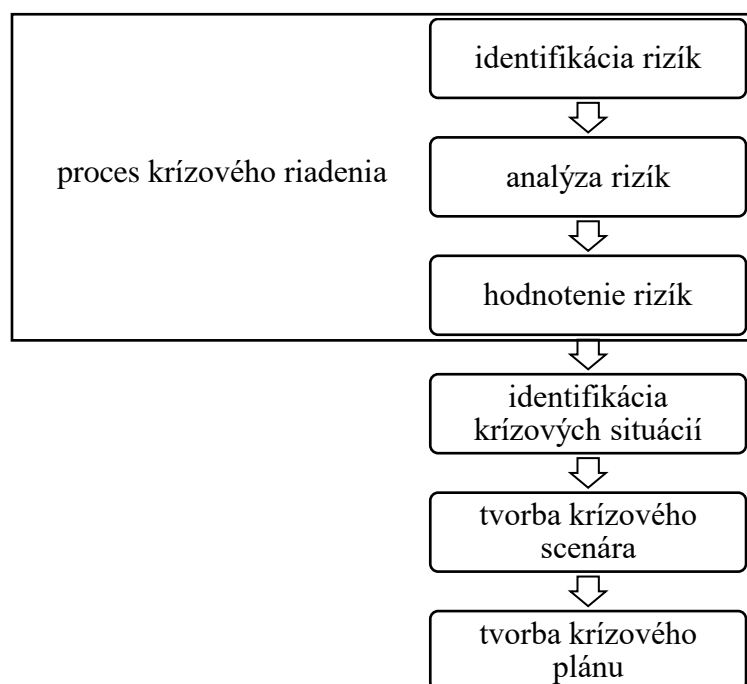
2.1.2 Krízový plán

Zuzák a Königová (2009, s. 84) zhrňujú, že krízový plán má formulovať automatické riešenie predvídateľných situácií, definovať prostriedky k zvládnutiu krízy, vymedziť role aktérov zvládania krízy a vzťahov medzi nimi, obsadiť krízový tím a spolupracovníkov. Zuzák a Königová (2009, s. 85) upriamujú pozornosť na to, že krízový plán musí obsahovať všetky informácie, ktoré sú nevyhnutné k zvládnutiu krízy, pričom by sa nemalo jednať o veľmi dlhý a zložitý dokument. Schopnosť vytvárať reakcie je hlavnou hodnotou krízového plánu. Rovnakí autori uvádzajú, že krízové scenáre a krízové plány je možné členiť na základe rôznych hľadísk, napríklad podľa riešenej udalosti, podľa užívateľa, spôsobu riešenia alebo podľa osoby, ktorá

ju vytvorila. Fearn-Banks (2017, s. 358) je takisto rovnakého názoru, že krízový plán by mal byť zvládnuteľný, rýchlo čitateľný dokument. Autorka dodáva, že v čase náhleho vypuknutia krízy je veľmi pravdepodobné, že zamestnanci nemajú časové kapacity na naštudovanie rozsiahleho plánu, preto by mal byť organizovaný a zvládnuteľný.

Zuzák a Königová (2009, s. 85) definujú krízový scenár ako písomný dokument, ktorý opisuje možné podnikové krízové situácie. Zuzák a Königová (2009, s. 85) však dodávajú, že súhrn opatrení a postupov, ktoré majú prispieť k riešeniu vzniknutých krízových situácií, je spracovaný v krízovom pláne, ktorý by mal nadväzovať na krízový scenár. Rovnakí autori upozorňujú, že východiskom pre tvorbu krízového scenára a krízového plánu je analýza rizík danej spoločnosti. Analýza rizík vrátane identifikácií a hodnotení rizík sú súčasťou procesu riadenia rizík v podniku, ktorý je znázornený na obrázku 1.

Obrázok 1 Zjednodušený proces tvorby krízového scenára a krízového plánu



Zdroj: Zuzák, Königová (2009, s. 86)

V nadväznosti na strategické riadenie podniku by sa malo stať krízové riadenie súčasťou podnikových činností každej organizácie (Zuzák, Königová, 2009, s. 86). Podľa Zuzáka a Königovej (2009, s. 86) sú najvhodnejšími metódami pre identifikáciu a popis rizík skupinové kreatívne metódy, akými sú napr. brainstorming a skupinová diskusia. Výsledkom využitia týchto metód pre identifikáciu a popis rizík je vyhotoveniu zoznamu rizík, ktoré môžu organizáciu ohroziť (Zuzák, Königová, 2009, s. 86-87). Zuzáka a Königová (2009, s. 87) vysvetľujú, že identifikované vnútorné a vonkajšie podnikové riziká sa zanašajú do matice rizík, ktorá je uvedená v prílohe 1. Rovnakí autori opisujú, že prostredníctvom tejto matice je nutné u každého zamýšľaného rizika stanoviť časové obdobie, pravdepodobnosť výskytu a závažnosť dopadov, ktoré môžu byť nízke, stredné, vysoké až kritické. Po zanesení do matice rizík je možné identifikovať ohniská kríz, ktoré predstavujú podnikové krízové situácie. Ohrozenie je tým silnejšie, čím viac sa ohniská v matici nachádzajú v smere vpravo hore.

Zuzáka a Königová (2009, s. 87) uvádzajú, že ku každému určenému ohnisku krízy, teda krízovej situácii, je potrebné vytvoriť krízový scenár, to znamená popis priebehu krízy v čase a priestore. Následne Zuzáka a Königová (2009, s. 88) zmieňujú, že na krízový scenár

nadväzuje krízový plán, ktorej funkciou je vyriešenie vzniknutej krízovej situácie podľa dostupných informácií, postupov a opatrení potrebných k zvládnutiu krízovej situácie. Krízový plán by mal byť spracovaný v tlačenej aj elektronickej podobe a jej súčasťou by mal byť aj plán krízovej komunikácie (Zuzák, Königová, 2009, s. 89). Podľa Zuzáka a Königovej (2009, s. 89) by mal byť krízový plán kontrolovaný a aktualizovaný vzhľadom na potreby daného podnikateľského subjektu, avšak minimálne každých šesť mesiacov. Schéma postupu spracovania krízového plánu je aj graficky znázornená v prílohe 2 na obrázku 2.

Fearn-Banks (2017, s. 359) uvádza nasledovné možné komponenty krízového plánu, ktoré by mali byť usporiadané do takej štruktúry, ktoré najlepšie vyhovujú danej organizácii a konkrétnej kríze alebo katastrofe:

- titulná stránka;
- úvod;
- pokračovanie;
- termíny cvičení;
- účel a ciele;
- zoznam kľúčových zainteresovaných strán;
- upovedomenie zainteresovaných strán;
- členovia krízového tímu;
- krízový adresár;
- identifikovaný tlačový hovorca;
- zoznam pohotovostného personálu a miestnych úradníkov;
- zoznam kľúčových médií;
- identifikovaní tlačoví hovorcovia príbuzných organizácií;
- riadiace centrum krízovej komunikácie;
- zoznam postupov krízovej situácie;
- vybavenie a zásoby;
- vopred zhromaždené informácie;
- kľúčové správy;
- webové stránky;
- blogy a sociálne siete;
- trikové otázky;
- hodnotiaci formulár.

Fearn-Banks (2017, s. 360-361) zmiňuje, že kľúčové zainteresované strany, vrátane interných aj externých strán, sa môžu líšiť vzhľadom na podnikateľské odvetvie subjektu, ale prevažne môže zahrňovať nasledujúce: členov predstavenstva, akcionárov, finančných partnerov, investorov, vedúcich členov komunity, zákazníkov, klientov, dodávateľov, susediace objekty, konkurenciu, kľúčový management, zamestnancov, právnych zástupcov, médiá, odbory, vládnych úradníkov a pod.

Podľa Lerbingera (2012, s. 45) krízová komunikácia rozhoduje o tom, či sa daná krízová situácia stane ešte vážnejšou než v danej chvíli je, pretože spôsob akým tradičné a nové médiá podávajú správy o krízovej situácii vo veľkej miere rozhoduje o tom, ako bude vnímaná a ako s ňou budú zaobchádzať zainteresované strany organizácie a verejnosť. Autor ďalej dodáva, že tradičné médiá môžu taktiež vytvárať krízovú situáciu investigatívnou reportážou alebo naopak nové médiá môžu podávať informácie, ktoré tradičné médiá nesledovali.

Burtles (2016, s. 230) je takisto toho názoru, že príprava plánov by mala byť súčasťou hlavných činností v kontinuite podnikania. Plán by mal byť podľa neho v súlade s organizačnou štruktúrou a jej potrebami, ale zároveň by mal byť revidovateľný a rozšíriteľný, aby reflektoval dynamiku podnikania. Burtles (2016, s. 230) takisto dodáva, že v prípade používania rôznych

plánovacích nástrojov je potrebné brať ohľad na to, aby boli jednoduché na používanie a dostatočne flexibilné, aby boli v súlade s požiadavkami užívateľa. Hopkin (2013, s. 5) rovnako zastáva názor, že úspešný krízový management značne prispieva k celkovej úspešnosti organizácie, ale prijaté opatrenia musia byť proporcionálne k veľkosti, povahe a komplexite danej organizácie.

2.1.3 Krízový management v FMCG

Booth (2015, s. 277) upozorňuje, že krízové situácie, ktorým firmy musia čeliť, hlavne v oblasti rýchloobrátkového spotrebného tovaru (FMCG), majú tendenciu získať veľmi vysoké mediálne pokrytie. Loria (2018) zdôrazňuje, že konkrétne v prípade kríz týkajúcich sa bezpečnosti potravín je veľmi dôležité, aby firma bola okamžite pripravená poskytnúť odpovede a komunikovať s verejnosťou. Loria (2018) upriamuje pozornosť aj na fakt, že v prípade, že sa správa o kríze šíri bez adekvátnej a včasnej reakcie, je schopná poškodiť reputáciu úspešných značiek a spôsobiť negatívny dopad na lojalitu spotrebiteľov. Všetky reakcie v rámci potravinárskeho priemyslu reprezentujú danú značku a preto schopnosť byť zručný v krízovom managemente je kritická disciplína pre akúkoľvek potravinársku značku alebo agentúru, ktorá má spojenie s potravinárskym priemyslom (Loria, 2018).

Podľa Food Industry Counsel (2016) v prípade, že potravinárske výrobky sú asociované so vznikajúcimi epidémiami alebo stiahnutím výrobkov, spôsob akým výrobca zareaguje vo väčšine prípadov rozhodne o tom, či prežije danú krízovú situáciu. Rovnaký zdroj zdieľa, že potravinárske spoločnosti veľmi často reagujú neadekvátne a nie sú schopné pretrvať v danom priemysle. Na druhej strane zdroj dodáva, že v prípade existencie robustného krízového programu je možné krízové situácie zvládnuť s nízkymi alebo žiadnymi finančnými dôsledkami. Food Industry Counsel (2016) uvádza základnú formu krízového plánu v oblasti potravinárskeho priemyslu, podľa ktorej by mala byť dostatočne detailná na to, aby riešila nasledujúce body:

- presne vedieť, kedy stiahnuť produkt;
- v prípade, že sa prijme rozhodnutie o stiahnutí, efektívne identifikovať príslušné výrobky;
- plánovať a primerane riešiť otázky spotrebiteľov a zákazníkov týkajúcich stiahnutia produktov;
- venovať sa mediálnym otázkam a komunikáciou, aby sa čo najúčinnšie chránila značka;
- navigovať poistné otázky a chrániť sa pred odmietnutím krytia;
- identifikovať potenciálne dotknuté ingrediencie dodávateľa a oznámiť reklamácie;
- vyhľadávať náhradné suroviny;
- spravovať a riešiť spotrebiteľské a obchodné reklamácie tretích strán;
- chrániť internú komunikáciu s právomocou advokáta;
- pripraviť sa a primerane spravovať následné regulačné opatrenia s cieľom imunizovať svoju spoločnosť pred ďalším vystavením regulačným a súdnym sporom.

Diederich von der Crone (2018) uvádza, že podľa európskeho práva je potraviná považovaná za nebezpečnú v prípade, že sa predpokladá škodlivý účinok na zdravie a takisto v prípade, keď nie je určený k ľudskej spotrebe. S tým súvisí hazard na ľudské zdravie, ktorý rovnaký zdroj vysvetľuje ako prítomnosť biologického, chemického alebo fyzického prvku v potravine alebo ako stav potraviny, ktorý môže negatívne ovplyvniť zdravie.

2.2 Sociálne siete

Pôvod aplikácií sociálnych sietí podľa Fuchsa (2017, s. 37) možno sledovať okolo roku 2005. Existuje veľké množstvo definícií sociálnych sietí a preto Fuchs (2017, s. 38) uvádza výber niekoľkých z nich. Husinger a Senft (2014) in Fuchs (2017, s. 38) definujú sociálne siete ako zasieťované informačné služby navrhnuté tak, aby podporovali hĺbkové sociálne interakcie, formovanie komunity, kolaboratívne príležitosti a kolaboratívnu prácu. Standage (2013) in Fuchs (2017, s. 38) uvádza, že sociálne siete predstavujú prostredie, v ktorom sú informácie podávané od jednej osoby k druhej pozdĺž sociálnych prepojení za účelom vytvárať distribuovanú diskusiu alebo komunitu.

Albarran (2013) in Fuchs (2017, s. 38) je toho názoru, že sociálne médiá reprezentujú technológie alebo aplikácie, ktoré ľudia využívajú k rozvoji a udržiavaniu stránok sociálnych sietí, ktoré mimo iného zahŕňajú zdieľanie multimediálnych informácií (text, obrázky, zvuk, video). Meikle a Young (2012) in Fuchs (2017, s. 38) popisujú sociálne siete ako špecifický súbor platforiem založených na internetovom spojení a sieťovej komunikácii, ktoré umožňujú konvergenciu verejnej a osobnej komunikácie.

Sociálne médiá sú podľa Seymoura et al. (2011, s. 79) fenoménom, ktoré transformovali interakciu a komunikáciu indivíduí po celom svete. Sociálne médiá však nepredstavujú úplne nový koncept pretože sa vyvíjali už od začiatkov ľudských interakcií. Autori takisto poukazujú na to, že sociálne médiá v poslednej dobe ovplyvnili mnohé aspekty ľudskej komunikácie a tým aj biznis. Seymoura et al. (2011, s. 85) sú toho názoru, že zapojením sa do sociálnych médií možno pomôcť v posilnení skúseností so značkou, čo podporí budovanie značky. Spoločnosť sa tým stáva atraktívnejšou pre zákazníkov a pre súčasných a potenciálnych zamestnancov, ak má dobre vybudované meno značky. Výsledkom bude podľa rovnakých autorov, že sociálne médiá pomôžu pri budovaní dobrej reputácie organizácie. Budovaním značky pomáhajú posilňovať značku v mysliach spotrebiteľov. Prostredníctvom sociálnych médií môže spoločnosť opakovane posilňovať meno značky.

Seymoura et al. (2011, s. 86) uvádzajú niekoľko situácií, pre ktoré sú sociálne médiá najlepšie využiteľné. Sociálne médiá sa stali vhodným miestom na diskusie a ich využívanie sa stalo cieľom v marketingových kampaniach a komunikácii, spoločnosti však musia zabezpečiť, aby sa zamestnanci riadili pravidlami a etiketami sociálnych médií. Ďalšou vhodnou situáciou je podľa nich využitie pri vzájomnej komunikácii medzi súčasnými a potenciálnymi zákazníkmi pri prijímaní spätnej väzby, definícií produktov, vývoji produktov alebo akejkoľvek formy zákazníckeho servisu a podpory. Sociálne médiá tiež propagujú lepší obsah než jednoduchý text, ako napríklad videá. Môžu byť využívané aj v situáciách na povzbudenie členov alebo zamestnancov spoločnosti, aby sa stali členmi dobre uznávanej komunity. Seymoura et al. (2011, s. 86) ako jednu z možných situácií považujú aj možnosť podporovať otvorenú komunikáciu medzi zamestnancami a vedením a umožniť zamestnancom zdieľať projektové nápady a efektívne pracovať v tímoch, čo pomáha zdieľať vedomosti a skúsenosti.

Lee (2016, s. 2153) zastáva názor, že sociálne médiá otvorili marketérom primárny priestor na pozorovanie dojmov, postojov, správania a životného štýlu spotrebiteľov. S pokračujúcim rozširovaním nových digitálnych technológií na spotrebiteľskom trhu, ako sú napríklad inteligentné hodinky, sme rovnako svedkami prudkého nárastu schopnosti spoločností zhromažďovať a navzájom porovnávať demografické, psychografické, geodemografické, fyziologické a ďalšie osobné informácie o svojich spotrebiteľoch. Preto Lee (2016, s. 2153) upozorňuje, že by sa nemalo ignorovať spoločenské riziko spojené s narušením bezpečnosti a ochrany informácií. Avšak pokiaľ ide o prieskum trhu, Lee (2016, s. 2153) uvádza, že spoločnosti týmto spôsobom môžu zhromažďovať údaje generované spotrebiteľmi o ich vlastných záujmoch, činnostiach a názoroch, aby získali vedomosti o spoločenských potrebách

a želaniach spotrebiteľov, ako aj rozvíjali funkčné hodnoty svojich značiek. Autor dodáva, že stratégia sociálnych médií tiež pomáha posilňovať vzťah medzi spotrebiteľmi a značkou a jedná sa o nákladovo efektívny nástroj zákazníckych služieb. Podľa uvedení Egana (2017) je taktiež podporovaná myšlienka, že využívanie sociálnych médií ako súčasť stratégie je jedným z najlepších spôsobov, ako predávať svoje služby, produkty a pomôcť vylepšiť svoju značku.

Zafarani et al. (2014, s. 6) uvádzajú existenciu mnohých kategórií sociálnych médií vrátane, ale nie len na budovanie sietí (Facebook alebo LinkedIn), mikrobloggerovanie (Twitter), zdieľanie fotografií (Flickr, Photobucket alebo Picasa), zhromažďovanie novín (Google reader, StumbleUpon alebo Feedburner), zdieľanie videí (YouTube, MetaCafe), živé vysielanie (Ustream alebo Justin.TV), virtuálne svety (Kaneva), spoločenské hry (World of Warcraft), vyhľadávanie (Google, Bing alebo Ask.com) a na okamžité správy (Google Talk, Skype alebo Yahoo! messenger).

Egan (2017) sa vo svojom vyjadrení venuje niekoľkým platformám sociálnych sietí a popisu ich základných charakteristík, konkrétne sa jedná o Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube a Pinterest.

Ako uvádza Egan (2017), Facebook je jednou z najpopulárnejších platforiem na osobné i pracovné využitie. V prípade využívania na firemné účely, Facebook je miestom, kde je možné zdieľať so sledovateľmi firemného účtu napríklad fotky, aktualizácie a všeobecné novinky. Užívatelia takisto navštevujú stránky za účelom získavania aktuálnych informácií o dianí danej firmy alebo objavovania nových udalostí. Egan (2017) odporúča, že je dôležité vybudovať širokú základňu fanúšikov, pravidelne prispievať nové príspevky a angažovať do nich publikum napríklad s výzvou danú vec komentovať. Egan (2017) dodáva, že za pomoci využívania platených Facebook reklám je možné efektívne zacieliť cieľovú skupinu.

Twitter opisuje Egan (2017) ako rýchlu, stručnú a jednoduchú cestu ako sa spojiť s publikom. So stále rastúcou základňou registrovaných užívateľov cez 310 miliónov je Twitter platformou informácií s obsahom 140 znakov alebo menej v rámci jedného príspevku. Egan (2017) ďalej dodáva, že Twitter generuje denne viac ako 175 miliónov príspevkov a umožňuje zdieľať rýchle informácie a fotografie v snahe priviesť ľudí na firemné webové stránky. Takisto upozorňuje, že aj keď Twitter je skvelý spôsob, ako zdieľať rýchle myšlienky a generovať návštevnosť na webových stránkach, je dôležité zabezpečiť, aby sa tiež nadviazali vzťahy so sledovateľmi. *Hashtagy* (#) čiže takzvané mriežky sú kľúčovým nástrojom na Twitteri pretože tieto značky umožňujú osloviť širšie publikum, ako len sledovateľov, zapojením sa do existujúcich konverzácií. Egan (2017) dodáva, že ľudia, ktorí hľadajú konkrétne informácie, často kontrolujú práve tieto takzvané *hashtagy*, aby zistili informácie o aktuálnom dianí.

LinkedIn podľa Egan (2017) sa líši od ostatných sociálnych sietí, pretože je špeciálne navrhnutý pre firmy a profesionálov. Používatelia prichádzajú na LinkedIn hlavne preto, aby predviedli svoje pracovné skúsenosti a odborné názory. Autorka ďalej zastáva názor, že je to vynikajúci spôsob, ako predviesť svoje odborné znalosti v obore.

Podľa vyjadrení Egan (2017) sa uvádza, že YouTube je vedúcou platformou na svete na zdieľanie videí. Na svojom kanáli je možné pre danú značku zdieľať a upravovať vlastné videá, vytvárať zoznamy skladieb a iniciovať diskusie pretože videá sú oveľa pútavejšie a zdieľateľnejšie ako textový obsah a tiež pomáhajú pri vyhľadávaní v službe Google. Egan (2017) však upozorňuje na to, že pri vytváraní videí na YouTube zohráva kvalita videí veľmi dôležitú úlohu. Je potrebné upozorniť aj na to, že YouTube je možné využívať aj na edukačné účely nahrávaním seminárov a videí, ktoré sa zaoberajú dôležitými témami a tak podporujú vzdelávanie divákov. Egan (2017) je teda toho názoru, že je potrebné sa uistiť, že nahrávané príspevky majú hodnotu a účel.

Pinterest je podľa Egan (2017) jednou z najunikátnejších marketingových platforiem, pretože namiesto uverejňovania textového obsahu sa na Pinterestu uverejňujú iba obrázky s krátkym popisom. Jedná sa o veľmi populárnu platformu pre textilné a potravinárske značky, reštaurácie a pod. Ako zmieňuje Egan (2017), jedná sa o povrchnú platformu, preto každý zverejnený obrázok musí byť vysoko kvalitný a nápadný, aby vynikol na profile a zároveň kľúčové slová v krátkom popise by mali byť optimalizované. Práve na základe tohto popisu sa budú užívateľom zobrazovať obrázky pri vyhľadávaní (Egan, 2017). Porovnanie vybraných sociálnych sietí je uvedené aj v prílohe 4 v tabuľke 2.

2.2.1 Rola sociálnych sietí v krízovej komunikácii

Civelek et al. (2016, s. 115) zastáva názor, že sociálne siete sa stali najefektívnejším komunikačným spôsobom na celom svete za veľmi krátke časové obdobie vďaka ich schopnosti zdieľať, informovať, zabávať a zaujať masy ľudí. Civelek et al. (2016, s. 116) zmieňuje, že v spoločnosti sú známe tri faktory, ktoré ovplyvňujú spôsob, akým sa nápady šíria medzi jednotlivcami. Autor ako prvý uvádza šírenie správy zjednodušeným spôsobom, podľa druhého faktoru má byť formulovanie správy jednoduché na porozumenie a podľa tretieho faktoru by sa mala správa zmieňovať po dlhú dobu.

Podľa Civelek et al. (2016, s. 116) majú sociálne siete pozitívne aj negatívne elementy, pričom medzi pozitívne aspekty nových médií možno zaradiť vytváranie kolektívneho vedomia a demokratickej kultúry, na druhej strane negatívnym aspektom nových médií je šírenie informácií prostredníctvom spojenia a nerozoznatelnosti dôveryhodných a nedôveryhodných informácií. Lerbinger (2012, s. 45) je toho názoru, že nie každá nepriaznivá mediálna reportáž znamená automaticky krízovú situáciu. Negatívne reportáže by sa dali presnejšie považovať za mediálne útoky než krízové situácie.

Podľa Champoux et al. (2012, s. 22) Facebook naďalej zohráva čoraz nezastupiteľnejšiu úlohu v portfóliu spoločností vo vzťahu k zainteresovaným stranám. Autori ďalej dodávajú, že na rozdiel od tradičných kanálov podnikovej komunikácie, Facebook umožňuje necenzurovanú, nepredvídateľnú a obojsmernú konverzáciu. Champoux et al. (2012, s. 22) uvádzajú, že škoda, strach z poškodenia a ohrozenie hodnôt sú tromi základnými zdrojmi pobúrenia verejnosti. Rovnakí autori sa domnievajú, že popularita sociálnych sietí, najmä Facebooku, poskytuje nové miesto pre nešťastných zákazníkov, aby mohli verejne komunikovať o svojej nespokojnosti. Autori sú toho názoru, že ak sa spoločnosti vzťahujú k zákazníkom na osobnej úrovni a vopred plánujú, tieto spoločnosti sa môžu zotaviť z útokov na Facebooku rýchlo a s minimálnymi škodami.

Civelek et al. (2016, s. 118) takisto zastávajú názor, že sociálne siete predstavujú prostredie, v ktorom sa často vyskytujú dezinformácie a preto rýchla reakcia na komunikáciu medzi spotrebiteľmi na sociálnych sieťach pomáha predchádzať týmto dezinformáciám. Rovnaký autor zdôrazňuje, že je potrebné využívať tento komunikačný kanál efektívnym spôsobom, avšak mnohé firmy toho nie sú schopné.

2.2.2 Zaobchádzanie s krízami na sociálnych sieťach

Austin et al. (2017, s. 165) uvádzajú, že sociálne siete môžu byť zdrojom alebo pôvodcom organizačných kríz, ako sú napríklad nesprávne naplánované kampane na sociálnych sieťach. Na druhej strane zmieňujú Austin et al. (2017, s. 165), že sociálne siete sa stali platformou, ktoré sa významne podieľajú na prenose kompromitujúcich nepodložených správ, negatívnych názorov a zhromažďujú negatívne emócie voči organizácii. Podľa Fearn-Banks (2017, s. 368) je monitorovanie blogov a sociálnych sietí kritické a niekedy práve ich monitorovanie dokáže

odhaliť varovné signály a pomôcť prechádzať krízovým situáciám. Autorka ďalej zdôrazňuje, že krízový komunikačný plán by mal obsahovať zoznam všetkých blogov a sociálnych sietí, ktoré sú relevantné pre dané odvetvie a jednotlivé typy kríz. Fearn-Banks (2017, s. 368) je toho názoru, že sa jedná o výborný spôsob k dosiahnutiu obojsmernej symetrickej komunikácie s verejnosťou. Fearn-Banks (2017, s. 369) uvádza, že krízy vzniknuté na sociálnych sieťach by mali byť riešené na sociálnych sieťach a niekedy takisto prostredníctvom tradičných médií. Podobne, krízy ktoré nesúvisia so sociálnymi sieťami môžu byť takisto riešené prostredníctvom sociálnych sietí, ale aj tradičných médií.

Austin et al. (2017, s. 169) upriamujú pozornosť na model SMCC odvodený z anglického Social-Mediated Crisis Communication Model, teda jedná sa o sociálne sprostredkovaný krízový komunikačný model. Autori zdôrazňujú, že model SMCC bol vyvinutý s cieľom poskytnúť usmernenia založené na dôkazoch s cieľom pomôcť krízovým komunikátorom rozhodnúť sa, kedy a ako reagovať na vplyvných sociálnych sieťach, zároveň brať ohľad na vplyv tradičných médií a offline šírenie informácií. Rovnaký zdroj dodáva, že rámec SMCC modelu zdôrazňuje význam integrácie sociálnych sietí do mediálneho mixu pre krízovú komunikáciu a riešenie problémov.

V prvom rade Austin et al. (2017, s. 170) zmieňujú, že model SMCC popisuje vzťah medzi základnými zložkami, ktorými sú organizácia, kľúčová verejnosť, sociálne siete, tradičné médiá a offline komunikácia, pred krízou, počas krízy a po nej. Model SMCC identifikuje tri kľúčové skupiny verejnosti, ktoré hľadajú, produkujú alebo zdieľajú informácie pred krízou, počas nej a po nej. Jedná sa o vplyvných tvorcov na sociálnych sieťach, sledovateľov sociálnych sietí a neaktívnych členov sociálnych sietí. Austin et al. (2017, s. 172) ďalej upozorňujú, že model SMCC obsahuje päť kritérií, ktoré musia organizácie pri reakcii na vznikajúce problémy a krízy zohľadniť. Týmito kritériami sú pôvod krízy, typ krízy, organizačná infraštruktúra, stratégia komunikovaných správ a forma správ. Podľa Austin et al. (2017, s. 179) niekoľko štúdií skúmajúcich model SMCC poukázali na význam pôvodu krízy, typu krízy, zdroja a formy informácií a stratégie krízových správ. Austin et al. (2017, s. 179) dopĺňujú, že výsledky naznačujú význam strategických prístupov pri spárovaní formy krízovej informácie a zdroja v reakcii na krízu.

Fearn-Banks (2017, s. 368) odporúča, že v prípade ak sú sociálne siete aktívne využívané v marketingových kampaniach a kampaniach so vzťahmi s verejnosťou, tak by sa mali takisto využívať aj v krízovom komunikačnom pláne. Prostredníctvom vybudovaných vzťahov na sociálnych sieťach je možné distribuovať komunikáciu k širokej základni užívateľov. Fearn-Banks (2017, s. 368) uvádza, že napríklad pre účely Twitteru je možné vopred pripraviť kľúčovú správu zo 140 znakov, ktorá sa dá ďalej rozvinúť v tradičných médiách v podobnom sentimente. Podľa Austin et al. (2017, s. 179) boli identifikované hlavné etické zásady pre hlásenie krízových situácií, ktorými sú rešpekt, objektivita, neutralita, citlivosť, empatia, presnosť, včasnosť, overenie skutočností a zdrojov, čestnosť a transparentnosť.

2.2.3 Rola Public Relations na sociálnych sieťach a v krízovej komunikácii

Lerbinger (2012, s. 45) uvádza, že hrozba nepriaznivých mediálnych príspevkov, tradičných aj nových médií, spočíva v tom, že potencionálne dokážu ohroziť reputáciu organizácie a spôsobiť rôzne problémy vo vzťahoch so zamestnancami, spotrebiteľmi a verejnosťou. Lerbinger (2012, s. 45) považuje za dôležité, že rýchlosť akou je efektívna krízová komunikácia nasadená, bude mať dopad na stupeň závažnosti škody a či daná situácia dosiahne magnitúdu krízy. Autor ďalej upozorňuje na to, že verejnosť v súčasnosti požaduje okamžité podávanie informácií a to na kontinuálnej báze. Alzahrani (2016, s. 1086) zastáva rovnaký názor, že efektívny public relations dokáže predísť kritickej situácii, ktorá by spôsobila

nenapraviteľnú škodu na firemnej reputácii. Preto Alzahrani (2016, s. 1086) zdôrazňuje, že efektívna komunikácia je esenciálnou súčasťou v snahe kontrolovať akúkoľvek krízovú situáciu.

Wigley a Zhang (2011, s. 1) sú toho názoru, že sociálne siete stále viac menia spôsob, akým odborníci v oblasti vzťahov s verejnosťou komunikujú a vykonávajú svoju prácu. Lerbinger (2012, s. 45) je toho názoru, že každá krízová situácia vytvára určitú informačnú medzeru a keď organizácia urýchlene doplní tieto chýbajúce informácie, potom má lepšiu šancu ovplyvniť objavenie negatívnych správ. Mlčanlivosť postihnutej organizácie obvykle pôsobí negatívne, pretože médiá a verejnosť sa budú domnievať, že organizácia naschvál skrýva určité záležitosti. Okrem toho Lerbinger (2012, s. 45) zmiňuje, že prvé hodiny alebo minúty v rýchlo rozvíjajúcich sa situáciách, zohrávajú kritickú dôležitosť pre organizáciu v získaní kontroly nad reportovaní vzniknutej udalosti. Wigley a Zhang (2011, s. 10) okrem toho upriamujú pozornosť na to, že odborníci na vzťahy s verejnosťou chápu, že sociálne siete sa stali dôležitým faktorom v tom, ako médiá informujú o krízach, a preto ich riadia práve odborníci na vzťahy s verejnosťou.

Lerbinger (2012, s. 45) uvádza niekoľko činností potrebných k predchádzaniu a zvládnutiu týchto situácií. Odporúča neustále monitorovať nie len médiá, ale aj blogosféru, kde sa zrodí veľa moderných krízových situácií. Lerbinger (2012, s. 45) ďalej zmiňuje, aby sa poskytlo stanovisko hneď v prvom cykle krízy, vrátane toho čo organizácia vie, nevie a čo plánuje ďalej podniknúť. Takisto autor považuje za dôležité, aby sa poskytol jasný plán, akým spôsobom bude kríza riešená a aké nasledujúce kroky budú podniknuté, aby sa situácia neopakovala. Alzahrani (2016, s. 1086) sa rovnako prikláňa k názoru, že zodpovednosťou každej firmy je poskytovať informácie o aktuálnej situácii, dopady ktoré situácia spôsobí a plány ktoré firma podnikne na vyriešenie situácie. Lerbinger (2012, s. 45) dodáva, že nepostrádateľnou súčasťou je takisto kontaktovanie kľúčových zainteresovaných strán po skončení krízovej situácii, aby sa prípadne napravili poškodené vzťahy.

2.3 Kontrola image na sociálnych sieťach

Horn et al. (2015, s. 45) sú toho názoru, že organizácie nie sú dostatočne informované o tom, ako čeliť útokom na sociálnych sieťach a preto sa zvyčajne vyhýbajú konfrontácii s nespokojnými zákazníkmi alebo zamestnancami. Preto Horn et al. (2015, s. 45) identifikovali tri rôzne uhly, z ktorých môžu vzniknúť hrozby pre reputáciu organizácie plynúcich z oblasti sociálnych médií: zamestnanecký, zákaznicky a podnikový uhol. Horn et al. (2015, s. 45) porovnali hrozby sociálnych sietí s účinnými stratégiami podnikovej reakcie. Hrozby aj stratégie reakcií uviedli autori podľa troch rôznych uhlov, ktorý je znázornený v prílohe 3, čo zdôrazňuje potrebu, aby organizácie porovnali vhodné stratégie reakcií so zdrojmi poškodzovania reputácie. Horn et al. (2015, s. 45) považujú preto za dôležité, aby organizácie zväzili každý uhol pohľadu a vyvinuli portfólio strategických reakcií.

Carroll (2015, s. 178) je toho názoru, že ako každý komplexný systém, tak aj reputácia je kumulatívna a závislá na čase, to znamená, že sa vyvíja v čase a má históriu. Reputácia sa zhromažďuje prostredníctvom viacerých zainteresovaných strán a nie je úplne predvídateľná. Rovnaký zdroj to vysvetľuje tým, že nezáleží na tom do akej miery je kompletná familiarita s jednotlivými komponentmi firemnej reputácie, nie je možné s určitosťou predvídať ako a v akom smere sa bude reputácia ako celok rozvíjať. Podľa Carroll (2015, s. 178) evolúcia reputácie skôr závisí na často nepredvídateľných interakciách a asociáciách v rámci siete pozorovateľov, ktorými sú zákazníci, médiá, zamestnanci a iné firmy, než na lineárnych a racionálnych modeloch.

Carroll (2015, s. 178) je takisto toho názoru, že komplexné systémy sú rozptyľujúce, to znamená, že sa môžu dostať do bodu, v ktorom sa rozdvajujú a potom sa samostatne organizujú do určitej formy, ktorá môže obnoviť skoršie elementy alebo viesť úplne novým smerom.

Práve fakt, že firmy aktívne využívajú sociálne siete na budovanie svojej image, otvoril široké spektrum možností pre odporcov k poškodzovaniu firmy týmto veľmi verejným spôsobom (Pownall, 2015, s. 48). Etter et al. (2019, s. 39-40) zastávajú názor, že rozsiahle využívanie sociálnych médií na podporu tvorby, šírenia a spotreby informácií vo verejnej sfére, ako aj sociálna dynamika, ktorá sa okolo nich odvíja, však zásadne mení, ako verejne dostupné hodnotenia ovplyvňujú kolektívne reputačné úsudky. Becker a Lee (2019, s. 232) sa prikláňajú k názoru, že popularita online komunity na sociálnych sieťach zvyšuje nevyhnutnú potrebu firiem, aby prijali čoraz väčšie preventívne opatrenia na ochranu reputácie a značiek. Firmy musia mať podľa Beckera a Lee (2019, s. 234) dobre koncipované komunikačné stratégie v oblasti sociálnych sietí, ktoré vyžadujú implicitnú spoluprácu medzi firmou a prostredím sociálnych sietí, aby mohli utvárať a chrániť svoju image.

2.4 Metodika práce

Úvod tejto práce stručne prezentoval ciele a tematické zameranie práce, a to krízový management v organizáciách, krízový plán, sociálne média, platformy sociálnych médií, hrozby a príležitosti, kontrolu image na sociálnych sieťach a skúmanú spoločnosť Mondelez International.

Teoretická časť práce sa vypracovala na základe významných informácií čerpaných z odbornej literatúry od českých a zahraničných autorov, veľkého množstva recenzovaných a impaktovaných odborných časopisov hlavne od zahraničných autorov v online podobe a ďalších relevantných internetových zdrojov, dopĺňujúcich skúmanú oblasť práce. Zaopatrenie týchto zdrojov sa dosiahlo prostredníctvom kníhkupectiev, knižníc a internetových vyhľadávačov. Časť práce venovaná krízovému managementu v FMCG a aktuálnej situácii v oblasti sociálnych médií, čerpá aktuálne informácie z internetových zdrojov vzhľadom na istú absenciu aktuálnej a relevantnej odbornej literatúry a odborných časopisov. V týchto prípadoch bola preverená kvalifikovanosť autorov týchto zdrojov a ich perspektívna a mnohoročná orientácia v danej oblasti.

Tieto sekundárne zdroje pomohli v preskúmaní problematiky, na ktorú sa táto práca zameriava. Teoretická časť preskúmala oblasti týkajúce sa organizačných stratégií, krízového managementu v organizáciách, tvorby krízových scenárov a krízových plánov, krízového managementu v oblasti rýchloobrátkového spotrebného tovaru, sociálnych médií a ich platforiem, využívaní sociálnych médií v krízovej komunikácii, postavení PR odborníkov v krízovej komunikácii na sociálnych sieťach, kontroly image na sociálnych sieťach. Poslednou časťou teoreticko-metodologickej časti práce je samotná metodika práce.

Praktická časť práce na základe oficiálnych firemných stránok a iných internetových zdrojov predstavuje nadnárodnú spoločnosť Mondelez International, jej obchodné jednotky v Českej republike a v Slovenskej republike, a jednotlivé lokálne aj zahraničné značky v jej portfóliu. V nadväznosti na to sa vyčlenila časť k uvedeniu jednotlivých platforiem sociálnych médií, ktoré spoločnosť využíva k online komunikácii, marketingovej aj korporátnej. Profily konkrétnych značiek spoločnosti sa na jednotlivých sociálnych sieťach vyhľadali prostredníctvom oficiálnych webových stránok a takisto priamo vo vyhľadávačoch konkrétnych platforiem.

Medzi skúmané platformy sociálnych sietí patrili Facebook a Instagram. V rámci predstavenia spoločnosti sa na základe interných materiálov opísal takzvaný manuál managementu špeciálnych situácií. Z charakteru uvedeného manuálu sa jedná o určitý krízový plán v rámci krízového managementu. Tento manuál alebo príručka slúži ako referencia k tomu, ako zvládať rôzne incidenty pri výkone svojich povinností na miestnej, regionálnej alebo celosvetovej úrovni. Poskytuje usmernenie o úlohách, zodpovednostiach a úlohách tímu, ako aj o prípravných činnostiach a riadení konkrétnych druhov incidentov. Získané informácie a ďalšie nadobudnuté znalosti v tejto oblasti majú dôležité postavenie v spracovaní ďalších častí tejto časti práce.

Zásadná podkapitola 3.2 tejto časti práce je venovaná analýze súčasného stavu vybraných platforiem sociálnych médií, menovite hlavne Facebook a Instagram, konkrétne značiek Milka a Figaro, vo využívaní v komunikácii na situácie, ktoré predstavujú potencionálnu hrozbu alebo už prepukli do krízovej situácie. Táto analýza sa uskutočnila za použitia kritickzej diskurzívnej analýzy.

Fairclough (2013, s. 10) uvádza, že sa výskumy a analýzy môžu považovať za kritickú diskurzívnu analýzu v prípade, že obsahujú nasledovné uvedené charakteristiky. V prvom rade by sa nemalo jednať len o analýzu diskurzie, alebo presnejšie textov, ale mala by byť súčasťou určitej formy systematickej interdisciplinárnej analýzy vzťahov medzi diskurziou a ďalších elementov sociálneho procesu. Fairclough (2013, s. 10) ďalej uvádza ďalšiu charakteristiku, ktorou je, že by sa nemalo jednať o obecný komentár diskurzie, ale mala by obsahovať určitú formu systematickej analýzy textov. Ako poslednú charakteristiku uvádza Fairclough (2013, s. 11) to, že by nemala byť len deskriptívna, ale aj normatívna. Mala by adresovať sociálne krivdy v ich deskurzívnych aspektoch a možné spôsoby ich nápravy alebo zmiernovania.

Fairclough (2013, s. 4) vysvetľuje kritickú diskurzívnu analýzu spôsobom, že sa nejedná len o samotnú analýzu diskurzie, ale analýzu dialektických vzťahov medzi diskurziou a inými predmetmi, elementmi alebo momentmi. Takisto sa popisuje ako analýza interných vzťahov diskurzie. Autor ďalej dodáva, že analýza takýchto vzťahov prelína disciplíny ako sú lingvistika, politológia, sociológia a ďalšie. Preto je kritická diskurzívna analýza interdisciplinárna forma analýzy, pričom autor preferuje označenie transdisciplinárna forma. Kritická analýza usiluje podľa Fairclough (2013, s. 8) o vytvorenie interpretácií a vysvetlení oblastí sociálneho života, ktoré identifikujú príčiny sociálnej krivdy a predkladajú vedomosti, ktoré za správnych podmienok prispievajú k ich náprave a zmierneniu.

Zber údajov sa začal identifikáciou krízových situácií spoločnosti Mondelez International v Českej a Slovenskej republike, týkajúcich sa značiek Milka a Figaro v priebehu rokov 2019 a 2020. Úmyslom bolo zvoliť čo najaktuálnejšie obdobie, keďže sa jedná o oblasť rýchloobrátkového spotrebného tovaru a dynamicky sa vyvíjajúcich platforiem sociálnych médií. Uskutočnilo sa to vyhľadávaním príspevkov na profiloch značky Milka a Figaro na platformách sociálnych médií Facebook a Figaro. Existencia týchto platforiem bola pre analýzu veľmi dôležitá, ale kroky, ktoré sa na nich podnikli, sa získavali až neskôr. Údaje zo sociálnych médií sa vyhľadali manuálnym prechádzaním príspevkov a fotiek na verejných profiloch týchto značiek.

Celkom sa zhromaždilo a analyzovalo dvadsaťdva príspevkov, z toho devätnásť príspevkov pochádzalo zo sociálnej siete Facebook a tri príspevky zo sociálnej siete Figaro. Celkom pätnásť príspevkov sa zhromaždilo za obdobie od 27.1.2020 do 14.4.2020. Sedem príspevkov pochádzalo z obdobia od 15.2.2019 do 25.3.2019. Tabulizované spracovanie zhromaždených a kategorizovaných príspevkov sa nachádza v tabuľke 3 v prílohe 5. Zhromaždených dvadsaťdva príspevkov sa kategorizovalo do šiestich skupín reprezentujúcich marketingovú aktiváciu s krízovou situáciou. Snímky zozbieraných údajov sa nachádzajú v prílohe 6. Kvôli

ochrane osobných údajov boli fotky a mená spotrebiteľov skryté. Dohromady sa analyzovalo 4 122 komentárov pod jednotlivými vybranými príspevkami, ktorých tabulizované spracovanie podľa jednotlivých situácií je uvedené v prílohe 5 v tabuľke 5.

Dáta boli získané a analyzované v štyroch krokoch:

- 1) dáta z tabuľky 3 v prílohe 5 sa zhromaždili vyhľadávaním príspevkov na platformách sociálnych médií Facebook a Instagram na profiloch značiek Milka, ktoré boli identifikované ako určitá krízová situácia, pričom každá nájdená relevantná správa k danej situácii bola zhromaždená do tabuliek v programe Microsoft Excel;
- 2) uskutočnila sa predbežná analýza každej situácie vrátane prípravy zhrnutia každej krízovej situácie a nájdenia prvkov, ktoré vytvorili vzor, potrebný k pokračovaniu analýzy uvedenej v tabuľke 4 v prílohe 5;
- 3) zistili sa spoločné faktory medzi situáciami a základné príčiny a účinky situácií sa analyzovali a spracovali do tabuľky 4 v prílohe 5;
- 4) kritická diskurzívna analýza vyžaduje, aby sa dáta prechádzali viackrát, teda sa po niekoľkých kontrolách pripravila celková analýza.

V rámci druhého a tretieho kroku sa do tabuľky 4 v prílohe 5 hľadali prvky a spoločné faktory týkajúce sa typu krízy, pôvodu krízovej situácie, spôsobu rozšírenia krízy, metódy reakcie, reakcie verejnosti a taktiež úspešnosti.

Následne prostredníctvom kritickej diskurzívnej analýzy sa analyzovalo, ako spoločnosť používa tieto platformy sociálnych médií, v porovnaní s tým, ako by sa podľa poznatkov z teoretickej časti práce mali používať. Druhou oblasťou, ktorá sa analyzovala, bolo poňatie toho, ako spoločnosť oznamovala svoje krízové správy verejnosti prostredníctvom týchto kanálov. Taktiež sa rozhodovalo o tom, ako verejnosť reagovala na toto úsilie spoločnosti. Nakoniec sa dospelo k hlbšej analýze sociálnych médií ako komunikačných nástrojov, ako aj toho, ako ich organizácie používajú v porovnaní s očakávaniami verejnosti.

Ďalšia podkapitola praktickej časti práce sa zamerala na stratégie krízového managementu. Prebehla realizácia hĺbkového rozhovoru ako kvalitatívnej metódy s Ing. Jakubom Barvínikom, marketingovým manažérom tabuľkových čokolád Milka a Figaro pre Českú republiku, Slovensko, Maďarsko v spoločnosti Mondelez Czech Republic, ktorí zastrešuje aj komunitný management v rámci sociálnych médií pre celé portfólio čokoládových cukrovínok. Zisťovali sa odpovede na otázky týkajúce sa širokého rozsahu tém v záležitostiach súvisiacich so sociálnymi médiami a krízovými situáciami. Hĺbkový rozhovor sa uskutočnil v pološtruktúrovanej podobe s vopred pripraveným okruhom tém a súborom základných otázok, ktoré sa v priebehu hĺbkového rozhovoru dopĺňovali o dodatočné a skúmané otázky, za účelom získať viac informácií k určitej špecifickej otázke alebo k ďalšiemu skontrolovaniu správneho pochopenia otázky.

Pološtruktúrovaný hĺbkový rozhovor prebiehal vo forme video hovoru prostredníctvom telekomunikačnej aplikácie Skype vzhľadom na aktuálne prebiehajúce epidemiologické opatrenia súvisiace s novým typom koronavírusu, ktorý znemožňoval osobný kontakt. Obe zúčastnené strany sa v čase video hovoru nachádzali v Prahe na adrese svojich obvyklých pobytov. V úvode rozhovoru prebehla kontrola správnej funkčnosti zvuku a obrazovky, predstavenie oboch zúčastnených strán a respondent udelil súhlas s nahrávaním celého rozhovoru, z ktorého sa následne vytvorila čiastočná transkripcia uvedená v prílohe 7 tejto práce. Následne sa respondentovi vysvetlil cieľ práce a rozhovoru, spôsob priebehu rozhovoru, pričom dostal príležitosť k prípadným doplnujúcim otázkam o povahe práce.

Pološtruktúrovaný rozhovor pozostával zo súboru vopred pripravených dvadsiatich základných otázok. V priebehu rozhovoru sa pridali ďalšie štyri doplnujúce otázky za účelom rozšíriť

informácie k danej oblasti. Posledná doplňujúca otázka bola položená na záver rozhovoru, v ktorej mal respondent možnosť doplniť akékoľvek ďalšie relevantné informácie s ohľadom na cieľ rozhovoru a práce. Základné otázky sa rozdelili do troch tematických okruhov. Prvý tematický okruh sa zamerával na správu profilov vybraných značiek spoločnosti na platformách sociálnych médií, podľa už zmieneného zamerania respondenta. Druhý tematický okruh sa orientoval na oblasť potencionálnych hrozieb, krízových situácií, krízových plánov a krízového managementu. Posledná tretia tematická oblasť sa zamerala na najčastejšie problémové situácie, aktuálne výzvy a charakter rôznych výziev. V závere rozhovoru sa respondentovi poďakovalo za poskytnutie rozhovoru a rozlúčilo.

Po rozhovore sa na základe digitálnej nahrávky spracovala čiastočné transkripcia. Informácie získané v priebehu rozhovoru sa podrobne vyhodnotili a porovnali v praktickej časti v podkapitole 3.3.

Zhrnutím zistených informácií a poznatkov sa identifikovali príležitosti, na základe ktorých sa navrhol krízový plán so zameraním na sociálne siete. V rámci odporúčaní krízového plánu sa uviedlo niekoľko návrhov, o ktoré by mal byť plán rozšírený a doplnený. Ďalej sa uviedli odporúčania ako postupovať v prebiehajúcej marketingovej aktivácii, akým spôsobom zaujať stanovisko na ďalších platformách sociálnych médií, ktoré platformy zaradiť do plánu a za akým účelom. Taktiež sa odporučil prístup k evaluácii danej situácie v spojitosti s budúcim plánovaním marketingových kampaní.

Záver diplomovej práce v prvom rade sumarizuje najpodstatnejšie znalosti z teoreticko-metodologickej časti práce. Následne sa dal dôraz na popis podstatných a relevantných zistení plynúcich z kritickej diskurzívnej analýzy a hĺbkového rozhovoru za účelom analýzy súčasného stavu. Po rekapitulácii týchto zistených poznatkov sa navrhol krízový plán s ohľadom na hlavný cieľ práce.

3 Praktická časť práce

V nasledujúcich podkapitolách praktickej časti sa diskutuje o zisteniach plynúcich zo zberu údajov na základe postupov opísaných v metodickej časti práce. Vyplyvajú predovšetkým zo zistení vychádzajúcich z kritickej diskurzívnej analýzy a hĺbkového rozhovoru. Na základe zmapovaných informácií plynúcich zo šetrenia uvedenými metodikami navrhuje krízový plán so zameraním na vybrané platformy sociálnych médií spoločnosti Mondelez International v Českej a Slovenskej republike.

Nadnárodná spoločnosť Mondelez International sa prezentuje v prvej podkapitole praktickej časti so všetkými základnými informáciami týkajúcich sa predmetu činnosti spoločnosti k získaniu komplexného pohľadu. V súvislosti s témou a zameraním tejto práce sa bližšie predstavuje pôsobenie spoločnosti v Českej republike a na Slovensku. Následne sa uvádzajú jednotlivé platformy sociálnych médií, ktoré spoločnosť využíva k online korporátnej komunikácii celej spoločnosti a ku komunikácii v rámci jednotlivých vybraných lokálnych a medzinárodných značiek z portfólia, určených hlavne k marketingovej komunikácii.

Hlavný cieľ diplomovej práce pozostáva z návrhu krízového plánu so zameraním na vybrané platformy sociálnych médií spoločnosti Mondelez International v Českej a Slovenskej republike. Čiastkové ciele diplomovej práce spočívajú v identifikácii súčasného stavu využívania platforiem sociálnych médií v krízových situáciách a stratégií krízového managementu.

V rámci čiastkových cieľov, teda analýzy súčasného stavu vybraných platforiem sociálnych médií ako sú Facebook a Instagram, vo využívaní v komunikácii na situácie, ktoré predstavujú možnú hrozbu alebo už prešli do stavu krízovej situácie, sa využila metóda kritickej diskurzívnej analýzy. Jednalo sa o profily vybraných značiek z portfólia spoločnosti. Následne nadväzuje hĺbkový rozhovor ako kvalitatívna výskumná metóda s manažérom z marketingového oddelenia z kategórie čokolád. Zámerom bolo zistiť prístupy a postupy v prípade potencionálnych hrozieb alebo v prípade krízových situácií využívaných v komunikácii na platformách sociálnych médií a jednotlivé stratégie. Na to nadviazalo zhodnotenie aktuálnych postupov spoločnosti v krízových situáciách na základe interného materiálu.

Významnou časťou praktickej časti je návrh krízového plánu so zameraním na vybrané platformy sociálnych médií, ktoré plynú z kritickej diskurzívnej analýzy a hĺbkového rozhovoru.

3.1 Predstavenie spoločnosti

Ako je uvedené na oficiálnej internetovej stránke spoločnosti (Mondelez International, 2020), prehlasuje, že umožňuje ľuďom prístup k svojim produktom rýchleho občerstvenia vo viac ako 150 štátoch po celom svete. Uvádza sa, že vedú budúcnosť v spotrebe rýchleho občerstvenia s ikonickými globálnymi a lokálnymi značkami ako sú napríklad sušienky Oreo, belVita, LU, čokolády Cadbury Dairy Milk, Milka, Toblerone, cukríky Sour Patch Kids a žuvačky Trident. Na stránka spoločnosti (Mondelez International, 2020) sa uvádza, že sa jedná o jednu z najväčších spoločností rýchleho občerstvenia na svete s globálnym čistým príjmom 25,9 miliárd USD a čistým ziskom 3,4 miliárd USD z roku 2018. Spoločnosť na stránkach zdieľa, že vyrába a predáva primárne rýchle občerstvenie, tzv. snack, vrátane sušienok, čokolád, cukríkov a žuvačiek, rôznych druhov syrov, potravinárskych výrobkov a práškových nápojov. Podľa stránky spoločnosti (Mondelez International, 2020) má pôvodom americká spoločnosť svoje prevádzky vo viac ako 80 štátoch sveta a zamestnáva približne 80 000 zamestnancov v továrňach, kanceláriách, výskumných a vývojových zariadeniach

a distribučných aktivitách po celom svete. Video umiestnené na oficiálnych stránkach spoločnosti (Mondelez International, 2020) prezrádza novú misiu a stratégiu spoločnosti. Účelom spoločnosti je podporovať ľudí v správnom občerstvení, misiou spoločnosti je viesť budúcnosť občerstvení po celom svete ponúkaním správnych občerstvení pre správny moment, vyrobený správnym spôsobom. Z videa ďalej vyplývajú tri strategické priority spoločnosti, ktorými sú urýchlenie rastu zameraného na spotrebiteľa, zvýšenie prevádzkovej dokonalosti a budovanie víťaznej kultúry orientovanej na rast.

Podľa Mondelez International (2020) je misia spoločnosti ďalej podrobne vysvetlená, že sa jedná o dodávanie väčšieho rozsahu lahodných, vysokokvalitných občerstvení pre správne životné momenty, vyrobené z udržateľných ingrediencií a obalov, ktoré vyvolajú v spotrebiteľovi dobrý pocit. Stránky ďalej uvádzajú, že generálnym riaditeľom spoločnosti je od novembra 2017 Dirk Van de Put a výkonným viceprezidentom a prezidentom pre Európu je od začiatku roku 2019 Vince Gruber.

Podľa stránky spoločnosti (Mondelez International, 2020), v rámci inovačnej sekcie zmieňujú, že je spoločnosť zameraná na pochopenie potrieb spotrebiteľov a doručení občerstvení s konzistentnou kvalitou a chuťou. Rast a pokračujúce inovácie podporuje 2 400 vedcov, chemikov a technikov po celom svete a takisto celosvetovo 11 kľúčových výskumných a vývojových centier zameraných na inovačné úsilie.

Na oficiálnych stránkach spoločnosti (Mondelez, 2020) zameranej na Európu je uvedené, že spoločnosť operuje v päťdesiatich štátoch s približne 28 500 zamestnancami a päťdesiat tri továrňami. V Európe spravuje dvadsaťšesť značiek a čistý príjem v roku 2019 predstavoval 10 miliárd USD. V rámci Strednej Európy operuje spoločnosť v dvadsiatich štátoch, do ktorej spadá aj Česká a Slovenská republika, pričom kancelárie má v trinástich štátoch, celkom sporovožňuje dvadsať tovární, štyri výskumné a vývojové centrá.

Na základe webovej stránky spoločnosti (Mondelez, 2020) sa zmieňuje, že spoločnosť má vedúcu pozíciu s mnohými silnými globálnymi a lokálnymi značkami ako sú Milka, Toblerone, Oreo, belVita, Tuc, Halls, Trident, Figaro, Svoige, Poiana, Mirabell, Suchard, Prince Polo, Fidorka, Opavia a Pilota. V rámci udržateľnej agendy sa uvádza, že sa v Strednej Európe pred štyrmi rokmi v Českej republike predstavila iniciatíva s názvom Harmony a rozšírila sa v roku 2019 do Poľska. Iniciatíva podporuje udržateľné farmárske praktiky a zlepšovanie lokálnej biodiverzity. Do programu je zapojených celkom 1 600 farmárov z Belgicka, Českej republiky, Francúzska, Talianska, Poľska, Španielska a Maďarska. Produkty vyrábané z udržateľne vypestovanej pšenice majú na obaloch uvedené logo iniciatívy Harmony vyrábaných v továrňach v Lovosiciach a Opave v Českej republike a továrni Płońsk v Poľsku.

Ako je uvedené na webových stránkach (My News Desk, 2020) je zřejmé, že Mondelez International pôsobí v Českej a Slovenskej republike od roku 1992. Zamestnáva približne 2 500 ľudí v štyroch továrňach, dvoch obchodných jednotkách (v Bratislave a Prahe) a v jednom centre zdieľaných služieb v Bratislave. Pod šesťnástimi značkami predáva okolo päťsto produktov. Podľa českej internetovej stránky spoločnosti (Mondelez International, 2020) patria do portfólia produktov na českom a slovenskom trhu aj značky Opavia Zlaté, Brumík, Fidorka, Figaro, Kolonáda, Miňonky, Tatrany a TUC. Rovnaký zdroj predkladá informáciu, že česká obchodná jednotka sídli v pražskom Karlíně. Najstaršou továrňou spoločnosti v Českej republike a na Slovensku je výrobný závod v Lovosiciach a jeho počiatky siahajú až do roku 1806. Viac než 160 rokov prebieha výroba oplátok Kolonáda vo výrobnom závode v Mariánskych Lázních. Tradícia výrobného závodu v Opave siaha do roku 1840, pričom je najväčšou a najmodernejšou továrňou na sušienky a oplátky v Európe. Na Slovensku sa nachádza výrobný závod na čokoládové cukrovinky v Bratislave s viac ako 120 ročnou históriou. Slovenská obchodná jednotka a európsky centrum zdieľaných služieb sa takisto

nachádzajú v Bratislave. Rovnaký zdroj ďalej uvádza, že okrem zmieneného programu Harmony Wheat, ktorý podporuje environmentálne postupy pri produkcii pšenice a biodiverzitu v Európe, vedie spoločnosť aj program Cocoa Life, ktorý je zameraný na udržateľné pestovanie kakaa. Zdroj dodáva, že v rámci ekologickej iniciatívy sa spoločnosť zaviazala do konca roka 2020 vyrábať papierové obaly len z udržateľných zdrojov a od roku 2025 bude využívať len recyklovateľné obaly a bude uvádzať informácie o správnej recyklácii na každom obale.

3.1.1 Platformy sociálnych médií spoločnosti Mondelez International

Mondelez International (2020) na oficiálnych internetových stránkach uvádza odkazy na svoje profily na sociálnych sieťach Facebook, Twitter, YouTube a LinkedIn. Z profilu Mondelez International na sociálnej sieti Facebook (2020) vyplýva informácia, že sa stránka páči 234 315 ľuďom a stránku sleduje 236 564 ľudí. Pod názvom Mondelez Intl na sociálnej sieti Twitter (2020) sa dohľadala informácia, že účet sleduje 26 400 ľudí. Kanál Mondelez International na YouTube (2020) uvádza 16 100 sledovateľov. Profil spoločnosti Mondelez International má na profesnej sociálnej sieti LinkedIn 1 418 699 sledovateľov.

V nižšie uvedenej tabuľke 1 sa nachádza výber niekoľkých globálnych a lokálnych značiek spoločnosti vybraných na základe ich oficiálnej internetovej stránky, so založenými česko-slovenskými profilmi na sociálnych sieťach Facebook a Instagram.

Tabuľka 1 Počet sledovateľov vybraných značiek na sociálnych sieťach

Značka	Facebook	Instagram
Kolonáda	9 011	–
Brumík	30 899	–
TUC	31 655	142
Miňonky	32 055	–
Figaro	42 910	–
BeBe Dobré ráno	49 040	664
Opavia Zlaté	53 532	–
Fidorka	128 128	1 895
Milka	9 257 575	55 200

Zdroj: Facebook (2020), Instagram (2020), vlastné spracovanie

Vo vyššie uvedenej tabuľke sa vzostupne zoradili vybrané značky na základe počtu sledujúcich na sociálnej sieti Facebook. Z tabuľky vyplýva, že všetky značky, teda Kolonáda, Brumík, TUC, Miňonky, Figaro, BeBe Dobré ráno, Opavia Zlaté, Fidorka a Milka majú založené profily na sociálnej sieti Facebook. Avšak len štyri značky, menovite TUC, BeBe Dobré ráno, Fidorka a Milka, majú aj Instagramové profily. Z tabuľky jasne vyplýva, že Milka je najpopulárnejšia na sociálnych sieťach s niekoľkomiliónovou základňou sledovateľov. Spomedzi všetkých lokálnych značiek má najviac sledovateľov Fidorka. Čokoládové cukrovinky reprezentuje v tejto tabuľke okrem zmienenej Milky ešte lokálna značka Figaro. Figaro je zastúpené na sociálnej sieti Facebook s počtom sledujúcich cez štyridsaťtisíc.

Na sociálnej sieti Facebook na profile Figaro (2020) je uvedené, že sa značka stala súčasťou spoločnosti Mondelez International v roku 2013 a ďalej pracuje na nových receptúrach a radách. Ako vznik Figara sa uvádza rok 1958. V súčasnosti sa nachádzajú pod značkou Figaro

čokoládové tabuľky, pralinky a tyčinky, vyrábané z kvalitnej čokolády. Takisto na sociálnej sieti Facebook na profile Milka (2020) sa uvádza, že značka najjemnejšej mliečnej čokolády bola založená už v roku 1901 a je švajčiarskeho pôvodu. Rovnako sa zmiňuje, že sa jedná o najlahodnejšiu a najjemnejšiu čokoládu na svete, ktorá sa vďaka svojej obľúbenosti stala skutočnou ikonou. Vo svojom portfóliu má aktuálne okrem klasických tabuľkových čokolád aj veľký výber pralínok, tyčiniek, sušienok a takisto sezónnych limitovaných edícií vybraných produktov.

3.1.2 Manuál managementu špeciálnych situácií

Podľa Mondelez International (2010) vyplýva, že zamestnanci, ktorí sú súčasťou takzvaného tímu managementu špeciálnych situácií majú k dispozícii určitý manuál, ktorý slúži ako príručka k tomu, ako zvládať rôzne incidenty pri výkone povinností na miestnej, regionálnej alebo celosvetovej úrovni. Poskytuje usmernenie o úlohách, zodpovednostiach a taktiež úlohách tímov, ako aj o prípravných činnostiach a riadení konkrétnych druhov incidentov. Podľa Mondelez International (2010) je tento manuál riadený a udržiavaný celosvetovým koordinátorom managementu špeciálnych situácií.

V súlade s Mondelez International (2010) podľa zmieneného manuálu je špeciálna situácia definovaná ako situácia, ktorá zahŕňa akýkoľvek produkt, zariadenie, problém alebo súbor okolností, ktoré môžu s vysokou pravdepodobnosťou vystaviť spotrebiteľov, zamestnancov, iných jednotlivcov a subjektov a životné prostredie určitému úrazu, strate, poškodeniu alebo zničeniu. Ďalej sú to situácie, ktoré majú schopnosť dostať spoločnosť, jej zamestnancov, produkty, hmotný alebo nehmotný majetok do závažných právnych alebo regulačných okolností, do situácie so závažnou negatívnou publicitou, trvalým negatívnym verejným názorom alebo poškodením dobrého mena spoločnosti. Následne to môže byť závažné narušenie obchodnej činnosti spoločnosti.

Špeciálne situácie si zvyčajne vyžadujú okamžitú pozornosť a prioritu vedenia nad rámec bežných manažérskych zodpovedností. Podľa Mondelez International (2010) sa v danom manuáli špeciálne situácie klasifikovali v piatich úrovniach. Piata úroveň predstavuje veľmi veľké obchodné riziko, negatívnu publicitu, vážne ohrozenie verejného zdravia, značné náklady, trestnoprávnu zodpovednosť spoločnosti alebo osoby. Štvrtá úroveň súvisí so stiahnutím produktov alebo iných významných problémov súvisiacich s výrobkom, ktorý je spojený s vysokými nákladmi, závažnými poškodeniami zariadenia, únikom do životného prostredia alebo bezpečnosťou pracovníkov. Tretia úroveň súvisí so stiahnutím produktov z trhu ale s rozsiahlym upozornením na poruchu kvality. Do tejto úrovne ďalej patria produkty s vysokou nespokojnosťou spotrebiteľov, so strednými a vysokými nákladmi, s účasťou regulačných orgánov, s významnou účasťou managementu špeciálnych situácií a s rozsiahlym vynaloženým časom na vyšetrenie. Úrovni dva zodpovedá závažná sťažnosť spotrebiteľa týkajúca sa hrozby zapojenia médií alebo regulačných orgánov. V podstate sa jedná o malý únik so zapojením miestnych médií. Podľa Mondelez International (2010) najmenej závažná prvá úroveň predstavuje problém splňujúci požiadavky na zverejňovanie, ale je izolovaný alebo extrémne krátkodobý s nízkou účasťou managementu špeciálnych situácií.

Mondelez International (2010) charakterizuje špeciálne situácie ako situácie, ktoré je náročné predvídať a môžu mať mnoho rôznych možných príčin, ktoré často vychádzajú z jedinej alebo nepoznatelnej udalosti, ktorá je často poháňaná vnímaním tretej strany viac ako v skutočnosti a môže byť podporovaná obavami alebo zapojením ktorejkoľvek zo zainteresovaných strán (dodávateľov, akcionárov, zákazníkov, spotrebiteľov, zamestnancov, vlády a mimovládnych organizácií, miestnej komunity). Ďalšou uvedenou charakteristikou je náročnosť dostať situáciu pod kontrolu, pretože sa často začínajú vo verejnej sfére a vo svete

okamžitej komunikácie sú rýchlo eskalované médiami a rozšírené na internete. Podľa Mondelez International (2010) je jednou z charakteristík aj to, že príslušná reakcia spoločnosti nie je vždy zrejma.

Mondelez International (2010) taktiež vymedzuje určité incidenty, ktoré môžu vyvolať špeciálne situácie. Takýmito incidentmi môžu byť poruchy produktov; riziká poškodenia povesti spoločnosti vyplývajúce z činnosti zainteresovaných strán; významné nehody, zranenia, choroby; ohrozenia zdravia, bezpečnosti alebo životného prostredia; teroristické hrozby; vydieranie alebo únos; trestné činnosti proti spoločnosti; prerušenie podnikania v dôsledku zlyhania, štrajku alebo prerušenia podnikania v dôsledku katastrofy. Stanovovanie rizík a ich závažnosti je v súlade s odporúčaniami vyplývajúcimi z teoretickej časti práce. Avšak krízové scenáre nie sú súčasťou skúmaného manuálu.

Podľa Mondelez International (2010) sú špeciálne situácie riadené lokálnym tímom v prípade, že sa jedná o incident, ktorý zasiahol jednu krajinu. Regionálny tím zasahuje v prípade, že sa situácia týka viacerých krajín v rámci regiónu. Celosvetový tím je zodpovedný za situácie vzniknuté v niekoľkých regiónoch. Členovia managementu špeciálnych situácií na úrovni krajín a regiónov sú hlavnými koordinátormi. Ich zodpovednosťou je zdieľať odporúčania príslušným úrovniam managementu, potom vykonávať príslušné akcie a podľa potreby sa riadiť informáciami a koordináciami globálneho tímu.

Mondelez International (2010) zastáva postoj, že všetky incidenty, ktoré sa vyskytnú v jednej krajine alebo krajinách v rámci zodpovednosti jednej obchodnej jednotky, musí riadiť management špeciálnych situácií príslušnej krajiny. V prípadoch, keď sa incident vyskytujúci v jednej krajine týka produktu vyrobeného v inej krajine, prevezme management špeciálnych situácií v prvej krajine kontrolu nad incidentom podľa potreby v spojení s managementom špeciálnych situácií z iných krajín, kde sa produkty vyrobili. Príslušný regionálny koordinátor managementu špeciálnych situácií by mal zabezpečiť všetok potrebný komunikačný tok medzi zúčastnenými členmi managementov špeciálnych situácií. Výrobné miesta, ktoré nemajú vlastné zariadenia na riešenie špeciálnych situácií, musia mať nadviazané prepojenia s managementom špeciálnych situácií príslušnej obchodnej jednotky. Podľa Mondelez International (2010) vo všetkých prípadoch, keď existuje management špeciálnych situácií na úrovni krajiny aj výrobného miesta v tej istej krajine, príslušní koordinátori by mali vopred určiť a zdokumentovať postupy oznamovania medzi tímami a koordinátorovi regionálneho managementu špeciálnych situácií.

Podľa Mondelez International (2010) by mala byť práca ktoréhokolvek managementu špeciálnych situácií riadená vedúcim managementu špeciálnych situácií, koordinovaná koordinátormi managementu špeciálnych situácií a exekúovaná malou skupinou členov managementu špeciálnych situácií, ktorí by mali byť podporovaní relevantnými odborníkmi zo všetkých potrebných funkcií spoločnosti. Povinnosti jednotlivých členov tímu sa však líšia v závislosti od úrovne tímu. Vedúcou managementu špeciálnych situácií je generálna riaditeľka pre Českú republiku, Slovenskú republiku a Maďarsko. Súčasťou tímu sú dvaja koordinátori. Následne ho tvoria traja základní členovia a deväť rozšírených členovia. Väčšina členov zastáva seniorské pozície v rámci svojich pracovných funkcií z každého oddelenia spoločnosti. Nad rámec toho má každá z menovaných tovární dvoch ďalších členov tímu. Obvykle sa jedná o riaditeľa a kontrolóra.

Mondelez International (2010) uvádza, že vedúci managementu špeciálnych situácií by mal mať za úlohu vymenovať vhodného koordinátora a informovať regionálneho koordinátora managementu špeciálnych situácií o akýchkoľvek zmenách, poskytovať vhodné zdroje na založenie a udržiavanie tímu, rozhodovať o počiatočnej reakcii na incident, dohliadať na celkové riadenie incidentu, zabezpečovať pravidelné testovanie a hodnotenie tímu, podľa

potreby reorganizovať každodenné zodpovednosti členov tímu, aby sa zabezpečila kontinuita činnosti počas riadenia incidentu. Takisto súčasťou zodpovedností by malo byť prenášanie ponaučení z incidentov do iných častí podniku. Koordinátor managementu špeciálnych situácií by mal byť kľúčovým referenčným bodom pre každého zamestnanca v rámci obchodnej jednotky alebo závodu, ktorý sa dozvie o potencionálnej alebo skutočnej špeciálnej situácii. Koordinátor by mal byť tiež ústredným bodom toku informácií do regionálneho managementu špeciálnych situácií.

Podľa Mondelez International (2010) sa zodpovednosti koordinátora delia na tri časti – na stav pred incidentom, stav počas incidentu a stav po incidente. Pred incidentom by mal koordinátor špeciálnych situácií nastavovať a udržiavať management špeciálnych situácií s jasne pridelenými zodpovednosťami; vopred identifikovať a informovať príslušných odborníkov, ktorí môžu v prípade nehody podporiť management špeciálnych situácií; zabezpečovať, aby všetci členovia a zástupcovia managementu špeciálnych situácií boli dobre vyškolení; zabezpečovať, aby všetci zamestnanci v rámci obchodnej jednotky a závodov boli oboznámení s kritériami oznámenia o situácii, postupe a kritériami včasného varovania a porozumeli im; dohliadať na prípravu a údržbu všetkých potrebných zdrojov, vybavenia a údajov; zabezpečovať, aby základní členovia boli informovaní a náležite vyškolení; viesť aktualizované zoznamy kontaktov pre všetkých členov tímu, zástupcov a kľúčových podporných pracovníkov vrátane domácich a mobilných telefónnych čísiel; zabezpečiť, aby bola kedykoľvek k dispozícii dobre vybavená miestnosť k zasadaniu managementu špeciálnych situácií. Z teoretickej časti vyplynulo, že krízový plán by sa mal minimálne každých šesť mesiacov aktualizovať s prihliadnutím na podnikateľské prostredie, avšak konkrétne popisovaný manuál managementu špeciálnych situácií pochádza z roku 2010. Identifikovala sa len aktualizácia členov managementu špeciálnych situácií s účinnosťou od roku 2020.

Následne podľa Mondelez International (2010) by mal koordinátor v čase trvania incidentu upozorňovať a eskalovať incident na regionálny management špeciálnych situácií; upozorňovať všetkých príslušných členov managementu špeciálnych situácií na incident a organizovať potrebné stretnutia; vykonávať hodnotenie rizika nehôd; informovať vedúceho managementu špeciálnych situácií a odporučiť postup, koordinovať vykonávanie dohodnutých činností členov tímu; riadiť a schvalovať všetky príslušné interné a externé komunikácie; viesť denník udalostí o kľúčových udalostiach a akciách, ako aj zabezpečovať uchovávanie dôkazov a poskytovať vrcholovému managementu pravidelné aktualizácie a správy podľa potreby.

Následne po incidente by mal koordinátor informovať management špeciálnych situácií a seniorný management o aktuálnom stave; uzatvoriť incident; podeliť sa o skúsenosti získané v tíme s vrcholovým managementom a s regionálnym koordinátorom managementu špeciálnych situácií. Opísaný prístup je v súlade s odporúčaniami uvedenými v teoretickej časti práce, v ktorej sa taktiež zdôrazňovala dôležitosť evaluácie situácie po ukončení za účelom poučenia sa do budúcnosti. Súčasťou manuálu je taktiež hodnotiaci formulár, na ktorého prítomnosť sa upozornilo aj v teoretickej časti práce.

Súčasťou manuálu je aj vymedzenie funkcií jednotlivých ďalších základných a rozšírených členov managementu špeciálnych situácií. Pre účely tejto práce sa predstaví zodpovednosť člena z oddelenia marketingu a osoby zodpovednej za komunikáciu.

Podľa Mondelez International (2010) by funkciou marketingu malo byť oznamovať závažnú sťažnosť spotrebiteľovi koordinátorovi lokálneho managementu špeciálnych situácií a poskytovať aktuálne údaje o sťažnostiach spotrebiteľov. Ďalej by mal počas sťahovania produktov zriaďovať infolinku na vybavovanie otázok od verejnosti a pokiaľ je to vhodné, tak aj vykonávať spotrebiteľský prieskum na meranie vplyvu nehody na vnímanie spoločnosti alebo konkrétnych značiek verejnosťou. Mal by taktiež identifikovať a nahlásiť všetky

informácie z terénu, ktoré môžu poukazovať na potencionálnu špeciálnu situáciu, ako napríklad sťažnosti zákazníkov. Počas sťahovania produktov by sa mal spojiť s obchodnými partnermi, aby sa ubezpečil, že všetky postihnuté výrobky sa stiahli z predaja a zabezpečiť, aby bol zákaznícky servis, pracovníci predajných síl v teréne primerane informovaní o každej udalosti a aby im boli poskytnuté jasné a konzistentné pokyny a plány komunikácie so zákazníkom. Na základe poznatkov z teoretickej časti práce je známe, že súčasťou krízového plánu by mali byť aj zoznamy sociálnych médií, blogov a ďalších webových stránok, ktorých konkrétny zoznam nie je súčasťou skúmaného manuálu.

Mondelez International (2010) zmieňuje, že kompetenciou osoby zodpovednej za komunikáciu by malo byť monitorovať činnosti médií, vládnych a mimovládnych organizácií, ktoré sa týkajú incidentu. Taktiež sa považuje za dôležité udržiavanie spojenia s externými orgánmi, napríklad s potravinovými orgánmi a zabezpečiť identifikáciu hovorca spoločnosti a príslušných zástupcov a pravidelnú odbornú prípravu v reakcii na médiá pod tlakom. V kompetencii tejto osoby by mala byť identifikácia mediálneho centra v podobe konferenčnej miestnosti s dobrou veľkosťou s prístupom na internet. Mal by viesť databázu kontaktov všetkých kľúčových médií a ďalších kľúčových zainteresovaných strán a udržiavať vhodné komunikačné šablóny a postupy.

V teoretickej časti práce sa uviedlo, že súčasťou krízového plánu by mal byť zoznam kľúčových médií a ich kontaktov, avšak v manuáli managementu špeciálnych situácií skúmanej spoločnosti nie sú uvedené a vyplýva z neho, že ich samostatne vedie osoba zodpovedná za komunikáciu. Je preto nejasné, ako sú ostatní členovia managementu špeciálnych situácií oboznámení s týmto zoznamom a kontaktmi, keď nie sú súčasťou oficiálneho dokumentu. Podľa Mondelez International (2010) by takisto malo byť v právomoci tejto osoby vypracovanie komunikačných plánov, riadenie médií a každá interná a externá komunikácia. Podstatnou časťou je taktiež vytváranie všetkých tlačových správ, výpovedí, informácií a mal by sa zaoberať aj riešením otázok médií a podporovať všetkých hovorcov relevantnou inštrukciou.

Podľa Mondelez International (2010), aby spoločnosť mohla reagovať na incidenty koherentným a konzistentným spôsobom v rôznych obchodných jednotkách, krajinách a regiónoch, prijala jednoduchý a postupný prístup k riadeniu špeciálnych situácií. Postup pozostáva zo šiestich krokov. V prvom kroku by sa mal zachovať kľud a mali by sa zhromažďovať základné informácie. V druhom kroku by sa mali podniknúť okamžité kroky na ochranu ľudí a zachovanie dôkazov. Následne v treťom kroku by sa mali analyzovať dostupné informácie a vyhodnocovať možné riziká. V štvrtom kroku by sa mal upozorniť management a v piatom kroku by sa mali zapojiť všetky vhodné zdroje k vyriešeniu incidentu. V poslednom šiestom kroku by sa mal kontrolovať tok informácií.

Mondelez International (2010) uvádza, že pri formálnom uzavretí incidentu by mal koordinátor managementu špeciálnych situácií z danej krajiny dokončiť záverečnú správu a predložiť ju regionálnemu koordinátorovi managementu špeciálnych situácií na preskúmanie, archiváciu a ďalšiu distribúciu k celosvetovému managementu špeciálnych situácií.

3.2 Analýza súčasného stavu

Celkom sa v procese zhromažďovania dát identifikovalo šesť prípadov pre účely tejto práce. Päť prípadov sa identifikovalo za rok 2020 a jeden prípad za rok 2019. Zámerom bolo sledovať čo najaktuálnejšie obdobie, keďže sa jedná o oblasť rýchloobrátkového spotrebného tovaru a dynamicky sa vyvíjajúcich platforiem sociálnych médií. Z toho možno usudzovať, že v staršom období sa komunita na platformách sociálnych sietí mohla správať úplne inak ako v súčasnosti, keďže sa neustále vyvíja a transformuje a s tým aj správanie ľudí. Zároveň tým,

že sa jedná o rýchloobrátkový spotrebný tovar, predpokladá sa, že sa produkty menia a vyvíjajú rýchlym tempom. Z toho dôvodu mohli byť produkty iné ako v aktuálnom roku.

Tabuľka 3 uvedená v prílohe 5 zobrazuje celkový počet zozbieraných údajov. Súbor údajov zahŕňal zmiených šesť prípadov. Všetky z nich boli zastúpené aspoň na jednom z vybraných platforiem sociálnych médií, konkrétne Facebook alebo Instagram. Táto množina údajov zobrazuje Facebook ako najpoužívanejšiu, presnejšie 86,4 % príspevkov pochádza z tejto platformy. Pričom každý príspevok zahŕňa stovky komentárov a vytvárajú veľmi rozsiahly komunikačný reťazec. Všetkých šesť prípadov sa týka značky Milka. V rámci zhromažďovania dát sa manuálnym prechádzaním preštudovali všetky príspevky značky Figaro na sociálnej sieti Facebook za roky 2019 a 2020, pričom nebola identifikovaná žiadna krízová situácia ani potencionálna hrozba. Krízové situácie šiestich identifikovaných Milka prípadov sú uvedené nižšie a ich zhrnutie sa nachádza v tabuľke 4 v prílohe 5. Nasledujúce zhrnutie je zoradené od najnovšieho prípadu v danom čase po najstarší prípad.

Prípad č. 1 – Milka darkmilk

V rámci reklamnej kampane tabuľkových čokolád Milka darkmilk sa dňa 2.4.2020 uverejnil prvý obrázkový príspevok na sociálnej sieti Facebook. Z príspevku vyplynula mechanika súťaže, v rámci ktorej má spotrebiteľ možnosť kúpiť akýkoľvek výrobok Milka darkmilk, nahrať pokladničný doklad na webovú stránku značky a tak sa dostať do žrebovania o auto Mini Cooper. Na obrázku príspevku sa nachádzalo vyobrazené auto a dané čokolády. V rámci tohto príspevku sa objavili len dva neutrálne komentáre, kde jedna spotrebiteľka skonštatovala zakúpenie produktu a druhá spotrebiteľka položila otázku, či je už známy výherca auta. Na túto otázku nebola zo strany Milky uvedená žiadna odpoveď.

O určitú dobu neskôr, konkrétne 14.4.2020, zverejnila Milka novú fotku, na ktorej je opäť zobrazené auto, produkty a text komunikujúci výhru. Pod týmto obrázkom sa objavilo jedenásť komentárov, ktoré boli ladené kriticky. Jeden spotrebiteľ položil otázku ohľadne toho, kedy bude zverejnený výherca automobilu a prípadne fotky z odovzdávania automobilu. Milka v reakcii na to, napísala komentár, že výherca bol vybraný a kontaktovaný. Ďalej dodala, že z dôvodu ochrany dát a súkromia nemôže byť verejne zverejnený. Spotrebiteľ na to nadviazal ďalším komentárom, že tým pádom nie je súťaž dôveryhodná a že odvolávanie sa na ochranu dát je len výhovorka. Spotrebiteľ ďalej uvádzal, že sa výhercovia súťaží bežne zverejňujú a že osoba zapojená do súťaže by mala počítať so zverejnením mena a bydliska. Spotrebiteľ pripojil internetový odkaz na inú stránku jednej značky, kde sú v rámci súťaže zverejnené mená výhercov. Na túto reakciu už nebola uverejnená žiadna odpoveď od Milky.

Vzápätí na to sa objavil komentár od iného spotrebiteľa, ktorý sa sťažuje na zložitý proces vyplňovania súťažného formulára a položila sa otázka Milke, či je oboznámená s technológiou OCR. Milka reagovala, že ich mrzí spotrebiteľova nespokojnosť s formulárom a dodáva, že sa navrhol jednoducho, pričom sa stačí len prihlásiť a zadať údaje z pokladničného dokladu. Milka dodala, že ak spotrebiteľ bude mať naďalej problémy, môže poslať súkromnú správu a bude mu poskytnutá pomoc. Spotrebiteľ sa ohradil a myslí si, že sa jedná o nezmyselne dlhý reťazec vyžadujúci meno, adresu, čas, kontakt a podobne. Milka vysvetlila, že sa jedná o nutné informácie k overeniu čestného vstupu do súťaže, podkladov pre losovanie a kontaktovanie v prípade výhry. Milka doplnila, že jednoduchší spôsob realizácie nepozná.

Spotrebiteľ naďalej trvá na tom, že sa jedná o veľmi dlhý reťazec a považuje za zbytočné vyplňovať veľa údajov z dokladu a za zbytočné považuje aj uvedenie adresy. Dodáva, že sa už v minulosti zúčastnil mnohých súťaží, ktoré vyžadovali len polovicu údajov. Do konverzácie sa zapojila iná spotrebiteľka, ktorá sa postavila na stranu Milky a konfrontovala spotrebiteľa prečo trvá na registrácii do súťaže, ak mu nevyhovuje vyplňovanie údajov. Konverzácia sa ukončila spotrebiteľovou správou, že to bola jeho prvá skúsenosť s takouto zdĺhavou

registráciou. Milka sa do konverzácie ďalej nezapájala a jej metóda reakcie nebola zo strany spotrebiteľa úspešne prijatá.

Prípad č. 2 – Milka Veľká noc

Ako súčasť veľkonočnej komunikácie sa dňa 23.3.2020 uverejnilo krátke video so stručným popisom na sociálnej sieti Instagram, ktoré komunikovalo tradíciou zbierania vajíčok, tzv. vajíčkobranie zo 17. storočia. Príspevok ďalej vysvetľoval, že k tejto rodinnej aktivite stačí kôš, niekoľko Milka čokoládových produktov a spotrebiteľ si môže pripraviť aktivitu zbierania vajíčok aj doma vzhľadom na epidemiologické opatrenia kvôli koronavírusu. Pri fotke sa objavili len dve nerelevantné komentáre. Rovnaký deň bol umiestnený obrázok s dlhším popisom aj na sociálnej sieti Facebook. Príspevok komunikoval súťaž, v rámci ktorej sa mali spotrebiteľia doma vyfotiť pri maľovaní vajíčok a pridať fotku do komentárov. Pod príspevkom sa objavilo 635 komentárov.

Od jedného spotrebiteľa sa objavil komentár nevzťahujúci k téme príspevku. Spotrebiteľ sa v komentári pýta, prečo nechutí Milka z Nemecka a Česka rovnako. Milka následne hneď zareagovala a vysvetlila, že sa Milka predáva vo všetkých európskych štátoch podľa rovnakých štandardov kvality, ktorých dodržiavanie je dôkladne kontrolované a preto rozdiel v chuti nie je možný. Spotrebiteľ v reakcii na to skonštatoval, že tomuto výroku neverí. Pripojil sa k diskusii ďalší spotrebiteľ, ktorí tvrdí, že sú testy kvality falšované. Objavil sa ďalší komentár od spotrebiteľky, ktorá odporúča spotrebiteľom čítať zloženie produktov. Našiel sa aj komentár, v ktorom spotrebiteľka skonštatovala, že zásadne kupuje len české výrobky, ktoré sú najlepšie. Na tento príspevok Milka zareagovala tým, že vyjadrila ľútosť, že spotrebiteľke Milka nechutí a zároveň dodala, že je rada, že našla obľúbené produkty u iných výrobcov.

V rámci tohto príspevku sa objavili aj iné typy komentárov, kritizujúce tradíciu vajíčkobrania. Spotrebiteľ uviedol, že sa domnieva, že jeho komentár bol zmazaný, nie je spokojný s komunikáciou americkej tradície a odkazuje sa na internetovú encyklopédiu Wikipedia. Milka spotrebiteľovi odpovedala, že jeho názor rešpektujú a jeho predošlý komentár bol skrytý z toho dôvodu, že používal vulgarizmy. Z dôvodu, že Milka stránku navštevujú aj deti sú nevhodné príspevky mazané, ale v prípade slušného vyjadrenia názoru bude jeho príspevok ponechaný. Spotrebiteľ označuje Milku z klamstva kvôli tomu, že označila tradíciu za lokálnu a tým pádom sa klamali aj deťom. Milka opäť vysvetlila, že klamanie nie je jej zámerom a vysvetľuje, že hľadanie vajíčok je populárna tradícia v mnohých krajinách sveta a na území Českej republiky je možné túto tradíciu dohľadať už v 17. storočí. Rozbehla sa dlhá komunikácia, do ktorej sa zapojilo mnoho spotrebiteľov, ktorí nesúhlasili s touto tradíciou a naďalej trvali na tradičných českých tradíciách.

Do konverzácie sa však pripojil aj spotrebiteľ, ktorí sa skôr postavil na stranu Milky a vyjadril nepochopenie nad negatívnymi komentármi. Milka sa do tohto reťazca správ už viac nezapájala a jej spôsob reakcií nebol spotrebiteľmi akceptovaný. V rámci príspevku sa objavili aj komentáre, ktoré považovali akékoľvek veľkonočné aktivity za nerelevantné vzhľadom na situáciu spojenú s koronavírusom. Avšak mnoho spotrebiteľov sa zapojilo do súťaže so svojimi fotkami a aktivitu nekritizovali.

Prípad č. 3 – Milka termoska a Ester

V rámci danej reklamnej kampane sa dohľadalo šesť príspevkov na sociálnej sieti Facebook. Jednalo sa o súťaž prebiehajúcu v mesiacoch február a marec o Milka termosky. Reklamná kampaň sa podporila sponzorovanou spoluprácou so športovkyňou Ester Ledeckou. Prvé krátke video s Ester a komunikáciou súťaže sa zverejnilo 15.2.2020. Z príspevku vyplýva, že je možné získať 150 termosiek. Mechanika súťaže je nastavená za nákup akýchkoľvek výrobkov Milka

stačí nahrať pokladničný doklad na internetovú stránku a tým sa spotrebiteľ zaradí do každodenného losovania. Pod krátkym videom sa objavilo len 31 komentárov pričom jeden z negatívnych hlásal, že je smutné, že daná športovkyňa spolupracuje s Milkou. Milka zareagovala, že Ester má čokolády rada a je Milka hrdá, že môže podporovať talentovanú športovkyňu. Pripojili sa ďalšie komentáre, že s ňou Milka spolupracuje len kvôli jej sláve a nie kvôli jej obľube v čokoláde.

Dňa 17.2.2020 sa uverejnila úvodná fotka zobrazujúca Ester a termosku. Pri tejto fotke nepodporovanou reklamou sa neobjavili relatívne žiadne negatívne komentáre. Následne sa však 27.2.2020 zverejnila ďalšia fotka s Ester, termoskou a krátkym textom o súťaži. V prípade tejto fotky sa už objavilo 164 komentárov. Jeden typ komentárov sa týkal Ester. Komentáre boli nevhodné a komentovali jej vzhľad ako neestetický použitím expresívnych slov. Milka reagovala samozrejme obranne a skonštatovala, že je iného názoru a takisto obdivujú jej talent. Pridali sa aj ďalšie komentáre, ktoré považovali skonštatovanie daného spotrebiteľa za nevhodné.

Potom sa objavili komentáre kritizujúce spojenie športu a čokolády a taktiež použili označenie reklamy na palmový olej. Milka sa snažila opäť reagovať umiernené a v prípade kritiky ohľadne používania palmového oleja uviedla celú radu vysvetlení. Napríklad odkázala na pôvod palmového tuku používaného s udržateľnou certifikáciou a taktiež menovala aj niektoré svoje produkty, ktoré daný tuk neobsahujú. V tejto súvislosti sa objavovali práve komentáre týkajúce sa kvality a surovín. V dlhých komunikačných reťazcoch prebiehali sťažnosti spotrebiteľov a vysvetlenia Milky, ktoré spotrebiteľia neakceptovali.

Ďalšie príspevky sa objavili v priebehu marca, konkrétne 1.3.2020, 17.3.2020 a 20.3.2020. Opäť sa jednalo o podobné obrázkové príspevky ako v predošlých prípadoch. Znovu sa zaznamenali stovky komentárov a medzi nimi aj negatívne komentujúce nevhodnosť sponzorovanej spolupráce, nesympatie voči športovkyňi a dokonca aj nevhodné a nevkusné komentáre kritizujúci vzhľad. Milka sa vo všetkých prípadoch snažila obhajovať, vysvetľovať, brániť spoluprácu aj športovkyňu. Našli sa aj komentáre podporujúce Milku. Mnohí spotrebiteľia však naďalej trvali na svojich názoroch.

Prípad č. 4 – Milka Deň žien

V rámci sviatku Dňa žien sa 2.3.2020 uverejnilo krátke video komunikujúce Milka pralinky a dátum sviatku 8.3. s textom, komunikujúcim príležitosť darovať Milka pralinky. Pri príspevku sa objavili komentáre kritizujúce opäť kvalitu a nevhodnosť darovať tento produkt vzhľadom na kvalitu s odporúčaním investovať do kvality. Milka komunikovala veľmi umiernené a odkazovala sa na skutočnosť, že si mnoho spotrebiteľov dané produkty určite vychutná. K obvineniam sa viac nevyjadrovala a neobjavovali sa ani ďalšie komentáre. Zo vzniknutej situácie a komentárov bolo možné vypožorovať, že sa negatívne komentáre neobjavili ohľadne témy daného príspevku, ale vyvolalo to diskusiu ohľadne kvality produktov.

Prípad č. 5 – Milka Valentín

Reklamná kampaň podporujúca sviatok sv. Valentína sa podporila jedným príspevkom v podobe fotky na sociálnej sieti Instagram dňa 27.1.2020 a ďalšie tri príspevky na sociálnej sieti Facebook a to dvakrát v dňoch 27.1.2020 a následne 5.2.2020. Na Instagramovom obrázku sa objavilo len pár komentárov, pričom sa žiadne negatívne nezaznamenali. Pri úvodnej valentínskej fotke zverejnenej dňa 27.1.2020 na sociálnej sieti Facebook sa neobjavili žiadne komentáre. Avšak pri ďalších dvoch príspevkoch zverejnených v rámci kampane, ktorá komunikovala Milka pralinky v špeciálnom valentínskom obale s priestorom na doplnenie vlastného personalizovaného textu.

V rámci jedného príspevku sa vyhlásila súťaž, kde mali spotrebitelia možnosť napísať texty a básne do komentárov, pričom sa vylosovalo dvadsať výherných. Pri týchto príspevkoch sa už objavilo značné množstvo negatívnych komentárov, ktoré kritizovali podporovanie amerického sviatku ako marketingového ťahu. Kritické príspevky boli veľmi rozsiahle a vyjadrovali nespokojnosť s tým, že sa nejedná o český sviatok. Aj v rámci týchto príspevkov sa objavili komentáre kritizujúce kvalitu a používanú suroviny. Milka sa v oboch prípadoch znovu snažila vysvetľovať pôvod a obhajovala sviatok tým, že sa určite nájdu spotrebitelia, ktorých čokolády potešia. Rovnako ako v prípade Veľkej noci, ani tu sa neosvedčila komunikácia zahraničného sviatku.

Prípad č. 6 – Milka termoska a Ester 2019

Vzhľadom na to, že sa v opísanom prípade č. 3 s Ester Ledeckou a termoskou z roku 2020 zistilo, že podobná marketingová aktivácia sa odohrala aj v roku 2019 v rovnakom období, rozhodlo sa, že sa zaradi do zberu dát aj prípad z tohto obdobia kvôli porovnaniu komentárov a reakcií. Prvé príspevky sa zverejnili 15.2.2019 na sociálnych sieťach Facebook a Instagram. Príspevok na Instagrame bol v podobe videa s Ester, termoskou a produktami Milka. Pod videom sa objavili vulgárne komentáre voči osobe známej športovkyne. Pri fotografii zverejnenej v rovnaký deň na sociálnej sieti Facebook sa taktiež objavili negatívne komentáre. Fotka znovu zobrazovala Ester, termosky a mechaniku súťaže s možnosťou vyhrať každý deň sto termosiek za nákup akýchkoľvek výrobkov Milka. V jednom type komentárov sa kritizovalo upravenie a vzhľad športovkyne a nekvalitné grafické spracovanie obrázku, pričom sa použili aj vulgárne slová. Milka zareagovala humorom na kritiku grafického spracovania a napísala, že sa grafik musí utešovať konzumáciou čokolády. Avšak v reakcii na to sa objavili ďalšie komentáre, že by mal byť interne obviňovaný človek, ktorý daný obrázok schválil a následne sa vniesla do reakcií aj kritika na kvalitu produktov.

Ďalším typom komentárov boli kritiky na spoluprácu športovkyne so značkou čokolády. Následne sa opäť rozvinuli veľmi dlhé reťazce komentárov týkajúce sa kvality produktov, ktoré priamo nesúvisia s danými príspevkami kampane. Zmieňovala sa dvojaká kvalita, palmový tuk a komentáre ohľadne zmeneného zloženia. Milka sa k negatívnym komentárom týkajúcich sa Ester znovu vyjadrovala obranne. V prípadoch týkajúcich sa kvality produktov vysvetľovala nemožnosť dvojakej kvality, odkazovala sa na testy a vysvetlila zmenu v receptúre nahradením vanilínu prírodnou arómou. Pri porovnaní prípadu z roku 2019 a 2020 je možné spozorovať, že v oboch obdobiach sa objavili komentáre kritizujúce spoluprácu, športovkyňu a opäť opakujúce obvinenia ohľadne kvality. V roku 2019 sa navyše identifikovala kritika na spracovanie grafických materiálov. Ani v roku 2019 sa nezaznamenala pozitívna akceptácia.

3.2.1 Kritická diskurzívna analýza

V tejto práci sa použila kritická diskurzívna analýza na skúmanie textov zverejnených značkou, keď bola konfrontovaná s krízovou situáciou, ktorá vyvolala diskusiu na platformách sociálnych médií a ako spoločnosť využívala svoje komunikačné úsilie na zachovanie svojho imidžu. V priebehu analýzy samozrejme nebolo možné vidieť ľudí za jednotlivými správami, čo však viedlo ku kritickému uvažovaniu o dôvodoch, na základe ktorých ľudia reagovali na jednu krízu určitým spôsobom a inak na inú. Použitie iba kvalitatívneho prístupu pomohlo tejto štúdii zistiť základné príčiny, prečo bola určitá komunikácia označená ako úspešná a iné spôsobili väčšinou negatívnu diskusiu medzi zúčastnenými stranami.

V praxi to znamenalo prehľadávanie skutočných textov, obrázkov a videí, ktoré boli distribuované na dvoch platformách sociálnych médií, analyzovanie odosielateľov a prijímateľov týchto textov a zváženie časového harmonogramu týchto udalostí a diskusie. Časť tejto analýzy vyplynula aj z textu, pretože na základe textov je možné zistiť súčasnú

situáciu, ale aj celkové spoločensky akceptované správanie na uvedenej platforme. Tento typ analýzy si vyžadoval viacnásobné kolá interpretácie údajov, aby sa našiel najrelevantnejší obsah. Tabuľka 5 uvedená v prílohe 5 znázorňuje celkový počet analyzovaných komentárov v rámci vybraných príspevkov, presnejšie sa jednalo o 4 122 komentárov. Najviac analyzovaných komentárov, konkrétne až 48,96 %, sa týkalo prípadu č. 6 s Milka termoskami a Ester Ledeckou z roku 2019. Rovnaký prípad č.3, ale z roku 2020, zahŕňal analýzu 14,19 % príspevkov. V prípade č. 2, teda Milka Veľkej noci, sa analyzovalo 15,7 % komentárov. Milka valentínska aktivácia, teda prípad č. 5, zahŕňal analýzu 20,4 % komentárov. Prípad č. 1 Milka darkmilk tvoril z celku 0,31 % a prípad č. 4 Milka Deň žien 0,44 %.

Kritická diskurzívna analýza pomohla pri definovaní stratégií, ktoré táto spoločnosť použila v krízových situáciách. Toto zistenie je spracované v tabuľke 6 uvedenej v prílohe 5. Pomohlo to aj pri identifikácii osôb ovplyvňujúcich sociálne médiá v krízových situáciách, či už sa kríza eskaluje alebo zmierňuje zapojením týchto ľudí a ako spoločnosť reagovala nielen na celkovú verejnosť, ale aj na tieto potreby ovplyvňujúcich osôb. V priebehu analýzy bolo dôležitou časťou mať na pamäti, aby sa skutočne vykonala analýza pôvodného textu a pomocou starostlivej analýzy sa vyvodili použité metódy krízového riadenia. Rovnako ako v mnohých prípadoch, aj táto štúdia mala mierne limity v tom, že nedokázala ponúknuť kompletný pohľad o riešení krízových situácií kvôli tomu, že je nemožné nahliadnuť do súkromných správ, v rámci ktorých takisto mohla prebiehať komunikácia spoločnosti so spotrebiteľmi.

Poskytlo však cenné pokyny pre management a možnosť vziať si na vedomie použitie svojich metód krízovej komunikácie, ktoré z nich sa pozdávali ako funkčné a ktoré z nich sa javili ako nefunkčné s vedomím, že spoločnosť chcela pozitívny záver situácie. Zistilo sa, že kritická diskurzívna analýza sa javila ako užitočná metóda pre výskum sociálnych médií na budovanie teórií a usmernení v prostredí sociálnych médií. Existuje mnoho diskusií o tom, ako by mal fungovať krízový management a aké profesionálne myšlienky majú začleniť aspekt sociálnych médií do krízovej komunikácie a managementu. Táto analýza pomohla získať vedomosti o tom, ako skúmaná spoločnosť prijala tieto ponaučenia a kde stále existuje priestor na zlepšenie.

Stratégie krízového managementu sa našli a analyzovali z pohľadu skutočnej zainteresovanej strany, ktorá zaznamenala úsilie spoločnosti len v sociálnych médiách. V niektorých analyzovaných textoch sa objavil aj expresívnejší jazyk, takže sa zachovala predstava o pocitoch, ktoré vznikli okolo danej témy a diskusie. Pomohlo to procesu kritického diskurzívnej analýzy k ľahšej interpretácii. Bol stanovený pôvod krízy a tiež spôsob, ako sa začala šíriť na platformách sociálnych médií. Rozdiely medzi reakciami verejnosti a komunikačným úsilím spoločnosti sa analyzovali na dvoch rôznych platformách sociálnych médií, Facebooku a Instagrame. Najprv sa analyzovalo, ako spoločnosť používa tieto platformy sociálnych médií, v porovnaní s tým, ako by sa podľa odborníkov mali používať.

Ďalším analyzovaným okruhom bola predstava toho, ako spoločnosť oznamovala svoje krízové správy verejnosti na týchto platformách. Bolo tiež skúmané to, ako verejnosť reagovala na tieto snahy. Nakoniec sa dospelo k hlbšej analýze sociálnych médií ako komunikačného nástroja, ako aj toho, ako ich spoločnosť používa v porovnaní s očakávaniami verejnosti. To tiež vedie k návrhom, aký mix krízového managementu by bol najúčinnnejší v daných situáciách.

Úloha sociálnych médií je v dnešnej komunikácii mimoriadne dôležitá. Sociálne médiá boli v čase krízy považované za kritický zdroj informácií. Jedným z hlavných atribútov sociálnych médií bolo to, že používatelia sa stali tvorcami informácií, a ak tieto informácie nie sú k dispozícii, iní používatelia ich budú usmerňovať. Na sociálnych médiách existujú taký používatelia, ktorí majú schopnosť ovplyvniť danú situáciu. Spoločnosť by mala sledovať niekoľkých ovplyvňovateľov sociálnych médií, aby boli na vrchole situácie a vedeli, ako ľudia

očekávajú, že im spoločnosť bude komunikovať. Pod niektorými analyzovanými príspevkami sa našli takéto ovplyvňovatelia, čo sa do určitej miery mohlo prejavilo vo výsledkoch.

Títo ovplyvňovatelia nemusia byť tradične známe osobnosti, aby obhajovali danú spoločnosť, ale napríklad stačí jednáť správne a spravodlivo, čím je možné získať ovplyvňovateľov zo širokej verejnosti na stranu spoločnosti. Počas kríz môžu byť daní ovplyvňovatelia schopní trochu zmierniť spád situácie. Skúmaná spoločnosť je spojená s niekoľkými výzvami, ale vždy je užitočné sledovať prebiehajúcu diskusiu, aby sa jej mohla zúčastniť. Sociálne médiá dokážu upokojiť krízovú situáciu alebo so zlým krízovým managementom sa môžu rýchlo obrátiť v negatívnom smere.

Facebook ako platforma sociálnych médií umožnila skúmanej značke Milka možnosť vytvoriť si svoju vlastnú stránku, na ktorej zdieľa obsah vo forme textových príspevkov, fotografií, krátkych videí, živých prezentácií a tiež umožňuje všetkým ľuďom tento obsah komentovať. Celkovo vzaté, ide o veľmi interaktívnu platformu, ktorá má základ v aspekte budovania sietí. Kedykoľvek sa objavila určitá situácia, značka odpovedala na komentáre alebo príspevky ľudí o danej téme, čím sa zapojila do rozhovoru s týmito ľuďmi. Otvorenosť a česťnosť sú základnými piliermi platformy sociálnych médií. Rýchlosť tejto platformy sa považuje za stredne rýchlu, pretože tieto príspevky sú zaznamenané sledovateľmi značky a následne sa šíria podľa ich interakcie s týmto príspevkom.

Ako platforma krízovej komunikácie sa Facebook javil ako primárna voľba pre šírenie informácií značky Milka. Smer diskusie bol identifikovaný buď ako smerujúci ku všetkým alebo priamo konkrétnej osobe. Značka by sa mala usilovať o smer, v ktorom sa daná cieľová skupina domnieva, že správa bola skutočne nasmerovaná im. Všetky skúmané príspevky riešili danú situáciu s určitými rozdielmi. Často ponúkala podrobnejšie vysvetlenie a odkazovala sa na rôzne zdroje, ktoré poskytli viac informácií o tejto záležitosti. V tabuľke 6 uvedenej v prílohe 5 sa uviedli jednotlivé typy reakcií alebo stratégie krízového managementu, ktoré spoločnosť využila pri reakcii na negatívnu spätnú väzbu, etickú/internú krízu a podnety ohľadne kvality produktov. Vo väčšine prípadov sa jednalo o vysvetlenie, normalizáciu alebo prípadne ospravedlnenie. Výnimočne sa použilo posunutie zodpovednosti na tretiu stranu. Ani v jednom prípade nedošlo k zmazaniu kampane.

Tón rozhovorov bol v niektorých prípadoch viac korporátny a zdvorilý, aj keď sa určitý prispievateľ nikdy skutočne pýtal agresívnejšie alebo dokonca požadoval priamu odpoveď od predstaviteľov značky či spoločnosti. Z údajov sa zistilo, že pri mnohých príspevkoch značka Milka personalizovala spoje reakcie daným spotrebiteľom. Takto osobne a humorne používaný jazyk bol veľmi neformálny a pripomínal osobnejšiu komunikáciu. Ľudia tiež komentovali túto krízovú situáciu s humorom. Ak tón príspevkov a komentárov značky nespĺňal očakávania spotrebiteľov, v určitých prípadoch sa to veľmi rýchlo obrátilo voči danej značke. Za komentármi sú vždy rôzni ľudia s odlišným zázemím.

Diskusia sa niekedy obracala skôr na ľudí, ktorí komentovali príspevky, ako na samotný príspevok značky. Títo ľudia nie sú vždy považovaní za ovplyvňovateľov sociálnych médií. Chceli by byť týmito tvorcami názorov, ale ich názory sú žiaľ často dosť prísne a nemožno ich považovať za formovanie verejnej mienky. Zapojenie týchto ľudí sa však nesmie brať na ľahkú váhu, pretože často ukazuje značke Milka, že v tejto veci musia podniknúť nejaké kroky, aby sa predišlo mnohonásobnej negativite voči nej. Sledovanie prebiehajúcich diskusií je v týchto prípadoch dôležité.

Ako sa objasnilo v teoretickej časti práce, Instagram je platforma sociálnych médií, kde je spoločnosť schopná vytvoriť účet značky a uverejňovať obrázky s textom, ku ktorému potom môžu sledovatelia prispievať komentáre. Najčastejšie majú ľudia, ktorí sledujú uvedenú značku nejaký druh spojenia so značkou alebo spoločnosťou a jej výrobkami. Instagram ako platforma

sociálnych médií bola použitá len v troch identifikovaných prípadoch zo šiestich. Pri každom Instagramovom príspevku sa zaznamenalo len minimálne množstvo komentárov a podstatne nižšia frekvencia interakcií v porovnaní s Facebookom.

Stratégie sa analyzovali z hľadiska zainteresovaných strán v tom, aké kroky sa prijali, keď značka čelila rôznym typom kríz. Z údajov vyplynuli tri rôzne kategórie kríz. Prvým typom krízovej situácie bolo, že verejnosť reagovala na kroky, ktoré spoločnosť podnikla. Týkalo sa to napríklad reklamných kampaní na sv. Valentína a veľkonočného vajíčkobrania, ktoré spotrebiteľia označili za zahraničné tradície a nerelevantné pre pozorovanú krajinu. Aj keď niektoré príspevky spôsobili negatívnu spätnú väzbu od verejnosti, mali výhodu v platformách sociálnych médií a dokázali v zásade ignorovať verejnú mienku a pokračovať v kampani.

Druhá krízová oblasť sa identifikovala v rôznych obvineniach z dvojakej kvality produktov a používania palmového tuku a metóde reakcií na nich. Tento druh kríz bol v tejto kategorizácii najzávažnejší, takže sa v týchto situáciách zistilo, že vyvoláva veľmi početnú angažovanosť. Spoločnosť využila prístup vysvetľovací a odkazovala sa na certifikácie a štandardizované kontroly kvality.

Poslednou identifikovanou kategóriou bola krízová situácia spojená so sponzorskou spolupracou a grafickým spracovaním obrázkov. V týchto prípadoch boli niekedy súčasne etickými aj vnútornými krízami, ale keď sa vnútorná kríza týkala aj niekoho zvonka spoločnosti, konkrétne sponzorovanej športovkyne, reagovali ľudia negatívnejšie, ako keď organizácia čelila vnútornej kríze, ktorá poškodzovala iba ľudí v spoločnosti. Účelom tejto analýzy bolo zistiť, ako spoločnosť pracuje so sociálnymi médiami v krízových situáciách, a v prípade rozsiahlejších zhromaždených dát sa jednalo o krízové situácie, ktoré získali od spotrebiteľov veľkú pozornosť. Tieto analyzované prípady mali kombináciu rôznych typov kríz a tiež rozmanité metódy reakcie.

V situáciách, keď sa objavili negatívne spätné väzby, spoločnosť najčastejšie reagovala pokusom o normalizáciu čo najrýchlejšie. Zdalo sa, že kedykoľvek nastala situácia, keď značka dostala negatívnu spätnú väzbu, verejnosť požadovala od organizácie ospravedlnenie. Avšak zvolený prístup taký nebol. Krízy týkajúce sa kvality produktov boli najzávažnejšie v týchto troch kategóriách kríz. V týchto krízových situáciách sa zistilo, že všetky stratégie reakcie sa používali buď samostatne alebo ako kombinácia, ale najčastejšie sa používalo vysvetľovanie. Aj v tomto prípade bola reakcia spotrebiteľov taká, že očakávali alebo chceli prinútiť spoločnosť k určitému priznaniu a nechceli akceptovať vysvetlenie a dôkazy. V prípade krízy so sponzorovanou spolupracou a exekúciou komunikačných materiálov identifikovala reakcia vysvetľujúca a obranná a zároveň i prístup s humorom. Avšak aj v týchto prípadoch sa z reakcií spotrebiteľov javilo, že spôsob komunikácie nie sú ochotný prijať a naďalej považovali spojenie športovkyne a sladkostí za neadekvátne.

3.3 Stratégie krízového managementu

Na základe hĺbkového rozhovoru s Ing. Jakubom Barvínom, marketingovým manažérom tabuľkových čokolád Milka a Figaro pre Českú republiku, Slovensko, Maďarsko, ktorí zastrešuje aj manažment komunity v rámci sociálnych médií pre celé portfólio čokoládových cukroviniek, sa zisťovali odpovede na otázky týkajúce sa širokého spektra záležitostí súvisiacich so sociálnymi médiami a krízovými situáciami. Hĺbkový rozhovor mal pološtruktúrovanú podobu s dopredu pripraveným súborom tém a základných otázok, ktoré sa v priebehu rozhovoru dopĺňovali o dodatočné a skúmané otázky, za účelom získať viac informácií v reakcii na špecifickú otázku alebo ku skontrolovaniu správneho pochopenia otázok.

Pološtruktúrovaný rozhovor prebiehal vo forme video hovoru prostredníctvom telekomunikačnej aplikácie Skype vzhľadom na aktuálne prebiehajúce epidemiologické opatrenia súvisiace s novým typom koronavírusu, ktorý znemožňoval osobný kontakt. V úvode rozhovoru prebehlo predstavenie oboch zúčastnených strán a respondent súhlasil s nahrávaním rozhovoru. Následne sa respondentovi vysvetlil cieľ práce a spôsob priebehu rozhovoru, pričom dostal priestor k prípadným otázkam o povahe práce.

3.3.1 Správa sociálnych sietí

V úvode rozhovoru sa zisťovalo od respondenta, aká je jeho funkcia v spoločnosti a aby uviedol stručný popis pracovnej náplne v rámci tejto pozície. Bolo zistené, že v rámci svojej pracovnej funkcie pôsobí ako jeden z manažérov na oddelení marketingu čokolád a je zodpovedný za celé portfólio tabuľkových čokolád Milka a Figaro, hlavne pre český a slovenský trh, ale aj maďarský. Takisto zastrešuje za dané oddelenie agendu komunity managementu sociálnych sietí aj za všetky ostatné čokoládové produktové skupiny, ako napríklad pralinky alebo tyčinky.

Dôležitá základná otázka, ktorá rozvíja ďalšie časti rozhovoru, bola zameraná na zistenie, aké platformy sociálnych médií využívajú k marketingovej komunikácii v rámci produktov a značiek, ktoré spadajú do oddelenia, v ktorom pôsobí. Hlavnými využívanými sociálnymi médiami sú Facebook, Instagram a YouTube. Barvínek takisto doplnil, že ku komunikácii na sociálnych médiách aktívne využívajú aj influencerov. V rámci dodatočnej otázky sa zisťovalo, či sa okrem uvedených sociálnych médií používajú k aktívnej marketingovej komunikácii aj ďalšie známe sociálne médiá, ako LinkedIn a Twitter. Podľa zistenia, tieto platformy sociálnych médií sa však nevyužívajú.

V nadväznosti na to sa zisťovalo, či sa jedná o vopred plánovanú komunikáciu podľa určitých krátkodobých, strednedobých a dlhodobých plánov. Respondentovi bolo vysvetlené, že dlhodobým plánom sa myslí horizont jedného roka, strednedobým plánom polročné obdobie a krátkodobým plánom operatívna komunikácia v rade niekoľkých dní alebo týždňov. Zistilo sa, že v rámci dlhodobých ročných plánov sa koncom aktuálneho roka pripraví zadanie pre mediálnu agentúru so všetkými naplánovanými marketingovými aktivitami na nasledujúci rok. Na základe tohto zadania pripraví mediálna agentúra orientačný celoročný mediálny plán pre každú aktiváciu. V rámci strednedobého plánu uviedol, že v čase, keď sa už začína exekučne pracovať na konkrétnej realizácii každej aktivácie v jednotlivých mesiacoch, tak sa v spolupráci s mediálnou agentúrou naplánuje, ktoré sociálne siete sa využijú a v akej podobe. Rozhodne sa o uverejňovaných príspevkoch, fotkách, videách a ďalších detailoch potrebných k realizácii. V rámci krátkodobého horizontu by považoval ad hoc udalosti, ktoré nie sú vopred plánované, ale objavujú sa nečakane. Napríklad ak sa na poslednú chvíľu pred začiatkom aktivácie alebo v čase priebehu aktivácie objaví nová príležitosť, ktorou by sa dala aktivácia podporiť na sociálnej sieti, tak sa realizuje neplánovane z jedného dňa na druhý.

Barvínek ďalej uvádza, že do tejto kategórie neplánovaných operatívnych záležitostí patria aj podnety týkajúce sa podnikových a vládnych záležitostí, ktoré spadajú do agendy manažérky zodpovednej za externú a internú komunikáciu a budovanie vzťahov so štátnou správou na celoštátnej a regionálnej úrovni. Na tieto záležitosti sa pripravujú reakcie takisto neplánovane a za veľmi krátku dobu. Barvínek dodal ďalší príklad neplánovanej komunikácie. Napríklad v rámci vybranej aktivácie mal spotrebiteľ možnosť vyhrať automobil v podobe hlavnej ceny. V tomto prípade bude Barvínek prítomný na predávaní hlavnej výhry víťazovi a v rámci predávania sa pripraví fotodokumentácia. Z tejto udalosti sa potom vybraná fotografia so stručným popisom informujúcom o predaní, zverejní na platformách sociálnych

médií. Dodatočne bol dotazovaný ohľadne toho, kto je zodpovedný za prípravu týchto plánov. Bolo zistené, že za tvorbu mediálnych plánov je predovšetkým zodpovedná mediálna agentúra.

Plynule na predchádzajúcu oblasť nadviazala otázka zisťujúca, kto je zodpovedný za správu, pravidelnú komunikáciu a naplňovanie komunikačných plánov na zmienených profiloch sociálnych sietí. Z vysvetlenia vyplynulo, že o plán je zodpovedná už zmienená mediálna agentúra a za exekúciu ďalšia rada špecializovaných agentúr. Jednou z agentúr je kreatívna agentúra, ktorá je zodpovedná za exekúciu danej marketingovej aktívacie. Pravidelnú komplexnú správu sociálnych sietí však má na zodpovednosť digitálna agentúra s názvom Dark Side.

V tejto súvislosti bolo potrebné zistiť, či je správca sociálnych sietí, v tomto prípade digitálna agentúra Dark Side, dostupný len v určité vymezenú dobu alebo dvadsaťštyri hodín v priebehu celého týždňa vrátane víkendov. Zistilo sa, že správa sociálnych sietí je nepretržitá, teda funguje dvadsaťštyri hodín sedem dní v týždni. V rámci toho sa hľadala odpoveď na otázku, aká je priemerná rýchlosť odozvy na komentáre a súkromné správy prichádzajúce na zmienené platformy sociálnych sietí značiek Milka a Figaro. Barvínek vysvetlil, že je nastavené pravidlo, že na komentáre a správy je potrebné odpovedať do troch hodín od objavenia komentáru alebo súkromnej správy. Avšak dopĺňa, že nie je tomu tak vždy a počas víkendov môže byť reakcia spomalená, pretože sa môžu objaviť reakcie, ktoré potrebuje digitálna agentúra prekonzultovať s Barvínikom a ďalšími zamestnancami spoločnosti Mondelez, čo je možné len v pracovných dňoch od pondelka do piatka.

Barvínek napríklad uvádza nedávny prípad, keď spotrebiteľ poslal súkromnú správu na sociálnej sieti v sobotu večer ohľadne výskytu hmyzu v balení čokolády. V takomto prípade týkajúcej sa napríklad kvality potravín, je nastavený proces, v ktorom digitálna agentúra informuje okrem Barvínika aj ďalšie zainteresované osoby spoločnosti. Konkrétne manažérku zodpovednú za externú a internú komunikáciu pre Česko, Slovensko a Maďarsko, manažéra zodpovedného za komerčnú kvalitu a takisto špecialistu na starostlivosť o spotrebiteľov, do ktorého agendy patrí aj infolinka. V týchto prípadoch, keď musí byť podnet overených a prešetrovaných niekoľkými rôznymi stranami, sa odpoveď poskytuje obvyčajne za dlhšiu dobu než tri hodiny. Barvínek ale dodáva, že obvyčajne v menej komplexných prípadoch sa snažia reagovať do troch hodín.

3.3.2 Krízové situácie a krízové plány

V predchádzajúcom oddieli sa už mierne načrtla problematika týkajúcej sa komplexnejších problémov plynúcich z podnetov z platforiem sociálnych sietí a s tým súvisiaci následný komunikačný reťazec. V tejto súvislosti sa pristúpilo k druhej tematickej oblasti v rámci rozhovoru s Barvínikom, zameranej na potencionálne hrozby, krízové situácie, krízové plány a krízový management. V prvom rade bol dotazovaný, aký je postup a prístup v situáciách, keď sa objaví na sociálnych sieťach komentár alebo súkromná správa, ktorú možno považovať za potencionálnu hrozbu. Z odpovedi vyplynulo, že záleží do akej kategórie situácia spadá a čo znamená daná hrozba.

V prvom rade musí digitálna agentúra prostredníctvom e-mailu informovať Barvínika a ďalšiu marketingovú manažérku z oddelenia, aby sa mohla situácia ďalej postúpiť v prípade, že jeden z nich z akýchkoľvek dôvodov nie je schopný situáciu okamžite riešiť. Do kópie e-mailu sa automaticky pridáva aj manažérka zodpovedná za externú a internú komunikáciu a prípadne aj špecialista na infolinku. Informovanosť manažérky zodpovednej za externú a internú komunikáciu a špecialistu infolinky je dôležitá hlavne v prípade, že sa jedná o ohrozenie dobrého mena značky, napríklad porovnávanie alebo dvojaká kvalita.

V prípade, že sa jedná o ohrozenie týkajúce sa kvality produktu, ktoré môže napríklad znamenať, že produkt má inú kvalitu ako sa očakáva, nie je správna gramáž, javí známky skazenosti alebo obsahuje cudzí predmet, tak sa okrem už zmienených zainteresovaných osôb informuje aj manažér zodpovedný za komerčnú kvalitu. V prípade prvej situácie, čiže ohrozenia dobrého mena značky, sa manažérka zodpovedná za externú a internú komunikáciu dohodne s Barvínikom, akým spôsobom budú reagovať. Zmieňuje, že odpoveď väčšinou pripraví manažérka komunikácie a pošle ďalej Barvínkovi, ktorí ju prípadne mierne opraví alebo doplní, aby viacej korešpondovala s komunikáciou značky.

Následne sa Barvínek spojuje s digitálnou agentúrou, aby túto pripravenú odpoveď poslali spotrebiteľovi, ktorý podnet uverejnil na sociálnej sieti. Môže sa jednať o verejný príspevok na nástenke alebo o súkromnú správu. Barvínek dodáva, že sa vždy snažia podávať pravdivú informáciu, situáciu dôkladne preveriť a zvážiť, aký môže mať dopad a podľa toho sa pripraví odpoveď. V prípade, že sa jedná o druhú situáciu týkajúcu sa kvality produktu, tak sa v prvom rade posudzuje, či sa daná čokoláda nepoškodila napríklad v priebehu určitej logistiky, manipulácie, nesprávnym skladovaním u spotrebiteľa, obchodníka, u spoločnosti, alebo či daný spotrebiteľ nedostal čokoládu od inej osoby. Väčšinou sa aj v týchto prípadoch odpovedá priamo spotrebiteľovi, ktorý podnet nahlásil, s tým účelom, aby sa daná situácia vysvetlila, vyriešila a nevznikla ohrozujúca situácia v externej komunikácii.

V prípade, že sa jedná o téma, ktoré vypuklo verejne prostredníctvom akéhokoľvek komunikačného kanála, tak sa postup môže odlišovať. Barvínek spomína prípad s premiérom Českej republiky Andrejom Babišom, ktorí verejne v televízii vyhlásil negatívne komentáre na značku Milka, ktoré sa dostali k širokej verejnosti. Aj v takýchto situáciách sa najprv prípad vyšetrí, prehodnotí a potom sa reaguje. Rozdiely sú v tom, že ak sa jedná o podnety len v súkromných správach, tak sa riešia priamo len s daným spotrebiteľom súkromne a nevytvára sa žiadna verejná komunikácia. Pokiaľ sa jedná o podnet z verejného príspevku na sociálnej sieti, tak sa pripravuje všeobecnejšia odpoveď. Ale pokiaľ sa jedná o situáciu s veľkým dosahom verejnosti, ako zmienený prípad s premiérom, tak sa samozrejme vydáva oficiálna tlačová správa, kontaktuje sa priamo osoba, ktorá situáciu vyvolala, ďalej sa kontaktujú organizácie, ktoré do problému taktiež nejakým spôsobom vstupujú a vyvoláva sa snaha o vyjednávanie. V prípade konkrétne zmienenej situácie spoločnosť reagovala aj v tlačových médiách.

Vzhľadom na to, že sa načrtla konkrétna situácia širokého rozsahu s premiérom republiky, respondentovi bola položená dodatočná otázka, aby detailnejšie vysvetlil daný prípad. Vysvetlilo sa, že sa jednalo o prehlásenie premiéra z roku 2019, v ktorom zaznelo, že nie je prípustné, aby si deti v Českej republike mohli kúpiť len Milka čokoládu, ktorá obsahuje viac cukru a tuku ako deti v Nemecku. Spoločnosť sa voči tomu ohradila a okamžite na to reagovala, keďže sa dokázateľne jednalo o nepravdivý výrok. Následne sa vytvorila komunikácia v moderných aj tradičných médiách komunikujúca, že je spoločnosť hrdá na to, že môže doručovať rovnakú kvalitu naprieč všetkými krajinami.

Na stránke My News Desk (2019) je z 3. mája 2019 uvedená oficiálna tlačová správa spoločnosti Mondelez Czech Republic k vyššie uvedenému prípadu ohľadne obvinenia z dvojakej kvality produktov Milka. Spoločnosť v tlačovej správe uvádza, že všetky jej výrobky sú rovnakej kvality a podliehajú rovnakým prísnyim kontrolám kvality po celom svete, bez ohľadu na to, kde sú vyrábané alebo predávané. Ďalej uvádza, že čokoláda Milka v Českej republike je úplne rovnaká ako čokoláda predávaná v Nemecku alebo Rakúsku. Dvojaký štandard kvality spoločnosť nepripúšťa.

Na tieto zistenia nadväzovala otázka zisťujúca, či existuje štandardizovaný proces, ktorý určí, kedy daná hrozba už prepukla do krízovej situácie. Zistilo sa, že toto určenie závisí

na vyhodnotení manažérky pre externú a internú komunikáciu a budovanie vzťahov so štátnou správou na celoštátnej a regionálnej úrovni pre Českú republiku, Slovensko a Maďarsko. V prvom rade však platí štandardizovaný proces, ktorý už bol zmienený. Konkrétne teda v prípade, že zamestnanec digitálnej agentúry zaregistruje akýkoľvek príspevok, následne sa obráti na už zmienené zainteresované strany zo spoločnosti Mondelez. V prípade menej závažných situáciách, v ktorých sa agentúra potrebuje len poradiť ohľadne reakcie, kontaktuje len Barvínka. V závažnejších podnetoch sa kontaktujú zmieňované osoby z ďalších kľúčových oddelení a zahajuje sa riešenie situácie.

V tejto súvislosti sa ďalej zisťovalo, aký je postup v prípade, že sa už jedná o krízovú situáciu. V prípade, že sa podľa vyhodnotenia manažérky pre externú a internú komunikáciu jedná o krízovú situáciu, nastupuje proces krízového managementu. Súčasťou krízového tímu je aj Barvínek ako zástupca značiek, ktoré vo svojej funkcii spravuje. V prípade, že sa jedná o situáciu, ktorá ovplyvňuje celú spoločnosť, vedenie preberá manažérka pre externú a internú komunikáciu spolu s jej priamymi nadriadenými z oddelenia firemných a vládnych záležitostí aj medzi jednotlivými krajinami a takisto aj s generálnou riaditeľkou pre Českú republiku, Slovenskú republiku, Maďarsko a s členmi z rady managementu.

Barvínek následne potvrdil, že sa jedná o vopred vypracovaný krízový plán v rámci krízového managementu. Čo sa týka krízových plánov, zisťovalo sa, kto je zodpovedný za ich tvorbu. Zistením je, že za prípravu sú zodpovední členovia z rady managementu pre Českú republiku, Slovenskú republiku a Maďarsko. V tejto súvislosti bolo od respondenta zisťované, či existujú v rámci plánov rozdelené kompetencie jednotlivých zainteresovaných strán. Odpoveďou sa znovu potvrdilo stanovisko už podľa predošlých konštatovaní, že kompetencie sú jasne rozdelené na strane zamestnancov digitálnej agentúry a aj na strane zamestnancov spoločnosti Mondelez. Doplnkovou otázkou sa zisťovalo, či sú právomoci jasne vymedzené každej zainteresovanej strane. Potvrdilo sa, že áno a každá zainteresovaná osoba je vedomá svojich právomocí, v ktorých situáciách môže akým spôsobom reagovať a ako postupovať.

Pristúpilo sa k otázkam zameraným na konkrétne značky a komunikáciu. Zisťovalo sa, či je marketingová komunikácia rozdielne nastavená pre jednotlivé značky z portfólia respondenta, teda pre Milku a Figaro. Obecne je komunikácia ladená vzhľadom na cieľovú skupinu. Napríklad v prípade značky Milka sa v rámci komunikácie spotrebiteľom tyká a v prípade značky Figaro vyká. Keďže má značka Milka na sociálnych sieťach milióny sledovateľov, na čo sa poukázalo už v časti zameranej na predstavenie spoločnosti, tým pádom prebiehajú početnejšie a častejšie interakcie ako v prípade značky Figaro, kde je počet sledujúcich len cez štyridsaťtisíc. Barvínek ďalej dodáva, že v prípade značky Milka sa interakcie týkajú najčastejšie tabuľkových čokolád. Takisto dodáva, že v prípade značky Figaro prichádzajú podnety najčastejšie v podobe súkromnej správy a v prípade značky Milka častejšie na verejnú nástenku. Zisťovalo sa ďalej aj to, či sa prihliada na túto rozdielnosť v spôsobe komunikácie aj v krízových situáciách. Barvínek skonštatoval, že v prípade komunikácie v krízových situáciách sa komunikuje rovnakým spôsobom bez ohľadu na značku.

V súvislosti so sociálnymi médiami bolo zisťované, či je komunikácia rozdielne nastavená na jednotlivých platformách sociálnych médií a prípadne ako. Potvrdilo sa, že je komunikácia rozdielne nastavená a je daná limitom danej platformy sociálneho média. Napríklad na sociálnu sieť Facebook sa umiestni obrázok s pripojeným dlhým textom. Ale v prípade sociálnej siete Instagram je text príspevku podstatne stručnejší a oznámenie je omnoho jasnejšie. Na sociálnej sieti YouTube sa komunikácia podáva prostredníctvom videa. Takisto záleží na tom, čo je cieľom komunikácie. Vysvetlilo sa, že zo sociálnej siete YouTube je cieľom presmerovať spotrebiteľov na sociálnu sieť Facebook alebo Instagram. Z Facebooku alebo Instagramu zas presmerovať na webové stránky značky.

3.3.3 Výzvy a problémy

V ďalšom tematickom okruhu rozhovoru sa zameriavalo na najčastejšie problematické situácie, ktoré sa objavujú na sociálnych sieťach. Jedná sa obvykle o témy týkajúce sa kvality, dvojakej kvality, pôvodu používaných surovín, týrania zvierat, vzájomného verbálneho útočenia ľudí medzi sebou na sociálnych sieťach alebo taktiež neoprávneného verbálneho útočenia voči spoločnosti Mondelez.

V nadväznosti na to sa preto hľadala odpoveď, či sa darí eliminovať opakovanie týchto situácií. Barvínek zdieľa názor, že sa darí v eliminácii problémov a tém, ktoré sa objavovali napríklad v priebehu roka 2019 sa objavujú tento rok s omnoho nižšou frekvenciou.

Čo sa týka toho, či registrujú nejaké výzvy, ktorými musia neustále čeliť, Barvínek odpovedal, že jednu výzvu neustále predstavujú ľudia, ktorí vo všeobecnosti neznášajú veľké spoločnosti, preto opakovane hľadajú akýkoľvek problém a spúšťajú vyhrotené komunikácie. Zásadnou výzvou preto je, že títo spotrebitelia si nenechajú vysvetliť žiadnu situáciu, neakceptujú žiadnu odpoveď a vysvetlenie. Na druhej strane je prekvapujúco veľa spotrebiteľov, ktorí sa zo zvedavosti pýtajú na rôzne informácie, zaujímajú ich rôzne témy týkajúce sa značiek a spoločnosti, dokonca majú v záujme spoločnosť chrániť v rôznych kontroverzných diskusiách. Vyskytujú sa však napríklad aj členovia rôznych spolkov a organizácií, ktorí najčastejšie neakceptujú žiadne argumenty.

Plynule nadväzovala ďalšia otázka zameraná na to, či sú tieto problémy a výzvy špecifické pre určité krajiny alebo sa jedná o globálny charakter. Mnoho vecí je globálneho charakteru, napríklad téma ohľadne týrania zvierat. Ale veľa tém je naopak vyslovene lokálneho charakteru, hlavne obvinenia z dvojakej kvality prevažne v Českej republike a potom aj na Slovensku. Naopak napríklad v Maďarsku a Nemecku sa tieto témy takmer vôbec neriešia.

Na záver rozhovoru bol poskytnutý priestor k doplneniu akejkoľvek ďalšej relevantnej informácie týkajúcej sa zamerania rozhovoru a práce. Barvínek doplnil, že frekvencia rôznych komentárov, správ a sťažností je omnoho vyššia v prípade, že aktuálne prebieha určitá marketingová aktivácia, ktorá je komunikovaná na sociálnych sieťach prostredníctvom príspevkov. Napríklad určitá mechanika vysvetľujúca podmienky zapojenia do určitej súťaže môže vyburcovať spotrebiteľov k častejšie konverzácii a často dokážu na nerelevantný komentár odštartovať rozsiahlu diskusiu na úplne iné téma. V prípade, že sa jedná o obdobie, keď prebieha menej marketingových aktivácií alebo neprebiehajú žiadne, tak je frekvencia interakcií podstatne nižšia. Ďalej dodáva, že konkrétne v prípade sociálnej siete Facebook je organická premávka minimálna. Ale hneď po aktivácii určitej kampane, keď je veľké množstvo príspevkov podporované platenou reklamou, tak to samozrejme generuje veľké množstvo otázok na rôzne okruhy tém.

Podľa stránky spoločnosti (Mondelez International, 2020) sa nachádza sekcia vyhradená len pre médiá a žurnalistov na oficiálnych webových stránkach. V tejto sekcii je možné si zvoliť konkrétny štát, v rámci ktorého sa objaví meno, telefónny a e-mailový kontakt na manažéra zodpovedného za externú a internú komunikáciu pre dané štáty. Ďalej je možné využiť generický e-mailový formulár. Kontakty sú vyhradené len pre členov médií a žurnalistov, preto sa spätná reakcia poskytuje len výhradne im.

3.3.4 Vyhodnotenie rozhovoru

Hneď z úvodu rozhovoru vyplynulo zaujímavé zistenie, že z marketingového oddelenia čokolád Milka a Figaro, o ktorej sa zistilo v časti zameranej na predstavenie spoločnosti, že disponuje skutočne rozsiahlym portfóliom produktov, je zapojený do procesu komunity

managementu sociálnych médií celého portfólia iba jeden člen oddelenia, ktorý však marketingovo spravuje len vybranú časť produktov.

Prekvapujúcim zistením bol fakt, že podnety prichádzajúce a zaregistrované digitálnou agentúrou v čase víkendu, ktoré vyžadujú zapojenie aj zainteresovaných strán zo spoločnosti Mondelez, zostávajú bez riešenia do začiatku nasledujúceho pracovného dňa. V prípade, že by sa jednalo o veľmi závažnú situáciu, ktorej dopady by sa dali včasným reagovaním minimalizovať, zostáva týmto spôsobom neriešená aj niekoľko dní.

Zistilo sa, že pre dané značky sa nevyužívajú sociálne siete LinkedIn a Twitter ani v rámci krízovej komunikácie. Pričom z teoretickej časti vyplynulo, že napríklad Twitter je vhodný k okamžitému šíreniu stručnej správy a LinkedIn je vhodný k šíreniu informácií medzi odbornou verejnosťou.

Na základe rozhovoru sa potvrdili aj konštatovania z oddielu 3.1.2 týkajúcej sa manuálu špeciálnych situácií. Konkrétne sa potvrdila znalosť a využívanie krízového manuálu. Odpovede respondenta boli v súlade s informáciami zo zmienenej kapitoly 3.1.2. Avšak bol identifikovaný aj rozpor. Respondent uviedol, že je súčasťou krízového tímu alebo tímu špeciálnych situácií, v ktorom zastupuje marketing za príslušné značky. Ako sa zistilo z rozhovoru, v týchto situáciách sa aktívne podieľa na riešeníach. Avšak v oficiálnom zozname členov managementu špeciálnych situácií nie je uvedený. Nastáva preto otázka, či je v prípade pochybení možné vyvodit' konzekvencie na jeho strane, keďže nie je oficiálnym členom tímu.

Z rozhovoru sa zistilo, že v prípade značky Figaro, spotrebitelia posielajú svoje podnety zvyčajne súkromnou správou. Avšak v prípade značky Milka, spotrebitelia najčastejšie uverejňujú svoje reakcie verejne na nástenke. Toto zistenie vysvetľuje to, prečo sa v rámci zbierania dát v podkapitole 3.2 na profile Figara na sociálnej sieti Facebook nenašli za sledované obdobie 2019 a 2020 žiadne príspevky a komentáre, ktoré by bolo možné považovať za potencionálnu hrozbu alebo krízovú situáciu. Naopak na profile značky Milka je výrazne veľké množstvo verejných komentárov a podnetov. Rozhovor potvrdil ďalší pozorovaný jav z podkapitoly 3.2, konkrétne to, že frekvencia interakcií sa výrazne navyšovala u príspevkov týkajúcich sa komunikácie konkrétnej marketingovej aktivácie. Naopak pri viac neutrálnych príspevkoch bola interakcia nižšia.

Identifikovanou výzvou je rozhodne neubúdajúca skupina spotrebiteľov, ktorí kontinuálne neakceptujú žiadne reakcie na podnety a opakovane burcujú kontroverznú komunikáciu a verbálne útoky. Nie je možné nechať bez povšimnutia ani fakt, že obvinenia z dvojakej kvality produktov sa najčastejšie vyskytujú v Českej republike, o niečo menej v Slovenskej republike, pričom takmer vôbec sa tieto obvinenia neobjavujú v Maďarsku. Následne sú prekvapujúce sťažnosti týkajúce sa pôvodu používaných surovín, o ktorých sa zistilo v časti zameranej na predstavenie spoločnosti, že v prípade pšenice aj kakaa sa jedná o rozsiahle ekologické a udržateľné iniciatívy, ktoré sú komunikované aj na obaloch produktov. Problematika týrania zvierat globálneho charakteru sa javí takisto ako veľmi kontroverzné téma. Tieto postrehy boli takisto zaznamenané aj v podkapitole 3.2.

3.4 Návrh krízového plánu

Úloha sociálnych médií v krízových situáciách ako zdroja informácií sa zvyšuje s rastúcim využívaním sociálnych médií a internetu. Zistenia ukazujú, že dôležitosť sociálnych médií pre ľudí je vysoká, a ak sa tam nenachádzajú relevantné informácie, vytvárajú spätnú väzbu, často negatívnu. V rôznych skupinách zainteresovaných strán sú rôzne kanály dôležitejšie ako iné, a ak organizácia nie je zastúpená v danej platforme, ich zainteresované strany v tomto kanáli alebo platforme nedostávajú príslušné informácie o prebiehajúcej situácii. Krízový

management v online prostredí, najmä na platformách sociálnych médií, sa stal pre spoločnosti veľkou výzvou. Najprv sa analyzoval charakter týchto platforiem a spôsob ich použitia spolu s metódami krízovej komunikácie, ktoré boli v jednotlivých príspevkoch použité. Zdá sa však, že spoločnosť používa tieto platformy ako jednu a tú istú, konkrétne sa hlavne zameriava na sociálnu sieť Facebook. Využívanie sociálnych sietí Twitter a LinkedIn sa nezaznamenal.

Verejnosť nemožno považovať iba objektom, ktorý potrebuje informácie o prebiehajúcich situáciách, ale mal by byť súčasťou konverzácie. Jedná sa o podstatnú záležitosť, ktorú by si profesionáli, ktorí riadia sociálne médiá v krízových situáciách mali pamätať. Krízový management počas krízy by sa mal pripraviť na túto situáciu. Navyše na sociálnych médiách, ak je spoločnosť aktívna iba počas krízy, má ťažkosti s riadením danej situácie k pozitívnym výsledkom. Skutočnosť, že absencia v daných situáciách môže byť vo väčšine prípadov veľmi škodlivá pre fungovanie spoločnosti a celkový imidž, predstavuje veľkú hrozbu. Ak sa spoločnosť nezúčastňuje na riadení platformy a neovplyvňuje tón diskusie, konverzácia o tejto vyhotnenej téme bude pokračovať bez ich účasti, protiargumentov alebo zdôvodnení.

Na efektívne riadenie kríz je nevyhnutný reakčný čas. Pri spravovaní sociálnych médií je nevyhnutné počúvať, reagovať a zlepšovať sa. Spoločnosť by mala mať k dispozícii dobré technológie, ktoré sa týkajú sledovania sociálnych médií a toho, o čom sa na nich diskutuje. Pomáha to s aspektom riadenia času a dáva spoločnosti šancu spoznať situácie skôr, ako začnú byť virálne a reagovať skôr, ako k tomu dôjde. Pokiaľ ide o vykonávanie metód krízového managementu na platformách sociálnych médií, je tiež nevyhnutné, aby to znelo trochu prirodzenejšie, ale zároveň zdvorilo. Ľudia sú inteligentní a všimnú si oznámenia písané veľmi typickým korporátnym tónom, ktorý im nedáva žiadne skutočné pocity o situácii a začnú pravdepodobne reagovať nepriateľsky na pokusy o krízový management.

Jeden z najlepších prístupov môže byť sledovanie prebiehajúcich diskusií medzi svojimi sledovateľmi, aby sa získala predstava o prirodzenom tóne, ktorý je publikum ochotné počúvať. Môže to byť napríklad pomocou alebo vytvorením správnych značiek „hashtag“, ktoré potom môžu ľudia použiť, keď hovoria o danej záležitosti. Na druhej strane, ak si spoločnosť skutočne želá, aby ich informácie boli medzi zúčastnenými stranami virálne, musí byť schopná ich náležite upraviť, aby zachytili požadované publikum. Napríklad pri zdieľaní na Facebooku, reagovaním a komentovaním sa príspevok zobrazí aj ostatným ľuďom, ktorí nie sú v sieti spoločnosti.

Otvorenosť, čestnosť a skutočná diskusia medzi zúčastnenými stranami pomáhajú upokojiť situáciu na platformách sociálnych médiách. To ukazuje verejnosti, že spoločnosť sa zaujíma o názory spotrebiteľov a je ochotná zmeniť sa, ak si to situácia vyžaduje. Hovorca alebo ovplyvňovateľ sociálnych médií niekedy môže pomôcť upokojiť situáciu. Aj keď na skutočne použitej stratégii záleží, stále pretrvávajú pretrvávajúce otázky, či je dôležitejšia platforma alebo zdieľaný obsah. Zistenia tohto prieskumu naznačujú, že platformu aj obsah správy je potrebné posudzovať spoločne aj oddelene, najmä v prípade sociálnych médií. Pri plánovaní stratégií krízového managementu by spoločnosť nemala považovať všetky platformy sociálnych médií za jednu a tú istú.

Navrhovaný krízový plán zameraný na sociálne médiá spoločnosti predkladá dvanásť odporúčaní, ktoré by mali byť zahrnuté do ich manuálu managementu špeciálnych situácií do sekcie marketingu alebo samostatnej interdisciplinárnej sekcie, prípadne ako príloha manuálu managementu špeciálnych situácií. Odporúčania sa formulovali na základe zistených informácií získaných analýzou súčasného stavu v priebehu praktickej časti práce a komparovaním týchto zistení s teoretickými znalosťami uvedenými v teoreticko-metodologickej časti práce. Účel týchto odporúčaní spočíva v nastavení správneho procesu

riešenia krízových situácií v prostredí sociálnych médií. V závere to môže spoločnosti značne prispieť k zachovaniu reputácie a prípadne predísť prípadným stratám.

Pravidelná aktualizácia krízového plánu

Na úvod sa odporúča spoločnosti pravidelná kontrola alebo aktualizácia manuálu managementu špeciálnych situácií aspoň každých šesť mesiacov. Keďže sa jedná o veľmi rýchlo sa meniace a rozvíjajúce prostredia sociálnych médií, môžu nastať v krátkom čase zásadné zmeny, ktoré by bolo potrebné zohľadniť v manuáli managementu špeciálnych situácií. Rovnako môžu vyplynúť zásadné poučenia z riešenia určitých krízových situácií. Zapracovanie týchto poučení a zmien môže v nových prípadoch predchádzať minulým chybám.

Zoznam sociálnych médií

Z analytickej časti práce vyplynulo, že nie je priamou súčasťou krízového plánu nazvaného manuál managementu špeciálnych situácií zoznam platforiem sociálnych médií a iných relevantných webových stránok. Dôležitosť zahrnutia tohto zoznamu do krízového plánu vyplýva z odporúčania z teoretickej časti práce. Vzhľadom na rozsiahle dopady, ktoré sociálne médiá môžu spôsobiť a vzhľadom na to, akú dôležitú úlohu zohrávajú platformy sociálnych médií v životoch ľudí a v marketingových kampaniach, by bolo vhodné ich zapracovanie do manuálu. Zároveň je dôležité, aby každá zainteresovaná strana, ktorá príde do kontaktu s manuálom managementu špeciálnych situácií, mala jasný prehľad o tejto oblasti.

Navrhuje sa do zoznamu sociálnych médií uviesť korporátne platformy spoločnosti a takisto platformy jednotlivých značiek z portfólia spoločnosti. Zoznam sociálnych médií by bolo vhodné rozdeliť následne aj podľa lokálnosti a globálnosti daných značiek. A ako vyplynulo z predstavenia spoločnosti, platformy by sa mali rozdeliť aj podľa produktovej kategórie (čokoládové produkty, sušienky, žuvačky a pod.). Uvedenie presného zoznamu sociálnych médií uľahčuje orientáciu zainteresovaných strán v tom, ktoré platformy je potrebné v určitých krízových situáciách sledovať. Keďže sa uviedlo aj v teoretickej časti práce, že krízový manuál by mal byť jednoduchý a prehľadný, aby uľahčoval orientáciu pri používaní manuálu. Navyše v prípade prebiehajúcej krízy, počas ktorej je tlak na okamžité kroky, môže jasný a konkrétny manuál skrátiť vynaložený čas na dohľadanie daných informácií ohľadne sociálnych médií.

Takže napríklad v prípade, že spoločnosť dostane hlásenie o krízovej situácii, ktorá sa týka čokoládovej značky Milka, zainteresovaná osoba by sa v manuáli poďívala do sekcie globálnych čokoládových značiek, kde by boli uvedené odkazy na všetky relevantné platformy sociálnych médií, na ktorých je potrebné situáciu monitorovať.

Ako bolo uvedené v oddiely 3.1.1, do manuálu by sa mali uviesť oficiálne stránky spoločnosti Mondelez International na platformách sociálnych médií Facebook, LinkedIn, Twitter a YouTube. Čo sa týka konkrétnych značiek pre Českú a Slovenskú republiku, do globálnych čokoládových značiek by bola zaradená Milka a odkazy na jej stránky na sociálnych sieťach Facebook, Instagram a YouTube. Medzi lokálne čokoládové značky by bola zaradená značka Figaro a odkaz na stránku na sociálnej sieti Facebook a YouTube. V prípade sušienkových produktov do globálnej sekcie by boli zaradené značky Oreo a Tuc a ich odkazy na sociálne siete Facebook, Instagram a YouTube. Do lokálnej kategórie sušienkových značiek by patrili značky Kolonáda, Brumík, Miňonky, BeBe Dobré ráno, Opavia Zlaté, Fidorka a odkazy na ich profily na sociálnej sieti Facebook a YouTube. V prípade globálnej značky cukríkov a žuvačiek Halls by sa uviedol odkaz na sociálnu sieť Facebook a YouTube.

V tejto súvislosti je potrebné sa pripraviť na externú komunikáciu. Profesionálny management komunikácie je nevyhnutný pre úspešné riadenie špeciálnych situácií. Koordinátor managementu špeciálnych situácií danej krajiny musí zabezpečiť, aby všetky záležitosti týkajúce sa komunikácie incidentu a krízovej situácie riešil príslušný člen tímu zodpovedný

za externú a internú komunikáciu a vládne záležitosti, prípadne kompetentný náhradník, pričom je dôležité, aby bola táto zodpovedná osoba adekvátne informovaná o celej záležitosti. Taktiež je potrebné zaviesť kontrolu nad tokmi informácií a zabezpečiť, aby všetka komunikácia interným aj externým zainteresovaným stranám bola schválená prostredníctvom managementu špeciálnych situácií, ako aj prostredníctvom príslušného miestneho poradcu. Je to dôležité kvôli zabezpečeniu konzistentnosti správ a na zabránenie úniku informácií.

Začlenenie externej digitálnej agentúry do manuálu špeciálnych situácií

Podľa zistení z podkapitoly 3.1, v ktorej sa predstavil manuál managementu špeciálnych situácií spoločnosti vyplynulo, že súčasťou zainteresovaných strán alebo tímu managementu špeciálnych situácií nie je externá digitálna agentúra zodpovedná za správu platforiem sociálnych médií spoločnosti. Táto skutočnosť môže súvisieť s tým, že daný manuál managementu špeciálnych situácií pochádza z roku 2010, pričom za uplynulých desať rokov sa prostredie sociálnych médií značne zmenilo a výrazne rozšírilo. Tak ako sú v manuáli managementu špeciálnych situácií jasne vymedzené kompetencie zainteresovaných strán na strane spoločnosti Mondelez International, rovnako by mali byť do oficiálneho dokumentu zahrnuté aj kompetencie externej digitálnej agentúry, keďže v digitalizovanom súčasnom svete zohráva dôležitú rolu v krízových situáciách, ktoré vyplynuli aj z rozhovoru v podkapitole 3.2.

Z týchto dôvodov sa odporúča zaradenie jednej zodpovednej osoby do manuálu managementu špeciálnych situácií ako zainteresovanej strany s jasne vymedzenými kompetenciami. Ako je už známe z podkapitoly 3.3, externá digitálna agentúra spravuje platformy sociálnych médií a vo väčšine prípadov je prvou stranou, ktorá potencionálnu hrozbu zaregistruje na sociálnych médiách a hlási zodpovedným osobám na strane spoločnosti Mondelez International. V krízových situáciách by sa mala digitálna agentúra naďalej riadiť pokynmi zodpovedných osôb z Mondelez International a zverejňovať komentáre a reakcie dodané spoločnosťou Mondelez International, ktoré sa schválili managementom špeciálnych situácií. V prípade návrhu komentára zo strany digitálnej agentúry je potrebné vyžiadať schválenie od managementu špeciálnych situácií.

V priebehu analýzy sa zistilo, že podnety zaznamenaná počas víkendov vyžadujúce zapojenie zainteresovaných strán zo strany spoločnosti, zostávajú často bez reakcie do najbližšieho pracovného dňa. V súvislosti s tým sa odporúča doplnenie ďalšej povinnosti do manuálu špeciálnych situácií a to konkrétne povinnosť zo strany digitálnej agentúry hlásiť veľmi závažné a akútne prípady koordinátorovi managementu špeciálnych situácií aj počas víkendov. V rámci manuálu managementu špeciálnych situácií by mala externá digitálna agentúra obdržať presný zoznam krízových situácií, ktoré sú natoľko závažné, že by sa neodkladne malo pristúpiť k aplikácii krízového managementu. Zásadnou kompetenciou a povinnosťou externej agentúry by malo byť neustále monitorovanie platforiem sociálnych médií pred, počas aj po krízových situáciách.

Kontrola virtuálneho prostredia

Odporúča sa spoločnosti Mondelez International, aby v manuáli managementu špeciálnych situácií bola zahrnutá povinnosť kontroly obsahu vybraných relevantných webových stránok a ďalších odkazov zverejnených spotrebiteľmi na platformách sociálnych médií. Úmyslom toho je včasne odhaliť rôzne príspevky a udalosti, ktoré by sa mohli považovať za urážlivé, nemravné alebo neoprávnené a tým mohli poškodiť dobré meno spoločnosti alebo konkrétnej značky. Externá digitálna agentúra by mala byť zodpovedná za vyhľadávanie a kontrolu na platformách sociálnych médií. Osoba zodpovedná za externú a internú komunikáciu zo spoločnosti Mondelez International by mala byť poverená kontrolou webových stránok a iných online médií mimo sociálne siete.

Týmto spôsobom je napríklad možné odhaliť reportáž, ktorá sa zakladá na nepravdivých alebo nepotvrdených informáciách, pričom spoločnosť o jej zverejnení nebola informovaná alebo kontaktovaná ohľadne stanoviska. Včasným odhalením takýchto príspevkov je možné zahájiť proaktívne riešenie a poskytnutie stanoviska, prípadne konfrontáciu publikovateľa alebo stiahnutie príspevku. Taktiež je možné pravidelným monitorovaním prostredia sociálnych sietí odhaliť iné stránky, účty a rôzne iniciatívy, ktoré sú nasmerované proti spoločnosti a môžu byť iniciátorom budúcich konfliktov a krízových situácií.

Pozastavenie naplánovaných príspevkov

V prípade, že nastane krízová situácia, ktorá prepukne na platformách sociálnych médií alebo má tendenciu rozšíriť sa na platformy sociálnych médií, je potrebné zastaviť uverejňovanie ďalších naplánovaných textových, obrázkových alebo video príspevkov určených buď ku konkrétnej marketingovej aktivácii alebo určených len k všeobecnej komunikácii bez vzťahu na akúkoľvek aktivitu. Tento postup by sa mal aplikovať na všetkých využívaných platformách sociálnych médií a v prípade ktorejkoľvek značky spoločnosti, bez rozdielu na lokálny alebo globálny pôvod.

V zhromaždených krízových situáciách v podkapitole 3.2 sa identifikovalo, že spoločnosť pokračovala v uverejňovaní príspevkov na platformách sociálnych médií určených k podpore danej marketingovej aktivácie, aj keď sa prvé negatívne ohlasy objavovali už pri prvom uverejnenom príspevku. Názorným príkladom je krízová situácia opísaná v prípade č. 2 a v prípade č. 6, ktorá sa týkala marketingovej aktivácie s Milka termoskami podporenou sponzorovanou spoluprácou s Ester Ledeckou.

V oboch prípadoch sa uverejnilo šesť až sedem príspevkov za obdobie trvania marketingovej aktivácie. Negatívny reťazec komentárov sa začal už hneď pri prvých uverejňovaných príspevkoch. Pokračovalo sa naďalej v zdieľaní príspevkov podľa marketingového mediálneho plánu, pričom sa negatívne ohlasy opakovali u každého ďalšieho príspevku a dokonca sa v niektorých prípadoch eskalovali. V takomto prípade je možné usudzovať, že uverejnené príspevky nesplnili očakávané výsledky a skôr prispeli k rozširovaniu a stupňovaniu krízovej situácie.

Ak sa naďalej zverejňujú ďalšie príspevky na platformách sociálnych médií v čase, keď už pri predchádzajúcom príspevku alebo príspevkoch rozšírila krízová situácia, spoločnosť a konkrétna značka pôsobia necitlivým dojmom. Môžu tým spôsobovať ďalšiu neželanú eskaláciu prípadu.

Navrhuje sa nasledovný postup. Zainteresované strany, konkrétne externá digitálna agentúra a zodpovedné osoby zo strany spoločnosti Mondelez International by mali postupovať štandardným postupom, ktorý sa objasnil v podkapitole 3.3. V prípade, že sa vyhodnotí situácia ako kríza s tendenciou eskalácie, je potrebné prijať rozhodnutie o zastavení uverejňovania ďalších plánovaných príspevkov na platformách sociálnych médií. Pri tomto vyhodnotení by sa malo brať do úvahy, o aké konkrétne rozpory sa jedná a čoho sa týkajú. Za takéto krízy s tendenciou eskalácie možno považovať marketingové aktivácie, ktoré od samotného začiatku získali negatívny ohlas a neboli spotrebiteľmi osvojené.

Po pristúpení k tomuto rozhodnutiu by mal zástupca marketingu informovať členov externej digitálnej agentúry o pozastavení ďalšej komunikácie danej marketingovej aktivácie. Zástupcovia digitálnej agentúry by sa mali riadiť týmto rozhodnutím. Následne podľa štandardného procesu naďalej monitorovať situáciu u existujúcich príspevkoch a hlásiť akékoľvek ďalšie prípady zainteresovaným stranám spoločnosti.

Včasné pozastavenie uverejňovania ďalších príspevkov na platformách sociálnych médií môže mať aj pozitívne finančné dopady. Ako je známe, za vytvorenie textu, obrázku, videa

či akéhokoľvek iného príspevku je zodpovedná externá agentúra. Spracovanie týchto materiálov predstavuje finančný náklad na strane spoločnosti Mondelez International. Včasným rozhodnutím o zastavení ďalšej komunikácie je možné zastaviť aj prípravu ďalších materiálov a tým predísť k vynaloženiu nákladov za príspevky, ktoré nebudú prinášať želaný efekt, ale naopak budú spôsobovať ďalšie problémy.

Pozastavenie platenej reklamy

S pozastavením ďalších naplánovaných textových, obrázkových alebo video príspevkov určených buď ku konkrétnej marketingovej aktivácii alebo určených len k všeobecnej komunikácii bez vzťahu na akúkoľvek aktivitu na platformách sociálnych médií súvisí aj pozastavenie platenej reklamy alebo platených reklamných príspevkov. V období prebiehajúcej krízovej situácie môže spôsobiť akákoľvek ďalšia marketingová komunikácia zo strany značky alebo spoločnosti ďalšie neželané vyhrotenie prípadu. Zámerom je týmto vyhroteniam predísť a usilovať sa o minimalizáciu dopadov, reputačných aj finančných. Spoločnosť by opäť mohla pôsobiť netaktným dojmom.

Postup v tomto prípade by mal byť nasledovný. Opäť zainteresované strany zo strany externej digitálnej agentúry a zodpovedné osoby zo strany spoločnosti Mondelez International by mali postupovať štandardným nastaveným postupom, ktorý sa opísal v podkapitole 3.3. V prípade, že sa už vyhodnotila situácia ako krízová s tendenciou eskalácie a už sa rozhodlo aj o pozastavení uverejňovania ďalších príspevkov na platformách sociálnych médií, je potrebné prijať toto rozhodnutie aj v prípade platených reklamných príspevkov na sociálnych médiách. Zainteresované strany by mali podľa mediálneho plánu identifikovať sociálne médiá (YouTube, Instagram, Facebook, Seznam a pod.), na ktorých sa naplánovala táto podpora. Pri tomto vyhodnotení by sa malo znovu vziať do úvahy, o aké rozpory sa presne jedná a čoho sa týkajú.

Ak by sa naďalej zverejňovali ďalšie príspevky na platformách sociálnych médií, ktoré navyše spotrebiteľ veľmi jednoducho identifikuje ako platené reklamy, konkrétna značka ale aj spoločnosť ohrozujú svoju reputáciu a imidž. Môžu tým spôsobovať opäť zmienené ďalšie neželané vyhrotenie situácie.

Po prijatí uvedeného rozhodnutia by mal zástupca marketingu informovať zamestnancov externej digitálnej agentúry o pozastavení uverejňovania ďalšej platenej reklamy k danej marketingovej aktivácii. Členovia digitálnej agentúry by sa mali riadiť týmto prijatým opatrením. V nadväznosti na to, podľa štandardizovaného procesu by mal naďalej prebiehať monitoring situácie u existujúcich príspevkoch a neodkladne hlásiť akékoľvek ďalší prípad zainteresovaným stranám spoločnosti.

Rovnako aj v tomto prípade môže mať včasné pozastavenie uverejňovania ďalšej platenej reklamy na platformách sociálnych médií aj pozitívne finančné dopady. Keďže sa jedná o platenú reklamu, rovnako je známe, že ich uverejňovanie je spoplatnené. Výška poplatkov závisí na mnohých faktoroch a na konkrétnej platforme sociálnych médií. Závisí napríklad na dĺžke videa, frekvencii uverejňovania, zacielenia na určitú skupinu populácie alebo oblasť a pod. Tieto poplatky predstavujú finančný náklad na strane spoločnosti Mondelez International. Včasným prijatím rozhodnutia o zastavení ďalšej komunikácie prostredníctvom platenej reklamy je možné predísť vynaloženiu značných finančných prostriedkov za príspevky, ktoré nebudú doručovať očakávaný účel, ale naopak ešte by spôsobovali ďalšie komplikácie. Podľa Dubca (2018) sa náklady na platenú reklamu pohybujú od desiatok tisíc, po stotisíce až milióny v závislosti od nastavenia reklamy. Z toho vyplýva, že je možné predísť výrazným finančným stratám.

Predpokladá sa, že v čase prebiehajúcej marketingovej aktivácie, keď už krízová situácia vypukla, je produkcia samotných reklamných príspevkov už hotová a pripravená na zverejnenie alebo už sa zverejňuje. V tomto prípade sa teda náklady na produkciu uhradia v plnej výške a v prípade ich nezverejnenia nie je možné počítať s návratnosťou týchto vynaložených prostriedkov. Je však potrebné brať do úvahy dôležitosť tohto kroku v minimalizácii dopadov na reputáciu značky či spoločnosti.

Využívanie sociálnych médií LinkedIn a Twitter

V priebehu hĺbkového rozhovoru sa zistilo, že spoločnosť Mondelez International v Českej a Slovenskej republike nevyužíva platformy sociálnych médií LinkedIn a Twitter ku komunikácii marketingových aktivácií. Zistilo sa taktiež to, že tieto platformy sociálnych médií nevyužíva ani ku komunikácii v rámci krízovej komunikácie ako súčasť krízového managementu. Identifikovanou platformou, na ktorej spoločnosť pôsobila aktívne v rámci krízovej komunikácie bola sociálna sieť Facebook.

Na základe toho sa odporúča ku krízovým situáciám vzniknutým na platformách sociálnych médií Facebooku, Instagrame alebo akýchkoľvek iných, pripraviť krátke stanoviská na platformách sociálnych médiách ako je Twitter alebo LinkedIn, kde je známe z teoretickej časti práce, že pôsobí aj odborná verejnosť. V prípade, že sa informácia o vzniknutej krízovej situácii rozšíri k médiám a žurnalistom, je známe, že hľadajú vyjadrenia na Twitteri, ktoré sú cielené práve žurnalistom či médiám. Bez jej absencie hrozí riziko, že môžu hľadať informácie na platformách sociálnych médií, na ktorých situácia prepukla, kde len na základe reakcií a komentárov spoločnosti na konkrétne komentáre spotrebiteľov môžu médiá či žurnalisti interpretovať krízovú situáciu svojím spôsobom.

Aj v tomto prípade by mohla byť za správu týchto platforiem sociálnych médií zodpovedná externá digitálna agentúra za úzkej spolupráci s osobou zodpovednou za externú a internú komunikáciu spoločnosti Mondelez International a ďalších zainteresovaných strán podľa povahy danej situácie na základe zváženia managementom špeciálnych situácií.

Počas rôznych krízových udalostí majú ľudia a médiá veľmi veľký záujem o informácie, takže najlepším scenárom pre management špeciálnych situácií sa ponúka možnosť byť proaktívny a podať presné a pravdivé informácie. Malo by byť dôležité zostať súčasťou konverzácie a poskytovanie informácií od autorizovaného zdroja môže pomôcť zabrániť ľuďom v tom, aby si vymýšľali informácie, pretože nemohli nájsť to, čo hľadali. Na základe toho potom vznikajú fámy a špekulácie. Je preto dôležité byť prítomný na všetkých relevantných platformách sociálnych médií a aktívne na nich komunikovať a reagovať.

Monitorovanie značky či spoločnosti a reputácie pomocou platformy Twitter na základe značiek „hashtag“ a rôznych zoznamov je dôležité z toho dôvodu, aby sa spoločnosť mohla zapojiť do celého procesu so zainteresovanými stranami a rýchlo napraviť dezinformácie. Odporúča sa pravidelná aktualizácia najmä sociálnej siete Twitter o nových vývojjoch a je dôležité nezadržiavať žiadne informácie. V prípade, že informácie nie sú k dispozícii, odporúča sa vydanie krátkych vyhlásení o aktuálnom prebiehajúcom vyšetrení, aby zainteresované strany pochopili, že je spoločnosť vedomá situácie.

Príspevky určené na zverejnenie na sociálnej sieti Twitter by mali byť prispôbené charakteru tejto platformy. Správa by mala byť stručná, výstižná a môže odkazovať na ďalšie platformy sociálnych médií akými sú Facebook a Instagram alebo na oficiálne webové stránky, na ktorých je možné tieto krátke správy ďalej rozvinúť do detailov a podať hlbšie vysvetlenie prípadu aj s možnosťou pripojenia obrázkov či videí. Jednotlivé správy by mali byť prispôbené nielen danej platforme sociálnych médií, ale aj publiku, ktorý primárne na danej platforme pôsobí.

Používanie LinkedInu ako profesnej sociálnej siete, kde zdieľanie pozitívnych, ale aj negatívnych znalostí týkajúcich sa krízových situácií môže vytvárať empatiu a pochopenie v kruhu odbornej verejnosti. Zároveň je možné na základe interakcií s inými odborníkmi z daného oboru či iných oborov získať pohľad na ich skúsenosti, názor na situáciu či prípadne zistiť vedomie o podobných krízových situáciách v iných spoločnostiach. Transparentnosť a ochota otvorene komunikovať môže pôsobiť pozitívnym dojmom na publikum.

Interakcia na sociálnej sieti Instagram

U zhromaždených prípadoch v podkapitole 3.2 sa pri príspevkoch na platforme sociálnych médií Instagram neidentifikovali žiadne komentáre či reakcie spoločnosti k negatívnym komentárom spotrebiteľov. Preto sa výrazne odporúča, aby spoločnosť reagovala a bola aktívna aj na tejto platforme sociálnych médií, nie len na sociálnej sieti Facebooku. Noví užívatelia, ktorí navštívia profil značky na sociálnej sieti Instagram a všimnú si pri väčšine príspevkov, že spoločnosť vôbec nereagovala, môže to pôsobiť ľahostajným, zanedbaným dojmom a ignorovaním podnetov či komentárov. Ku každej platforme sociálnych médií by sa malo pristupovať rovnako zodpovedne a nezanedbávať interakciu so spotrebiteľmi, aby sa zachovala serióznosť spoločnosti. Na sociálnej sieti Instagram je prítomné veľmi rozsiahle publikum, ktoré očakáva určitú úroveň komunikácie. Samozrejme by sa mala reakcia prispôbiť charakteru sociálnej siete Instagram a jej užívateľom.

Príspevok adresujúci krízovú situáciu

Spoločnosti sa odporúča vytvorenie samostatného príspevku na využívaných platformách sociálnych médií, ktorý adresuje danú krízovú situáciu. V spotrebiteľoch tento prístup môže vyvolať dojem, sa značka či spoločnosť danou krízovou situáciou zaoberá, berie ju vážne a preto vytvára samostatný príspevok, v ktorom situáciu adresuje spôsobom, ktorý je prispôbený publiku danej platforme sociálnych médií. Týmto spôsobom zvládnutý proaktívny prístup môžu spotrebiteľia oceniť, pretože budú vnímať snahu spoločnosti k náprave.

Je možné očakávať, že sa pri príspevku rozbehnú ďalšie negatívne komentáre a intenzívne diskusie. Je však dôležité, aby sa komentáre nemazali pokiaľ nie sú vyslovene vulgárne alebo ladené nenávisťne. Ukázalo sa, že je omnoho lepšie zostať transparentným a nechať diskusie ďalej prebiehať. V prípade, že je problém spotrebiteľa adresovaný, je potrebný ho mať na mysli a ďalej na nich nadviazať a poďakovať za upozornenie. Ak sú odpovede spoločnosti skutočné a sú dodržané sľuby spoločnosti, je oveľa pravdepodobnejšie, že sa od značky nebudú tak výrazne dištancovať.

Využitie influencerov

Odporúča sa zapojenie ovplyvňovateľov (z angl. influencer) do komunikácie na platformách sociálnych médií aj v prípade kríz. Ľudia majú často tendenciu prikláňať sa k názorom inej rešpektovanej osoby, osoby s autoritou alebo inak populárnej osoby. Nie je nevyhnutné, aby bola daná osoba všeobecne známa. Pri analýze príspevkov sa v komentároch objavovali reakcie spotrebiteľov, ktorí mali tendenciu prikláňať sa k značke Milka alebo zaujať neutrálny názor, ktorý aktívne šíрили a vystupovali voči negatívnym komentárom. Všeobecne získava takto postavená osoba menej nenávisťi ako samotná spoločnosť. V prípade presvedčenia o pravde je možné očakávať zmenu názorov.

Zároveň v prípade, že sa v danej marketingovej kampani využíva ovplyvňovateľ ku komunikácii, ako napríklad v prípade dvoch identifikovaných kampaní s Ester Ledeckou, je potrebné sa vopred pripraviť na problémové situácie, pretože negatívne komentáre sa môžu objaviť aj u daných ovplyvňovateľov. V prípade, že už prebieha krízová situácia, marketingová

kampaň s ovplyvňovateľmi by mala obsahovať komplexný plán reakcií. Ak sa vyskytnú otázky alebo záporné komentáre týkajúce sa príspevkov uverejnených aj napríklad ovplyvňovateľmi, nemali by sa ignorovať ani nechať nezodpovedané.

Je potrebné vedieť a určiť, kto bude zodpovedný za tieto komunikácie a aká odpoveď by sa mala komunikovať. Ovplyvňovatelia by mali byť pripravení s odpoveďami na základné otázky, ktoré môže položiť ich publikum, avšak samozrejme za hlavnú časť interakcií by mala byť zodpovedná spoločnosť. Nemalo by sa to považovať za záťaž, ale v skutočnosti ako výhodnú príležitosť nielen verejne demonštrovať transparentnosť, otvorenosť a čestnosť, ale aj zmysluplné priame spojenie so spotrebiteľmi.

Posúdenie harmonogramu kampaní

V prebiehajúcom krízovom období sa odporúča spoločnosti posúdenie primeranosti harmonogramu ďalších marketingových aktivít v rámci danej kampani, v rámci ďalších súčasne prebiehajúcich marketingových kampaní a v rámci budúcich plánovaných marketingových kampaní. Je potrebné prehodnotiť ďalšie aktivity, ktoré majú prebiehať mimo platformy sociálnych médií. Môže sa jednáť napríklad o obchodnú podporu na maloobchodnej predajnej ploche, komunikáciu prostredníctvom outdoor reklamných nosičov, rôznych podujatí, ochutnávok, rozdávania vzoriek a ďalších marketingových podporných aktivít.

Je potrebné prehodnotiť pokračovanie v týchto aktivitách alebo zhodnotiť potencionálne hrozby, ktoré by mohli ďalej rozbiehať diskusie na platformách sociálnych médií. Tým, že sa jedná o integrované marketingové kampane, spotrebiteľia majú možnosť jednoduchým spôsobom identifikovať a priradiť iný druh aktivity s aktivitou prebiehajúcou na platformách sociálnych médií, pri ktorých prebieha daná krízová situácia.

Rovnako pri súčasne prebiehajúcich kampaniach alebo za sebou na seba nadväzujúcich kampaniach sa môže negatívny sentiment prenášať z jednej kampane na druhú, bez inak závažných iných udalostí. V analyzovaných prípadoch sa takisto jednalo o navzájom nadväzujúce prípady. V priebehu januára a februára sa uverejňovali príspevky komunikujúce Milka marketingovú kampaň zameranú na sviatok sv. Valentína a Milka pralinky opísané v prípade č. 5, kde sa spustili negatívne komentáre. Následne na začiatku marca sa začalo s komunikáciou marketingovej aktivácie na Milka pralinky s komunikáciou Dňa žien na sociálnej sieti Facebook uvedenej v prípade č. 4. Aj v tomto prípade pokračovali negatívne komentáre, opäť kampane zameranej na Milka pralinky.

Súčasne od polovici februára až do konca marca prebiehala situácia opísaná v prípade č. 3 s marketingovou kampaňou zameranou na súťaž o Milka termosky podporenej sponzorovanou spoluprácou so športovkyňou Ester Ledeckou na sociálnej sieti Facebook. Negatívny postoj a komentáre sa počas tohto obdobia výrazne naďalej stupňovali a prebiehali zároveň s prípadom č. 4. Ďalšou marketingovou aktiváciou, ktorá taktiež prebiehala v rovnakom období, konkrétne koncom marca, bola marketingová kampaň zameraná na Milka Veľkú Noc s komunikáciou tradície vajíčkobrania. V tomto prípade sa jednalo o druhú marketingovú kampaň za krátke obdobie, v ktorom sa komunikovala spotrebiteľmi označovaná zahraničná tradícia. Následne hneď od začiatku apríla nadviazala na predošlé marketingové kampane ďalšia Milka kampaň zameraná na súťaž o auto z prípadu č. 1 s pokračujúcimi negatívnymi komentármi.

V priebehu veľmi krátkeho obdobia v roku 2020, konkrétne štyroch mesiacov od januára do apríla, prebiehalo súčasne alebo plynule za sebou päť marketingových kampaní. Každá z nich sa pritom vyhodnotila ako krízová situácia. Tým, že marketingové kampane prebiehali súčasne alebo na seba plynule nadväzovali, neprebehol dostatočný čas na to, aby sa upokojila situácia v jednom prípade a negatívny sentiment spotrebiteľov sa prenášal ďalej v priebehu času.

Prehodnotenie budúcich marketingových plánov

Odporúča sa spoločnosti Mondelez International, aby pri plánovaní marketingových kampaní na nadchádzajúce obdobie, konkrétne na nasledujúci rok, evaluovali reakcie vyvolané danou marketingovou kampaňou v aktuálnom období. V prípade, že vybraná marketingová kampaň vyvolala negatívne reakcie alebo spôsobila krízovú situáciu, je potrebné zvážiť opakovanie takto konfliktných kampaní. Prípadne je možné upraviť marketingovú kampaň na základe negatívnej spätnej väzby do takej podoby, aby neobsahovala kritizované elementy.

V priebehu analýzy sa identifikovalo hneď niekoľko prípadov, ktorých opakovanie či upravenie by sa malo zvážiť do budúcnosti. Jedným prípadom bola marketingová aktivácia Milka Veľká noc, ktorá komunikovala tradíciu vajíčkobrania. Aj keď Milka vo svojich reakciách komunikovala, že je možné dohľadať informácie o existencii tejto tradície aj z územia Českej republiky, spotrebiteľia neboli ochotní akceptovať toto stanovisko a naďalej argumentovali tým, že je to striktno zahraničná tradícia a nie je v súlade s tradičnými českými a slovenskými tradíciami. Z komentárov bolo zrejmé, že spotrebiteľia vnímali túto tému citlivo a boli významne nespokojní, že marketingová kampaň nebola zameraná na tradičné české a slovenské tradície. V tomto prípade je preto na mieste, aby sa opakovanie komunikácie tejto tradície zvážilo v príprave marketingových a mediálnych plánov na najbližší rok. Je možné očakávať, že by sa podobné negatívne reakcie opakovali. Naopak v prípade, že by spotrebiteľ zaznamenal upravenú a novú komunikáciu v ďalšom roku, je možné očakávať, že dokonca ocení prístup spoločnosti v tom, že sa prispôbila očakávaniam spotrebiteľov.

Ďalším prípadom bola identifikovaná marketingová kampaň Milka s komunikáciou sv. Valentína. Aj v tomto prípade sa objavili negatívne spätné väzby ohľadne komunikácie tejto zahraničnej tradície, ktorú spotrebiteľia označovali za americkú tradíciu. Z komentárov sa vyzorovalo, že postoj k americkým tradíciám bol vo všeobecnosti negatívny. Ďalšia skupina spotrebiteľov zas odsudzovalo celkovo tento zvyk a prijala ho s nepochopením. Z toho vyplýva, že spoločnosti sa odporúča prehodnotenie tejto marketingovej kampane prípadne úprava do podoby, ktorá by mohla byť pre spotrebiteľov prijateľná a menej kritizovaná.

Ďalším prípadom potvrdzujúcim toto odporúčanie vyplýva z prípadu č. 3 s marketingovou komunikáciou súťaže o Milka termosku podporenú sponzorovanou spoluprácou s Ester Ledeckou z roku 2020 a prípadu č. 6 taktiež s marketingovou komunikáciou súťaže o Milka termosku podporenú sponzorovanou spoluprácou s Ester Ledeckou, ale z roku 2019. Ako sa zistilo v priebehu analýzy, už v roku 2019 obdržala marketingová kampaň veľmi výraznú kritiku, ktorá sa v priebehu trvania aktivácie eskalovala. Napriek tejto krízovej situácii z roku 2019 sa takmer v rovnakej podobe opakovala tá istá marketingová kampaň aj v roku 2020. Ako už bolo uvedené v priebehu analýzy, aj v roku 2020 získala marketingová kampaň negatívnu spätnú väzbu v priebehu celého trvania kampane, pričom zaznamenané komentáre sa niesli v podobnom duchu ako v roku 2019. V tomto prípade možno usudzovať, že sa neprihliadlo k negatívnemu výsledku kampane v roku 2019 a aj napriek tomu sa realizovala nasledujúci rok. V tomto prípade je opäť na mieste odporúčanie zvážiť prípadné opakovanie tejto kampane kvôli opakovaným vyvolaniam krízových situácií.

Toto odporúčanie týkajúce sa prehodnotenia budúcich marketingových plánov spoločnosti Mondelez International mohlo v rámci manuálu managementu špeciálnych situácií priradiť do kompetencie marketingového oddelenia prípadne osoby zodpovednej za externú a internú komunikáciu a taktiež s príslušnou konzultáciou s externou digitálnou a mediálnou agentúrou. Keďže z podkapitoly 3.3 vyplynulo, že s plánovaním marketingových kampaní na nasledujúci rok sa začína v značnom predstihu a s prípravou detailnejších plánov sa začína už na konci aktuálneho roka, je potrebné, aby sa s evaluáciou začalo v dostatočnom predstihu, aby sa zmeny mohli zohľadniť v plánoch.

3.4.1 Zhrnutie odporúčaní

V nasledujúcej časti sa nachádza stručné zhrnutie všetkých dvanástich odporúčaní, ktoré by mali byť zahrnuté do manuálu managementu špeciálnych situácií spoločnosti Mondelez International do sekcie marketingu alebo samostatnej interdisciplinárnej sekcie, prípadne ako príloha manuálu managementu špeciálnych situácií.

Pravidelná aktualizácia krízového plánu

Výrazne sa odporúča spoločnosti kontrola alebo aktualizácia manuálu managementu špeciálnych situácií aspoň každých šesť mesiacov. Keďže sa jedná o veľmi rýchlo sa meniace a rozvíjajúce prostredie sociálnych médií, môžu nastať v krátkom čase zásadné zmeny, ktoré by bolo potrebné zohľadniť v manuáli managementu špeciálnych situácií.

Zoznam sociálnych médií

Navrhuje sa do zoznamu sociálnych médií uviesť korporátne platformy spoločnosti a takisto platformy jednotlivých značiek z portfólia spoločnosti. Zoznam sociálnych médií by bolo vhodné rozdeliť následne aj podľa lokálnosti a globálnosti daných značiek. Platformy by bolo vhodné rozdeliť aj podľa produktovej kategórie. Uvedenie presného zoznamu sociálnych médií uľahčuje orientáciu zainteresovaných strán v tom, ktoré platformy je potrebné v určitých krízových situáciách sledovať. V tejto súvislosti je potrebné sa pripraviť na externú komunikáciu. Profesionálny management komunikácie je nevyhnutný pre úspešné riadenie špeciálnych situácií.

Začlenenie externej digitálnej agentúry do manuálu špeciálnych situácií

Spoločnosť by mala zvážiť odporúčanie o zaradení jednej zodpovednej osoby z externej digitálnej agentúry do manuálu managementu špeciálnych situácií ako zainteresovanej strany s jasne vymedzenými kompetenciami. V určitých prípadoch podnety zaznamenané počas víkendov vyžadujúce zapojenie zainteresovaných strán zo strany spoločnosti, zostávajú bez reakcie do najbližšieho pracovného dňa. V súvislosti s tým sa odporúča doplnenie ďalšej povinnosti do manuálu špeciálnych situácií a to konkrétne povinnosť zo strany digitálnej agentúry hlásiť veľmi závažné a akútne prípady koordinátorovi managementu špeciálnych situácií aj počas víkendov. V rámci manuálu managementu špeciálnych situácií by mala externá digitálna agentúra obdržať presný zoznam krízových situácií, ktoré sú natoľko závažné, že by sa neodkladne malo pristúpiť k aplikácii krízového managementu

Kontrola virtuálneho prostredia

Odporúča sa spoločnosti Mondelez International, aby v manuáli managementu špeciálnych situácií bola zahrnutá povinnosť kontroly obsahu vybraných relevantných webových stránok a ďalších odkazov zverejnených spotrebiteľmi na platformách sociálnych médií. Úmyslom toho je včasne odhaliť rôzne príspevky a udalosti, ktoré by sa mohli považovať za urážlivé, nemravné alebo neoprávnené a tým mohli poškodiť dobré meno spoločnosti alebo konkrétnej značky. Externá digitálna agentúra by mala byť zodpovedná za vyhľadávanie a kontrolu na platformách sociálnych médií. Osoba zodpovedná za externú a internú komunikáciu zo spoločnosti Mondelez International by mala byť poverená kontrolou webových stránok a iných online médií mimo sociálne siete.

Pozastavenie naplánovaných príspevkov

Ak nastane krízová situácia, ktorá prepukne na platformách sociálnych médií alebo má tendenciu rozšíriť sa na platformy sociálnych médií, je potrebné zastaviť uverejňovanie ďalších naplánovaných textových, obrázkových alebo video príspevkov určených buď ku konkrétnej marketingovej aktivácii alebo určených len k všeobecnej komunikácii bez vzťahu na akúkoľvek

aktivitu. Tento postup by sa mal aplikovať na všetkých využívaných platformách sociálnych médií. Ak sa naďalej zverejňujú ďalšie príspevky na platformách sociálnych médií v čase, keď prebieha krízová situácia, spoločnosť a značka pôsobia necitlivým dojmom. Môžu tým spôsobovať ďalšiu neželanú eskaláciu prípadu. Včasnú pozastavenie uverejňovania ďalších príspevkov na platformách sociálnych médií môže mať aj pozitívne finančné dopady.

Pozastavenie platenej reklamy

So zastavením ďalších naplánovaných príspevkov súvisí aj pozastavenie platenej reklamy alebo platených reklamných príspevkov. V období prebiehajúcej krízovej situácie môže spôsobiť aj takáto ďalšia marketingová komunikácia zo strany spoločnosti ďalšie neželané vyhrotenie prípadu. Zámerom je týmto vyhroteniam predísť a usilovať sa o minimalizáciu dopadov, reputačných aj finančných. Ak by sa naďalej zverejňovali ďalšie príspevky na platformách sociálnych médií, ktoré spotrebiteľ jednoducho identifikuje ako platené reklamy, spoločnosť ohrozuje svoju reputáciu a imidž. Takisto aj v tomto prípade môže mať včasné pozastavenie uverejňovania ďalšej platenej reklamy na platformách sociálnych médií aj pozitívne finančné dopady.

Využívanie sociálnych médií LinkedIn a Twitter

Ďalej sa odporúča ku krízovým situáciám vzniknutým na platformách sociálnych médií Facebooku, Instagrame alebo akýchkoľvek iných, pripraviť krátke stanoviská na platformách sociálnych médiách ako je Twitter alebo LinkedIn, kde je známe, že pôsobí aj odborná verejnosť. Aj v tomto prípade by mala byť za správu týchto platforiem sociálnych médií zodpovedná externá digitálna agentúra za úzkej spolupráci s osobou zodpovednou za externú a internú komunikáciu spoločnosti Mondelez International. Odporúča sa monitorovanie značky či spoločnosti a reputácie pomocou platformy Twitter na základe značiek „hashtag“ a rôznych zoznamov.

Interakcia na sociálnej sieti Instagram

Odporúča sa, aby spoločnosť reagovala a bola aktívna aj na sociálnej sieti Instagram, nie len na sociálnej sieti Facebooku. Ku každej platforme sociálnych médií by sa malo pristupovať rovnako zodpovedne a nezanedbávať interakciu so spotrebiteľmi, aby sa zachovala serióznosť spoločnosti. Noví sledovatelia profilu značky alebo užívatelia platformy, ktorí navštívia profil značky na sociálnej sieti Instagram a všimnú si pri mnohých príspevkoch, že spoločnosť nie je aktívna v reakciách, môže to pôsobiť zanedbaným, ľahostajným dojmom, v dôsledku toho, že sa ignorujú podnety alebo komentáre.

Príspevok adresujúci krízovú situáciu

Odporúča sa publikovanie samostatného príspevku na používaných platformách sociálnych médií, ktorý poskytuje stanovisko k danej krízovej situácii. Týmto spôsobom zvládnutý proaktívny prístup môžu spotrebiteľia oceniť, pretože budú vnímať snahu spoločnosti k náprave. Ukázalo sa, že je výrazne lepšie zostať transparentným a nechať diskusie ďalej prebiehať

Využitie influencerov

Odporúča sa zapojenie influencerov, teda ovplyvňovateľov, do komunikácie na platformách sociálnych médií aj v prípade kríz. Ľudia majú často tendenciu prikláňať sa k názorom inej rešpektovanej osoby, osoby s autoritou alebo inak populárnej osoby. Je potrebné vedieť a určiť, kto bude zodpovedný za tieto komunikácie a aká odpoveď by sa mala komunikovať.

Posúdenie harmonogramu kampaní

Odporúča sa spoločnosti Mondelez posúdenie vhodnosti a primeranosti harmonogramu ďalších plánovaných marketingových podpor v rámci vybranej marketingovej kampani alebo v rámci ďalších súčasne prebiehajúcich marketingových kampaní. Takisto by sa malo posúdiť aj v rámci budúcich plánovaných marketingových kampaní. Je potrebné prehodnotiť pokračovanie v týchto marketingových aktiváciách alebo evaluovať potenciálne hrozby, ktoré by mohli ďalej eskalovať diskusie na platformách sociálnych médií.

Prehodnotenie budúcich marketingových plánov

Rovnako sa odporúča spoločnosti Mondelez International, aby pri plánovaní marketingových kampaní na nasledujúce obdobie, presnejšie na nasledujúci rok, vyhodnocovali reakcie vyvolané danou marketingovou kampaňou v aktuálnom období. V prípade, že vybraná marketingová kampaň vyvolala negatívne reakcie a prípadne spôsobila krízovú situáciu, je potrebné zvážiť opakovanie takto konfliktných kampaní. Prípadne je možné upraviť marketingovú kampaň na základe negatívnej spätnej väzby do takej podoby, aby neobsahovala kritizované elementy v rozpore s predstavou spotrebiteľa. Zmienené odporúčanie týkajúce sa prehodnotenia budúcich marketingových a mediálnych plánov spoločnosti Mondelez International by sa malo v rámci manuálu managementu špeciálnych situácií priradiť do právomocí marketingového oddelenia.

Každá krízová situácia je originálna, ale vždy predstavuje hrozbu pre reputáciu organizácie. Situácie sa navzájom jeden od druhého líšia a o stratégiách reakcie na krízy by sa preto malo rozhodovať zodpovedajúcim spôsobom. Krízový management počas krízovej situácie sa musí pripraviť na túto okolnosť. Otvorenosť, čestnosť a skutočná diskusia medzi zúčastnenými stranami by mali pomáhať v upokojení krízových situácií na platformách sociálnych médií. To ukazuje verejnosti, že spoločnosť sa zaujíma o názory publika a je ochotná zmeniť sa, ak si to situácia vyžaduje. Spoločnosť musí vybudovať dôveru a legitimitu na platformách sociálnych médií v očiach zainteresovaných strán, aby mohla vykonávať účinné stratégie krízového managementu.

4 Záver

Hlavný cieľ diplomovej práce spočíval v navrhnutí krízového plánu so zameraním na vybrané platformy sociálnych médií spoločnosti Mondelez International v Českej a Slovenskej republike. Znalosti a informácie čerpané z domácich a zahraničných odborných publikácií a internetových zdrojov prispeli k vypracovaniu teoretickej časti diplomovej práce. V teoretickej časti sa predovšetkým predstavila a definovala organizačná stratégia, následne definície krízovej situácie a krízového managementu v organizáciách. Objasnil sa taktiež aj strategický plánovací proces. Rovnako je venovaná pozornosť matici rizík, procesu tvorby krízového scenára a krízového plánu.

Samostatná časť sa venuje krízovému managementu pre oblasť rýchloobrátkového spotrebného tovaru, konkrétne so zameraním na potraviny. Podstatnou časťou bola definícia, charakteristika a kategorizácia sociálnych médií a platforiem sociálnych médií. Sociálne médiá predstavujú nezastupiteľnú funkciu v modernej krízovej komunikácii, s čím súvisí nepostrádateľnosť spôsobov zaobchádzania s krízovými situáciami na jednotlivých platformách sociálnych médií. Odborníci na vzťahy s verejnosťou zaujímajú rovnako nezastupiteľnú rolu v rámci krízovej komunikácie a komunikácie prostredníctvom sociálnych médií. V neposlednom rade súvisí s krízovými situáciami a platformami sociálnych médií kontrola image na sociálnych sieťach a firemná reputácia.

V nadväznosti na to, samostatná podkapitola práce sa zamerala na metodiku, obsahujúcu postupy, ktoré viedli k spracovaniu jednotlivých častí diplomovej práce. Na základe poznatkov z teoretickej časti práce sa realizovala kritická diskurzívna analýza a hĺbkový pološtrukturovaný rozhovor ako forma kvalitatívneho prieskumu. Účel spočíval v získaní informácií o súčasnom stave, čo sa týka využívania platforiem sociálnych médií, a v zistení praktík a stratégií v krízovom managemente. Výsledky analýzy sa následne využili za cieľom vytvoriť návrh krízového plánu.

Čiastkovým cieľom diplomovej práce bolo teda identifikovanie súčasného stavu využívania platforiem sociálnych médií v krízových situáciách a stratégií krízového managementu. V práci sa poznamenali a vyhodnotili znalosti, ktoré sa získali na základe predstavenia spoločnosti, kritickej diskurzívnej analýzy a kvalitatívneho pološtrukturovaného rozhovoru v súvislosti s platformami sociálnych médií, marketingovými aktiváciami, krízovými situáciami a krízovými plánmi. Na základe týchto postupov sa preukázali dôležité informácie ohľadne zaobchádzania s krízovými situáciami na platformách sociálnych médií.

V metodike diplomovej práce sa uviedli postupy spracovania tejto práce. Jadro analytickej časti sa venovalo predstaveniu spoločnosti Mondelez International, kritickej diskurzívnej analýze, pološtrukturovanému rozhovoru, ktoré mali analyzovať súčasný stav v spoločnosti. V tejto súvislosti sa následne na základe zistení spracoval návrh krízového plánu.

Úvodná časť praktickej časti práce sa zaoberala predstavením nadnárodnej spoločnosti Mondelez International, jej pôsobením v Českej a Slovenskej republike a jednotlivým lokálnym a zahraničným značkám v jej portfóliu, ktorými sú napríklad niektoré z najznámejších ako Halls, Milka, Opavia a Oreo. V tejto súvislosti sa venoval priestor k priblíženiu jednotlivých platforiem sociálnych médií, ktoré spoločnosť využíva k online komunikácii na korporátnej úrovni a ku komunikácii v rámci jednotlivých vybraných značiek z portfólia, určených predovšetkým k marketingovej komunikácii. Sledovaným aspektom bol napríklad počet sledujúcich na vybraných platformách sociálnych médií. Podstatná časť sa venovala prevereniu aktuálneho krízového plánu spoločnosti označovaného ako manuál managementu špeciálnych situácií.

Na to nadviazala analýza súčasného stavu vybraných platforiem sociálnych médií, konkrétne sociálnych sietí Facebook a Instagram, vo využívaní ku komunikácii na situácie, ktoré predstavujú potencionálnu hrozbu alebo už predstavujú skutočnú krízovú situáciu. Táto analýza sa realizovala prostredníctvom kritickej diskurzívnej analýzy. Účelom bolo taktiež identifikovať, či sa odlišuje spôsob komunikácie na jednotlivých platformách sociálnych médií a či sa táto komunikácia zámerne prispôsobuje danej platforme sociálnych médií. Dohromady sa v procese zhromažďovania dát identifikovalo šesť krízových prípadov pre účely tejto práce. Päť prípadov sa identifikovalo z roku 2020 a jeden prípad z roku 2019.

Úmyslom bolo sledovať čo najaktuálnejšie obdobie, v dôsledku toho, že sa jedná o oblasť rýchloobrátkového spotrebného tovaru a dynamicky sa meniacich platforiem sociálnych médií. Kritická diskurzívna analýza prispela k odhaleniu postupov a stratégií, ktoré spoločnosť Mondelez International použila v krízových situáciách. Pomohla taktiež pri identifikácii osôb ovplyvňujúcich sociálne médiá v krízových situáciách, či už sa kríza eskalovala alebo zmierňovala zapojením týchto ovplyvňovateľov a takisto v tom, ako spoločnosť reagovala nielen na celkovú reakciu verejnosti, ale aj na konkrétne potreby ovplyvňujúcich osôb. V priebehu analýzy bolo podstatnou záležitosťou mať na mysli, aby sa skutočne vykonala analýza pôvodného textu a pomocou starostlivej analýzy sa vyvodili použité metódy krízového managementu.

Na základe zistených údajov sa identifikovali tri rôzne kategórie kríz. Prvý typ krízovej situácie spočíval v tom, že verejnosť reagovala na kroky, ktoré spoločnosť podnikla. Týkalo sa to napríklad reklamných aktivácií Milka na sviatok sv. Valentína a veľkonočnej tradície vajíčkobrania, ktoré spotrebiteľia označili za zahraničné tradície a nerelevantné pre sledovanú krajinu. Aj keď mnohé príspevky spôsobili negatívnu spätnú väzbu od verejnosti, mali výhodu v platformách sociálnych médií a dokázali v zásade ignorovať verejnú mienku a pokračovať v kampani. Druhá krízová situácia sa identifikovala v rôznych obvineniach z dvojakej kvality produktov, používania palmového tuku a následne v metóde reakcií spoločnosti na nich. Tento druh krízy predstavoval v tejto kategorizácii najzávažnejší prípad, takže sa v týchto situáciách zistilo, že vyvoláva veľmi početnú angažovanosť. Spoločnosť využila prístup vysvetľovací a odkazovala sa na certifikácie a štandardizované kontroly kvality. Treťou identifikovanou kategóriou bola krízová situácia spojená so sponzorovanou spoluprácou a grafickým spracovaním grafických výstupov. V týchto prípadoch boli niekedy súčasne etickými aj vnútornými krízami. Na športovkyňu reagovali ľudia negatívnejšie, ako keď organizácia čelila vnútornej kríze, ktorá poškodzovala iba ľudí v spoločnosti. Zámerom tejto analýzy bolo zistiť, ako spoločnosť pracuje s platformami sociálnych médií v krízových situáciách a v prípade rozsiahlejších zhromaždených dát sa jednalo o krízové situácie, ktoré získali od spotrebiteľov veľkú pozornosť. Tieto analyzované prípady pozostávali z kombinácie rôznych typov kríz a tiež rozmanitých metód reakcií.

V ďalšej časti sa prostredníctvom hĺbkového pološtrukturovaného rozhovoru ako kvalitatívnej výskumnej metódy s manažérom z marketingového oddelenia z kategórie čokolád, zistili prístupy a postupy v prípade potencionálnych hrozieb alebo v prípade krízových situácií využívaných v komunikácii na platformách sociálnych médií. Aj z rozhovoru vyplynulo, že výzvou je rozhodne neubúdajúca skupina spotrebiteľov, ktorí kontinuálne odmietajú akékoľvek reakcie na podnety a opakovane vyvolávajú kontroverznú diskusiu a verbálne útoky. Prostredníctvom rozhovoru sa zistilo, že v prípade značky Figaro, spotrebiteľia posielajú svoje podnety zvyčajne súkromnou správou. Naopak v prípade značky Milka, spotrebiteľia najčastejšie uverejňujú svoje reakcie verejne na nástenke.

Frekvencia interakcií sa rovnomerne navyšovala u príspevkov týkajúcich sa komunikácie konkrétnych marketingových aktivácií. Na rozdiel od toho, pri neutrálnejších príspevkoch bola interakcia nižšia. Objasnilo sa, že správu platforiem sociálnych médií zabezpečuje externá

digitálna agentúra. Podnety prichádzajúce v čase víkendu, ktoré vyžadujú aj zapojenie zainteresovaných strán zo spoločnosti Mondelez International, zostávajú bez aktívneho riešenia do začiatku nasledujúceho pracovného dňa. V prípade, že by sa jednalo o veľmi závažnú krízovú situáciu, ktorej dopady by sa dali včasným reagovaním minimalizovať, zostáva týmto spôsobom bez povšimnutia. V rámci rozhovoru sa zistilo aj to, že pre dané značky sa nevyužívajú sociálne siete LinkedIn a Twitter ani v rámci krízovej komunikácie.

V rámci návrhu krízového plánu zameranej na platformy sociálnych médií by bolo vhodné zamerať sa na pozastavenie ďalších naplánovaných príspevkov k danej marketingovej aktivácii alebo celkovo za najbližšie plánované obdobie. V nadväznosti na to, by sa mali pozastaviť aj platené reklamné príspevky ako prevencia pred ďalším eskalovaním situácie. Ku krízovým situáciám vzniknutým na sociálnych sieťach Facebook alebo Instagram sa odporúča pripraviť krátke stanoviská na ďalších sociálnych médiách Twitter a LinkedIn, kde pôsobí aj značná časť odbornej verejnosti, aby mali okamžitý prístup k stručnému stanovisku spoločnosti. Ďalej sa odporúča zaradenie reakcií zo strany spoločnosti k podnetom a komentárom prichádzajúcim na sociálnu sieť Instagram.

Odporúča sa kontrolovať všetok obsah, ktorý by sa mohol vzhľadom na udalosť považovať za urážlivý alebo nemravný. Vhodným postupom by mohlo byť uverejnenie samostatného príspevku, ktorý adresuje danú situáciu za účelom vyvolať u spotrebiteľov dojem, že spoločnosti záleží na danom probléme. Mala by sa takisto posúdiť primeranosť harmonogramu marketingových kampaní a prehodnotiť budúce marketingové plány na základe spätnej väzby za účelom zistiť, či by sa nemali kampane orientovať na iné oblasti. Do manuálu managementu špeciálnych situácií by sa mala zahrnúť digitálna agentúra a jej kompetencie.

Následne sa odporúča aktualizácia manuálu managementu špeciálnych situácií o samostatnú kapitolu zameranú len na sociálne médiá vzhľadom na rozsiahle dopady, ktoré sociálne médiá môžu spôsobiť a vzhľadom na to, akú dôležitú úlohu zohrávajú platformy sociálnych médií v životoch ľudí a v marketingových kampaniach. Je dôležité, aby členovia managementu špeciálnych situácií riešili potrebu správneho riešenia krízových situácií v prostredí sociálnych médií. V závere môže spoločnosti značne prispieť k zachovaniu reputácie a prípadne predísť možným stratám.

Literatúra

Odborné knihy a časopisy

ALBARRAN, A. B. *The Social Media Industries*. 1st ed. London : Routledge, 2013. 250 s. ISBN 978-0-415-52319-6.

ALZAHIRANI, F. The Role of Public Relations in Organizational Crisis Management. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 2016, vol. 7, no. 1, p. 1085–1086. ISSN 2229-5518.

AUSTIN, L. et al. *Social Media and Crisis Communication*, 1st. ed. New York : Routledge, 2017. 482 p. ISBN 978-1-315-74906-8.

BECKER, K., LEE, J. W. Organizational Usage of Social Media for Corporate Reputation Management. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 2019, vol. 6, no. 1, p. 231-240. ISSN 2288-4645.

BOOTH, S. A. *Crisis Management Strategy : Competition and Change in Modern Enterprises*. 1st ed. New York : Routledge, 2015. 326 s. ISBN 978-1-315-64567-4.

BURTLES, J. *Principles and Practice of Business Continuity : Tools and Techniques*. 2nd ed. Brookfield : Rothstein Publishing, 2016. 466 s. ISBN 978-1-931332-95-8.

BYGRAVE, W., ZACHARAKIS, A. *Entrepreneurship*. 2nd ed. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2011. 619 s. ISBN 978-0-470-45037-6.

CAROLL, C. E. *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*. 1st ed. Chichester : Wiley Blackwell, 2015. 656 s. ISBN 978-1-119-06123-6.

CHAMPOUX, V. et al. Corporate Facebook pages : when “fans” attack. *Journal of Business Strategy*, 2012, vol. 33, no. 2, p. 22-30. ISSN 0275-6668.

CIVELEK, M. E. et al. The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 2016, vol. 5, no. 3, p. 111-120. ISSN 2147-4478.

COOMBS, W. T. *Ongoing Crisis Communication : Planning, Managing, and Responding*. 4th ed. Thousand Oaks : Sage, 2015. 256 s. ISBN 978-1-4522-6136-2.

CRANDALL, W. R. et al. *Crisis Management : Leading in the New Strategy Landscape*. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage, 2014. 382 s. ISBN 978-1-4129-9168-1.

DAVID, F. R. *Strategic Management : Concepts and Cases*. 13th ed. New Jersey : Pearson Education, 2011. 704 s. ISBN 978-0-13-612098-8.

ETTER, M. et al. Social Media and the Formation of Organizational Reputation. *Academy of Management Review*, 2019, vol. 44, no. 1, p. 28-52. ISSN 1930-3807.

FAIRCLOUGH, N. *Critical Discourse Analysis*. 2nd. ed. London : Routledge, 2013. 608 p. ISBN 978-1-3158-3436-8.

FEARN-BANKS, K. *Crisis Communications : A Casebook Approach*. 5th ed. New York : Routledge, 2017. 438 s. ISBN 978-1-138-92374-4.

FUCHS, CH. *Social Media : A Critical Introduction*. 2nd ed. London : Sage Publications, 2017. 400 s. ISBN 978-1-4739-6683-3.

GROH, M. Strategic Management in Time of Crisis. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2014, vol. 6, no. 2, p. 49-57. ISSN 1945-5488.

- HILL, CH. W. L., JONES, G. R. *Strategic Management : An Integrated Approach*. 9th ed. Mason, OH : South-Western Cengage Learning, 2010. 455 s. ISBN 978-0-538-75107-0.
- HOPKIN, P. *Risk Management*. 1st ed. London : Kogan Page Limited, 2013. 288 s. ISBN 978-0-749468-39-2.
- HORN, I., TAROS, T., DIRKES, S. et al. Business Reputation and Social Media : A Primer on Threats and Responses. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 2015, vol. 16, no. 3, p. 193-208. ISSN 1746-0174.
- HUSINGER, J., SENFT, T. *The Social Media Handbook*. 1st ed. London : Routledge, 2014. 200 s. ISBN 978-0-415-71441-9.
- KARAM, M. The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-star Hotels. *Journal of Hotel & Business Management*, 2018, vol. 7, no. 1, p. 1-9. ISSN 2169-0286.
- LEE, I. *Encyclopedia of E-commerce, Development, Implementation, and Management*. 1st ed. Hershey : Business Science Reference, 2016. 2375 s. ISBN 978-1-466-69788-1-
- LERBINGER, O. *The Crisis Manager : Facing Disasters, Conflicts, and Failures*. 2nd ed. New York : Routledge, 2012. 400 s. ISBN 978-0-415-89231-5.
- MEIKLE, G., YOUNG, S. *Media Convergence : Networked Digital Media in Everyday Life*. 2011th ed. London : Red Globe Press, 2012. 242 s. ISBN 978-0-230-22894-8.
- POWNALL, CH. *Managing Online Reputation : How to Protect Your Company on Social Media*. 1st ed. Basingstoke : PalgraveMacmillan, 2015. 236 s. ISBN 978-1-137-38229-0.
- SAPRIEL, C. Effective Crisis Management : Tools and Best Practice for the New Millenium. *Journal of Communication Management*, 2003, vol. 7, no. 4, p. 348-355. ISSN 1363-254X.
- SEYMOUR, T. et al. The History of Social Media and Its Impact on Business. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 2011, vol. 16, no. 3, p. 79-91. ISSN 1077-1158.
- STANDAGE, T. *Writing on the Wall : Social Media – The First 2000 Years*. 1st ed. New York : Bloosbury, 2013. 288 s. ISBN 978-1-620-40283-1.
- SULLIVAN, L. Notes. *Risk Management*, 2003, vol. 50, no. 5. ISSN 1743-4637.
- TANEJA, S. et al. Strategic Crisis Management : A Basis for Renewal and Crisis Prevention. *Journal of Management Policy and Practice*, 2014, vol. 15, no. 1, p. 78 – 85. ISSN 2333-6056.
- VLAHOVIĆ, M. T. *Recent Advances in Business Management and Marketing : Leadership in Crisis Management*. 1st ed. Dubrovnik : NSEAS Press, 2013. 277 s. ISBN 978-960-474-306-3.
- WIGLEY, S., ZHANG, W. A Study of PR Practitioners' Use of Social Media in Crisis Planning. *Public Relations Journal*, 2011, vol. 5, no. 3, p. 1-16. ISSN 1942-4604.
- WOBODO, C. C. et al. Conflict and Crisis Management : A Theoretical Comparison. *European Journal of Business and Management*, 2020, vol. 12, no. 2, p. 16-22. ISSN 2222-2839.
- ZAFARANI, R. et al. *Social Media Mining : An Introduction*. 1st ed. New York : Cambridge University Press, 2014. 337 s. ISBN 978-1-107-01885-3.
- ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha : Grada, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.
- ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2. akt. a rozš. vydání. Praha : Grada, 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156- 8.

Internetové zdroje

DIEDERICH VON DER CRONE, C. Food Safety : Food Crisis Management. *IntechOpen* [online]. 2018 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z WWW : <<https://www.intechopen.com/books/food-safety-some-global-trends/food-safety-food-crisis-management>>.

DUBEC, J. Kolik je vhodné investovat do PPC reklamy. *Optimal Marketing* [online]. 2018 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z WWW : <<https://optimalne.net/clanek/kolik-je-vhodne-investovat-do-ppc-reklamy>>.

EGAN, K. The Difference Between Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, & Pinterest. *Impact* [online]. 2017 [cit. 2020-06-23]. Dostupné z WWW : <<https://www.impactbnd.com/blog/the-difference-between-facebook-twitter-linkedin-google-youtube-pinterest>>.

Facebook. BeBe Dobré ráno. *Facebook* [online]. 2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z WWW : <<https://www.facebook.com/BeBe-Dobr%C3%A9-r%C3%A1no-206289479433535/>>.

Facebook. Brumík. *Facebook* [online]. 2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z WWW : <<https://www.facebook.com/BrumikCZ/>>.

Facebook. Fidorka. *Facebook* [online]. 2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z WWW : <<https://www.facebook.com/Fidorka>>.

Facebook. Figaro. *Facebook* [online]. 2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z WWW : <<https://www.facebook.com/Figaro/>>.

Facebook. Kolonáda oplatky. *Facebook* [online]. 2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z WWW : <<https://www.facebook.com/KolonadaOplatky>>.

Facebook. Milka. *Facebook* [online]. 2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z WWW : <<https://www.facebook.com/Milka.cz.sk/>>.

Facebook. Miňonky. *Facebook* [online]. 2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z WWW : <<https://www.facebook.com/minonkyczsk>>.

Facebook. Mondelez International. *Facebook* [online]. 2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z WWW : <<https://www.facebook.com/mondelezinternational>>.

Facebook. Opavia Zlaté. *Facebook* [online]. 2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z WWW : <<https://www.facebook.com/OpaviaSusenky/>>.

Facebook. TUC. *Facebook* [online]. 2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z WWW : <<https://cs-cz.facebook.com/TUCmania>>.

Instagram. BeBe Dobré ráno. *Instagram* [online]. 2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z WWW : <https://www.instagram.com/bebe_dobrerano/?hl=sk>.

Instagram. Fidorka. *Instagram* [online]. 2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z WWW : <<https://www.instagram.com/fidorka/?hl=sk>>.

Instagram. Milka. *Instagram* [online]. 2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z WWW : <https://www.instagram.com/milka_czsk/?hl=sk>.

Instagram. TUC. *Instagram* [online]. 2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z WWW : <https://www.instagram.com/tuc_cz_sk/?hl=cs>.

LinkedIn. Mondelez International. *LinkedIn* [online]. 2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z WWW : <<https://www.linkedin.com/company/mondelezinternational>>.

LORIA, K. How to Prepare a Quick Response to a Food Safety Crisis. *Food Quality & Safety* [online]. 2018 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z WWW : <<https://www.foodqualityandsafety.com/article/prepare-quick-response-food-safety-crisis/>>.

Mondelez International. About Us. *Mondelez International* [online]. 2020 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z WWW : <<https://eu.mondelezinternational.com/about-us>>.

Mondelez International. Central Europe. *Mondelez International* [online]. 2020 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z WWW : <<https://eu.mondelezinternational.com/about-us/central-europe>>.

Mondelez International. Innovation. *Mondelez International* [online]. 2020 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z WWW : <<https://www.mondelezinternational.com/About-Us/Who-We-Are/Innovation>>.

Mondelez International. Naše firma. *Mondelez Jobs* [online]. 2020 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z WWW : <<https://mondelez.jobs.cz/>>.

Mondelez International. News Room. *Mondelez International* [online]. 2020 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z WWW : <<https://eu.mondelezinternational.com/en/newsroom>>.

Mondelez International. Media Contacts. *Mondelez International* [online]. 2020 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z WWW : <<https://www.mondelezinternational.com/Media/Media-Contacts>>.

Mondelez International. Our Management Team. *Mondelez International* [online]. 2020 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z WWW : <<https://www.mondelezinternational.com/About-Us/Leadership/Executive-Team>>.

Mondelez International. O Mondelez Czechia/Slovakia/Hungary. *My News Desk* [online]. 2020 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z WWW : <<http://www.mynewsdesk.com/cz/mondelez-cz-sk>>.

Mondelez International. Stanovisko společnosti Mondelez Czech Republic k obviněním z dvojí kvality produktů Milka. *My News Desk* [online]. 2020 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z WWW : <<http://www.mynewsdesk.com/cz/mondelez-cz-sk/pressreleases/stanovisko-spolecnosti-mondelez-czech-republic-k-obvinenim-z-dvoji-kvality-produktu-milka-2868243>>.

Mondelez International. Who We Are. *Mondelez International* [online]. 2020 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z WWW : <<https://www.mondelezinternational.com/About-Us>>.

Recall Management. Beginning Your Crisis Management Planning Long Before a Crisis Occurs. *Food Industry Counsel LLC* [online]. 2016 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z WWW : <<https://www.foodindustrycounsel.com/blog/beginning-your-crisis-management-planning-long-before-a-crisis-occurs>>.

RONEZ, M. Crisis Management in the Workplace and the Role of the HR Team, on Author's Professional. *Risk Management Demystified* [online]. 2014 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z WWW : <<https://riskmanagementdemystified.com/2014/08/25/hr-a-key-role-to-play-in-crisis-management-organisational-sustainability-preparedness/>>.

Twitter. Mondelez Intl. *Twitter* [online]. 2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z WWW : <<https://twitter.com/MDLZ>>.

YouTube. Mondelez International. *YouTube* [online]. 2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z WWW : <<https://www.youtube.com/channel/UC4K4zLoKvkhNhgRTctZu8JA>>.

Interné zdroje

Mondelez International. *Special Situation Management Team Manual*. Chicago, 2010.

Zoznam príloh

Príloha 1 Matica rizík.....	I
Príloha 2 Krízový plán	I
Príloha 3 Hrozby a firemné stratégie.....	II
Príloha 4 Platformy sociálnych médií	III
Príloha 5 Zhrnutie dát a prípadov.....	IV
Príloha 6 Príspevky z platforiem sociálnych médií.....	VII
Príloha 7 Čiastočná transkripčia pološtrukturovaného rozhovoru	XX

Prílohy

Príloha 1 Matica rizík

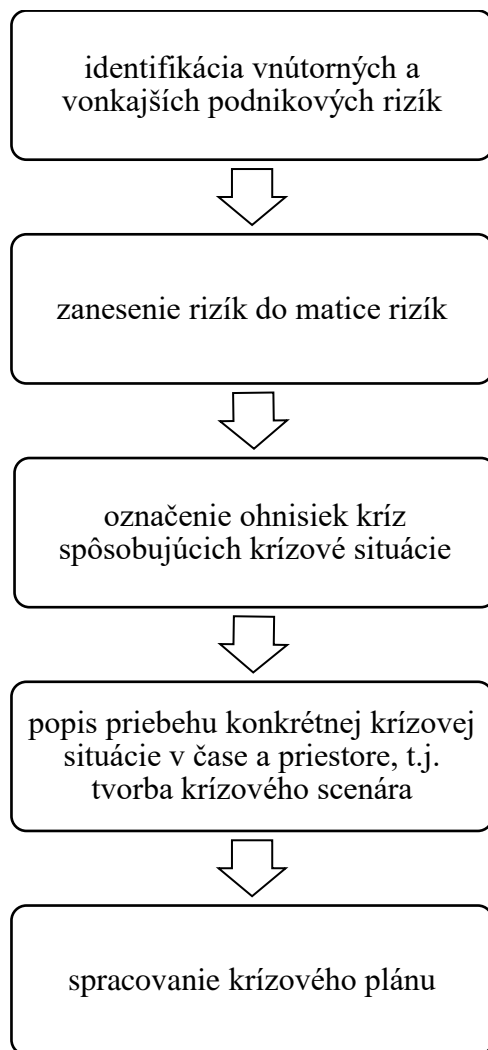
Diagram of a risk matrix. The vertical axis is labeled 'pravdepodobnosť výskytu' (probability of occurrence) with an upward arrow. The horizontal axis is labeled 'závažnosť dôsledkov' (severity of consequences) with a double-headed arrow. The matrix is a 3x3 grid with the following cells:

stredná	vysoká	kritická
nízka	stredná	vysoká
nízka	nízka	stredná

Zdroj: Zuzák, Königová (2009, s. 87)

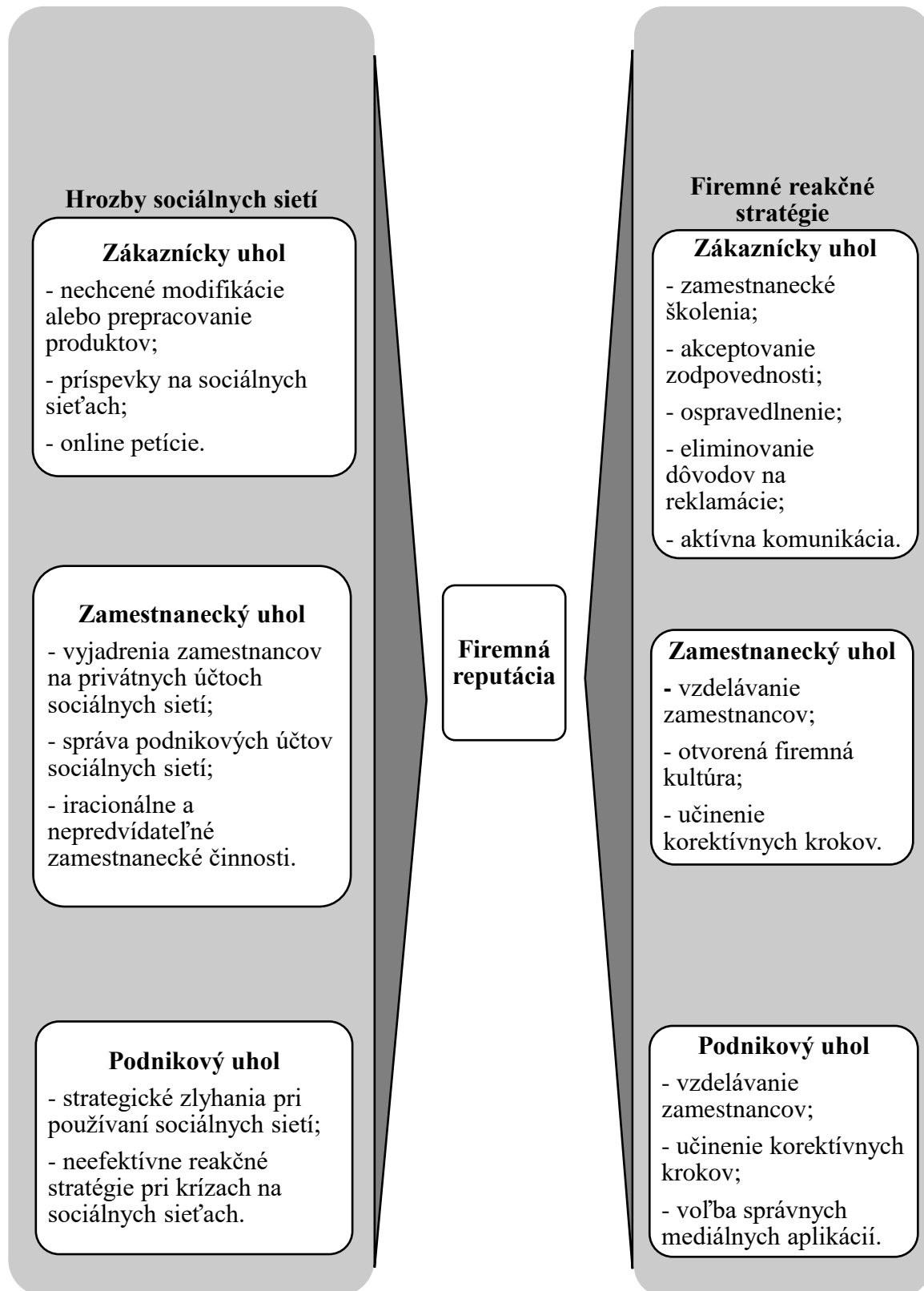
Príloha 2 Krízový plán

Obrázok 2 Schéma postupu spracovania krízového plánu



Zdroj: Zuzák, Königová (2009, s. 89)

Schéma 1 Hrozby sociálnych sietí a firemné reakčné stratégie



Zdroj: Horn et al. (215, s. 9)

Príloha 4 Platformy sociálnych médií

Tabuľka 2 Atribúty rôznych platforiem sociálnych médií

Rozdiely v platformách	Ostatné internetové zdroje	Facebook	Instagram	Twitter
Typ textu	Správy, články, texty blogov, oznámenia webových stránok	Neobmedzené texty, fotky, videá, iné odkazy na webové stránky	Fotky a videá s titulkami	140 znakov, môžu obsahovať odkazy na správy, webové stránky, videá atď.
Smer správy	Organizácia → verejnosť	Organizácia → verejnosť → organizácia a verejnosť	Organizácia → verejnosť → organizácia a verejnosť	Organizácia → verejnosť → organizácia a verejnosť
Rýchlosť platformy	Pomalé	Stredne rýchle	Rýchle	Rýchle
Spôsob diskusie	Jeden k mnohým	Mnoho k mnohým, jeden k mnohým alebo jeden ku druhému	Mnoho k mnohým	Mnoho k mnohým
Prijímateľ	Ktokoľvek s prístupom na internet	Sledovatelia webových stránok organizácií a ich priatelia na platformách	Sledovatelia organizácie	Sledovatelia populárnych tém

Zdroj: Vlastné spracovanie

Príloha 5 Zhrnutie dát a prípadov

Tabuľka 3 Zhrnutie zhromaždených údajov

Označenie krízovej situácie	Počet FB príspevkov	% FB príspevkov z celku	Počet IG príspevkov	% IG príspevkov z celku	Celkom	Počet použitých platforiem sociálnych médií
Milka darkmilk	2	100 %	0	0 %	2	1
Milka Veľká noc	1	50 %	1	50 %	2	2
Milka Termoska a Ester L.	6	100 %	0	0 %	6	1
Milka Deň žien	1	100 %	0	0 %	1	1
Milka Valentín	3	75 %	1	25 %	4	2
Milka Termoska a Ester L. 2019	6	85,7 %	1	14,3 %	7	2
Zhrnutie	19	86,4 %	3	13,6 %	22	9

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 4 Zhrnutie prípadov

Označenie krízovej situácie	Typ krízy	Pôvod krízovej situácie	Spôsob rozšírenia krízy	Metóda reakcie	Reakcia verejnosti	Úspešnosť
Milka darkmilk	Negatívna spätná väzba	Reakcia verejnosti	Zistené verejnosťou	Vysvetlenie	Negatívna, min. podpora	Nie
Milka Veľká noc	Negatívna spätná väzba	Reakcia verejnosti	Zistené verejnosťou	Vysvetlenie	Negatívna aj pozitívna	Áno
Milka Termoska a Ester L.	Negatívna spätná väzba	Reakcia verejnosti	Zistené verejnosťou	Vysvetlenie	Negatívna aj pozitívna	Nie
Milka Deň žien	Negatívna spätná väzba	Reakcia verejnosti	Zistené verejnosťou	Vysvetlenie	Negatívna aj pozitívna	Áno
Milka Valentín	Negatívna spätná väzba	Reakcia verejnosti	Zistené verejnosťou	Vysvetlenie	Negatívna, min. podpora	Nie
Milka Termoska a Ester L. 2019	Negatívna spätná väzba	Reakcia verejnosti	Zistené verejnosťou	Vysvetlenie	Negatívna, min. podpora	Nie

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 5 Prehľad analyzovaných komentárov

Označenie krízovej situácie	Počet analyzovaných komentárov vo vybraných príspevkoch	% analyzovaných komentárov z celku
Milka darkmilk	13	0,31 %
Milka Veľká noc	647	15,70 %
Milka Termoska a Ester L.	585	14,19 %
Milka Deň žien	18	0,44 %
Milka Valentín	841	20,40 %
Milka Termoska a Ester L. 2019	2 018	48,96 %
Zhrnutie	4 122	100 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 6 Stratégie krízového managementu vykonávané na sociálnych médiách

Kom. úsilie / Krízová situácia	Ospravedlnenie	Zmazanie kampane	Vysvetlenie	Presunutie zodpovednosti na tretiu stranu	Normalizácia
Negatívna spätná väzba od publika ohľadne danej situácie	Áno	Nie	Áno	Nie	Áno
Etická kríza / Interná kríza	Nie	Nie	Áno	Nie	Áno
Kvalita produktov	Nie	Nie	Áno	Áno/Nie	Áno

Zdroj: vlastné spracovanie

Príloha 6 Príspevky z platforiem sociálnych médií

Obrázok 3 Prípado č. 1 - Milka darkmilk

Milka · 2. duben · 🌐

Taky toužíš po novém skvělém autě? Stačí tak málo. Přidej ke svému nákupu i jakýkoliv produkt Milka Darkmilk, nahraj účtenku na www.milka.cz a čekej na výherní email. Držíme palce!

Kup **Milka darkmilk**

A VYHRAJ

MINI

61 2 komentáře 48 sdílení

Janka · Kto byl mile překvapený? pochváli se majitel autíčka?)
To se mi líbí · Odpovědět · 8 t

Lenka · už mám koupeno 🥳🥳🥳
To se mi líbí · Odpovědět · 12 t

Milka aktualizoval(a) úvodní fotku. · 14. duben · 🌐

VYHRAJ MINI COOPER

34 dalších 11 komentářů 2 sdílení

To se mi líbí · Okomentovat · Sdílet

Nejrelevantnější

Napište komentář...

František · Dobry den, rád bych se zeptal, kdy bude zveřejněn výherce vozu Mini Cooper z vaší soutěže případně fotky z předání vozu? Děkuji
To se mi líbí · Odpovědět · 7 t

Milka · Dobry den, Františku, výherce byl vybrán a kontaktován. Zveřejnit jej ale z důvodu ochrany dat a soukromí nemůžeme 😊
To se mi líbí · Odpovědět · 7 t

František · Tím bohužel veškerá důvěryhodnost soutěže padá. Ochrana dat je pouhá výmluva. Výherci se běžně zveřejňují, když přece někdo chce něco vyhrát a soutěžit, musí počítat se zveřejněním svého jména a bydliště. Viz. třeba tato soutěž, výherce byl zveřejněn: <https://www.soutezforesto.cz/vyherci/>

SOUTEZFORESTO.CZ
Výherci soutěže o automobil Mini Countryman a vouchery...

To se mi líbí · Odpovědět · 7 t

Jan · Dostat se do hry, tzn. projít soutěžním formulářem je neskutečný vopruz, gratuluji... Říká vám něco technologie OCR?
To se mi líbí · Odpovědět · 10 t

Milka · Dobry den, Jane, mrzí nás, že máte s formulářem potíže. Je ale navržený jednoduše a stačí se přihlásit či vyplnit údaje a zadat účet. Věříme, že jde vše hladce, a pokud máte se zadáním účtu jakýkoliv problém, můžete se nám ozvat do zpráv a my vám rádi pomůžeme 😊
To se mi líbí · Odpovědět · 10 t

Jan · Milka Jméno, adresa, nesmyslně dlouhý řetězec, čas, kontakt...Eh, jednoduše?
To se mi líbí · Odpovědět · 10 t

Milka · **Jan Novák** To jsou informace nutné k ověření čestného vstupu do soutěže, podkladů pro losování a kontaktování v případě výhry 😊. Účet navíc můžete nahrát vyfotografovaný, jednodušeji už to neumíme 😊
To se mi líbí · Odpovědět · 10 t

Jan · Milka ještě jednou...facepalm. Ten ukrutně dlouhý řetězec máte na té účtence, tak jako čas nákupu. A vy přesto nutíte k redundantnímu vyplňování těchto údajů. Proto ona otázka na OCR, strojově zpracování údajů. Dále, tohle rozhodně není první soutěž, kam jsem se přihlásil. A obvykle není potřeba adresa. Další zbytečná část formuláře. V konečném součtu by pro účast v soutěži měla stačit tak třetina úkonů... Tady vám prostě někde selhalo UX.
To se mi líbí · Odpovědět · 10 t

Michaela · **Jan Novák** a proč tedy soutěžíte, když vám vadí zadávat údaje? Tak si vsaďte sportku tam stačí 6 X 🤔🤔🤔
To se mi líbí · Odpovědět · 10 t

Jan · Bylo to poprvé, tomu se říká získávání zkušeností s danou věcí 😊 Ano, jsem poučen 😊
To se mi líbí · Odpovědět · 10 t

Zdroj: Facebook (2020), vlastní spracovanie

Obrázok 4 Prípád č. 2 - Milka Veľká noc, časť 1

milka_czsk • Sledované

milka_czsk Věděli jste, že Vajíčkobraní je tradice, která je u nás již od 17. století? Je to jedna z nejzábavnějších aktivit pro celou rodinu! Stačí Vám podobný košíček, jako vidíte na obrázku, několik Milka čokoládových produktů a vajíčkobraní si můžete udělat bezproblémů doma.

14 týž.

david [redacted] Tak i n alkohol na cigaretách už to je.. diskriminace

13 týž · Odpověď

peta [redacted] Podívejte se do zpráv

2 232 pozřeti
19 MAREC

Přidat komentář... Uvěřejnit

Milka
23. březen ·

Velikonoce jsou o tradicích, rodině a také o spoustě barevných vajíček! 🐰 V rámci Vajíčkobraní potřebují být vajíčka při hledání vidět a u nás v Milce milujeme všechny barvy. Rádi bychom viděli, jak jste byli letos kreativní vy! 📸 Soutěžte s námi a vyfoťte se u barvení vajíček a fotku vložte do komentářů. Zúčastněte se do 5.4.2020 a pamatujte, čím barevnější, tím lepší! 🍬
Soutěžní pravidla naleznete zde: <http://bit.ly/Vajíčkobraní>

Stanislav [redacted]
Dobrý den, proč nechutná stejně milka z německa a česká?

To se mi líbí · Odpověď · 13 t

Autor
Milka
Stanislave, Milka prodávaná ve všech evropských zemích má stejné standardy kvality, jejichž dodržování je pečlivě kontrolováno. Rozdíl v chuti tedy není možný 😊

To se mi líbí · Odpověď · 13 t

Stanislav [redacted]
Milka 🤔🤔🤔🤔 tak to mě nenamluvíte

To se mi líbí · Odpověď · 13 t

Autor
Milka
Stanislav [redacted] Je to tak 😊

To se mi líbí · Odpověď · 13 t

Jára [redacted]
Milka Nic není nemožné Toyota. Lžete testy to dokázali . Tak se přestaňte ztrapňovat . 😊

To se mi líbí · Odpověď · 13 t

Alena [redacted]
Stanislav [redacted] odpoved na dvoji chut by nam mohla vysvetlit pani Jourova nase europoslankyne

To se mi líbí · Odpověď · 13 t

Eva [redacted]
DOPORUČUJI PŘEČÍST SI SLOŽENÍ...

To se mi líbí · Odpověď · 13 t

Vlasta [redacted]
Milka mi nechutná je moc mazlava.Kupuji zásadně české čokolády, které jsou nejlepší.

To se mi líbí · Odpověď · 13 t

Autor
Milka
Vlasto, je nám líto, že jsme se vám svými produkty nestrefili do chuti. Každému ale chutná něco jiného, a mnozí si rádi dopřejí právě Milku. Těší nás ale, že máte své vlastní oblíbence, to je to nejdůležitější 😊
.. Tak příjemné mlsání 😊

To se mi líbí · Odpověď · 13 t

9 tis. 645 komentářů 491 sdílení

Zdroj: Facebook (2020), Instagram (2020), vlastné spracovanie

Obrázok 5 Prípád č. 2 - Milka Veľká noc, časť 2



Zdroj: Facebook (2020), vlastní spracovanie

Obrázok 6 Prípád č. 3 - Milka termoska a Ester L., časť 1

Milka 15. únor
Vyhraj jeden ze 150 termosků. Kup si jakýkoliv produkt Milka, nahraj úloženku na www.milka.cz a jsi ve hře. Losujeme každý den.

Milka aktualizovaná úvodní fotka
17. únor

Slimeon [redacted]
Ester zapredala svoji duši mlíče, smutně
To se mi líbí · Odpovědět · 18 t

Milka
Ester má ráda naše čokolády, a my jsme rádi, že můžeme podpořit tak skvělou, talentovanou mladou ženu 😊.
To se mi líbí · Odpovědět · 10 t

Jakub [redacted]
Milka já vaše čokolády miluju ještě víc , kupuju si i tu velkou s karamellem za 70 korun a mě do reklamy nedáte ... takže to že někdo má rád čokolády si stroje do přidele ... máte ji tam protože je slavná a každé jí zná ... už vidím jak si dáváte do reklamy nějakýho bezdaka co zere mlíku jen protože má rad čokolády ... pěkná lež
To se mi líbí · Odpovědět · 10 t

Slimeon [redacted]
já jsem taky rád
To se mi líbí · Odpovědět · 10 t

Slimeon [redacted]
Jakub Je [redacted] Marketingový tah to není špatný 👍, ale každý správný PR marketing musí zvedat prodejnost ně jí snižovat 😊
To se mi líbí · Odpovědět · 10 t

Rom [redacted]
Dejte si přásek
To se mi líbí · Odpovědět · 10 t

Zdroj: Facebook (2020), vlastní spracovanie

Obrázok 7 Prípád č. 3 - Milka termoska a Ester L., časť 2

Milka
27. apríl 2020
Jeden zo 130 termosenových milka je tu! Stačí kúpiť čokoládu Milka, náhradiť učtenbu na milka.cz a ošetrí si palce.



Vyhraj termosku.
Hraj si Milka a získaš ju!

144 komentárov · 34 zdieľa

Jirka [redacted]
ta holka je tak voškľivá, až je mi jí líto...
To sa mi líbi · Odpovedať · 17 t

Milka
My považujeme Ester za moc hezkou mladou ženu. A ten talent k tomu! ❤️
To sa mi líbi · Odpovedať · 17 t

Mariana [redacted]
Jak někdo jako vy tohle může o někom napsat? Ester je moc hezká a navíc ma opravdu talent jaky se jen tak nevidí!
To sa mi líbi · Odpovedať · 17 t

Lenka [redacted]
No, myslím, že vy byste se ji taky nelíbí.
To sa mi líbi · Odpovedať · 17 t

Lukáš [redacted]
Lyže už nesympou? Čokoláda a sport to je ono 🤔
To sa mi líbi · Odpovedať · 16 t

Milka
Lukáši, pokud člověk sportuje a dodržuje zdravou životosprávu, nevidíme vůbec nic špatného na tom, občas se odměnit něčím sladkým 😊
To sa mi líbi · Odpovedať · 16 t

Lukáš [redacted]
Milka to ten palmový olej no můam. Reklama je reklama.
To sa mi líbi · Odpovedať · 16 t

Milka
Lukáši, palmový olej používáme pouze tam, kde je to nezbytné nutné, například do náplní. Díky jeho nezaměnitelným technologickým vlastnostem jsou náplně krásně krémové, palmový olej navíc na rozdíl od jiných nežlukne a neovlivňuje chuť. Veškerý palmový tuk, který používáme, nese certifikaci RSPO zaručující udržitelnost 🙌
To sa mi líbi · Odpovedať · 16 t

Lukáš [redacted]
Milka to nic nemění na faktu, že je to pro organismus nezděravé mnohem víc než pravá čokoláda bez palmáče. Jsou firmy, které to umí a které ne.
To sa mi líbi · Odpovedať · 16 t

Milka
Lukáši, tuto obavou chápeme. V případě použití tuku je ale palmový olej ze zdravotního hlediska vhodnější oproti mnoha jiným tukům, jelikož se nemusí ztužovat hydrogenací. Pro ty, kteří si rádi v chutnají plněné čokolády, tak může být i vhodnější. Pokud mezi takové lidi nepatíte, jste si najdete toho svého favorita, a to je nejdůležitější. ❤️
To sa mi líbi · Odpovedať · 16 t

Roman [redacted]
Nepoužívat palmový olej, pak si vás koupím!
To sa mi líbi · Odpovedať · 17 t

Milka
Romane, palmový olej používáme pouze v těch produktech, kde se bez jeho technologických vlastností neobejdeme. Najdete jej například v plněných čokoládách, díky palmovému oleji je totiž náplň krásně krémová a na rozdíl od jiných olejů neovlivňuje vůni, chuť a nežlukne. Veškerý palmový olej, který používáme, však nese certifikaci udržitelnosti RSPO. Kromě toho v naší nabídce najdete také spoustu výrobků, které palmový olej vůbec neobsahují, například klasická Milka Alpine Mléko 🤗
To sa mi líbi · Odpovedať · 17 t

Roman [redacted]
Milka a proč to někteří dělají bez Poleje, ale pro vás by to bylo nákladově trochu jiné, jinak ok a děkuji za odpověď!
To sa mi líbi · Odpovedať · 17 t

Roman [redacted]
Petr N... jejich chyba
To sa mi líbi · Odpovedať · 16 t

Zbynek [redacted]
Proč kazda celebrita dela ze sebe chudaka ze musi delat reklamy, to jim nestaci ty jejich platy co vydělají, snazi se vydělávat na reklamach i jinych veci ktere vedí ze z nich vytriskají peníze pro vlastní potrebu a na ostatní nehledí.
To sa mi líbi · Odpovedať · 16 t

Radek [redacted]
Zbynek... Co to meleš? Jestliže někdo někoho sponzoruje, tak jim to ten dotyčný pomocí reklam nějak vrácí. Uvěřte se do toho Ester jen tak nehmlá. Si jen dáš z mnoha závistivcu. Navíc někdo ti nebrání, abys v nějaké reklamě vystoupil chudáčku. 🤔
To sa mi líbi · Odpovedať · 16 t

Napište odpověď...

Milan [redacted]
Tato informace má pro mě cenu zlata!
To sa mi líbi · Odpovedať · 17 t

Denisa [redacted]
Sportem a mlékou ke zdraví?
To sa mi líbi · Odpovedať · 16 t

Milka
To samozřejmě někdo nefká. Faktem ale je, že při zdravém životním stylu a dostatku pohybu trocha mlánsi neublíží. A někdo si prostě rád zamísí právě s Mlékou 🤗
To sa mi líbi · Odpovedať · 16 t

Mi [redacted]
Už ti dosti prachy že děláš reklamu
To sa mi líbi · Odpovedať · 16 t

Zdroj: Facebook (2020), vlastné spracovanie

Obrázok 8 Prípád č. 3 - Milka termoska a Ester L., časť 3

The image shows a Facebook post from the official Milka page. At the top, the post text reads: "Líbí se ti hmeček, co má Ester? Můžeš ho mít taky. Stačí nakoupit jakékoli produkty Milka, nahrát účtenku na www.milka.cz a mít trochu štěstí. Každý den hraje o 150 termohrnků. To by bylo, aby to nevyšlo." Below the text is a video player showing a woman in a purple sweater holding a blue thermos. The video title is "CHCES TAKY PARADNI TERMOHRNEK?". Below the video, there are 210 reactions and 121 comments. The comment thread includes:

- Karel**: Má to zapotřebí?
Milka: Co přesně, Karle? Ester si s naší čokoládou zamilá, a my jsme pyšní, že můžeme podpořit talentovanou mladou ženu 😊. Všichni si tak přijdou na své ❤️
- Martin**: Nelíbí...
Milka: To nás mrzí, Martine, třeba Vás něčím zaujmeme příště 😊
- Frenky**: Koukám ze Esterka už taky hraje ve všem ze 😊
Milka: Frenky, Ester s námi spolupracuje, protože má naši čokoládu skutečně ráda - my zase máme rádi naši skvělou Ester, takže je to zkrátka ideální kombinace! ❤️ 😊
- Frenky**: Milka v pořádku 😊 ja nic zase tolik neríkám, Milku mám ze všech cokolad nejraději 😊 😊 Esterka je výborna sportovkyně 😊 😊
Milka: Frenky, děkujeme, to jsme rádi 😊
- Zuzana**: to a že měščí „odborníci“ zjistí, že hmeček je zdravý a zbratří škodlivý!
Milka: Zuzano, to se jistě nepřihodí 😊. Hmeček je v pořádku a připravený na čaje a kávičky 😊.
- lukáš**: Trapně
Milka: Mnoha lidem se soutěž líbí 😊.
- Lucinka**: A jede termoska, po minulé zkušenosti se soutěží o termosky, kdy jsem vyhrala ale termosku nedostala. NUDĚK!
Milka: Miroslav, Zřejmě to něco na počtu odkorů. Má zase pro změnu ukradl balík tyčinek, který jsem vyhrál od Choccolandu Kolín.
- Lucinka**: Miroslav, ne vůbec j neposlal.

Zdroj: Facebook (2020), vlastné spracovanie

Obrázok 9 Prípád č. 3 - Milka termoska a Ester L., časť 4

Milka 11. mesiacov

Nakup suberky Milka a každý den môžeš vyhrať jeden ze 150 termohráčů. Stačí nahrát účtenku za milka.cz a mít trochu štěstí.

Milka.cz
Vyhrať termohráč
 Kup si Milka a jsi ve hře

127 112 komentářů 14 sdílení

Libor
 Lyžařské umění už jí nejde tak se pokouší sňhnout v reklamě

Milka
 Jaképak nejde Libore 😞, Ester je na lyžích stále skvělá, a po tréninku si prostě ráda dá něco dobrého 😊

Alen
 Chápu, že musíte mít nějakou známou osobnost pro podporu vašeho výrobku. Ja ale vždy říkám, že opravdu dobří výrobek nepotřebuje velkou reklamu 😊

Milka
 Alen, s Ester jsme si jako souzenci 😊. Ona si na Milce ráda pochutná a dotaje energi po tréninku, a my jsme moc rádi, že můžeme podporovat takovou skvělou mladou sportovkyni 😊

Lukáš
 Milka a mě by jste náhodou nechěli podporovat? Čokoládu mám taky moc rád ale nevím zda mi dobří energi Zřejmě to začne asi dobíjet energi až mě začnete podporovat

Karel
 Ester, nezapíre si prosím přech slíbeni, at vši co propagujete!

Milka 25. března

Nakup produkty Milka a každý den můžeš vyhrať jeden ze 150 termohráčů. Stačí nahrát účtenku za milka.cz.

Karolinka
 To je muž nebo žena?

Marcus
 Karolinko Ves oční lékař má zavrenou ordinaci?

Karolinka
 Marcus pardon ale vypadá jako transka

Kačenská
 To bude muž

Milka
 Karolinko, Ester je nepochybně žena, navíc neuskutečně milá a talentovaná! My na ni nedáme dopustit 😊

Peter
 se ti zapnul přední foták

Karolinka
 a při koukání na video na fb, by se mi těžko mohli zapnout 😞 bohužel, prostě já při zhlédnutí této reklamy, jsem si myslela, že Milka podporuje transsexualy 😞 a takto to vyjadřuje

Peter
 ale No tak 😞 proč tolik zloby? Není za tím závist?

Karolinka
 Peter tím závist není, prostě mi to napadlo hned jak jsem viděla tu reklamu 😞 jestli je to žena či muž, tak jsem se slušně zeptala 😊 co bych měla závidět? Nemám co, mám vše co potřebuji a nic víc 😊 #mimveovícezážitku

Petr
 Karolinko dobře tedy... 😊

Petr
 Má holt sportovní postavu, je to sportovkyně... holt s pětkama a stovkou přes boky se závodí bíbě... každá postava má pro i proti.

Karolinka
 Petr 😞 😞 ale nesoudíš podle postavy, to se v zimním oblečení těžko pozná 😊



Denisa
 Karolinko měla jsem to úplně stejně přijde mi to v první chvíli jak chlap převlečen za ženu

Karolinka
 Denisa jsem ráda, že nejsem jediná 😊


Lenka
 A já naspak vidím krásnou ženu s úžasným úsměvem... a zrovna v téhle reklamě jí to moc sluší 😊 kdyby každý radši začal u sebe nejdřív... 😊

Zdroj: Facebook (2020), vlastné spracovanie

Obrázok 10 Prípád č. 4 - Milka Deň žien



 Milka 
2. březen · 🌐




Den žen je jen jednou za rok, darujte jim jemnost s Milka pralinkami 8. března! 🍓🍓 #Mezinarodnidenzen






Šťastný Den žen s
Milka pralinkami
8.
března

Kristýna Vlasáková a 277 dalším · 18 komentářů · 30 sdílení

Jaryn 
No...Milka to pravé fakt pochybuji-:(
To se mi líbí · Odpovědět · 17 t ·  3

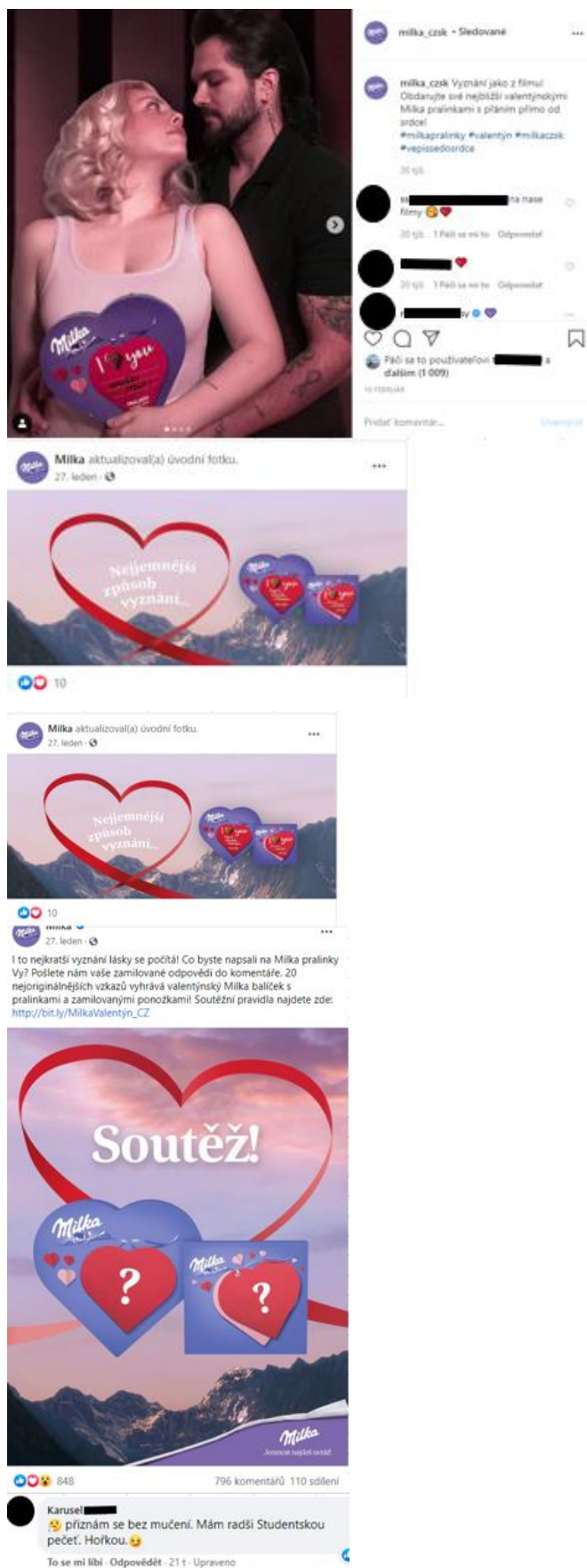
 Milka 
Dobrý den, Jaryne, každému chutná něco jiného, jsme si však jistí, že Milka pralinky v neděli potěší nejednu ženu 💜
To se mi líbí · Odpovědět · 17 t ·  1

Petr 
Asi by to neoceníla, protože už i Milka se stala nepozvatelným eurohnusem. Asi by bylo lepší peníze na manažery, pláry a podobný lehkozivky investovat do kvality. 😞
To se mi líbí · Odpovědět · 16 t

 Milka 
Petře, je mnoho lidí, kteří si na naší čokoládě pochutnají. A ti ostatní mají jistě své vlastní oblíbené sladké potěšení, a to je to hlavní ❤️.
To se mi líbí · Odpovědět · 16 t

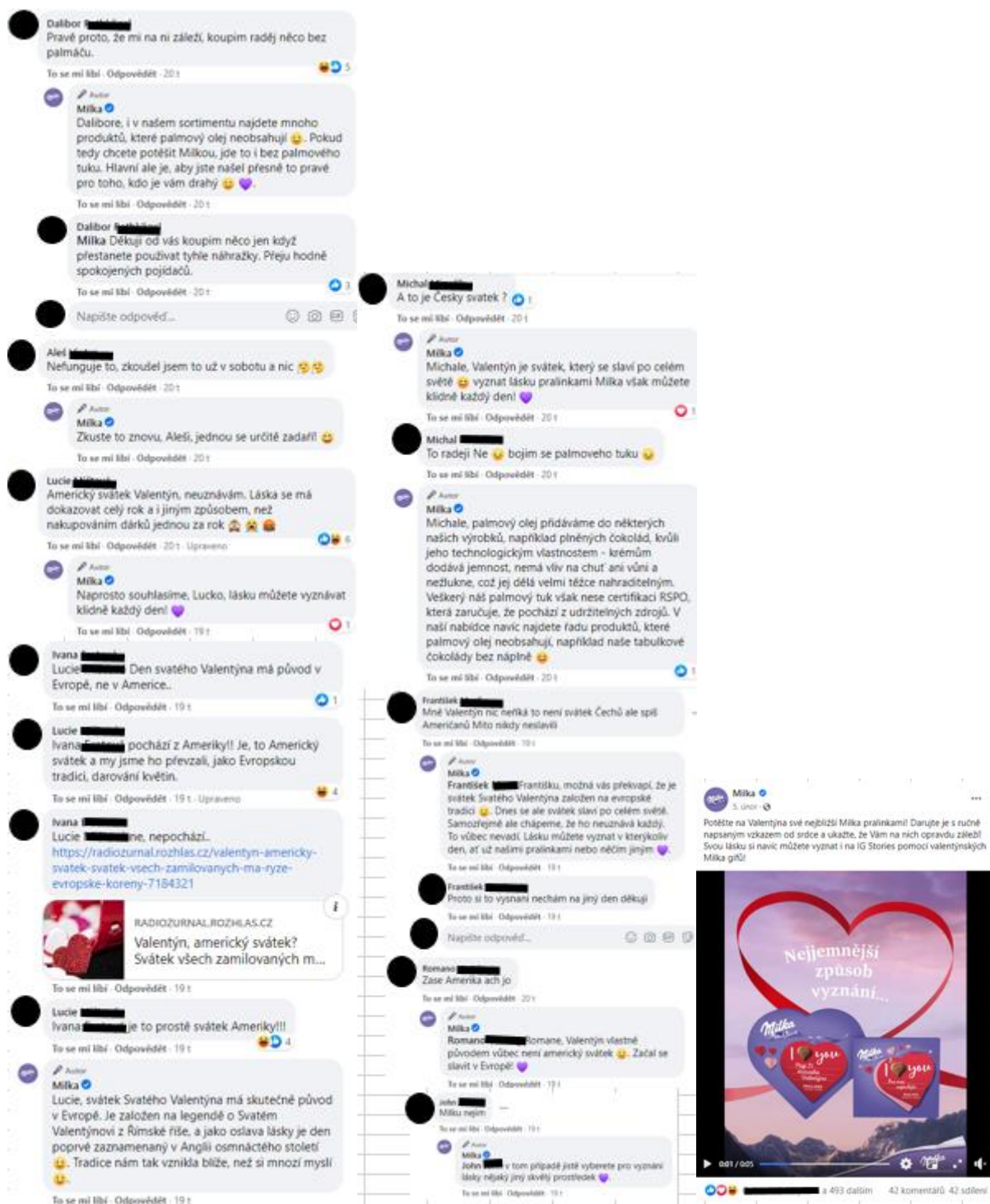
Zdroj: Facebook (2020), vlastní spracovanie

Obrázok 11 Prípád č. 5 - Milka Valentín, časť 1



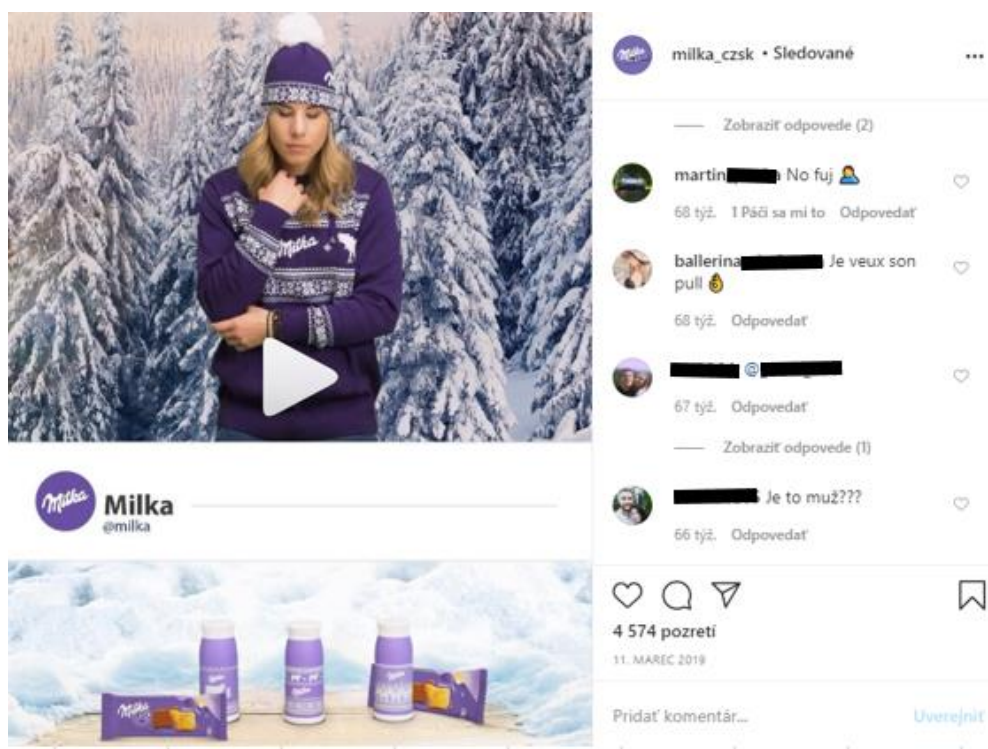
Zdroj: Facebook (2020), Instagram (2020), vlastné spracovanie

Obrázok 12 Prípád č. 5 - Milka Valentín, časť 2



Zdroj: Facebook (2020), vlastní spracovanie

Obrázok 13 Prípád č. 6 - Milka termoska a Ester L., časť 1



Zdroj: Facebook (2020), Instagram (2020), vlastné spracovanie

Obrázok 14 Prípád č. 6 - Milka termoska a Ester L., časť 2

Ivan [redacted]
Kupodivu je tato reklama dost vystizna 😊 tak jako se ona vlastne u vas nefotila (spatny photoshop) tak ve vasi cokolade neni stopy po cokolade 😊 preslazený blato napatlany na zuby je tak debilni jako vase odpovedi... A ne nechutna mi a ne nekousel jsem brownies...

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

Je vybraná možnost zobrazení podle relevance, takže některé odpovědi můžou být vyfiltrované.

Autor
Milka
Že vám nechutná nás mrzí 😊. Vyrábíme ji z kvalitních surovin a v naší mléčné čokoládě je vysoký podíl kakaá 😊. Možná není pro každého, ale je poutivá 🍫.

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

Oktan [redacted]
Milka poutivá tabulka cukru sýplá kakaem 😊

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

Tomáš [redacted]
Milka Opravdu označujete "cokoládu", která obsahuje palmový tuk, jako vyrobenou z kvalitních surovin?
Kvalitní čokoláda neobsahuje nic jiného, než kakaovou sušinu, kakaové máslo, třtinový cukr a vanilku, maximálně pak sušené mléko. Při zlomení takové čokolády je zřetelně slyšet lupnutí, na lomu je "ostrá" a lesklá, nikoliv matná.
Obávám se, že Milka nesplňuje nic výše uvedeného, a je velice odvádné Milku vůbec označovat za čokoládu, protože s tím má pramálo společného.
Mimochodem - na jednom eshopu, který skutečně prodává čokolády, je i návod "jak poznat kvalitní čokoládu", který se v jednom bodu zabývá složením a jako odstrašující případ je oříznutá fotografie složení, který nápadně připomíná výrobek Milky z dílny Mondeléz 😊.

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

Ioannis [redacted]
Tomáš [redacted] pekne 🍫

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

Andrea [redacted]
bohužel pravda, v poslední době stojí čokoláda Milka za starou belu. už nekupuji 😊

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

Hannz [redacted]
Az budete v ČR prodávat stejně kvalitní čokoládu jako v Německu tak si ji tu možná i koupím a možná si i zahrāju nějakou hru s vámi 😊

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

Autor
Milka
Honzo, kvalita naší čokolády se v evropských zemích neliší 😊. Už několik testů prokázalo její shodnost, na což jsme pyšní 😊. Mrzí nás, že vám nechutná.

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

Hannz [redacted]
Ten byl dobrej, mě taky mrzí že mi nechutná Milka koupená v ČR 😊 radši koupim Orion 😊

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r · Upraveno

Andrea [redacted]
Me více chutná Milka z Rakouska.

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

David [redacted]
Milka až udělá testy Dtest tak uverim a ne vámi koupené testy...

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

Tom [redacted]
Milka jí to povídejte někomu jinému celkově to je ostuda podíl kakaové složky je na minimum to si radši dám deset Kč navíc a mám kvalitní čokoládu 😊

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

Nickolas [redacted]
V tom případě už nedělate dobrou čokoládu. Taký si jí pamatuju chutnější, dnes mi přijde spíš kyselá než sladká. A evidentně nejsem sam kdo si to myslí, a kdo už milku nekupuje.

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

Lukáš [redacted]
Vážně dvojnásobnou olympijskou vítězku, nejvíc cool sportovkyni ČR. Navleknete do toho hroznyho svetru, vyfotíte a necháte to orezat osmiletého retardovaného chlapce? Korporátní marketing lvl 100 🤡

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

Autor
Milka
Teď musíme našeho grafika utěšit něčím sladkým, aby nám tu chudák neplakal! 🍫

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

Maek [redacted]
Lukáš [redacted] myslím, že vůbec na tomto focení nebyla..

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

Andrea [redacted]
nebude to jen chyba grafika, ale hlavne toho, kdo to schválil...chudak grafik, na ktereho se odvolavaji vysvetlujici prispevky.)))

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

Sabca [redacted]
Milka spis byste ho meli propustit

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

Bohdan [redacted]
Myslím,že grafik si uz hodil masli 🤡🤡🤡 Telo Swanci a prisil k tomu její kedlubnu v programu malovani 🤡🤡🤡

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

Martin [redacted]
Milka Teď musíme našeho grafika utěšit něčím sladkým, aby nám tu chudák neplakal! hlavně mu nedávejte Milku ještě ho zabijete 🤡

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

Zdroj: Facebook (2020), vlastné spracovanie

Obrázok 15 Prípád č. 6 - Milka termoska a Ester L., časť 3

Kristýna [redacted]
Mrzí mě že na Vaší čokoládě jsem vyrůstala ... co jste změnili obal a složení čokolády stojí za pr*, ale že dáte i kravičku pryč.. co má její obličej společného s Vaší čokoládou ? Nechapu byly jste mezi top ... teď jste top někde dole ... 😞

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

Autor
Milka
Kristýno, Milka kravička je stále součástí naší značky. 😊 Ester má ráda Milku a my máme rádi Ester, a tak jsme se na nějakou dobu spojili. 😊 Co se týče receptury, upravili jsme ji tak, aby produkt lépe vyhovoval požadavkům spotřebitelů na výrobky bez přísad, především barviv, konzervačních látek a umělých příchutí. Proto nyní místo vanilinu, který je látkou široce používanou v potravinářském průmyslu, používáme pro základní čokoládovou hmotu výhradně přírodní aroma. Chuť čokolády jsme po této změně rozsáhle testovali s našimi spotřebiteli, aby u nich uspěla stejně jako před úpravou receptury. Důvěra našich zákazníků v kvalitu našich výrobků je naší nejvyšší prioritou. 😊

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

Radek [redacted]
Moc rád bych si o ten hrnek zahrál, ale bohužel od převzetí Milky společností Mondelez to je s chutí slušně řečeno k nepozření. Zlepšíte se a čokoládou nešetřete.

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r 15

Je vybraná možnost zobrazení podle relevance, takže některé odpovědi můžou být vyfiltrované.

Autor
Milka
Radku, čokoládou nešetříme 😊. K výrobě používáme kvalitní kravské mléko a vysoký podíl kakaa. Mrzí nás, že vám nechutná.

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r 5

Gabriela [redacted]
Radek Krufa - Máte pravdu, bývala lepší.

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r 1

Aleš [redacted]
Lepší levnější a větší. Teď je pro mě ještě větší favorit ta vyrobená v De a ještě 2 měsíce zpět sem našel mezi mondelezem i původního výrobce.

To se mi líbí · Odpovědět · 1 r

Lucie [redacted]
Milka je zajímavé, že jsem měla možnost ochutnat čokoládu, kterou vyrábíte tady v ČR a vyvazíte za hranice (Francie, atd, atd) a chuť nesrovnatelná, tím myslím, že vyvážená chutnala lépe než tady, a podíl čokolády jako polevy byl min . 2x větší než co dáváte tady nám.... škoda. 😞

Zdroj: Facebook (2020), vlastní spracovanie

Príloha 7 Čiastočná transkripcia pološtruktúrovaného rozhovoru

Dĺžka rozhovoru: 15 min.

Dátum a miesto: 29.4.2020, Praha

Respondent: Barvínek

1) Môžete sa prosím predstaviť, stručne opísať Vašu funkciu a pracovnú náplň tejto funkcie?

B: Pôsobím ako marketingový manažér tabuľkových čokolád Milka a Figaro pre Českú republiku, Slovensko, Maďarsko a zastrešujem aj community management sociálnych médií pre všetky segmenty čokolád.

2) Aké platformy sociálnych médií využívate k marketingovej komunikácii v rámci produktov a značiek, ktoré spadajú do Vášho oddelenia?

B: Facebook, Instagram a YouTube. A využívame aj influencerov.

a. Využívate aj LinkedIn a Twitter?

B: Nie.

3) Jedná sa o vopred plánovanú komunikáciu podľa určitých krátkodobých, strednodobých alebo dlhodobých plánov?

B: Áno aj nie. Niečo je v rámci ročného plánu. Na konci roka sa nabriefuje mediálna agentúra na budúci rok, ktoré aktivácie sa podľa matrixu chystajú a oni k tomu doplnia kde a čo sa bude realizovať. Ale potom sa k tomu dostaneme konkrétne a naplánujú k tomu všetky detaily. Ale potom sú veci, ktoré nás napadnú dnes alebo budem predávať výhru, to nie je nikde v pláne, ale uverejníme to na sociálnych sieťach. Alebo ako reakcia na niečo. Všetko čo je v rámci matrixu, to je plánované v rámci dlhodobého plánu. Potom keď už tá aktivácia prichádza, tak sa naplánujú detaily (typy assetov na akých platformách). A potom sú veci typu ad hoc, napríklad že musíš na niečo reagovať, typu CG&A related alebo nejaká udalosť alebo predávanie výhier, tak to sa tam dá viac menej neplánovane.

a. Kto pripravuje plány?

B: Za tvorbu plánov je predovšetkým zodpovedná mediálna agentúra.

4) Kto spravuje a stará sa o pravidelnú komunikáciu a napĺňovanie komunikačných plánov na Vami zmienených profiloch sociálnych sietí?

B: Plán urobí mediálna agentúra a exekúciu urobia agentúry ako je kreatívna agentúra, ktorá sa stará o tú danú aktiváciu a pravidelný flow sociálnych médií spravuje Dark Side, čiže mediálna agentúra.

5) Je správca profilov sociálnych sietí dostupný 24 hodín 7 dní v týždni alebo len v určitéj vymedzenú dobu?

B: Je dostupný 24 hodín, 7 dní v týždni.

6) Aká je priemerná rýchlosť odozvy na komentáre a správy prichádzajúce na sociálne siete?

B: Odpovede máme nastavené do troch hodín, ale potom záleží to od toho či je víkend alebo či je to nejaké komplikovanejšie téma. Napríklad teraz cez víkend, v sobotu večer, prišla správa ohľadne hmyzu v čokoláde. Takže sa to musí riešiť s kolegyňou zodpovednou za komunikáciu, s kolegom z komerčnej kvality aj s kolegom z infolinky, vtedy to trvá dlhšie. Ale snažíme sa inak odpovedať do troch hodín.

7) Aký je postup a prístup v situáciách, keď sa objaví na sociálnych siet'ach komentár alebo súkromná správa, ktorú možno považovať za potencionálnu hrozbu?

B: Záleží do akej kategórie to spadá a čo znamená tá hrozba. V prípade, že je to ohrozenie dobrého mena značky typu porovnávanie, dvojaká kvalita a pod., tak najprv by mala digitálna agentúra informovať nás, za marketingom som to ja a ďalšia kolegyňa z marketingu a do kópie mailu sa hneď dáva kolegyňa zodpovedná za komunikáciu, prípadne ešte kolega zodpovedný za infolinku. V prípade, že je to ohrozenie napr. kvality produktu (kvalita, gramáž, skazený, obsahuje cudzí predmet, a pod.), tak sa informuje aj kolega z komerčnej kvality. A potom nasleduje proces, keď v tom prvom prípade, kolegyňa zodpovedná za komunikáciu dohodne so mnou, akým spôsobom budeme reagovať. Väčšinou napíše tú odpoveď, pošle ju mne, ja ju prípadne trochu upravím, aby viac sedela na značku a rovno sa spojujeme s digitálnou agentúrou, aby sme odpovedali. Tam záleží, či je to zverejnené verejne na nástenke alebo čo je to v súkromnej správe. A snažíme sa väčšinou vždy podať pravdivé informácie, situáciu dôkladne prešetriť a zvážiť, aký môže mať dopad. Podľa toho sa pripraví odpoveď. V prípade, že je to druhá varianta, čiže kvalita produktu, cudzí predmet, tak je ešte na miere posúdenia, či niekto dostal čokoládu, ktorá bola vplyvom nejakej logistiky poškodená alebo vplyvom zlého skladovania (u spotrebiteľa, obchodníka alebo niekde v našom reťazci), tak to sa samozrejme musí tiež prešetriť. Ale tak sa tiež väčšinou odpovedá tiež priamo tej konkrétnej osobe s tým účelom, aby sa to vysvetlilo a aby nás to nemohlo ohroziť v rámci externej komunikácie. V prípade, že je to nejaké téma, ktoré prebieha externe, ako napríklad premiér vyhlási stanovisko v televízii a dostane sa to ku každému, tak v tom prípade zas musíme určitým spôsobom reagovať, pokračujeme trochu inak. Ale samozrejme prešetríme, preveríme a vyhodnotíme. V tomto prípade vydáme tlačovú správu, obrátíme sa na konkrétneho človeka, na ďalšie organizácie, reagujeme v tlačových médiách.

a. Priblížite prosím bližšie spomínaný prípad s premiérom?

B: V roku 2019 premiér vyhlásil, že nie je prípustné, aby si deti v Českej republike mohli kúpiť len Milka čokoládu, ktorá obsahuje viac cukru a tuku ako deti v Nemecku. Bol to nepravdivý výrok, reagovali sme v tradičných aj moderných médiách, vydali tlačovú správu.

8) Existuje štandardizovaný proces, ktorý určí, kedy daná hrozba už prepukla do krízovej situácie?

B: Rozhodne o tom kolegyňa zodpovedná za komunikáciu. Platí štandardný proces. Digitálna agentúra zaregistruje príspevok, obráti sa na mňa a ďalších kolegov. V prípade menej závažných komentároch kontaktujú len mňa.

9) Aký je postup a prístup v prípade, že sa už jedná o krízovú situáciu?

B: V prípade, že sa jedná o krízovú situáciu, prípad preberá kolegyňa zodpovedná za komunikáciu spolu so svojimi nadriadenými, generálnou riaditeľkou a členmi managementu.

10) Jedná sa o vopred vypracovaný krízový plán v rámci krízového managementu?

B: Áno, máme nastavený postup.

11) Kto je zodpovedný za tvorbu krízových plánov?

B: Za tvorbu je zodpovedný management pre Česko, Slovensko a Maďarsko.

12) Existujú v rámci plánov jasne rozdelené kompetencie jednotlivých zainteresovaných strán?

B: Áno, kompetencie sú jasne rozdelené pre každého.

13) Sú vymedzené právomoci každej zainteresovanej strany?

B: Každý pozná svoje právomoci kedy a ako reagovať a postupovať.

14) Je marketingová komunikácia rozdielna pre jednotlivé značky z Vášho portfólia?

B: Áno, závisí to od cieľovej skupiny. Napríklad v prípade Milky spotrebiteľom tykáme, u Figara vykáme. Na Milke je samozrejme viac interakcií, týkajú sa najčastejšie tabuliek. U Figara prichádzajú sťažnosti väčšinou do súkromných správ, u Milky na nástenku.

15) Prihliada sa na túto rozdielnosť v spôsobe komunikácie aj v krízových situáciách?

B: V týchto situáciách sa komunikuje rovnako v prípade každej značky.

**16) Je komunikácia rozdielne nastavená na jednotlivých platformách sociálnych médií?
Ako?**

B: Áno a je daná limitom danej siete. Na Facebook dávame obrázky s dlhším textom, na Instagram kratší a jasnejší text, na YouTube videá. Záleží aj na ciele komunikácie. Z YouTube chceme ľudí smerovať na Facebook a Instagram a odtiaľ na webové stránky.

17) Aké sú najčastejšie problematické situácie, ktoré sa objavujú na sociálnych sieťach?

B: Väčšinou sa jedná o dvojakú kvalitu a všeobecne o kvalitu, pôvod surovín, týranie zvierat, urážlivé komentáre.

18) Darí sa Vám eliminovať opakovanie týchto situácií?

B: Áno, v porovnaní s rokom 2019 sa teraz v 2020 objavuje menej sťažností.

19) Registrujete nejaké výzvy, ktorými musíte neustále čeliť?

B: Je tu skupina ľudí, ktorí všeobecne neznášajú veľké korporáty, nechcú akceptovať žiadne vysvetlenia a stále len útočia. Prekvapujúco je však veľa spotrebiteľov, ktorí sú zvedaví, pýtajú sa na veci a rôzne informácie. Potom sú tu členovia z rôznych skupín a organizácií, ktorí takisto neprijímajú argumenty.

20) Sú tieto problémy a výzvy špecifické pre určité krajiny alebo sa jedná o globálny charakter?

B: Týranie zvierat je globálne téma. A vyslovene lokálne sú obvinenie týkajúce sa dvojakej kvality hlavne v Česku a trochu aj na Slovensku. V Maďarsku a Nemecku sa to neobjavuje takmer vôbec.

a. Chceli by ste čokoľvek relevantné doplniť s ohľadom na tému rozhovoru?

B: Frekvencia komentárov a sťažností je oveľa vyššia, keď práve prebieha určitá kampaň a uverejňuje na sociálnych sieťach viac príspevkov. Často sa pod príspevkami rozbehnú diskusie na úplne iné téma, ktoré nesúvisí s príspevkom. Keď je tichšie obdobie, tak je organický traffic minimálny.

Zdroj: vlastné spracovanie