

**VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ
KOMUNIKACE**

Katedra marketingových komunikací

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Analýza reálného řešení krizové
komunikace v obchodní praxi**

2023

Bc. Natálie Kadlečková, DiS.



VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra marketingových studií

Kreativní marketing a komunikace (NM)

Analýza reálného řešení krizové komunikace v obchodní praxi

Autor: Bc. Natálie Kadlečková, DiS.

Vedoucí práce: Mgr. Libuše Petrovic

2023

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala. Stvrzuji, že všechny odevzdané výtisky mé diplomové práce se shodují s elektronickou verzí v informačním systému VŠKK a souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne.....

Podpis autora:

Poděkování

V první řadě bych ráda poděkovala paní magistře Libuši Petrovic za vedení mé diplomové práce, za čas, který mi věnovala a za veškeré rady, které mi poskytla. Dále děkuji své rodině za psychickou podporu při psaní mé práce. V neposlední řadě děkuji mým spolužačkám Anně Krejčí a Natalii Machulové za podporu a prostor pro konzultování během celého procesu tvoření našich diplomových prací.

Natálie Kadlečková

V Praze dne Podpis autora:

Abstrakt, klíčová slova

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu krizové komunikace vybraných subjektů v obchodní praxi. Konkrétně se jedná o krizovou komunikaci energetických společností v období energetické krize, kdy jeden z dodavatelů energií náhle ukončil svou činnost. Cílem práce je zhodnotit, jak se daným subjektům podařilo krizovou komunikaci zvládnout. V teoretické části jsou definované základní pojmy důležité pro tuto práci, jako například public relations, typy a nástroje public relations, strategie a vyhodnocování public relations nebo etika v tomto oboru. Dále v teoretické části definuji krizi a její typy, krizovou komunikaci, její nástroje či chyby v krizové komunikaci. V praktické části jsem provedla kvalitativní výzkum, který obsahoval sběr a analýzu dat. Výsledkem mého výzkumu bylo zjištění, že z vybraných subjektů krizovou komunikaci zvládl bezchybně pouze jeden, což je zároveň ovlivněno jeho velikostí a finančními prostředky. V komunikaci ostatních subjektů jsem narazila na chyby v krizové komunikaci, které i v závěru práce objasňuji a doporučuji jejich zlepšení.

Klíčová slova

Public relations, krize, krizová komunikace, energetická krize

Abstract, keywords

The diploma thesis focuses on the analysis of crisis communication of selected entities in business practice. Specifically, it is the crisis communication of energy companies during the energy crisis, when one of the energy suppliers suddenly stopped its activity. The goal of the work is to evaluate how the subjects managed to manage crisis communication. In the theoretical part, concepts important for this work are defined, such as public relations, types of public relations, strategy and evaluation of public relations or ethics in this field. Furthermore, in the theoretical part, I define crisis and its types, crisis communication, its tools and errors in crisis communication. In the practical part, I conducted qualitative research, which included data collection and analysis. The result of my research was the finding that only one of the selected entities handled crisis communication flawlessly, which is also influenced by its size and financial resources. In the communication of other subjects, I came across errors in crisis communication, which I clarify at the end of the work and recommend their improvement.

Keywords

Public relations, crisis, crisis communication, energy crisis

Obsah

Úvod.....	1
1 Public relations.....	3
1.1 Definice	3
1.2 Nejvýznamnější oborové asociace v PR.....	4
2 Typy a nástroje public relations	5
2.1 Individuální prezentace.....	6
2.2 Personalizovaná komunikace	6
2.3 Specializovaná média	6
2.4 Mainstreamová média.....	6
2.4.1 Tisková zpráva	7
2.4.2 Tisková konference	7
2.4.3 Press foyer, briefing	7
2.4.4 Press trip.....	7
2.4.5 Řízený rozhovor	8
2.4.6 Řízený informační únik.....	8
2.4.7 Lobbying	8
2.5 Digitální PR a sociální sítě	8
2.6 Event management	8
2.7 Stakeholder management.....	8
3 Strategie public relations.....	9
3.1 Strategie 7 C	9
3.2 Nastavení cílů	9
4 Průzkum a vyhodnocování public relations	10
4.1 Situační analýza	10
4.2 PEST analýza	10
4.3 SWOT analýza	10
4.4 Výzkum veřejného mínění	10
4.5 Analýza trhu a konkurence	11
4.6 Stakeholder mapping	11
5 Právní aspekty public relations	11
6 Etika v public relations.....	12
6.1 Stockholmská charta	12
6.2 Helsinská deklarace.....	13
6.3 Whitewashing.....	13
6.4 Front groups.....	13
6.5 Astroturfing.....	14

6.6	Spin doctoring	14
7	Krize	15
7.1	Typy krizí	15
7.1.1	Vyšší moc	15
7.1.2	Útok zvenčí	16
7.1.3	Nedbalost	16
7.1.4	Morální selhání	16
7.1.5	Spotřebitelská nespokojenost	16
7.1.6	Porušení zákonů	16
7.1.7	Produktová krize	17
7.1.8	Neřešené spory	17
7.2	Prevence	17
7.2.1	Krizový audit	18
7.3	Krizový management	18
8	Krizová komunikace	18
8.1	Zásady krizové komunikace	19
8.1.1	Zásada 3 K	19
8.1.2	Aktivita	19
8.1.3	Framing	19
8.1.4	Stealing thunder	19
8.1.5	Filling the silence	20
8.2	Před krizí	20
8.2.1	Krizový scénář	20
8.2.2	Krizový plán	20
8.3	V době krize	21
8.3.1	Přiznání plné odpovědnosti	21
8.3.2	Odmítnutí odpovědnosti	21
8.3.3	Poukázání na polehčující okolnosti	21
8.3.4	Zmírnění pobouření	22
8.3.5	Poskytnutí záruk	22
8.4	Po krizi	22
8.4.1	Uzavření krize	22
8.4.2	Analýza	22
8.4.3	Opakovaná publicita	22
8.4.4	Příprava na další krizi	22
9	Nástroje krizové komunikace	23
9.1	Tiskový mluvčí	23
9.2	Tisková zpráva	23
9.3	Tisková konference	23
9.4	Krizový web	23
9.5	Sociální síť	23
9.6	Guerillová komunikace	24
10	Krizová komunikace a média	24
10.1	Nežádoucí agenda, nežádoucí obsah nebo nekorektní text	24

10.2	Upřednostňování konkurence	25
10.3	Mediální kampaň	25
10.4	Mediální smršť	26
11	Interní krizová komunikace	26
11.1	Zranění nebo smrt zaměstnanců	26
11.2	Propouštění.....	26
12	Chyby v krizové komunikaci.....	27
12.1	Nepřesné informace.....	27
12.2	Lhaní.....	27
12.3	Arogance.....	27
12.4	Agresivita.....	28
12.5	Pasivita.....	28
12.6	Podceňování	28
12.7	Slova vs. činy	28
13	Popis výzkumu	29
13.1	Zkoumané období.....	29
13.2	Výzkumná otázka	29
14	Energetická krize.....	29
14.1	Energošmejdi	32
15	Představení vybraných energetických společností	33
15.1	Bohemia Energy entity s.r.o.....	33
15.2	ČEZ, a.s.	33
15.3	innogy Česká republika a.s.	34
15.4	E.ON Energie, a.s.....	35
16	Popis a analýza krizové komunikace daných subjektů.....	36
16.1	Popis krizové komunikace Bohemia Energy entity s.r.o.....	36
16.2	Analýza krizové komunikace Bohemia Energy entity s.r.o.	40
16.3	Popis krizové komunikace ČEZ, a.s.....	40
16.4	Analýza krizové komunikace ČEZ, a.s.....	55
16.5	Popis krizové komunikace innogy Česká republika a.s.	56
16.6	Analýza krizové komunikace innogy Česká republika, a.s.	68
16.7	Popis krizové komunikace E.ON Energie, a.s.....	69
16.8	Analýza krizové komunikace E.ON Energie, a.s.	76
17	Zhodnocení a doporučení na zlepšení s ohledem na poznatky z mé práce	77
17.1	Bohemia Energy entity s.r.o.....	77

17.2	Doporučení	78
17.3	Dodavatelé poslední instance	79
17.3.1	ČEZ, a.s.	79
17.3.2	Doporučení	80
17.3.3	innogy Česká republika a.s.	80
17.3.4	Doporučení	80
17.3.5	E.ON Energie, a.s.	81
17.3.6	Doporučení	81
18	Závěr	83
19	Terminologický slovník	85
20	Seznam literatury	87
21	Internetové zdroje	88
22	Rejstřík	94

Úvod

Během studia na této škole mě zaujalo více témat. Většinou vše, co se nějakým způsobem týkalo lidí, společnosti a jejího chování, lidské mysli, vnímání a komunikace. Tedy naštěstí většina předmětů, protože tyto pojmy jsou v marketingové komunikaci velmi časté a důležité. Jedním z témat, které mi bylo blízké, bylo PR neboli public relations. Právě v tomto odvětví jsem během studia hledala praxi a dostala se k public relations blíže prostřednictvím mé pozice v reklamní agentuře. Postupem času jsem zde působila jako account manažer po dobu dvou let, kdy jsem měla možnost spolupracovat na několika PR projektech. Jedním z nich byla komunikace a následně krizová komunikace pro energetickou společnost v době začínající energetické krize. V té době bylo velmi důležité, jak bude tato společnost působit a reagovat, jak tuto situaci ustojí a zda budou s její komunikací spokojeni nejen její zákazníci, ale i nově příchozí, kteří hledali nového dodavatele energií. Komunikaci jsme velmi promýšleli a měla jak úspěšné momenty, tak i chvíle, kdy bylo velmi náročné usměrnit znepokojené klienty. Na konci toho nejvypjatějšího období jsem pro energetickou společnost vytvářela analýzu, kde jsem porovnávala krizovou komunikaci nejen jejich, ale i konkurenčních společností, abychom se mohli podívat na to, kdo to, jak zvládnul. V analýze jsme sledovali více parametrů, ale hlavně jsme se soustředili na sociální sítě, kde jsme sledovali četnost a obsah příspěvků, reakce sledujících, jak se měnil počet sledujících během této krize, o čem a jak kvalitně společnost informovali své klienty, jak stíhali community management a jakou měl úroveň atd. Výsledky pro nás byly pozitivní, krizi jsme v té době zvládli odkomunikovat dobře a v analýze jsme rozhodně patřili k těm lepším. Podílení se na této práci mě bavilo a když jsme poté ve škole měli přednášky o krizové komunikaci, měla jsem chuť se tomuto tématu věnovat ještě více. Z toho důvodu mě nadchlo, když jsem ve výběru témat pro diplomové práce viděla téma analýza reálného řešení krizové komunikace v obchodní praxi. Hned jsem si vzpomněla na tuto mou pracovní zkušenost, která je mimochodem v této době stále aktuální, vzhledem k energetické krizi, která tu stále probíhá. Ráda bych se tedy ponořila do tématu energetické krize a krizové komunikace s tím spojené. Provedu rozsáhlejší a podrobnější analýzu krizové komunikace energetických společností po dobu této krize až do současnosti.

První část mé diplomové práce je teoretická a zaměřím se zde především na objasnění teoretických základů pro daná témata. Definuji pojmy jako je public relations, kde zmíním i nástroje, strategie, taktiky, ale například i právní aspekty PR nebo etický kodex. Dále se

budu věnovat tématu krizové komunikace, nastíním, co je to vlastně krize, jak můžeme krizi předcházet, jaké jsou kroky pro její zvládnutí, nástroje, strategie, zapojení médií a také jaké chyby v krizové komunikaci můžeme udělat, ať už nevědomé, nebo vědomé nekalé praktiky.

V druhé části, tedy v praktické, se budu zabírat kvalitativním výzkumem. Ten budu provádět formou rešerše, sběru a analýzy dat. Na začátku výzkumu si stanovím výzkumnou otázku, cíle a hypotézy, které následně na základě provedeného zkoumání ověřím. Závěr diplomové práce bude obsahovat interpretaci výsledků kvalitativní analýzy, zhodnocení i jejich komparaci, ověření hypotéz a doporučení pro následnou praxi daných společností, které v rámci výsledků mé analýzy vzniknou a budou se opírat i o poznatky z teoretické části mé práce.

Ve finální části mé diplomové práce sepíšu závěr, kde shrnu celou problematiku a výsledné skutečnosti. Následovat budou i přílohy, kam zařadím ukázky z konkrétní krizové komunikace daných energetických společností.

1 Public relations

1.1 Definice

„Public relations nemá dosud jednu globálně uznávanou definici, na níž by se všichni shodli. To ovšem není vůbec nic nového, vedle historických třenic o používání termínů jako tiskové agentury, propaganda, publicita, propagace apod. se jak teoretici, tak i praktici dosud neshodli ani na přesné a jednoduché definici, co to PR vlastně je. Již v roce 1972 se o to pokusil vlivný americký teoretik PR Rex Harlow, který sesbíral 472 definic PR a pokusil se z nich syntetizovat dvě – pracovní a popisnou definici.“¹

Pracovní definice podle Harlowa: „Public relations je specifická funkce managementu, která pomáhá založit a udržovat oboustrannou komunikaci, porozumění, přijetí a spolupráci mezi organizací a jejími publiky; zahrnuje řízení problémů či témat, umožňuje managementu, aby byl informován o veřejném mínění a mohl mu odpovídat předvídat změnu a efektivně využívat změn, které předpovídají změny trendů; a k tomu PR využívá výzkumů a etických komunikačních technik jako svých základních nástrojů.“²

Tuto definici doplnil o popis toho, co profese PR pracovníka obnáší:

- „Je to specializovaný soubor znalostí, dovedností a metod.
- Je to funkce managementu, který má na starosti vztahy mezi dvěma či více organizacemi a publiky.
- PR aktivity se vztahují k celé řadě organizací, například jsou to vztahy s vládou, s byznysem, se vzdělávacími organizacemi, finančnictvím, odbory a podobně.
- PR praktici jsou si vědomi toho, že ovlivňují veřejné mínění, poskytují poradenství a komunikují nejrůznějšími prostředky.“³

V dnešní době je nejčastěji citována definice, kterou formulovali teoretici Cutlip, Center a Broom:

„PR je funkce managementu, která nastoluje a udržuje oboustranně výhodné vztahy mezi organizací a jejími publiky, na nichž závisí její úspěch a neúspěch.“⁴

¹ Hejlová, str. 95, 2015

² Harlow, str. 36, 1976

³ Harlow, str. 13, 1988

⁴ Cutlip, Center a Broom, str. 5, 2006

Vzhledem k tomu, že každá definice PR, která se v minulosti objevila, si odnesla i kritiku od ostatních odborníků, přikládám ještě definice od asociací PRSA a CIPR.

Definice PR podle PRSA z roku 2011: „PR je proces strategické komunikace, který vytváří oboustranně výhodné vztahy mezi organizacemi a jejich publiky.“

Definice PR podle CIPR z roku 2014: „PR je obor, který se stará o reputaci organizace. Jeho cílem je získat porozumění a podporu a ovlivnit názory a chování. Zakládá a udržuje dobré vztahy a oboustranné porozumění mezi organizací a jejími publiky.

- Organizací je přitom jakákoliv malá či velká instituce. Mohou to být vládní úřady, firmy, veřejná správa či profesní organizace.
- Publikem se míní ti, kdo jsou pro danou organizaci důležití. Mohou to být například potenciální zákazníci nebo management, investoři, média, vláda, dodavatelé nebo názoroví vůdci.
- Porozumění je obousměrný proces. K tomu, aby byla efektivní, potřebuje organizace naslouchat svým zákazníkům, a nejen poskytovat informace. Neustálé bombardování jednostrannými informacemi je propaganda, která v dnešní otevřené společnosti nestačí.“

Názvosloví v PR se také postupem času mění, protože má PR špatnou pověst. Řada lidí si PR spojuje s neetickými praktikami a manipulací. Profesionálové z tohoto oboru se tedy snaží hledat nový termín, který by pojem PR zastoupil. Dle výzkumu ECM z roku 2011 se PR nejčastěji označuje jako korporátní, strategická či firemní komunikace, komunikační management nebo organizační komunikace. Necelá polovina zůstává u označení public relations, hlavně PR agentury.⁵

1.2 Nejvýznamnější oborové asociace v PR

„První profesní sdružení v PR začala vznikat během 20. století. Jejich cílem bylo propojit profesionály v oboru, nastavit standardy profesionální práce a propagovat obor PR jako takový. Profesionální asociace začaly také vytvářet první etické kodexy a pravidla, zejména proto, aby prokázaly, že se distancují od nekalých praktik, a předešly zákonné regulaci. Asociace se soustředí také na výzkumy v oblasti PR a komunikace a poskytují vzdělávání a specializované akreditované kurzy v oboru.

- PRSA Public Relations Society of America

⁵ Podle Hejlové, 2015

- CIPR Chartered Institute of PR, Velká Británie
- ICCO International Communications Consultancy Organisation
- IABC International Association of Business Communicators
- IPRA International PR Association
- EUPRERA European PR Education and Research Association⁶

2 Typy a nástroje public relations

PR můžeme rozdělit na dva hlavní typy.

- Interní PR – které působí směrem k zaměstnancům;
- Externí PR – které působí k veřejnosti.

Kdo PR využívá:

- jednotlivci – zejména celebrity, sportovci, ředitelé nebo vrcholoví manažeři;
- komerční organizace – firmy, živnostníci;
- nekomerční organizace – neziskové organizace, kulturní instituce atd.⁷

Kdo PR vytváří:

„PR je profesionální, specializovaná činnost, kterou vytvářejí buď odborníci v rámci podniku či organizace (tzv. in-house oddělení), nebo specializované agentury (PR nebo komunikační agentury). V mnoha případech, zejména u velkých firem, spolu vnitřní PR oddělení firmy a agentura spolupracují.“⁸

Předtím, než se PR pracovník rozhodne šířit nějakou informaci, je důležité se zaměřit na to, jaký komunikační kanál nebo informační zdroj zvolit, vzhledem k dané cílové skupině. Je důležité si položit následující otázky:

- Kde cílová skupina získává informace?
- Které informační zdroje mají na cílovou skupinu největší vliv?
- Jaké techniky komunikace nejlépe podpoří požadovaný výsledek?⁹

⁶ Hejlová, str. 65, 2015

⁷ Podle Hejlové, 2015

⁸ Hejlová, str. 108, 2015

⁹ Podle Ftoreka, 2012

2.1 Individuální prezentace

Komunikační kanály můžeme rozdělit podle důvěryhodnosti. Tím nejvíce důvěryhodným je individuální prezentace, kdy se jedná o komunikaci tváří v tvář, nebo přednášku pro určitý počet lidí. Tato metoda je převážně účinná, pokud je přednášející názorový vůdce, celebrita, nebo odborník na danou problematiku a lidé mu důvěřují. K přijetí názoru přispěje i možnost diskuse a neformální atmosféra.

2.2 Personalizovaná komunikace

Pokud není možné zrealizovat osobní setkání, přichází na řadu tato metoda. Jedná se například o telefonický hovor nebo direct mail. Je zde možné oslovení konkrétní osoby, která má možnost reagovat. Při telefonickém rozhovoru je zapotřebí dobrých komunikačních dovedností, aby byl dotyčný zaujatý a chtěl rozhovor vůbec vést. Při direct mailingu je také potřeba zaujmout, vzhledem k tomu, kolik reklamních e-mailů lidem chodí každý den a je tedy velmi snadné nějaký e-mail přehlédnout.

2.3 Specializovaná média

Do tohoto komunikačního kanálu patří odborný a oborový tisk, zájmové časopisy, webové stránky atd. Publikují zde lidé z oboru, obsah je tedy podrobnější, jde více do hloubky dané problematiky. Proto je také tento obsah důvěryhodný.

2.4 Mainstreamová média

Mají obrovský dosah, pokrývají celý trh, nastolují hlavní témata a vytvářejí hlavní informační proud. Jedná se o celostátní deníky, rozhlasové a televizní stanice.¹⁰

„Hlavním zprostředkujícím činitelem, a tedy i nástrojem současného PR k přenosu zájmových sdělení, ovlivňování mínění a formování souhlasu jsou masová média. Představují klíčový komunikační kanál moderní společnosti. Zprostředkovávají identický zážitek, konkrétní příběh milionům příjemců jejich obsahu. Mají silný vliv na formování společenského povědomí a mínění, a to z důvodu nastolování témat, společenské agendy a její autoritativní interpretace.“¹¹

„V komunikaci s masmédií a veřejností se v rámci dosažení žádoucí publicity, přenosu vhodného sdělení, ovlivnění mínění osvědčuje a nejčastěji používá následující praxe, metodika, nástroje a techniky sdělení a sdílení zájmové informace:

¹⁰ Podle Ftoreka, 2012

¹¹ Ftorek, str. 93, 2012

2.4.1 Tisková zpráva

Nejčastější forma informačního výstupu PR, který je určený redakci masového média, které ho poté zprostředkuje veřejnosti. V dnešní době mají tiskové zprávy už i elektronickou podobu. Může mít audio nebo video formu. Vizualizaci mediálních výstupů využívá i státní správa, například Policie ČR. Obsah tiskové zprávy musí být aktuální, poutavý, nebo mít nějaké důležité nebo šokující sdělení.¹²

„Pokud informace – tiskový výstup – pochází z důvěryhodného či autoritativního zdroje a novináře téma i vlastní obsah tiskové zprávy zaujme, rádi převezmou i celé pasáže ze zasláního textu (pod který se podepíší).“¹³

2.4.2 Tisková konference

Jedná se o tradiční způsob, jak si vytvořit nějaké vztahy s novináři. Je to vhodná metoda například k veřejnému oznámení nových skutečností většímu počtu médií zároveň. Tisková konference je svolána prostřednictvím veřejných informačních služeb, např. ČTK a je otevřena všem novinářům, kteří projeví zájem. Nejprve je vystoupení daného zástupce svolavatele a následuje prostor pro otázky. Většinou se ve stejný čas vypustí i tisková zpráva, novináři mohou obdržet press kit, který obsahuje nejen tiskovou zprávu v elektronické i tištěné podobě, ale i různé další informační materiály, nebo prezentační předměty.¹⁴

2.4.3 Press foyer, briefing

„Press foyer je označení předsálí jednacích síní, kde se mohou novináři neomezeně setkávat např. s poslanci či senátory a klást jim otázky mimo oficiální tiskovou konferenci. V praxi PR se jedná o pravidelné setkání s novináři v pevně stanovený čas a na určeném místě. Press foyer je formou často užívanou u státních, exekutivních či zákonodárných orgánů, jejichž představitelé pravidelně po skončení jednání předstupují před novináře a informují o aktuálních závěrech či průběhu jednání.“¹⁵

2.4.4 Press trip

Novinářská cesta, která je organizována pro určitou skupinu novinářů, které spojuje stejná problematika. Náklady spojené s cestou hradí organizátor, který si organizací, volbou a prezentací témat zajišťuje publicitu. Reguluje tím, o čem budou zúčastnění novináři poté referovat. Je to také velmi důležité pro utužování vztahů mezi PR specialisty a novináři.

¹² Podle Ftoreka, 2012

¹³ Ftorek, str. 100, 2012

¹⁴ Podle Ftoreka, 2012

¹⁵ Ftorek, str. 101, 2012

2.4.5 Řízený rozhovor

Interview je připravený komunikační proces, při kterém je prostřednictvím novináře a masových médií předávána informace s cílem získat pozitivní ohlas. Cílem a smyslem je obdržení určité formy souhlasu nebo informování publika, příjemců mediálního obsahu.

2.4.6 Řízený informační únik

Tato PR technika je eticky sporná. Jedná se o dodání exkluzivní, společensky významné nebo jinak atraktivní informace redakci, která tuto informaci medializuje a stává se tak, často nevědomě, důležitým prostředníkem pro realizaci psychologických operací.

2.4.7 Lobbying

Ovlivňování mínění, jednání či rozhodnutí samosprávných orgánů a státních institucí s cílem prosadit zájem dané skupiny prostřednictvím přesvědčivé argumentace. Toto jednání většinou probíhá v zákulisí.¹⁶

2.5 Digitální PR a sociální sítě

Oblast online PR se neustále vyvíjí a profesionálové musí sledovat aktuální trendy a technologické možnosti. Virální šíření informací může být pro organizace výhrou i nebezpečím. Digitální PR umožňuje přesné cílení na základě osobních preferencí, také přináší možnost analýzy dat, aktivity fanoušků a jejich vztahu ke značce.

2.6 Event management

Pořádání událostí je v dnešní době důležitým nástrojem PR. Událost by měla přilákat zvolenou cílovou skupinu a posílit její vztah ke značce či organizaci. Takovou událostí může být například konference, koncert, výstava, dobročinná akce, otevření nové pobočky, uvedení nového produktu na trh atd.¹⁷

2.7 Stakeholder management

„Analýza, strategie a taktika v komunikaci s mnoha skupinami stakeholderů je velmi náročná a komplexní práce. Vytvoření a udržování dobré reputace před klíčovými publiky je mravenčí práce, náročná na energii i na čas, která vyžaduje skutečně zkušené manažery a plánování. Komunikační manažeři navíc musejí co nejrychleji reagovat na to, co se aktuálně ve společnosti děje, ať se jedná o krizi, nebo o komunikační příležitost.“¹⁸

Stakeholdery rozebírám detailněji v kapitole průzkum a vyhodnocování public relations.

¹⁶ Podle Ftoreka, 2012

¹⁷ Podle Hejlové, 2015

¹⁸ Hejlová, str. 117, 2015

3 Strategie public relations

„Strategické uvažování je v PR podmínkou úspěchu. Strategie je cesta, jak dosáhnout toho, co chceme. Jedním z prvních teoretiků PR, který začal zkoumat strukturu PR procesu a pokoušel se zmapovat proces strategického plánování, byl americký profesor Scott M. Cutlip, který spolu se svým kolegou Allenem H. Centerem v roce 1952 představil první vysokoškolskou učebnici PR. V ní formulovali důležité koncepty: rozdělili strategický proces do čtyř částí a formulovali základních sedm prvků, které musí splňovat (7 C).“¹⁹

3.1 Strategie 7 C

Původní seznam z roku 1952 se trochu liší od toho, co se používá dnes. Existuje více verzí dalších autorů, kteří ho upravovali dle svého.

1. „Důvěryhodnost (credibility) – komunikace se musí odehrávat v prostředí, kde si mluvčí navzájem důvěřují.
2. Kontext (context) – to, co říkáte, musí být v souladu s tím, co děláte.
3. Obsah (content) – to, co říkáte, musí mít nějaký obsah a být pro příjemce relevantní.
4. Jednoduchost (clarity) – zpráva musí být jednoduchá a jasný každému, nesmí obsahovat dvojznačnosti nebo těžko pochopitelné výrazy.
5. Konzistence a kontinuita (consistency and continuity) – komunikace je proces, nikoliv jednotlivé výkřiky. Aby publikum komunikaci pochopilo, je dobré ji s různými obměnami říkat znovu.
6. Kanály (channels) – komunikujte těmi kanály, na které je vaše publikum zvyklé.
7. Schopnost porozumění (capability of audience) – komunikátor musí vzít v úvahu, jestli je jeho publikum zprávu schopné pochopit. Nejlepší je vysílat co nejjednodušší sdělení.“²⁰

3.2 Nastavení cílů

Strategie obsahuje i správné nastavení cílů. Ty by měly být vždy:

- specifické, konkrétní, jednoduché;
- měřitelné, snadno ověřitelné;
- dosažitelné, realistické;
- relevantní;

¹⁹ Hejlová, str. 120, 2015

²⁰ Podle Cutlipa, 1971

- časově vymezené, případně rozložené do krátkodobých cílů;
- evaluované, vyhodnocené průběžně i na konci komunikace.

Základním bodem pro vytvoření strategie PR je rozpočet, který je daný pro komunikaci. Ten také určuje, jakou kvalitu daná komunikace bude mít.²¹

4 Průzkum a vyhodnocování public relations

4.1 Situační analýza

Zjišťuje komplexní situaci dané organizace, lze ji aplikovat na jakoukoliv organizaci, včetně neziskových, vládních atd. Zaměřuje se jak na makrookolí, tak i mikrookolí.²²

4.2 PEST analýza

Tato analýza zkoumá politické, právní, ekonomické, sociálně-kulturní a vědeckotechnické faktory, které organizaci ovlivňují. Zároveň predikuje jejich vývoj do budoucna.

Na základě PEST a SWOT analýz se tvoří scénář, který udává vývoj organizace v budoucnosti. Např. optimistický, realistický nebo pesimistický vývoj.²³

4.3 SWOT analýza

Jde o situační analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení daného subjektu. Zkratka SWOT vznikla spojením počátečních písmen u slov strengths, weaknesses, opportunities a threats. Touto analýzou tedy můžeme zjistit přednosti a nedostatky dané společnosti.²⁴

4.4 Výzkum veřejného mínění

Základní nástroj pro zjištění postoje veřejnosti k určitým tématům, nebo zjištění míry informovanosti, či oblíbenosti dané organizace. Vzorek respondentů může být reprezentativní, pokud odpovídá proporcionálně reprezentaci celé společnosti, nebo se může zaměřovat pouze na cílové skupiny, jako jsou například studenti, senioři atd. Tento výzkum je kvantitativní, testuje určité předpoklady a využívá statické metody.²⁵

²¹ Podle Hejlové, 2015

²² Podle Hejlové, 2015

²³ Podle Hejlové, 2015

²⁴ Podle Halady, 2015

²⁵ Podle Hejlové, 2015

4.5 Analýza trhu a konkurence

Důležitá metoda výzkumu, která vychází z marketingového výzkumu a na jejímž základě si můžeme poté stanovit reálné cíle, například zvýšení podílu na trhu, nebo návratnosti investic.²⁶

4.6 Stakeholder mapping

Stakeholdery můžeme definovat jako skupiny lidí, bez jejichž podpory by daná organizace nemohla fungovat. Jsou to veškeré osoby, kterých se důsledek komunikace či působení organizace může dotknout.

„Oproti akcionářům, kteří drží reálnou hodnotu firmy, stakeholderi nemusí nutně vlastnit žádný finanční podíl na podniku (i když mohou), ale nějakým způsobem se k němu vztahují – mohou to být jeho dodavatelé, odběratelé či zákazníci, ale také zaměstnanci, sousedé či zastupitelé, nebo dokonce různé spolky, například ekologické, kulturní či charitativní organizace, celebrity apod. Pojem stakeholder je klíčový v oblasti marketingové komunikace a public relations, protože umožňuje definovat skupiny, se kterými daná firma či instituce komunikuje.“²⁷

Stakeholder mapping je analýza a mapování stakeholderů, kdy definujeme skupiny stakeholderů a analyzujeme jejich vliv a impakt. Poté dle výsledků analýzy navrhujeme strategii řízení vztahů s danými kategoriemi a komunikace s nimi.²⁸

5 Právní aspekty public relations

Na rozdíl od reklamy, public relations neupravuje žádný speciální zákon. Přesto ale existuje nějaký legislativní rámec, kterému by PR pracovníci měli věnovat pozornost.

Listina základních práv a svobod Ústavy České republiky obsahuje pravidla, která jsou pro PR velmi důležitá. Je to například svoboda projevu, právo na informace, zákaz cenzury, svoboda shromažďování a zaručení petičního práva.²⁹

„Pracovníkům PR obvykle stačí základní orientace a znalosti právních aspektů. Jakékoliv záležitosti, kde je zapotřebí hlubší expertiza a profesionální asistence, se řeší pomocí

²⁶ Podle Hejlové, 2015

²⁷ Halada, str. 92, 2015

²⁸ Podle Hejlové, 2015

²⁹ Podle Hejlové, 2015

interních právních útvarů nebo externí spoluprací s právníky, kteří průběžně informují o novelách a úpravách zákonů týkajících se PR v místním i mezinárodním kontextu.³⁰

„Působení PR a průmyslu marketingových komunikací podléhá celé řadě právních úprav, omezení a restrikcí. Jde o restrikce týkající se určitých služeb či komodit (léky, zbraně, alkohol, tabák), restrikce týkající se působení na děti a restrikce týkající se všeobecně klamavých a zavádějících informací. Přesnost, pravdivost a prokazatelnost informací musí být doložitelná.“³¹

6 Etika v public relations

„Profesionální chování pracovníků PR je upravováno asociačními kódy etického chování. Jejich porušování řeší asociační arbitrážní komise. Asociace vyznávají princip samoregulace, kterým se snaží předcházet eventuálním právním sporům. Významnou roli hrají PR asociace na národní či nadnárodní úrovni. V České republice to je od roku 1995 Asociace PR agentur (APRA), jež je členem nadnárodní organizace ICO.“³²

APRA má etický kodex k nahlédnutí přímo na jejich webových stránkách. Aktuální verze je z roku 2020. Tento etický kodex je na základě Stockholmské charty a Helsinské deklarace.

6.1 Stockholmská charta

Předchůdcem pro tuto chartu, byla charta Římská, která byla přijata v roce 1986 a která vytvořila kodex pro firmy působící v oblasti public relations. Římskou chartu bylo postupem času potřeba aktualizovat. Nahradila ji tedy Stockholmská charta, která se zaměřuje na to, jaké chování se očekává od profesionální PR agentury. Udává profesní standardy, které se očekávají od členských agentur ICCO.³³

„Stockholmská charta ICCO vymezuje jednotné postoje v řadě důležitých oblastí, čímž:

1. zajišťuje důslednost ve způsobu, jakým se celá profese prezentuje navenek. Tím vytváří jasnější představu o standardech našeho oboru pro klienty a zaměstnance, což posiluje reputaci celého oboru;
2. vytváří praktické a z obchodního hlediska využitelné standardy obohacující vztahy mezi podniky, agenturami, klienty a dalšími zájmovými skupinami;

³⁰ Kopecký, str. 183, 2013

³¹ Kopecký, str. 183, 2013

³² Kopecký, str. 183, 2013

³³ Podle APRA, 2020

3. minimalizuje nejasnosti v otázkách, které jinak slouží pouze k potlačování rozvoje celého oboru a vztahů v jeho rámci.

Zásady jsou formulovány jako krátké věty, nicméně pokrývají širší oblasti. Každá země si může tyto standardy uzpůsobit pro potřeby svého trhu a může k nim přidat další ustanovení, pokud tyto úpravy a ustanovení nebudou v rozporu se zněním či smyslem charty ICCO.³⁴

6.2 Helsinská deklarace

Jde o navázání na Stockholmskou chartu, kde jsou přidány aktuální trendy v komunikaci. Je zde například zmíněno, že je třeba respektovat pravdu, jednat transparentně, chránit soukromá práva organizací i jednotlivců, uvědomovat si sílu sociálních médií, nevytvářet a nešířit falešné zprávy nebo dbát na vykonávání své profese bez diskriminace pohlaví, etnika, původu, náboženství, zdravotního postižení atd.³⁵

Upozorňuje i na zákaz používání zavádějících postupů, jako například astroturfing, který vysvětlují níže v této kapitole.

Etický kodex si mohou vytvořit i firmy samotné. Může být vytvořen někým zevnitř společnosti, tedy in-house, ale i najatými poradci nebo konzultanty. V tomto případě je potřeba se dívat nejen na vlastní praktiky, ale i na to, jaké jsou standardy v daném odvětví.³⁶

6.3 Whitewashing

„Whitewashing lze do češtiny přeložit jako kamuflování, přikrášlování, tutlání nebo balamutění. K whitewashingu dochází, když se organizace (komerční, ale i nekomerční, politické nebo vládní) snaží cíleně a se značnou dávkou persvazivity a cenzurování prezentovat „svou verzi“ činu, obvinění, historické události apod. Whitewashing také zamlčuje či neutralizuje fakta o působení firem a jednotlivců v historii, zejména ve válečných konfliktech.“³⁷

6.4 Front groups

Jedná se o kontroverzní techniku PR, kdy PR poradce nebo PR agentura vytvoří určitou skupinu či organizaci, která se jeví jako nezisková, kulturní nebo občanská a jejímž cílem je podpora určité myšlenky nebo změny legislativy. Ve skutečnosti ale tuto skupinu řídí,

³⁴ APRA, 2020

³⁵ Podle APRA, 2020

³⁶ Podle Hejlové, 2015

³⁷ Hejlová, str. 224, 2015

podporuje nebo financuje jiná organizace, v jejímž zájmu jedná. Front groups je považováno za neetickou techniku a je zakázána ve většině etických kodexech.³⁸

6.5 Astroturfing

Tato metoda funguje na základě vytvoření umělého, klamného dojmu, který má za cíl přesvědčit názorové vůdce. Funguje to tak, že vedení institucí, které mají v dané věci rozhodovací pravomoc, je zavaleno dopisy, e-maily nebo telefonáty od mnoha lidí. Ve skutečnosti jde ale o PR specialisty, kteří se skrývají pod cizími jmény a organizacemi. Specialisté na tuto techniku se musí zaměřit na to, co, jak a kdy říci, kam a kudy doručit, aby byl efekt ovlivnění maximální.³⁹

„Nové a obří pole působnosti pro astroturfing se otevřelo s rozvojem sociálních sítí. Některé světové mocnosti prokazatelně využívají loutkové účty k podpoře své politiky na domácí půdě i v zahraničí (fenomén trollích farem).“⁴⁰

6.6 Spin doctoring

Jde o silně manipulativní a klamavou techniku. Patří sem rétorické či terminologické zlehčování špatných zpráv, nebo naopak použití takových slov, aby byl rozdílný význam, emotivní náboj, a tedy i celkové vyznění dané informace.⁴¹

„Spin doctor je člověk, který je odpovědný za to, aby si ostatní vykládali určitou věc jiným (žádaným) způsobem. Jedná se o speciální techniku public relations, která je charakterizována uměním manipulace s fakty za účelem zkreslování skutečností ve prospěch klienta. Vychází z teorie, že skutečnost a fakta samy o sobě nic neříkají, dokud nejsou vykládány.“⁴²

Tato metoda obsahuje:

- prezentování pouze faktů, které jsou ve prospěch klienta
- cherry picking, vybírání z mnoha dat pouze ta, která podporují daný záměr
- zamlčování nehodících se skutečností⁴³

³⁸ Podle Hejlové, 2015

³⁹ Podle Ftoreka, 2012

⁴⁰ Tomandl, str. 200, 2020

⁴¹ Podle Ftoreka, 2012

⁴² Halada, str. 89, 2015

⁴³ Podle Halady, 2015

7 Krize

„Krize je náhlá, svízelná situace, která způsobuje nejistotu a zmatek a vyžaduje urgentní řešení a komunikační zajištění. Neřešená krize vede k finančním ztrátám, může poškodit reputaci organizace, vztahy s vnějším světem i uvnitř organizace. V extrémních případech krize ohrožuje základní zájmy nebo samotnou existenci organizace.“⁴⁴

„Škála krizí, která vám potenciálně hrozí, bývá obvykle velká. Abyste se na ně mohli odpovídajícím způsobem připravit, musíte si nejprve ujasnit, které vám hrozí nejvíce. Pouze efektivní příprava vám pomůže zmenšit jejich negativní dopady na firemní pověst a na schopnost plnit podnikatelský záměr, případně se jim zcela vyhnout. Nezáleží při tom, zda se jedná o úmyslné poškozování vašich zájmů ze strany jednotlivců nebo konkurence, chybná manažerská rozhodnutí, morální selhání managementu, podvodné jednání zaměstnanců, nezvládnutou vnitřní komunikaci, průmyslové havárie nebo přírodní pohromy.“⁴⁵

7.1 Typy krizí

Krize můžeme rozdělit na vnitřní, kdy je příčina uvnitř organizace a na vnější, kdy krizi způsobí nějaký vnější vliv, který má dopad na danou organizaci.⁴⁶

„Také lze rozlišovat krize reálné, které se odvíjejí od skutečné události, a krize umělé, potažmo mediální, vyvolané fámami, spekulacemi, dezinformacemi a nepodloženými útoky. I ty umělé ale musíme brát stejně vážně a většinou je také nutné na ně reagovat.“⁴⁷

7.1.1 Vyšší moc

Tento typ krize není možné předvídat a připravit se na něj. Typicky se jedná o živelnou pohromu – zemětřesení, povodeň nebo třeba požár. Krizovou komunikaci pak organizace využívá směrem ke svým zaměstnancům i zákazníkům. Je zde potřeba zamezit panice a dodávat potřebné informace.

⁴⁴ Tomandl, str. 18, 2020

⁴⁵ Chalupa, str. 20, 2012

⁴⁶ Podle Tomandla, 2020

⁴⁷ Tomandl, str. 25, 2020

7.1.2 Útok zvenčí

Tuto krizi také není možné předvídat, ale v komunikaci nesmí organizace působit zaskočeně, lhostejně, ale ani příliš tvrdě. Měla by se snažit hledat způsob komunikace s útočnou stranou.⁴⁸

Útoky mohou mít například následující podobu:

- poškozování firemní pověsti – pomluva, fáma
- kriminální činy – manipulace s výrobky, kontaminace
- kyberútoky – odcizení dat, údajů o klientech, vyřazení webových stránek⁴⁹

7.1.3 Nedbalost

Jedná se o selhání organizace. Buď o pochybení konkrétního zaměstnance, manažera nebo celé firmy. Toto selhání může vést k nějakým škodám, zejména však k poškozené reputaci. Organizace by neměla vzniklou situaci zamlčovat, nebo se vymlouvat, ale správně využít krizovou komunikaci.

7.1.4 Morální selhání

Morální selhání může přinést ještě horší následky než nedbalost. Jde například o nevhodné chování představitele organizace, kdy se dopustí nějakého nevhodného gesta, výroku, nebo zde může hrát roli opilství, či rvačka. Takové vystupování může výrazně poškodit reputaci dané organizace.

7.1.5 Spotřebitelská nespokojenost

V dnešní době moderních technologií je o to horší, pokud zákazník zažije negativní zkušenost s produktem, či službou naší organizace. Může totiž svou zkušenost sdílet s velkým množstvím lidí a pravděpodobně to udělá. To pak může odradit potenciální zákazníky a poškodit organizaci pověst.⁵⁰

7.1.6 Porušení zákonů

„Média s velkým gustem a bez zvláštních ohledů na presumpci neviny informují o všech fázích trestního řízení, počínaje tím, že kdosi podal trestní oznámení, přes policejní prověřování, zahájení stíhání, podání obžaloby až k soudnímu procesu. Podobné zprávy dnes tvoří velkou část mediální agendy a každý politik, podnikatel nebo umělec, který čelí

⁴⁸ Podle Tomandla, 2020

⁴⁹ Podle Chalupy, 2012

⁵⁰ Podle Tomandla, 2020

trestnímu oznámení, anebo dokonce stane před soudním senátem, je pro novináře pěkným soustem.“⁵¹

Špatná strategie je v tomto případě žádná komunikace a skrývání, je rozdíl mezi tím, když je člověk opatrný a zdrženlivý a kdy mlčí a skrývá se. Veřejnost si takové chování může vyložit jako přiznání viny a souzený člověk si tím může zkazit image.

7.1.7 Produktová krize

Může se stát, že se na trh uvolní produkt, který má vážnou závadu, například představuje zdravotní riziko. Organizace by v tomto případě měla okamžitě přiznat chybu a nejlépe nabídnout odškodnění. Na první místě by mělo být vždy zdraví a bezpečnost zákazníků. Tato krize může nastat i v případě, že má firma výpadek nějakého zboží. V tom případě by měla nabídnout alternativu a informace ohledně nedostupnosti zboží předávat svým zákazníkům.⁵²

7.1.8 Neřešené spory

„Podceňování sporů, konfliktů a kontroverzí patří k nejčastějším příčinám komunikačních krizí. Určitá osoba, firma nebo jiná organizace zkrátka tak dlouho čeká, že nějaký problém či nesoulad sám „vyšumí“ a odezní, až z něj vyroste potíž první velikosti. Jde o krize nepříjemné, vleklé – a často zcela zbytečné, protože jim lze vhodnou a včasnou komunikací předejít.“⁵³

Strukturální krize

V tomto případě jde o potíže, do kterých se organizace dostane. Může jít například o finanční krizi, masivní propouštění, selhání nějakého systému atd.⁵⁴

7.2 Prevence

Je důležité si uvědomit, že se krize může týkat jakékoliv firmy a mít přehled o tom, jaká krize může hrozit právě naší organizaci. Ideální je, pokud si firma sestaví seznam krizí, které jí hrozí a zároveň krizový plán, který by v případě dané krize dodržela. K tomu je dobré mít v organizaci krizový tým, který je sestaven z lidí, kteří jsou velmi zdatní v komunikaci a dokáží pracovat pod stresem.

⁵¹ Tomandl, str. 38, 2020

⁵² Podle Tomandla, 2020

⁵³ Tomandl, str. 41, 2020

⁵⁴ Podle Tomandla, 2020

7.2.1 Krizový audit

Krizový audit znamená posuzování a vyhodnocování rizik, kterým daná firma čelí. Jde o sběr dat od osob, které zastávají důležité pozice z hlediska řízení firmy, ale i z hlediska pohybu informací. Pomáhá vyhledat slabiny, ze kterých by mohla vzniknout krize. Probíhá formou rozhovorů mezi auditorem a pracovníky firmy. Kvalitně zpracovaný audit je základem pro vypracování krizového scénáře pro potenciální krizové situace.⁵⁵

7.3 Krizový management

„Krizový management představuje ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod a opatření, které vedoucí pracovníci (manažeři) a krizoví manažeři užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí) při:

- minimalizaci zdrojů (příčin vzniku) krizových situací (fáze prevence),
- přípravě na činnosti v krizových situacích (fáze korekce),
- bránění vzniku a eskalaci krizových situací (fáze postkrizové intervence),
- redukci zdrojů krizových situací a jejich negativního působení (fáze redukce),
- odstraňování následků působení negativních faktorů krizové situace (fáze obnovy).⁵⁶

8 Krizová komunikace

„Z hlediska odborného je krizová komunikace specifická forma sociální komunikace a současně je nástrojem krizového řízení. Může mít formu verbální i neverbální. Svým charakterem jde především o interpersonální, jedno – i dvousměrnou, veřejnou, meziosobní, skupinovou a masovou komunikaci.“⁵⁷

„Cílem krizové komunikace je uvolnit správné (včasné, hodnotné, důvěryhodné a přesvědčivé) informace ve správný čas a na správném místě a tím dosáhnout:

- včasné odborně plnohodnotné připravenosti orgánů a prvků krizového řízení k činnostem, které budou následovat,
- redukovat nejistotu, přispět k zajištění „efektivního“ chování (veřejnosti, podřízených, členů rodiny, zaměstnanců firmy apod.), zabránit vzniku paniky a posilovat víru v budoucnost,

⁵⁵ Podle Chalupy, 2012

⁵⁶ Antušák, str. 37, 2016

⁵⁷ Antušák, str. 103, 2016

- zabránit nebo alespoň zmírnit rozsah negativní publicity, poškozující integritu a dobré jméno (image) dotčeného orgánu či prvku systému krizového řízení, firmy, právnické či fyzické osoby, jež by mohla být označena jako původce nebo příčina krizové události.⁵⁸

8.1 Zásady krizové komunikace

8.1.1 Zásada 3 K

Hlavní zásadou v krizové situaci je zachovat klid. Vystupování firmy by mělo být klidné a racionální. Kromě klidu by měla komunikace být slušná a korektní. Posledním bodem je konzistentní vystupování, firma tím říká, že si je sebou jistá, nemá co skrývat, a i kdyby ano, nepůjde to nijak zjistit.

Zásada 3 K tedy znamená:

- korektnost,
- konzistence,
- klid.⁵⁹

8.1.2 Aktivita

Pokud bude firma v komunikaci pasivní, tok informací bude řídit někdo jiný. To může zapříčinit i špatné vyznění. V krizové situaci musí být daná organizace připravena vystoupit a promluvit, čímž může také ovlivnit vyznění a rámeček události.⁶⁰

8.1.3 Framing

„Zvolený rámeček ovlivňuje, co z daného problému uvidíme, co naopak zůstane skryto, na co bude upřena dominantní pozornost, co zůstane nepovšimnuto. Rámovat znamená vybrat některé aspekty vnímané reality a dát jim v konkrétním komunikátu významnější pozici. Například lze takto podpořit některou z možných definic problému, předestřít konkrétní příčinnou souvislost, nastínit morální hodnocení problému anebo návrh řešení. Cílem je přimět publikum, aby přemýšlelo, cítilo anebo se rozhodlo určitým způsobem.“⁶¹

8.1.4 Stealing thunder

Je lepší, když organizace nedá příležitost ostatním aktérům a jako první zveřejní i informace, které nejsou úplně příjemné. Předejde tím situaci, kdy by novináři zjistili dané informace

⁵⁸ Antušák, str. 104, 2016

⁵⁹ Podle Bednáře, 2012

⁶⁰ Podle Tomandla, 2020

⁶¹ Tomandl, str. 66, 2020

odjinud. Když s takovými informacemi přijde daná firma sama, nikdo to nebude moci proti ní použít.

8.1.5 Filling the silence

Když je zveřejněna nějaká informace v rámci krizové komunikace, upoutá na sebe určitou pozornost nejen novinářů, ale i veřejnosti. Organizace, která s touto informací přišla, by ale neměla mlčet, ale pokračovat v komunikaci, tedy vyplňovat ticho.⁶²

„Pokud nejsou k dispozici nová fakta, můžete průběžně zveřejňovat obecnější informace, psát o tom, co organizace momentálně v souvislosti s krizí dělá, jaké jsou připravované kroky atd. V mnoha specifických situacích je hodnotnou informací i to, že zatím není nic nového (alespoň novináři vědí, že nemá smysl vás v daném okamžiku atakovat dalšími dotazy).“⁶³

8.2 Před krizí

8.2.1 Krizový scénář

Jak už jsem zmínila v kapitole o prevenci, nejprve je vhodné udělat krizový audit. Poté by se firma měla zaměřit na tvorbu krizového scénáře. Jedná se o vypracování scénářů pro hrozby a události, které daná společnost vyhodnotila jako potenciálně nebezpečné. Předpokládá, jak by se situace vyvíjela a co vše se může stát. Krizový scénář by měl být stručný a přehledný.⁶⁴

8.2.2 Krizový plán

Na krizový audit a scénář navazuje krizový plán. Ten se zaměřuje už na popis řešení.

Co musí krizový plán obsahovat:

- určení členů krizového týmu a vymezení jejich funkcí,
- vymezení stakeholderů, které je nutné informovat a vůči kterým bude vedena krizová komunikace,
- relevantní kontakty dle charakteru krize (tiskoví mluvčí, záchranné složky, odborníci atd.),
- medialist, adresář médií s kontakty,
- přehled účtů na sociálních sítích, které má organizace k dispozici a přístupové údaje,

⁶² Podle Tomandla, 2020

⁶³ Tomandl, str. 73, 2020

⁶⁴ Podle Tomandla, 2020

- komunikačně-řídící centrum, tedy místo, kde bude krizový tým pracovat,
- připravené informace ohledně minulých podobných událostech,
- připravené osnovy tiskových zpráv,
- připravený krizový web, který se v případě potřeby doplní a zveřejní,
- výpis otázek, které mohou novináři položit a připravené formulace s vhodnou odpovědí,
- připravená klíčová sdělení, která musí zaznít,
- evaluační formulář, pomocí kterého po skončení krize firma zhodnotí daný postup.⁶⁵

8.3 V době krize

Nejdůležitějším bodem je akceschopnost, organizace by měla rychle komunikovat. Iniciativa by měla jít od dané firmy, neměla by čekat na zprávu z médií. Tím si zajistí, že daná informace bude zveřejněna s takovým významem, jaký si sama určí. Dle krizového plánu by mělo být jasné, kdo bude za firmu krizi komunikovat. To by se nemělo v průběhu krizové komunikace měnit. Organizace by měla nejprve ujistit své zaměstnance a poté i veřejnost, že podnikne vše pro zvládnutí dané situace. Měla by objasnit, jaké kroky bude podnikat a jaké kroky mohou podniknout oni. Pokud je to potřeba, je na místě kontaktovat všechny oprávněné strany, například policii, hasiče, odborné orgány státní správy atd. Po analýze dané situace přichází na řadu výběr vhodné komunikační strategie.⁶⁶

8.3.1 Přiznání plné odpovědnosti

Velmi účinná strategie, při které firma dává veřejnosti možnost, aby jí odpustila. Obsahuje vyjádření lítosti a prosbu o odpuštění. Je potřeba tuto strategii provést lidsky, aby ji veřejnost přijala.

8.3.2 Odmítnutí odpovědnosti

Tuto strategii je možné použít jen v případě, že firma opravdu odpovědnost za danou situaci nemá. Měla by v tom případě poukázat na opravdového viníka.

8.3.3 Poukázání na polehčující okolnosti

Pomocí této strategie se firma může snažit problém představit jako situaci, kterou nemohli ovlivnit. Buď tvrzením, že šlo o dílo náhody, že to byl následek nedostatku informací, nebo

⁶⁵ Podle Tomandla, 2020

⁶⁶ Podle Chalupy, 2012

že to zapříčinila změna podmínek. I v tomto případě by mělo jít o skutečnost, protože tvrzení budou média detailně zkoumat.

8.3.4 Zmírnění pobouření

Snížit vzniklé napětí může firma poskytnutím náhrady za utrpěnou újmu s připojením slovní nebo písemné omluvy.

8.3.5 Poskytnutí záruk

Firma by měla uvést, jaké opatření přijme, aby se vzniklá situace už neopakovala a dané opatření co nejrychleji uvést do praxe.⁶⁷

8.4 Po krizi

8.4.1 Uzavření krize

Když odezní krize, je potřeba přesvědčit zaměstnance, že má firma to nejhorší za sebou a motivovat jejich pocit sounáležitosti s organizací. Zákazníkům by měl být poskytnut důvod k obnovení důvěry v produkty a služby organizace.

8.4.2 Analýza

Je čas na vyhodnocení krizové komunikace. V rámci hloubkové analýzy je potřeba projít postup a všechny jednotlivé kroky během krize. Cílem je najít slabá místa a do příště je zdokonalit. Součástí je i analýza veškerých informačních výstupů. Následuje mediální analýza, kdy je prozkoumáno, jakou pozornost tématu věnovala média, nebo jak probíhaly dialogy s novináři. Analýzu je dobré si uschovat.

8.4.3 Opakovaná publicita

Je třeba počítat také s následnou krizovou komunikací. Po uplynutí několika týdnů může být firma konfrontována s dotazem, jak se jí povedlo obnovit provoz firmy po ukončení krize a jaké jsou dopady. Na takové dotazy by měla být firma připravena.

8.4.4 Příprava na další krizi

Po analýze je čas se připravit na další krizi a využít poučení, které má firma z právě proběhnuté krize. Zde je prostor na zlepšení toho, co se během uplynulé krizové komunikace nepovedlo.⁶⁸

⁶⁷ Podle Chalupy, 2012

⁶⁸ Podle Chalupy, 2012

9 Nástroje krizové komunikace

9.1 Tiskový mluvčí

Jedná se o osobu, která je vedením firmy pověřena, aby ji zastupovala a hovořila jejím jménem. Tiskový mluvčí by měl být komunikativní a mít schopnost navázat dobrý lidský kontakt. Měl by mluvit stručně a jasně sdělit vše potřebné. Také musí být psychicky odolný, musí umět zachovat klid a ovládat zásady slušného chování.

9.2 Tisková zpráva

Jakmile má firma k dispozici potřebné informace, měla by sestavit tiskovou zprávu, která bude shrnovat všechny základní údaje v psané podobě a může se na ni kdykoliv odvolat. Měla by obsahovat informaci, co se stalo, kdo je tím postižen, kdy a kde k situaci došlo, co bylo příčinou, zda má situaci firma pod kontrolou a jaký je dopad na fungování firmy. Zprávu poté odešle e-mailem novinářům, nebo ji zveřejní na svých webových stránkách či sociálních sítích.

9.3 Tisková konference

Pokud je potřeba zodpovědět více otázek a je o situaci velký zájem, je na místě svolat tiskovou konferenci. Tiskovou konferenci moderuje tiskový mluvčí a jejími účastníky by měly být pouze osoby, co mají mediální trénink. Před zahájením je stanoven program, po úvodním přivítání účastníků by měl následovat stručný souhrn situace a následují dotazy novinářů. Měla by trvat maximálně 45 minut.⁶⁹

9.4 Krizový web

Předem by firma měla mít připravený krizový web, která v případě potřeby pouze doplní obsahem a zveřejní. Web by měl být přehledný a využívat všechny možné nástroje k tomu, aby přispěl k lepšímu pochopení a přijetí poskytovaných informací. Měl by obsahovat také kontakty, na koho se mohou obracet novináři, nebo veřejnost. Každá zpráva by měla být označena datem a časem aktualizace.

9.5 Sociální síť

Je třeba neustále analyzovat reputaci firmy na sociálních sítích a v případě nespokojenosti nebo kritiky co nejdříve reagovat. Pro monitoring existuje mnoho softwarových nástrojů. Firma by měla konstruktivně reagovat na oprávněnou kritiku a kultivovaně utlumit kritiku

⁶⁹ Podle Chalupy, 2012

neoprávněnou. Neměla by ale kritiku v podobě komentářů mazat, pokud nejsou vulgární, nebo neporušují svým obsahem zákony. V dnešní době obecně platí, že pro informování nejširší veřejnosti je vhodná Facebook. Pokud chce firma mířit na opinion leadery, tak je vhodnější Twitter.⁷⁰

9.6 Guerillová komunikace

Guerillový marketing využívá ke komunikaci sdělení, které není spojeno s tím, kdo ho sděluje, ale šíří se anonymně nebo prostřednictvím samotného publika. Vytváří tím dojem sociálního hnutí. Jedná se například o oslovení média publikem, tedy o situaci, kdy člověk, který není spokojen s tím, jak je firma prezentována v médiu a jejím fanouškem, poskytne médiu zpětnou vazbu. Obdobou je lobbování vlastních zaměstnanců.

Dále může jít o vytvoření sociálního hnutí, které nesmí být organizováno subjektem, který má hájit. Toto hnutí je zorganizováno například kolem stránky na Facebooku nebo jiného virtuálního místa, které jej spojuje. Pokud hnutí působí trvale a soustavně, mění se na iniciativu.

Může se jednat i o neformální nepřímou komunikaci s novináři, kdy v případě, že tradiční mediální kontakty selhávají, může jejich úlohu převzít člověk, který bude sdělovat názory, postoje firmy, ale nebude s ní nijak formálně propojen. Ideální je, když tento neformální zdroj poskytuje informace s vědomím firmy a pod její kontrolou, ale zároveň vyvolává dojem neoficiality třeba tím, že bude požadovat zachování anonymity, nebo bude vydávat informace, které nejsou určeny veřejnosti.⁷¹

10 Krizová komunikace a média

10.1 Nežádoucí agenda, nežádoucí obsah nebo nekorektní text

„Nežádoucí agendou je, že se firma, instituce nebo osoba stane předmětem mediální agendy proti své vůli a v takovém kontextu, který pro ni není přívětivý.“⁷²

V této situaci by si měl dotyčný udělat podrobnou analýzu problému. Zjistit, proč je předmětem nežádoucí agendy, která média o něm takto referují, kdy a čím tento problém

⁷⁰ Podle Tomandla, 2020

⁷¹ Podle Bednáře, 2012

⁷² Bednář, str. 114, 2012

vznikl, co je jádrem problému a jaká je vazba mezi mediálním projevem problému a jeho jádrem.

Pokud je vazba úzká, média říkají pravdu, jen je to nepříjemné. V tom případě by měl dotyčný odpovídat na dané otázky, ale může se pokusit odvést pozornost jinam. To může zkusit tím, že novinářům řekne jinou informaci, která je také dostatečně zajímavá, ale odvede pozornost trochu stranou. Nesmí být ale příliš vzdálená od hlavního problému.

Pokud je vazba volná, podání médií zkresluje danou situaci. V takové situaci může dotyčný kontaktovat novináře a nabídnout mu zpřesnění informací. Při té příležitosti může přidat svůj pohled na věc, nebo novou informaci.

Vazba také nemusí vůbec existovat a v tom případě je zpráva médií smyšlená. Pokud se jedná o jednorázovou záležitost, nemá smysl ji řešit. Pokud by ale dotyčný tento případ řešit chtěl, je opět vhodné kontaktovat přímo autora dané zprávy a nabídnout mu upřesnění.⁷³

10.2 Upřednostňování konkurence

Pokud konkurence dané organizace dostává nadstandardní mediální prostor, je potřeba si uvědomit, že to není chyba médií, ale tím, že PR aktivity konkurence jsou pravděpodobně lepší.⁷⁴

„Nastane-li taková situace, je prvním krokem k jejímu narovnání opatrný mediální lobbying. Média, která nás zajímají, bychom měli začít kontaktovat a nabízet jim informace k aktuální problematice, vyjádření a stanoviska. Nikdy bychom se v takovém případě neměli snažit na novináře vyvíjet nátlak, neboť by nás takřka určitě mohli začít vidět jako problém, ale opatrné připomínání se není od věci.“⁷⁵

10.3 Mediální kampaň

Jedná se o dlouhodobý tlak ze strany médií, kdy se o dotyčném objevují stále nové nepříjemné informace. Může se stát, že mediální kampaň časem přejde do trvalé mediální agendy a dotyčný bude stigmatizován. Je tedy potřeba proaktivní vystupování v otevřené komunikaci a reagovat na pomlouvačné informace. Zároveň je ale nutné zachovat klid a soustředit se na mediální problém, který je nejvíce poškozující. Také by bylo vhodné analyzovat potenciální riziko dalších problémů, které se dosud nezveřejnily.⁷⁶

⁷³ Podle Bednáře, 2012

⁷⁴ Podle Bednáře, 2012

⁷⁵ Bednář, str. 130, 2012

⁷⁶ Podle Bednáře, 2012

10.4 Mediální smršť

Jde o krátkodobou mediální smršť a vysokou nepřízeň médií, která je svázána s konkrétním tématem. Vzniká v případě, kdy je dotyčnému kladena za vinu závažná věc. Nejlepší strategií je v tomto případě přerušení komunikace s médii a vyčkat, až akutní fáze odezní. Jakmile se tak stane, musí dotyčný opět začít komunikovat.⁷⁷

11 Interní krizová komunikace

„Se vzniklou krizí byste měli nejprve seznámit zaměstnance, teprve pak o ní hovořit s novináři. Kvalitní vnitrofiremní krizová komunikace představuje jeden ze základních předpokladů úspěšného zvládnutí krize jako takové.“⁷⁸

Pokud firma komunikaci se zaměstnanci podcení, riskuje tím, že se začnou šířit informace, které budou proti zájmům společnosti. Také může dojít ke snížení pracovní morálky a výkonnosti, což má také negativní dopad na fungování podniku. Při komunikaci se zaměstnanci firma může rovnou získat informace o tom, jaká nálada panuje mezi pracovníky a může se postarat o její případné zlepšení. Pracovníci by měli mít pocit, že vedení firmy pracuje na vyřešení dané krize a je ohledně dané situace transparentní. Interní komunikace by neměla být jednorázová, ale průběžná.⁷⁹

11.1 Zranění nebo smrt zaměstnanců

Pokud má krizová situace za následek zranění nebo smrt zaměstnanců, je na prvním místě lidský přístup, vstřícnost, podpora. Je důležité postiženým ukázat účast, soucit a nejlépe udělat takový vstřícný krok, který by od firmy nikdo nečekal. I pro ostatní zaměstnance to poslouží jako signál, že organizace dokáže pomoci, pokud by se to nějaké podobné situace dostali i oni. Posílí to tedy jejich loajalitu vůči dané firmě. V rámci podpory je vhodná osobní návštěva postižených, případně pozůstalých. Ostatním zaměstnancům firmy by měla organizace umožnit konzultaci psychologa.⁸⁰

11.2 Propouštění

Snižování stavů je náročná situace, kterou je potřeba správně odkomunikovat uvnitř firmy. Pokud se to nepovede, hrozí, že i zaměstnanci, kteří nejsou v ohrožení, budou mít

⁷⁷ Podle Bednáře, 2012

⁷⁸ Chalupa, str. 135, 2012

⁷⁹ Podle Chalupy, 2012

⁸⁰ Podle Chalupy, 2012

nepříjemný pocit z aktuální negativní atmosféry ve firmě a budou sami o odchodu uvažovat. Propouštění je může i vystrašit a donutit je upřednostnit nabídku konkurence. Pokud zůstanou, může se snížit jejich pracovní morálka a výkonnost. Nejhorší možností je, pokud firma nechá své zaměstnance v nejistotě. Samozřejmě je ale i důležité správné načasování zveřejňování informací a včasná reakce na negativní ohlasy zaměstnanců.⁸¹

12 Chyby v krizové komunikaci

12.1 Nepřesné informace

Veškeré informace, které organizace vyšle do světa, budou zkoumány a rozebírány ze všech úhlů. Je vhodnější vypustit méně informací, které jsou ale ověřeny než mít hodně obsahu, ve kterém se nacházejí i nepřesné informace. Velmi důležité je také volit správná slova, aby vyjádření dané firmy vyznělo tak, jak mělo. Jazyk tohoto sdělení by měl být přímočarý, jednoduchý a vřelý. Není tedy důležité jen to, co se sděluje, ale i to, jakým způsobem.

12.2 Lhaní

Pokud se organizace o vzniklé krizi rozhodne lhát, velmi tím riskuje, že se někomu podaří lež odhalit. Média se budou případem detailně zaobírat a je velmi pravděpodobné, že by takové jednání nezůstalo v tajnosti. Pokud by se tak stalo, firma by se dostala do dvojité neboli sekundární krize. Společnost by si takovým jednáním, kdy by se snažila vyvléknout z odpovědnosti mohla dostat ještě do větších potíží, než jaké způsobila původní krizová situace.

12.3 Arogance

V období krize se můžou do komunikace s médii dostat i lidé, kteří normálně na pozornost médií a kamery nejsou zvyklí. Jejich nervozita může způsobit nevhodný způsob vyjadřování, a to například arogantní reakce na nepříjemné dotazy. Vedoucí pracovník dané firmy se může cítit sám jako oběť, vzhledem k tomu, že je krizí poškozena firma a může zapomenout zapojit empatii a lidskost. Proto by měli tyto pracovníci mít mediální školení a krizové tréninky.

⁸¹ Podle Chalupy, 2012

12.4 Agresivita

Média mohou být při shánění informací velmi neúprosná. Pokládají nepříjemné otázky, vyvíjejí nátlak a dožadují se odpovědi za každou cenu. Není ale rozhodně na místě se nechat vyprovokovat k agresivnímu počínání.

12.5 Pasivita

Jak už bylo v této práci zmíněno, základní chybou je mlčení. Pokusit se krizi přečkat v tichosti není cesta. Tento přístup kazí firmě reputaci a dříve nebo později je stejně podnik donucen se k události vyjádřit.

12.6 Podceňování

Dalším nevhodným krokem je zlehčování dané situace, podcenění protivníka nebo moci médií.

12.7 Slova vs. činy

Nesmí se rozcházet sliby a následné jednání firmy. Pokud ve vyjádření v médiích organizace něco slíbí, určitě budou novináři sledovat, jestli to také dodrží.⁸²

⁸² Podle Tomandla, 2020

13 Popis výzkumu

Praktická část mé diplomové práce obsahuje kvalitativní výzkum, který je prováděn formou sběru a analýzy již existujících dat. Data jsem vyhledala prostřednictvím internetu v online prostoru zkoumaných subjektů. Zajímala mě data z předem určených platforem, a to z webových stránek a sociálních sítí, která byla tvořena a zveřejňována přímo danými subjekty. Součástí výzkumu je analýza textů, kdy mě zajímaly okolnosti vzniku textu, jeho účel a jak text zafungoval v daném sociálním prostředí. Následovala kvalitativní analýza zvukových a obrazových záznamů. Cílem bylo porozumět způsobům, jakými je interakce organizována. Například jakými mimoslovními aktivitami (mimika, gestika, posturika, proxemika) je situace doplňována a interakce udržována. V rámci analýzy dat jsem se soustředila i na zpětnou vazbu publika daných subjektů, jaká byla odezva od cílové skupiny na jejich online komunikaci.

13.1 Zkoumané období

Data, která jsem sbírala, jsou ohraničená obdobím, které jsem si předem určila. Jde o období, které začíná 12. října 2021, kdy energetická společnost Bohemia Energy entity s.r.o. oznámila veřejně ukončení své činnosti a končí v době, kdy se zákazníkům této firmy podaří překlenout tuto situaci a získat nového dodavatele energií, což se stalo během prvního kvartálu roku 2022.

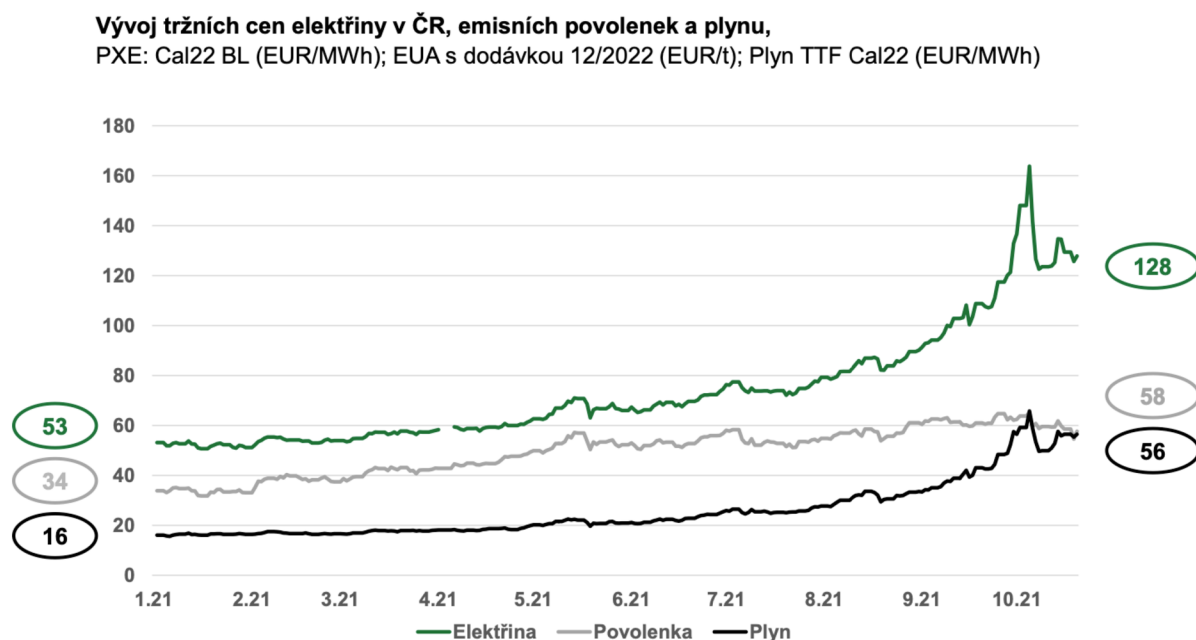
13.2 Výzkumná otázka

Na počátku zkoumání jsem si definovala výzkumnou otázku. Prostřednictvím mého výzkumu jsem chtěla zjistit, jak se podařilo krachujícímu dodavateli energií a ostatním dodavatelům energií, kteří přebírali jeho zákazníky, zvládnout krizovou komunikaci.

14 Energetická krize

V roce 2021 se ceny elektřiny dostaly na historická maxima. Překonaly předchozí maxima z roku 2008 více než o polovinu. Cena elektřiny vzrostla hlavně kvůli zdražení zemního plynu a emisních povolenek. Cena plynu vzrostla kvůli vysoké poptávce, kterou způsobilo několik faktorů. Vysoký ekonomický růst po covidu, mimořádně dlouhá zima a horké léto, a tedy nízká naplněnost zásobníků v Evropě nebo malá větrnost, která způsobuje nízkou

výrobu elektřiny ve větrných elektrárnách. Mrazivá zima a zvýšená potřeba vytápění má vliv i na ceny emisních povolenek. Ty ovlivňují také klimatické cíle Evropské unie, kdy emisní cíl EU pro rok 2030 obsahuje 55procentní snížení emisí skleníkových plynů oproti roku 1990. Tím vzniká tlak na růst cen povolenek, a tedy i elektřiny.⁸³



Obrázek 1 zdroj: https://www.cez.cz/webpublic/file/edee/2021/10/prezentace-21.-10.-2021_final_k-promitani_b.pdf

„Jedna megawatthodina elektřiny na říjen stojí na pražské energetické burze 136 eur (v přepočtu 3451 korun), listopad vyjde na 150 eur. Loni přitom byla cena třetinová. Ještě razantněji se navýšily ceny plynu – dodávka na další tři měsíce stojí 65 a více eur za megawatthodinu, zhruba pětkrát více než před rokem.“⁸⁴

Ti největší dodavatelé spoléhají na dlouhodobou strategii, kdy mají smlouvy s výrobcí na více let dopředu. Nakupují tedy pravidelně energie například na následující tři roky. V době skutečné potřeby dokupují už jen několik procent celkového objemu. V budoucnu pak nemusí řešit vývoj aktuální ceny a obávat se výkyvů. V určitém čase prodávají s velkým ziskem a v určitém čase s velkou ztrátou. Pokud nastane takto významný nárůst cen, dokáží to vykompenzovat. Jsou tak schopni držet dlouhodobě stabilní ceny elektřiny a fixovat ceny zákazníkům.

⁸³ Podle ČEZ, 2021 [online]. Co se děje v energetice. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: https://www.cez.cz/webpublic/file/edee/2021/10/prezentace-21.-10.-2021_final_k-promitani_b.pdf.

⁸⁴ Hovorková, Kateřina, Adamcová Pavla. „Zkrachovala Bohemia Energy. Trh s energiemi se otřásá, měla skoro milion klientů“. *zpravy.aktualne.cz*. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/dodavatele-elektřiny/r~32d332642bf411ec966d0cc47ab5f122/>.

Někteří alternativní dodavatelé, v tomto případě Bohemia Energy, zvolili strategii, kdy nenakoupili potřebný objem elektřiny dopředu, ale kupovali elektřinu za aktuální výhodné ceny. Zároveň zákazníkům nabízeli možnost zafixovat cenu na určité úrovni. Několik let jim tato strategie vycházela. Když se ale ceny elektřiny takto rapidně zvýšily, museli nakupovat za velmi vysoké ceny, ale prodávat za fixní ceny, které slíbili svým zákazníkům. Každý den měli obrovskou ztrátu, až jim došli potřebné finance. Bohemia Energy se snažila získat další úvěr, který by jí tuto situaci pomohl zvládnout, žádná banka ho ale neposkytla. Proto musela společnost oznámit ukončení své činnosti.⁸⁵

900 tisíc zákazníků Bohemia Energy ze dne na den přišlo o svého dodavatele elektřiny a zemního plynu.

V případě, že nastane situace, kdy dodavatel energie ukončí svou činnost, automaticky ho nahrazuje dodavatel poslední instance, který okamžitě začíná dodávat elektřinu a plyn zákazníkům. Jde o nástroj ochrany spotřebitelů, který uvádí Energetický zákon od roku 2004. Zákazník nemusí dodavatele poslední instance nijak kontaktovat. Proces je automatický a naše země je rozdělena podle distribučních území. Tento proces trvá maximálně 6 měsíců, kdy si zákazník musí najít nového dodavatele, u kterého si sjedná smlouvu. Vzhledem k tomu, že dodavatelé poslední instance musí pro nečekané zákazníky nakoupit energie okamžitě, promítá se do ceníků DPI aktuální cena elektřiny na burze. Ceníky jsou ovšem také pod kontrolou Energetického regulačního úřadu.⁸⁶

Zákazníky Bohemia Energy si rozdělilo několik největších dodavatelů energií, kteří dle rozdělení distribučního území byli jejich dodavatelem poslední instance. Nejvíce zákazníků měl nově na starosti ČEZ a to 374 tisíc. Druhým dodavatelem bylo Innogy, které převzalo 240 tisíc zákazníků, následoval E.ON s 200 tisíci zákazníky, PRE bylo DPI pro 70 tisíc a Pražská plynárenská pro 40 tisíc zákazníků.

Jelikož bylo ukončení činnosti Bohemia Energy pro jejich zákazníky překvapením, bylo na místě, aby společnost tuto skutečnost včas a správně komunikovala. Právě proto je tato společnost prvním subjektem, u kterého jsem analyzovala krizovou komunikaci v tomto období. Ostatními subjekty jsou první tři největší dodavatelé, kteří z ničeho nic museli

⁸⁵ Podle Hovorková, Kateřina, Adamcová Pavla. „Zkrachovala Bohemia Energy. Trh s energiemi se otřásá, měla skoro milion klientů“. *zpravy.aktualne.cz*. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/dodavatele-elektriny/r~32d332642bf411ec966d0cc47ab5f122/>.

⁸⁶ Podle Podle ČEZ, 2021 [online]. Co se děje v energetice. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: https://www.cez.cz/webpublic/file/edec/2021/10/prezentace-21.-10.-2021_final_k-promitani_b.pdf.

reagovat na vzniklou situaci a zahájit krizovou komunikaci i z jejich strany. Zákazníci, kteří ze dne na den přišli o svého dodavatele energií, cítili nejistotu a nevěděli, co se bude dít. Potřebovali informace, jak od svého bývalého dodavatele, tak i od svého dodavatele poslední instance. Vše se seběhlo velmi rychle, takže energetické společnosti musely zvládnout obrovský nápor, který přicházel ze strany zákazníků prostřednictvím telefonátů, zpráv na sociálních sítích i osobními schůzkami na pobočkách. První dny od oznámení ukončení činnosti Bohemia Energy byl průměrný počet telefonátů u ostatních dodavatelů 20 000 za den. Běžně to však bývá kolem 5 000 hovorů. Před pobočkami se tvořily dlouhé fronty, a i na internetu se lidé dožadovali informací ve velkém. Proto jsem se rozhodla, že porovnam jejich krizovou komunikaci a zhodnotím, zda odvedli dobrou práci, či nikoliv. Při hodnocení se budu odkazovat na teoretickou část mé práce, poukážu na nedostatky a uvedu, co se dalo zvládnout lépe. Na konci práce doporučím případné kroky do budoucna, aby byla další podobná situace ze strany dodavatelů zvládnuta co nejlépe.

14.1 Energošmejdi

Této situace na trhu začali využívat podvodníci, kteří se snažili kontaktovat zákazníky s nabídkou pomoci a lákali je na podepsání podvodné smlouvy.

„Energetický regulační úřad (ERÚ) zachytil první stížnosti na energetické šmejdy, kteří se snaží zneužít ukončení dodávek energií od společností ze skupiny Bohemia Energy. Spotřebitelům nabízejí pomoc s výběrem nového dodavatele, jejich služby ale mohou přivést zákazníky do ještě větších problémů.“⁸⁷

"Šmejdi opět dokazují, proč si své jméno zaslouží. Znovu se vydávají za pracovníky našeho úřadu nebo si rovnou vymýšlejí pohádky o úřadu zcela novém, který má pomáhat lidem, kteří nyní spadají pod dodavatele poslední instance. Stížností zatím máme jen několik desítek, ale spotřebitelé si svou chybu většinou uvědomí až později, když po nich někdo vymáhá pokuty, což je pozdě. Proto naše varování přichází teď, než stížností budou tisíce," uvedl ve čtvrtek radní ERÚ Ladislav Havel.⁸⁸

Následně také tito podvodníci volili jinou formu podvodu a to, že mají lidé nedoplatky, které musí uhradit.

⁸⁷ ERÚ, 2021 [online]. Energetický regulační úřad. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.eru.cz/pozor-na-energosomejdy-kteri-ted-spotrebitelum-nabizeji-e2-80-9epomoc->>.

⁸⁸ ČTK. „Energošmejdi zneužívají konce Bohemia Energy. Lákaají na falešnou pomoc, varuje úřad“. *zpravy.aktualne.cz*. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/eru-prvni-energeticti-smejdi-se-snazi-zneuazit-ukonceni-dodav/r~41771fde324c11ecbc3f0cc47ab5f122/>>.

15 Představení vybraných energetických společností

15.1 Bohemia Energy entity s.r.o.

28. října 767/12

110 00 Praha 1 - Nové Město

IČ: 27386732

DIČ: CZ27386732



Společnost založil Jiří Písařík v říjnu 2005. Ze začátku šlo o dodavatele elektřiny pro menší podniky. Rok poté začala dodávat elektřinu i do domácností a v roce 2009 se stala také dodavatelem zemního plynu.

V roce 2020 měla 385 738 odběrných míst elektřiny a 189 714 odběrných míst plynu. Společnost se zapojovala i v charitativní činnosti, kdy spolupracovala s organizacemi Život dětem, Černí koně, Česká asociace streetwork či Smiling Crocodile. Získala několik ocenění za svou reklamní kampaň „Nic na vás nehrajeme“. V roce 2020 se umístila v žebříčku TOP zaměstnavatelé mezi top 5 zaměstnavateli v kategorii „Energetika & Plynárenství & Petrochemický průmysl“.

Bohemia Energy 13. října v roce 2021 oznámila ukončení své činnosti, jehož důvodem bylo dramatické zvýšení cen elektřiny a plynu na velkoobchodních trzích.

V roce 2019 byl obrat společnosti 9,5 miliard a počet zaměstnanců 600.⁸⁹

15.2 ČEZ, a.s.

Duhová 2/1444

140 53 Praha 4

IČ: 45274649

DIČ: CZ45274649



Po schválení privatizačního projektu státního podniku České energetické závody a převedením jeho majetku na Fond národního majetku vznikla 6. května 1992 akciová společnost ČEZ.

⁸⁹ Podle WIKIPEDIA, 2023 [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Bohemia_Energy.

ČEZ, a.s. (České energetické závody) je největší výrobce elektřiny v České republice. Také je to mateřská společnost Skupiny ČEZ, která se zabývá výrobou, distribucí a prodejem energií koncovým zákazníkům. Přizpůsobuje se úpravám energetické legislativy EU v oblasti trhu s elektřinou a environmentálních norem. V roce 2010 začala nabízet také dodávky zemního plynu.⁹⁰

V květnu 2021 se ČEZ rozhodl zrychlit přechod k budoucí bezemisní energetice. Představil akcelerovanou strategii nazvanou Čistá energie zítřka, jejímiž hlavními prioritami jsou přeměna výrobního portfolia na nízkoemisní již do roku 2030 a uhlíková neutralita do roku 2050. ČEZ v rámci přechodu na čisté zdroje energie a útlumu uhlí plánuje do roku 2030 vybudovat obnovitelné zdroje o výkonu 6000 MW, jednat by se mělo převážně o fotovoltaické elektrárny.⁹¹

Většinový vlastník energetické skupiny ČEZ je stát, který od roku 1992 do roku 2021 získal z jeho podnikatelské činnosti 771 mld. Kč.

V roce 2021 byl obrat 227 miliard korun a počet zaměstnanců 28 043.⁹²

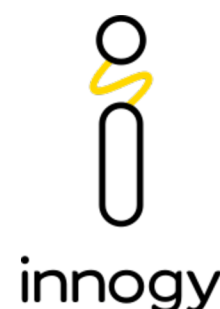
15.3 innogy Česká republika a.s.

Limuzská 3135/12

108 00 Praha

IČ: 24275051

DIČ: CZ24275051



Společnost vznikla v roce 2016 vyčleněním divizí obnovitelných zdrojů, obchodu a sítí z koncernu RWE. V roce 2019 získal energetický koncern E.ON od evropských regulačních úřadů svolení koupit innogy od RWE. Výměnou za svůj 76,8procentní podíl v innogy získala RWE 16,7procentní podíl v E.ONu, čímž se stala největším akcionářem E.ONu. Podmínkou pro tuto mezinárodní transakci byl prodej české pobočky innogy, protože kdyby se spojila česká pobočka innogy a E.ONu, došlo by k monopolnímu postavení na českém trhu. V roce 2020 českou část innogy koupil maďarský koncern MVM Group.

⁹⁰ Podle WIKIPEDIA, 2023 [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://cs.wikipedia.org/wiki/ČEZ>>.

⁹¹ Podle ČEZ. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/o-cez/odpovedna-firma/cista-energie-zitrka>>.

⁹² Podle WIKIPEDIA, 2023 [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://cs.wikipedia.org/wiki/ČEZ>>.

V Česku se innogy věnuje dodávkám zemního plynu a elektřiny, distribuci plynu, skladování plynu v podzemních zásobnících a výrobě tepla a elektřiny.

Obrat se v roce 2021 pohyboval okolo 1 miliardy korun a počet zaměstnanců byl 259.⁹³

15.4 E.ON Energie, a.s.

F.A. Gerstnera 2151/6
370 01 České Budějovice
IČ: 26078201
DIČ: CZ26078201



Holdingová společnost sídlící v Essenu je světová energetická společnost, která má silné postavení na evropském trhu. V České republice podniká prostřednictvím společností E.ON Energie, a.s. a EG.D, a.s. Je třetím největším dodavatelem energií v Česku, kdy dodává energii 1,4 milionu zákazníků. Spravuje 66 tisíc km elektrického vedení a 4 tisíce km plynovodní sítě.

„V České republice jsme jedničkou ve výkupu elektřiny z obnovitelných zdrojů. Zelená je více než čtvrtina veškeré energie, kterou našim zákazníkům dodáváme. My sami ji využíváme ve všech našich budovách a na zelenou jedou i naše dobíječky elektromobilů.“⁹⁴

Je také jedním z největších dodavatelů plynu v ČR. V roce 2022 dodával plyn do téměř 259 tisíc odběrných míst po celé České republice.⁹⁵

V roce 2021 měl obrat okolo 50 miliard korun.

⁹³ Podle WIKIPEDIA, 2023 [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://cs.wikipedia.org/wiki/Innogy>>.

⁹⁴ E.ON. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.eon.cz/o-nas/>>.

⁹⁵ Podle WIKIPEDIA, 2023 [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://cs.wikipedia.org/wiki/E.ON>>.

16 Popis a analýza krizové komunikace daných subjektů

16.1 Popis krizové komunikace Bohemia Energy entity s.r.o.

13.10.2021

V tento den se na webových stránkách společnosti objevilo oznámení, ve kterém stálo:

„Vážení zákazníci,

s politováním Vám musíme oznámit, že skupina BOHEMIA ENERGY ukončuje dodávky elektřiny a plynu na českém energetickém trhu.

K tomuto razantnímu kroku nás přiměl přetrvávající extrémní růst cen energií na velkoobchodních trzích, kdy cena obou dodávaných komodit, je nyní třikrát vyšší, než byla v loňském roce. Vždy jsme se pro Vás snažili zajistit co nejvýhodnější podmínky, ale tento bezprecedentní nárůst nám to již nadále neumožňuje.“⁹⁶

14.10.2021

O den později bylo oznámení na webových stránkách upraveno na následující:

„Vážená paní, vážený pane,

společnost ukončila ke dni 14. října 2021, resp. 17. října 2021 svoji obchodní činnost spočívající v dodávkách elektřiny a plynu.

Vaše případné dotazy prosím směřujte výhradně na e-mail kontakt@bohemiaenergy.cz, infolinka již není provozována.

Děkujeme Vám za důvěru, kterou jste nám v průběhu let projevovali.“⁹⁷

15.10.2021

Vyšla nová tisková zpráva, kde se společnost ohrazuje proti tvrzení, že krachuje, nebo že se dopouštěla podvodného jednání.

„Skupina Bohemia Energy se důrazně ohrazuje proti nepravdivým tvrzením zveřejňovaným v některých médiích o krachu společnosti. Ke krachu ani insolvenčnímu řízení v žádném případě nedochází. Bohemia Energy se rozhodla k utlumení své činnosti a ukončení dodávek

⁹⁶ BOHEMIA ENERGY. [online] [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<http://www.bohemiaenergy.cz>>.

⁹⁷ BOHEMIA ENERGY. [online] [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<http://www.bohemiaenergy.cz>>.

elektřiny právě z důvodu, aby k takové situaci nedošlo a její zákazníci, zaměstnanci a dodavatelé nepřišli o své peníze. Díky tomuto řešení bude Bohemia Energy schopna dostát všem svým závazkům vůči zákazníkům, zaměstnancům, bankám i dodavatelům.

Bohemia Energy také důrazně odmítá veškerá nařčení o tom, že by zákazníky podvedla, či se dokonce dopouštěla „šmejdského jednání“. „V žádném případě nelze hovořit o tom, že by se Bohemia Energy dopustila jakéhokoli podvodu. Společnost neporušila žádný zákon. Naopak hrajeme fér a ukončujeme svoji činnost v momentě, který zaručí, že Bohemia Energy všechny své závazky vyrovná a nikdo nepřijde o peníze,“ říká Hana Novotná, tisková mluvčí skupiny Bohemia Energy, a dodává: „Rozhodně nás nelze přirovnávat k Moravia Energo, po které zůstaly dluhy ve výši čtyř miliard korun. Na rozdíl od této firmy naše společnost nemá vůči bankám ani dalším stranám žádné dluhy a jednáme se s zákazníky férově a otevřeně. My chceme odejít s čistým stolem.“⁹⁸

8.11.2021

V tento den se konala tisková konference, kde byli přítomni novináři a televize. Šlo tedy o první veřejné vyjádření, které bylo vysíláno v televizi. Tiskovou konferenci organizoval mediální zástupce, který korigoval průběh i následné otázky od novinářů. Za společnost Bohemia Energy byl přítomen majitel společnosti Jiří Písařík a obchodní ředitel Libor Holub.

Měli připravenou prezentaci a první prezentoval jejich vyjádření Jiří Písařík. Začal tím, že ukončení společnosti pro něj bylo jako pohřbívání někoho blízkého, prý si to nikdo nedokáže představit a zatím o tom není moc schopný mluvit. Vyjádřil pochopení pro zákazníky, kteří se zlobí. Prý se snaží, aby po nich nezůstaly žádné dluhy. Vysvětloval situaci, která předcházela jejich rozhodnutí. Popisoval schůzi, která proběhla 12. října 2021, kdy se sešel s dvacetipěti bankéři ze všech možných bank. Na jednání bankéři sdělili Písaříkovi, že jeho společnosti neprodlouží financování, ale i vymáhali splacení toho, co měla společnost již načerpáno (2 miliardy, které měly splatnost až v dubnu 22). Nebyli ochotni žádného dalšího jednání a Písařík uvedl, že to vnímá jako podraz od bank, protože ty roky, co jejich financování nepotřebovali a kdy platili jejich úvěry, co měli poskytnuté, nebyl s ničím problém. A v okamžiku, kdy potřebovali jejich pomoc, byl najednou konec. Když se dozvěděli, že nemají financování, tak se rozhodli oznámit médiím a tisku, že musejí ukončit

⁹⁸ BOHEMIA ENERGY. [online] [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: https://bohemiaenergy.cz/data/20211015_be_tz.pdf.

činnost, protože jinak by ta situace mohla pokračovat až do insolvence, což nechtěli. V tom případě by zákazníci nedostali zpět své přeplatky. Do Vánoc by prý už měli všichni zákazníci mít své vyúčtování. Také zmínil, že se nedopustili žádného podvodu nebo trestného činu.⁹⁹

Po celou dobu jeho řeči působil sklesle, neřval se nikomu do očí, jeho pohled směřoval k zemi. Trvalo mu dlouhou dobu, než vůbec začal hovořit, měl problém se k tématu vyjadřovat. Dělal nepřirozeně dlouhé pauzy mezi větami, až si občas mediální zástupce myslel, že už mluvit nebude a chtěl se ujmout slova sám. Mluvil velmi potichu a nevýrazně. Jeho přednes měl výrazné emoční podbarvení, několikrát to vypadalo, že se v tichosti rozplakal.

Slovo si poté převzal Libor Holub, který vysvětloval záměr společnosti. Prý chtěli, aby jejich zákazníci ušetřili a dařilo se jim to. Připomíná, co trhu přinesli, například velkoobchodové neboli spotové ceny pro zákazníky. Společnost uspořila zákazníkům za celou dobu své existence 6 miliard korun. Hlavním důvodem ukončení činnosti byl dle slov Holuba nepředvídatelný vývoj cen energií. Ceny vyrostly tak rychle, že společnost nestihla zareagovat. Prý nebyl čas na projednání situace s bankami a investory. Ceny byly tak velké, že množství peněz, co bylo potřeba pro financování, bylo nad rámec běžně dostupných financí. Menší dodavatelé na tom jsou dle jeho vyjádření mnohem lépe. Korporátní společnosti jako E.ON, innogy nebo ČEZ disponují lepším přístupem k finančním prostředkům.¹⁰⁰

Libor Holub mluví na rozdíl od Písaříka nahlas, dívá se novinářům do očí, nemá žádné dlouhé pauzy, ale často se při prezentaci přeříkává.

Na závěr přišly na řadu dotazy od novinářů. Vyjádření k dotazům poté Bohemia Energy v podstatě shrnuje v tiskové zprávě, kterou vydala po skončení tiskové konference. Hlavní témata byla například režim DPI, nebo otázka na žalování společnosti Bohemia Energy. K režimu DPI se společnost vyjádřila následovně.

⁹⁹ Podle ČT24, 2021. [online]. Česká televize. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3397208-majitel-bohemia-energy-se-omluvil-zakaznikum-firma-ukonci-cinnost-dalsiho-dodavatele>.

¹⁰⁰ Podle ČT24, 2021. [online]. Česká televize. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3397208-majitel-bohemia-energy-se-omluvil-zakaznikum-firma-ukonci-cinnost-dalsiho-dodavatele>.

„Aktuální situace ukázala naprosto nedostatečnou regulaci DPI. Klienti „spadli“ do DPI k různým dodavatelům, kteří jim účtují různé ceny za odběr energií. Rozdíl je dokonce více než 1 000 Kč za 1 MWh!

Po více než 3 týdnech jsou přibližně 2/3 klientů stále v režimu DPI, protože tento stav dodavatelům vyhovuje. Přitom Energetický zákon počítá s tím, že dodávky klientům v režimu DPI mají být po nezbytně dlouhou dobu.“¹⁰¹

Na toto vyjádření reagoval ČEZ a innogy.

„Bohemia Energy nechala svoje zákazníky na holičkách, a to v nejhorší možné chvíli, v nejhorší možný okamžik – to znamená před topnou sezonou, v době, kdy jsou ceny energií na trhu extrémně vysoké. Naše ceníky jsou samozřejmě kontrolovány ERÚ a jsou přesně podle zákona,“ vysvětlil mluvčí ČEZ Roman Gazdík.

„Je smutné, že máme komentovat výroky a obvinění firmy, která uvrhla milion zákazníků, energetický trh i český stát do krizové situace,“ zkritizoval Písaříka mluvčí innogy Martin Chalupský.¹⁰²

Dále se Bohemia Energy v tiskové zprávě vyjadřuje k nařčení, že spáchala trestný čin.

„Důrazně odmítáme, že bychom jako jednatelé nebo společnost spáchali jakýkoliv trestný čin. Ovšem rozumíme, že orgány činné v trestním řízení jsou povinny prověřit podaná trestní oznámení a rozhodně budeme poskytovat veškerou součinnost v maximální možné míře. Nemáme co skrývat ani tajit. Nikam neodjíždíme, naopak denně pracujeme na tom, abychom vzniklou situaci vyřešili. Pokud by k nám PČR chtěla přijít, případně si cokoli vyžádat, vše poskytneme a mohou nás kdykoli kontaktovat.“¹⁰³

Jiné komunikační prostředky společnosti jsem při sběru dat nedohledala. V dnešní době již není možné najít sociální síť společnosti, nebudu tedy hodnotit její komunikaci na takových platformách.

¹⁰¹ BOHEMIA ENERGY. [online] [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: https://www.bohemiaenergy.cz/data/20211108_TZ_Bohemia_Energy.pdf.

¹⁰² ČT24, 2021. [online]. Česká televize. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3397208-majitel-bohemia-energy-se-omluvil-zakaznikum-firma-ukonci-cinnost-dalsiho-dodavatele>.

¹⁰³ BOHEMIA ENERGY. [online] [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: https://www.bohemiaenergy.cz/data/20211108_TZ_Bohemia_Energy.pdf.

16.2 Analýza krizové komunikace Bohemia Energy entity s.r.o.

Bohemia Energy volí strategii stealing thunder, kdy první zprávu o ukončení jejich činnosti zveřejňují právě oni. Jako nástroj krizové komunikace volí tiskové zprávy a po pár týdnech tiskovou konferenci. Zásadu filling the silence, kterou zmiňují v kapitole o zásadách krizové komunikace neuskutečnili. Po první zprávě, i po tiskové konferenci se rozhodli nekomunikovat. Veřejnost tedy napjatě čekala na jakékoliv vyjádření a o to více volila pro získání informací jiná média. Krize, která firmu potkala se dá nazvat jako strukturální krize, protože jde o finanční krizi a selhání systému, či spíše strategie, kterou měla firma nastavenou. Bylo by tedy na místě, aby se k situaci firma postavila čelem a přijala alespoň částečnou odpovědnost. To se však nestalo a firma zaujala postoj oběti a odpovědnost odmítla. Proběhla však snaha o zmírnění pobouření prostřednictvím veřejné omluvy a poskytnutí informací, co mají zákazníci dělat ve vzniklé situaci. Vzhledem k ukončení činnosti Bohemia Energy v tomto případě není potřeba analýza krizové situace a příprava na další krizi. Vazba mezi mediálním projevem problému a jádrem je úzká, jelikož se nejedná o falešné informace, ale média říkají pravdu, jen je to pro firmu nepříjemné. V tomto případě je důležité odpovídat na otázky, což Bohemia Energy na tiskové konferenci dělala. Nervozita ovšem během tiskové konference způsobila nevhodné vyjadřování majitele Jiřího Písaříka, který nebyl schopný mluvit souvisle, nahlas a bez dlouhých odmlk. Byl velmi emočně zasažen, přirovnával jeho situaci k pohřbívání blízkého člověka a řekl, že si to nikdo neumí představit. To určitě není správný příklad krizové komunikace. Také bylo zjevné, že se cítí jako oběť, což potvrdilo i jeho tvrzení, že vnímá přístup bank jako podraz. Snažil se tedy část viny přeorientovat na někoho jiného. Svou část viny ale vůbec nepřiznal. Dle jeho slov se tato situace nedala předvídat, nebyl čas na projednání dalších kroků a zrada od bank nedala možnost v pokračování jejich činnosti.

16.3 Popis krizové komunikace ČEZ, a.s.

13.10.2021

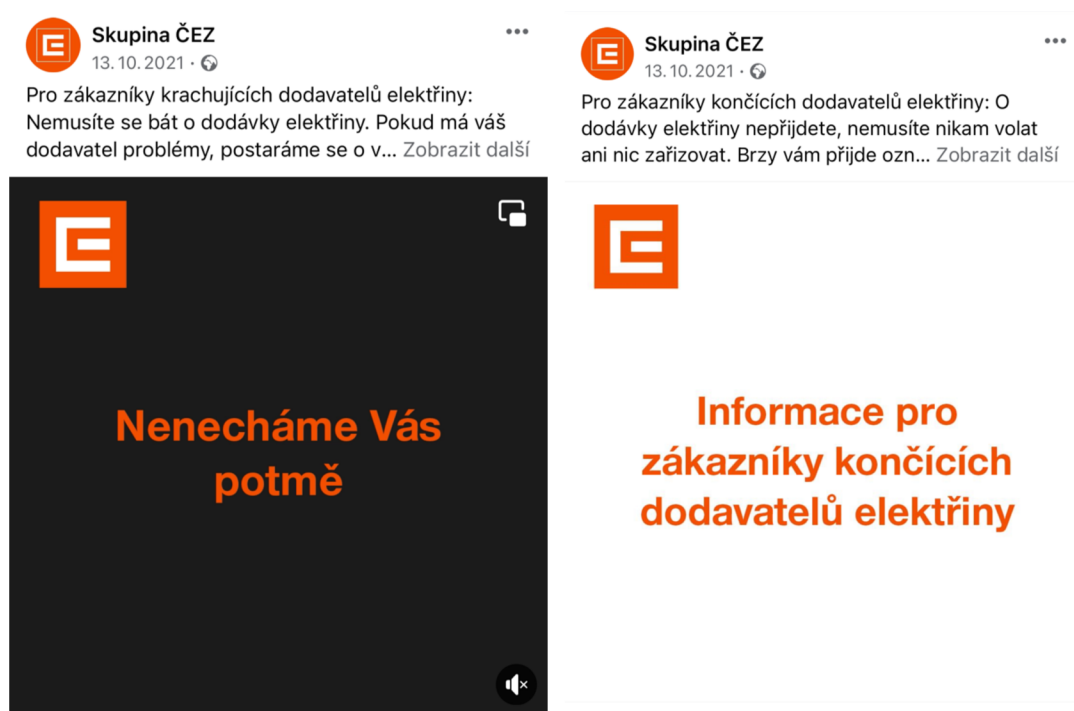
Tisková zpráva

ČEZ vydal tiskovou zprávu, kde prohlašuje, že se ujme role dodavatele poslední instance a je na tuto roli připraven.

„Intenzivně pracujeme na tom, abychom se postarali o všechny zákazníky Bohemia Energy, která oznámila ukončení dodávek svým klientům. Dodržujeme naše závazky a hrajeme fér – bez elektřiny nikoho nenecháme. Tento úkol jsme v minulosti plnili mnohokrát a vždy jsme tuto situaci bez problémů zvládli. ČEZ Prodej již připravuje dopisy určené zákazníkům Bohemia Energy. Nikdo z klientů nebude od elektřiny odstřižen.“¹⁰⁴

Dodává, že ceník dodávky elektřiny je dle metodiky podle cenového rozhodnutí Energetického regulačního úřadu. Také na konci zprávy vysvětluje, co to vůbec DPI znamená.

Facebook post



Obrázek 2 a 3 zdroj: <https://www.facebook.com/SkupinaCEZ>

¹⁰⁴ ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/cez-se-ujme-sve-role-dodavatele-posledni-instance-pro-klienty-spolecnosti-ze-skupiny-bohemia-energy-151126>>.

14.10.2021

Tisková zpráva

Na webových stránkách ČEZu se objevilo oznámení, které odmítá, že by o ukončení činnosti Bohemia Energy věděl s předstihem.

„Objevují se spekulace o tom, že jsme informaci o konci působení Bohemia Energy měli už dříve a že tato informace ovlivnila změny ceníků elektřiny. Není to pravda.“¹⁰⁵

Facebook post

The image shows two side-by-side screenshots of Facebook posts from the 'Skupina ČEZ' page, dated 14.10.2021. The left post has the headline 'Pozor na energošmejdy!' and a truncated text 'Zaznamenali jsme, že současnou situ... Zobrazit další'. The right post has the headline 'Pro zajištění obsluhy našich zákazníků navyšujeme kapacity callcenter i zákaznických center. Zvýšili jsme počty našich operátorů ve směnách n...' and a truncated text 'Zobrazit další'. Below the posts are two promotional graphics. The left graphic features the ČEZ logo and the headline 'Jak dobře vybrat nového dodavatele energie?' followed by a section 'DODRŽUJTE 3P:' with three bullet points: 'Pozorně porovnejte smluvní podmínky', 'Pečlivě prostudujte nabídky na trhu', and 'Pozor na podezřele "výhodné" nabídky'. The right graphic features the ČEZ logo and the headline 'Posilujeme kapacity našich zákaznických center.' followed by the text 'Jsme s Vámi.'

Obrázek 4 a 5 zdroj: <https://www.facebook.com/SkupinaCEZ>

19.10.2021

Tisková zpráva

Tisková zpráva s podrobnými informacemi, jak lze uzavřít smlouvu na webu.

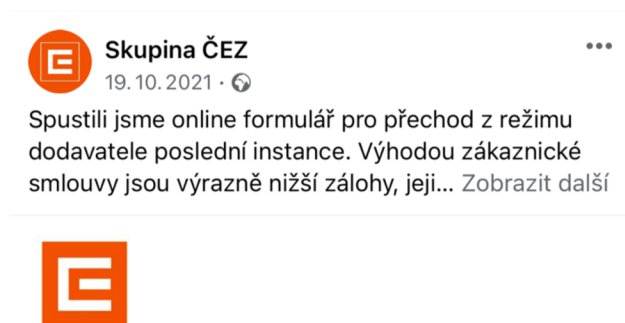
„Pokud chtějí zákazníci v režimu dodavatele poslední instance přejít na jiné produkty, nemusí chodit na naše kontaktní místa nebo volat zákaznickou linku, všechno si teď

¹⁰⁵ ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/dementi-151171>>.

jednoduše vyřídí v klidu doma přes on-line formulář,“ říká Tomáš Kadlec, generální ředitel ČEZ Prodej. „Výhodou oproti smlouvě v režimu dodavatele poslední instance jsou výrazně nižší zálohy, jejich stejná výše po celý rok a možnost zafixování cen až na dobu tří let,“ dodává Kadlec.¹⁰⁶

Popisují návod k uzavření smlouvy v sedmi krocích, přidávají potřebné odkazy i obrazovou přílohu smlouvy Bohemia energy s vyznačenými informacemi, které tam mají zákazníci hledat.

Facebook post



Přejděte na standardní smlouvu online

Obrázek 6 zdroj: <https://www.facebook.com/SkupinaCEZ>

21.10.2021

Tisková zpráva

V tento den se ČEZ setkává s novináři a pořádá tiskovou konferenci, kde představuje svou prezentaci k aktuální situaci v energetice.

¹⁰⁶ ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/cez-spustil-novy-online-formular-pro-prechod-z-ceniku-dodavatele-posledni-instance.-smlouvu-lze-celou-uzavrit-na-webu-151264>>.

Účastní se Pavel Cyrani, místopředseda představenstva ČEZ a Tomáš Kadlec, generální ředitel ČEZ Prodej. Ze setkání není zachovaný obrazový záznam, dostupná je pouze prezentace na webových stránkách.

Prezentace se v první části věnuje obecně situaci na trhu a vysvětluje, proč tak náhle vzrostly ceny energií. Ukazuje vývoj cen za poslední dobu a objasňuje, v čem se liší strategie nákupu elektřiny různých dodavatelů a jaké to má důsledky. V druhé části se věnuje režimu DPI, vysvětluje, proč jsou v tomto režimu vyšší ceny a co ČEZ v této situaci doporučuje zákazníkům.¹⁰⁷

Přidává na web také samostatnou stránku, která se věnuje režimu DPI. Jsou zde základní informace o celém průběhu, ceník v režimu DPI, odpovědi na nejčastější dotazy a také varování před energošmejdý.¹⁰⁸

Facebook post

Skupina ČEZ
21.10.2021 · 🌐

Stovky tisíc lidí budou v příštích týdnech a měsících hledat nové dodavatele elektřiny. Jejich situaci se bohužel snaží využít tz... Zobrazit další

Skupina ČEZ
21.10.2021 · 🌐

Často se nás ptáte, proč nemůžeme v době rostoucích tržních cen elektřiny zlevňovat, když přitom elektřinu sami vyrábíme. Podle... Zobrazit další

Jak se bránit energošmejdům?

3 základní pravidla

- Pozor na podezřele nízké ceny a „tajné“ nabídky
- Nepodepisujte smlouvu, pokud jste ji důkladně nečetli
- Neuzavírejte smlouvy po telefonu

Jak funguje trh s elektřinou?

```
graph TD; V[Výrobce] --> B[Burza]; B --> O[Obchodník]; O --> OD[Odběratel];
```

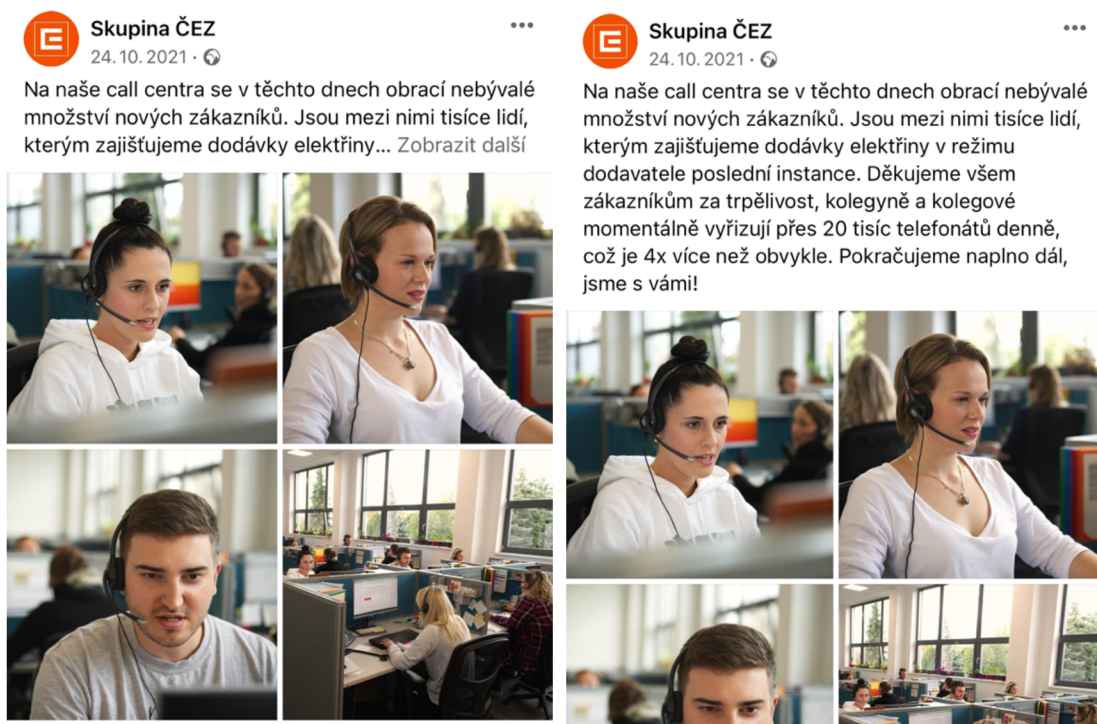
Obrázek 7 a 8 zdroj: <https://www.facebook.com/SkupinaCEZ>

¹⁰⁷ Podle ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: https://www.cez.cz/webpublic/file/edee/2021/10/prezentace-21.-10.-2021_final_k-promitani_b.pdf.

¹⁰⁸ Podle ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/dpi>.

24.10.2021

Facebook post



Obrázek 9 a 10 zdroj: <https://www.facebook.com/SkupinaCEZ>

1.11.2021

Tisková zpráva

ČEZ informuje o rozeslání plánů záloh pro zákazníky v DPI režimu.

„Už tři týdny plníme roli dodavatele poslední instance a zajišťujeme bezpečné dodávky elektřiny pro zákazníky končící konkurence. Tento týden začínáme rozesílat pro odběratele v režimu DPI rozpisy záloh. Domácnosti na nejčastějších produktech, které používají elektřinu ke svícení a k vaření, nezaplatí na zálohách v průměru více než 1 700 korun měsíčně. I tak ale doporučujeme přechod na standardní produkty, kde jsou ceny i zálohy nižší,“ říká generální ředitel ČEZ Daniel Beneš.¹⁰⁹

¹⁰⁹ ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/cez-zacina-rozesilat-plan-y-zaloh-pro-dpi.-prumerna-vyse-zaloh-na-nejbeznejsich-sazbach-je-necelych-1-700-korun-151657>>.

4.11.2021

Facebook post

Skupina ČEZ
4. 11. 2021 · 🌐

Zákazníkům, kteří se ocitli v režimu dodavatele poslední instance, doporučujeme co nejdříve přejít na běžnou smlouvu. Nejpohodlněji a nejrychleji to jde online na našem webu <https://www.cez.cz/cs/dpi#prepis>

Ne každý se ale v digitálním světě pohybuje jako ryba ve vodě. Mnoho lidí zejména z řad seniorů potřebuje v online prostředí podporu. Prosíme, pokud máte mezi svými blízkými nebo přáteli někoho, kdo si s internetem nerozumí, pomozte mu s uzavřením smlouvy on-line. Co budete potřebovat?

- 👉 EAN – identifikační číslo odběrného místa. Najdete ho v dopise od dodavatele poslední instance, nebo na faktuře původního dodavatele
- 👉 E-mail a telefonický kontakt
- 👉 Číslo bankovního účtu pro platbu záloh

Pomozte svým blízkým

přejít na standardní smlouvu online

Obrázek 11 a 12 zdroj: <https://www.facebook.com/SkupinaCEZ>

5.11.2021

Tisková zpráva

Zákazníci v DPI budou moci platit nižší zálohy v listopadu a prosinci.

„ČEZ Prodej vyhoví požadavkům státu a umožní snížit lidem zálohy první dva měsíce v režimu dodavatele poslední instance (DPI). V listopadu tak budou moci lidé zaplatit 50 % původní zálohy a v prosinci 60 %. Vstřícný krok má zamezit tíživým sociálním dopadům na stovky tisíc domácností, které kvůli Bohemia Energy a dalším dodavatelům přišli před zimou o elektřinu a plyn.“¹¹⁰

Také apelují na odběratele v režimu DPI, aby ho co nejrychleji opustili, přechodem na standardní produkty získají výhodnější ceny.¹¹¹

¹¹⁰ ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/cez-prodej-umozni-odberatelum-v-dpi-platit-nizsi-zalohy-v-listopadu-a-prosinci-prumerna-zaloha-na-beznych-sazbach-muze-byt-850-kc-151869>>.

¹¹¹ Podle ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/cez-prodej-umozni-odberatelum-v-dpi-platit-nizsi-zalohy-v-listopadu-a-prosinci-prumerna-zaloha-na-beznych-sazbach-muze-byt-850-kc-151869>>.

6.11.2021

Tisková zpráva

ČEZ oznamuje, že polovina odběratelů již odchází z režimu DPI. Tedy přibližně 190 tisíc lidí. Dále prosí tyto zákazníky o trpělivost, protože v tuto dobu trvá přechod minimálně tři týdny.¹¹²

16.11.2021

Tisková zpráva

ČEZ láká na online podpis smlouvy, který lze použít při přechodu z režimu DPI. Je to nejrychlejší a nejsnadnější cesta. Dále poskytuje data, kolik procent zákazníků, v jaké věkové kategorii online podpis již uskutečnilo.¹¹³

Facebook post



Obrázek 13 a 14 zdroj: <https://www.facebook.com/SkupinaCEZ>

¹¹² Podle ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/polovina-odberatelu-jiz-odchazi-z-rezimu-dpi-na-standardni-produkty-151905>>.

¹¹³ Podle ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/online-podpis-smlouvy-je-v-kurzu.-k-prechodu-z-rezimu-dpi-ho-pouzilo-uz-100-tisic-lidi-vsech-vekovych-kategorii-152306>>.

30.11.2021

Tisková zpráva

Zákazníci mohou z DPI režimu odejít i na vybraných pobočkách České pošty.

„Specializované poštovní pobočky na 15 místech obslouží například zákazníky v DPI, kteří nemají přístup k internetu, a proto nemohou podepsat smlouvu online.“¹¹⁴

Zároveň ČEZ zprovoznil speciální bezplatnou DPI telefonní linku.

Na konci tiskové zprávy jsou uvedeny vybrané pobočky České pošty, kde mohou zákazníci přechod z DPI vyřešit.¹¹⁵

2.12.2021

Facebook post

Skupina ČEZ
2. 12. 2021 · 🌐

Zákazníkům v režimu DPI doporučujeme co nejdříve přejít na běžnou smlouvu. Pro přechod můžete nově využít i specializované přepážky na 15... Zobrazit další

Skupina ČEZ
2. 12. 2021 · 🌐

Zákazníkům v režimu DPI doporučujeme co nejdříve přejít na běžnou smlouvu. Pro přechod můžete nově využít i specializované přepážky na 15 pobočkách České pošty. Kromě nich lze navštívit i 24 našich zákaznických center a dalších přibližně 60 kontaktních míst partnerů po celé republice. Čekací doba nyní většinou nepřesahuje 15 minut. Seznam všech kontaktních míst najdete na: <https://bit.ly/3G4Cn1L>

Další možností je bezplatná linka 800 111 700, speciálně určená právě pro zákazníky v režimu DPI. A samozřejmě stále můžete podepsat smlouvu i plně online na www.cez.cz/dpiprevod.

15
přepážek
České Pošty

Speciální linku
800 111 700

K přechodu z DPI můžete nově využít:

Obrázek 15 a 16 zdroj: <https://www.facebook.com/SkupinaCEZ>

¹¹⁴ ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/zakaznici-mohou-z-dpi-odejit-i-na-vybranych-pobockach-ceske-posty.-cez-take-provozujje-specialni-dpi-telefonni-linku-800-111-700-152864>>.

¹¹⁵ Podle ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/zakaznici-mohou-z-dpi-odejit-i-na-vybranych-pobockach-ceske-posty.-cez-take-provozujje-specialni-dpi-telefonni-linku-800-111-700-152864>>.

7.12.2021

Tisková zpráva

ČEZ opět vyzývá zákazníky v režimu DPI, aby přešli co nejdříve na standardní smlouvu. Opakuje i možnosti, jak toho lze dosáhnout.¹¹⁶

9.12.2021

Tisková zpráva

90 % zákazníků již odešlo z režimu DPI.

„Už 90 % z více než 376 000 odběratelů, kteří se v průběhu podzimu ocitli v režimu dodávek poslední instance u společnosti ČEZ Prodej, bylo převedeno na výhodnější standardní smlouvy. Jedná se celkem 337 000 zákazníků, denně jich společnost převede dalších několik tisíc.“¹¹⁷

Facebook post

Skupina ČEZ
9.12.2021 · 🌐

Už více než 90 % odběratelů v naší distribuční oblasti přechází z režimu dodavatele poslední instance na běžnou smlouvu. Pokud ještě stále zů... Zobrazit další

Skupina ČEZ
9.12.2021 · 🌐

Už více než 90 % odběratelů v naší distribuční oblasti přechází z režimu dodavatele poslední instance na běžnou smlouvu. Pokud ještě stále zůstáváte v DPI, doporučujeme přejít co nejdříve, ušetříte až 1 500 Kč za MWh elektřiny. Pomozte prosím i svým blízkým a známým. Standardní smlouvu u nás můžete uzavřít online na <https://www.cez.cz/cs/prejedeteknam>

90 %
odběratelů

přechází z DPI
na běžnou smlouvu

90 %
odběratelů

přechází z DPI

Obrázek 17 a 18 zdroj: <https://www.facebook.com/SkupinaCEZ>

¹¹⁶ Podle ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/cez-znovu-vyzyva-zakazniky-kteri-stale-zustavaji-v-rezimu-dpi-k-prechodu-na-standardni-smlouvu.-vsechny-informace-najdou-prehledne-na-webu-153156>>.

¹¹⁷ ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/uz-90-odbereatelu-v-dpi-prechazi-na-standardni-smlouvy-153288>>.

13.12.2021

Tisková zpráva

ČEZ rozesílá první vyúčtování zákazníkům v režimu DPI. Průměrná faktura je kolem 1200 korun.¹¹⁸

18.12.2021

Facebook post

Skupina ČEZ
18. 12. 2021 · 🌐

Kolegyně a kolegové v našich call centrech pracují naplno a dělají všechno pro to, aby se postarali o nové i stávající zákazníky. Je to náročná prá... Zobrazit další

Prosíme, buďte na operátory milí

snaží se vám pomoci ze všech sil

Skupina ČEZ
18. 12. 2021 · 🌐

Kolegyně a kolegové v našich call centrech pracují naplno a dělají všechno pro to, aby se postarali o nové i stávající zákazníky. Je to náročná práce – a když jsou zákazníci vulgární a netrpěliví, občas i nepříjemná. Poslechněte si, jak jim operátor Kuba poslal ve vysílání **EVROPA 2** písničku.

Prosíme, buďte na operátory milí

snaží se vám pomoci ze všech sil

Obrázek 19 a 20 zdroj: <https://www.facebook.com/SkupinaCEZ>

28.12.2021

Tisková zpráva

„V původní vlně rozesílky se ČEZ Prodej vrátilo cca 10 000 dopisů jako nedoručitelných. Díky intenzivní komunikaci prostřednictvím SMS, e-mailů, ale i třeba médií a sociálních sítí, se podařilo toto číslo snížit na zhruba 1 500 domácností. Na ty se ČEZ zaměřil nyní a začal je obcházet individuálně.

¹¹⁸ Podle ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/cez-rozesila-vyuctovani-rezimu-dpi-prvnim-zakaznikum-prumerna-faktura-je-kolem-1-200-korun-153353>>.

Pracovníci mají zaměstnaneckou kartičku s logem ČEZ, na které je i jejich fotografie, celé jméno a osobní číslo. Všechny více než 1 500 adres obešli energetici v minulých dnech a podařilo se jim zastihnout zhruba 900 zákazníků, u kterých si tak mohli zaktualizovat kontakty a zároveň je informovali o podmínkách režimu DPI. Ve zbývajících 600 případech nechali na místě leták s informacemi, koho kontaktovat a jak z režimu DPI odejít.¹¹⁹

10.1.2022

Facebook post

Skupina ČEZ
10.1.2022 · 🌐

I v roce 2022 dodáváme elektřinu odběratelům, kteří jsou v režimu dodavatele poslední instance. Ten je ale časově omezený – trvá 6 měsíců od zahájení odběru. Ceny elektřiny v tomto režimu jsou v lednu vysoké – přechodem na běžnou smlouvu můžete ušetřit až 4 000 Kč na MWh. Proto neváhejte a přejděte na běžnou smlouvu co nejdříve.

Pomozte prosím i svým blízkým – na tomto odkazu si můžete po zadání čísla EAN (najdete ho na vyúčtování energií) zkontrolovat, zda jste v režimu DPI: <https://www.cez.cz/cs/dpi/aktualizace#prepis>. Pokud se vám zálohy nezobrazí, v režimu DPI nejste.

Přejděte z režimu DPI

Ušetříte až 4 000 Kč na MWh

Přejděte z režimu DPI

Obrázek 21 a 22 zdroj: <https://www.facebook.com/SkupinaCEZ>

18.1.2022

Tisková zpráva

Zákazníků, co přešlo na standardní smlouvu je již 95 %.

„Odběratelům, kteří se po pádu Bohemia Energy a některých dalších dodavatelů ocitli v režimu dodavatele poslední instance, již uplynula polovina zákonné lhůty pro výběr nového dodavatele energií. Společnost ČEZ Prodej během posledních tří měsíců převedla

¹¹⁹ ČEZ, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/cez-osobne-obchazi-stovky-odberatelu-kterym-se-nedari-dorucit-informace-o-tom-ze-jsou-v-rezimu-dpi-153751>>.

na standardní, výhodnější smlouvy přes 95 % odběratelů, kteří se k ní do režimu DPI dostali. Kvůli konci dalších dodavatelů ale do DPI přicházejí stále noví odběratelé. Zbývá zhruba 19 tisíc zákazníků, kteří se k přechodu zatím neodhodlali.¹²⁰

1.2.2022

Tisková zpráva

ČEZ už dohledal 99,5 % odběratelů, kterým se nedařilo doručit informaci o tom, že jsou v režimu DPI. Zároveň stále apeluje na zbývající zákazníky, ať z režimu DPI včas odejdou.¹²¹

2.2.2022

Facebook post



Skupina ČEZ
2. 2. 2022 · 🌐

Snažíme se, aby lidé, kteří skončili v režimu dodavatele poslední instance, přešli co nejdříve na standardní smlouvy. Dohledat odběrat... Zobrazit další

Skupina ČEZ
2. 2. 2022 · 🌐

Snažíme se, aby lidé, kteří skončili v režimu dodavatele poslední instance, přešli co nejdříve na standardní smlouvy. Dohledat odběratele ale někdy není jednoduché, mnoho z nich se nepodařilo kontaktovat napoprvé. S využitím informační kampaně, telefonátů, ale i osobních pochůzek se nám podařilo aktivně zkontaktovat 99,5 % z nich.

Tisíce lidí ale pořád nepodnikly kroky potřebné k odchodu z DPI. Prosíme proto, abyste zejména u svých starších známých a příbuzných ověřili, jestli náhodou do režimu DPI nespádají, případně zda situaci řeší. Na běžnou smlouvu u nás můžete přejít snadno online na <https://www.cez.cz/cs/prejdeteknam>.

Ušetříte jim až
tisíce korun měsíčně

Pomozte svým blízkým zjistit, zda nejsou v DPI

Pomozte svým blízkým zjistit,

Obrázek 23 a 24 zdroj: <https://www.facebook.com/SkupinaCEZ>

¹²⁰ ČEZ, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/polocas-dpi-z-cez-uz-preslo-na-standardni-smlouvu-95-odberatelu.-nabidku-splatkovych-kalendaru-vyuzilo-1-500-lidi-154407>>.

¹²¹ Podle ČEZ, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/z-10-000-na-pet-desitek-cez-uz-dohledal-995-odberatelu-kterym-se-nedarilo-dorucit-informaci-otom-ze-jsou-v-rezimu-dpi-154792>>.

15.2.2022

Tisková zpráva

ČEZ vyzývá odběratele v režimu DPI, aby přišli na pobočku a vyřídili přechod na standardní smlouvu. Těchto odběratelů ještě zbývá 9 tisíc.¹²²

1.3.2022

Tisková zpráva

Zákazníkům odcházejícím z DPI, nabízí ČEZ splátkové kalendáře.¹²³

8.3.2022

Tisková zpráva

Spolupráce s Ministerstvem práce a sociálních věcí a Úřadem práce ČR.

„ČEZ Prodej, ostatní dodavatelé poslední instance, Ministerstvo práce a sociálních věcí a Úřad práce ČR podepsaly memorandum o spolupráci s cílem ochránit odběratele v režimu DPI ohrožené přerušением dodávek. Zákazníky ze sociálně slabých skupin, kterým z důvodu konce režimu DPI hrozí přerušением dodávky elektřiny, budou kontaktovat sociální pracovníci místního úřadu práce, aby jim pomohli situaci urychleně řešit.“¹²⁴

25.3.2022

Tisková zpráva

Zbývá 4 500 zákazníků v DPI, kteří mají tři týdny na to, aby tento režim opustili.

„V těchto dnech proto ČEZ ještě naposledy tyto klienty obesílá informačními dopisy, pokouší se je dostihnout telefonicky nebo osobně přímo na adrese odběrného místa. Cílem je co nejvíce klientů přesvědčit, aby režim DPI urychleně opustili.“¹²⁵

¹²² Podle ČEZ, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/prijdte-na-pobočku-cez-spusti-dalsi-kolo-kampane-zacilene-na-odberatele-kteri-zustavaji-v-dpi.-k-odchodu-zbyvaji-necele-dva-mesice-155272>>.

¹²³ Podle ČEZ, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/cez-prodej-nabizi-zakaznikum-odchazejicim-z-dpi-splatkove-kalendare.-vyuzilo-je-uz-pres-3-100-zakazniku-155712>>.

¹²⁴ ČEZ, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/cez-podepsal-s-ministerstvem-prace-a-socialnich-veci-a-uradem-prace-cr-memorandum-o-spolupraci-pracovnici-uradu-prace-budou-kontaktovat-lidi-ktery-m-konci-rezim-156079>>.

¹²⁵ ČEZ, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/cez-jeste-jednou-busi-na-dvere-temer-4-500-klientu-ktery-m-uz-za-tri-tydny-skonci-rezim-dodavek-posledni-instance-156769>>.

14.4.2022

Tisková zpráva

Končí režim dodavatele poslední instance.

„Po půl roce DPI ze zákona končí. Zákazníky, kteří DPI neopustili, nyní kontaktuje distributor, protože nemají uzavřenu smlouvu o zajištění služby distribuční soustavy ani smlouvu na dodávku energií. Pokud urychleně tito zákazníci nevyřeší smlouvu s novým dodavatelem, dostanou se následně do takzvaného „neoprávněného odběru“ a bude jim v dalších týdnech přerušena dodávka a odmontován elektroměr.

Ze zbývajících 2 157 odběrných míst převedených od Bohemia Energy k ČEZ, jejichž majitelé si po půl roce stále standardní smlouvu nezajistili, je 432 podnikatelů a 1 725 domácností. Celkem 750 z těchto odběrných míst mělo během režimu DPI žádnou nebo minimální spotřebu elektřiny a nejsou tedy zjevně příliš využívána.“¹²⁶

22.4.2022

Tisková zpráva

Po skončení DPI se ozvala třetina zbývajících zákazníků. Zbývá tedy 1400 odběratelů. Dále v tiskové zprávě ČEZ zveřejňuje tři příběhy lidí, které nešlo kontaktovat. Například šlo o pána na dlouhodobé nemocenské, který nezvedá cizí hovory a nereaguje na SMS od cizích lidí, dále šlo také například o seniorku, která žila v domově seniorů, ale odběrné místo bylo stále napsáno na ni. Všechny tyto případy se podařilo úspěšně vyřešit.¹²⁷

13.10.2022

Rok od té doby, co Bohemia Energy ukončila svou činnost, dal ČEZ na svůj web shrnutí celého období. Doplnil ho o zajímavé číselné údaje. Například uvedl, že během režimu DPI rozeslal 3 000 000 dopisů, e-mailů a SMS. Hovorů bylo za tu dobu 750 000. Nakonec zůstalo 483 odběrných míst, u kterých došlo k odpojení z důvodu nesjednání nové smlouvy.¹²⁸

¹²⁶ ČEZ, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/rezim-dodavatele-posledni-instance-pro-byvale-zakazniky-bohemia-energy-konci.-cez-zvlnul-prevest-na-standardni-smlouvu-99-z-nich-157532>>.

¹²⁷ Podle ČEZ, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/konec-dpi-vyburcoval-opozdilce-k-akci-tretina-z-nich-uz-resi-novou-smlouvu-157725>>.

¹²⁸ ČEZ, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/rok-od-zacatku-energeticke-krize-pred-rokem-skoncila-bohemia-energy-a-milion-zakazniku-zacalo-hledat-dodavatele-164808>>.

16.4 Analýza krizové komunikace ČEZ, a.s.

ČEZ okamžitě reaguje zveřejněním tiskové zprávy a příspěvkem na Facebooku, ve kterých zmiňuje, že on hraje fér a nikoho bez elektřiny nenechá. Z toho je cítit jisté zaujetí názoru na vzniklou situaci ohledně Bohemia Energy. I v pozdější komunikaci je patrné, že se ČEZ snaží ze situace získat plusové body pro svou pověst. To by mi přišlo naprosto logické a v pořádku, kdyby to zároveň neobsahovalo vymezení proti končícímu dodavateli ve stylu, že on selhal a nechal své zákazníky bez elektřiny. Bez ohledu na to, zda je to pravda, si nemyslím, že by to mělo být součástí komunikace jiného dodavatele. ČEZ ve své krizové komunikaci sázel na upřímnost a rozhodl se zveřejnit transparentní ceník. Zhotovil také krizový web, kam si mohli lidé dojit pro všechny potřebné informace. Vysvětluje pojem DPI ihned v první zprávě, podporuje informování příspěvkem na sociálních sítích, kde ví, že jsou zákazníci velmi aktivní. Vyvrací nepravdivé informace, které se v médiích objevují. Druhý den varuje před energošmejdy a informuje o posílení zákaznického centra, udržuje tedy zákazníky stále informované. Pořádá tiskovou konferenci s novináři, kde se k celé situaci podrobně vyjadřuje s pomocí předem připravené detailní prezentace. Mimo jiné naráží na riskantní strategii Bohemia Energy, která způsobila vzniklou situaci, a naopak ukazuje klady své dlouhodobé spolehlivé strategie, díky které zákazníci ČEZu nikdy nejsou v nejistotě. Snaží se ukázat svou empatii a lidskost, když v příspěvcích prezentuje, jak zaměstnanci hledají poslední zákazníky v režimu DPI a chodí za nimi osobně domů. Komunikuje pravidelně, nepřichází žádné odmlčení. Komunikace dokonce pokračuje v podobném tempu i v novém roce. Střídají se tiskové zprávy a příspěvky na Facebooku. Instagram se rozhodli nezapojit, pravděpodobně proto, že tam většina jejich cílové skupiny není aktivní. Vymýšlejí nové způsoby, jak lidem pomoci, spolupracují s Českou poštou nebo s úřady. Myslí i na své zaměstnance a prosí zákazníky, aby na operátory byli milejší. Tím v krizové situaci dávají zaměstnancům najevo, že jsou pro ně důležití a jsou si vědomi jejich náročné práce. A proto se snaží jim udělat i lepší pracovní podmínky. Na konci krizové situace sdílejí finální výsledky a tím i prezentují své zásluhy. Krizi vyhodnocují jako úspěšně zvládnutou z jejich strany.

16.5 Popis krizové komunikace innogy Česká republika a.s.

5.10.2021

Tisková zpráva

Ještě dříve, než Bohemia Energy ukončila svou činnost, innogy zveřejnilo tiskovou zprávu o růstu cen energií na velkoobchodních trzích.

„Tisíce odběratelů energií po celém Česku aktuálně řeší akutní problém s dodávkami energií. Někteří jejich stávající dodavatelé jsou kvůli dramatickému růstu cen energií na velkoobchodních trzích v problémech a snaží se svých zákazníků buď zbavit, nebo je velmi rychle převést na výrazně dražší ceníky. Frustrovaní zákazníci hledají nyní ve velkém pomoc u innogy.“¹²⁹

Facebook post



⚠ Některé dodavatelé jsou kvůli dramatickému růstu cen energií na velkoobchodních trzích v problémech a snaží se svých zákazníků buď zbavit nebo je velmi rychle převést na výrazně dražší ceníky. Frustrovaní zákazníci hledají nyní pomoc.

✅ Stávající zákazníci innogy se do podobných nepříjemných situací nedostanou. Skupina innogy totiž nakupuje energie velmi zodpovědně a s dostatečným předstihem. „innogy je seriózní, spolehlivý a finančně silný dodavatel. Chtěl bych všechny naše zákazníky ujistit, že všechny jejich smlouvy a produkty s fixní cenou dál platí. Dohody vůči zákazníkům vždy dodržíme. Jsme a budeme nadále spolehliví, odpovědní a naše ceny budou ve srovnání s konkurencí výhodné a závazné,“ uzavřel Tomáš Varcop.

✉ innogy je tu pro vás
Vzhledem k aktuální situaci spravujeme velké množství požadavků. Nejlepší způsob je zaslat nám e-mail (info@innogy.cz) a připojit podrobnosti o vaší smlouvě a my se vám co nejdříve ozveme zpátky. Určitě můžete využít také naši nonstop zákaznickou

Obrázek 25 a 26 zdroj: <https://www.facebook.com/innogycz>

¹²⁹ INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/tisice-odberatelu-energiu-hledaji-pomoc-u-innogy/>>.

8.10.2021

Tisková zpráva

innogy přebírá do režimu DPI zákazníky společnosti EAGLE ENERGY a.s., která přestala být schopna plnit své závazky vůči zákazníkům, a to dodávku zemního plynu.¹³⁰

Vysvětluje také v tiskové zprávě, co takový režim znamená.

13.10.2021

Tisková zpráva

innogy zajistí dodávku plynu pro zákazníky v DPI. Hned však informuje o tom, že bude muset nakoupit za aktuální vysoké ceny. Na závěr zprávy přidává informaci pro stále zákazníky, že se jich daná situace nijak nedotkne.

14.10.2021

Facebook post

innogy Česká republika
14.10.2021 · 🌐

!!! Informace pro zákazníky krachujících dodavatelů !!!
... Zobrazit další

innogy Česká republika
14.10.2021 · 🌐

Jednou z nejčastějších otázek je - ? Jak to bude s platbou záloh na energie krachujícím firmám ?

👉 Energetický regulační úřad a Ministerstvo průmyslu a obchodu na tyto otázky odpovídají.

Energetický regulační úřad
14.10.2021 · 🌐

Přečtěte si doporučení Ministerstvo průmyslu a obchodu a Energetického regulačního úřadu v kontextu s platbou záloh na energii... Zobrazit další

ERU Energetický regulační úřad

Elektrina Plyn Teplo POZE

Úvod > Média > Tiskové informace > Tiskové zprávy

Tiskové informace
> Tiskové zprávy
> Tiskový archiv
> Sdělení
Odkazy na související instituce

Pro spotřebitele
Často kladené dotazy
Změna dodavatele
Kalkulátory
Mimořádní řešení sporů
Více informací

Výzva ERU a MPO
14.10.2021

Tisková zpráva

Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) společně s Energetickým regulačním úřadem (ERU) sděluje všem zákazníkům dodávatelé energií ze skupiny BOHEMIA ENERGY entity.

- Od 14. října 2021 doporučujeme nehradit už žádné další zálohové platby za elektřinu společně se skupinou Bohemia Energy
- Od 17. října 2021 doporučujeme nehradit už žádné další zálohové platby za plyn společně se skupinou Bohemia Energy

S ohledem na to, že společnost skupiny BOHEMIA ENERGY entity už ztratila nebo ztratí možnost dodávat elektřinu (14. října 2021) a plyn (17. října 2021), není na místě uveřejnit společně od uvedených dat dále zálohové platby hrát. Konkrétně jde o společnosti BOHEMIA ENERGY entity s.r.o., COMFORT ENERGY s.r.o., Energie ČS a.s., Europe Easy Energy a.s. a X.Energie, s.r.o.

O dodávku energie lidé nepřijdu, nastupuje automaticky **dodavatel poslední instance**, který bude odnářené informovat o dalším vývoji, ceně a podmínkách.

ERU a MPO také veřejnost upozorňují: „Nezapomínejte si zrušit veškeré inové platby s tímto společností.“

*Přeměně Ministerstva průmyslu a obchodu a Energetického regulačního úřadu společně dodavatelé energií

Obrázek 27 a 28 zdroj: <https://www.facebook.com/innogycz>

¹³⁰ Podle INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/innogy-prebira-do-rezimu-dodavatele-posledni-instance-prvni-zakazniky/>.

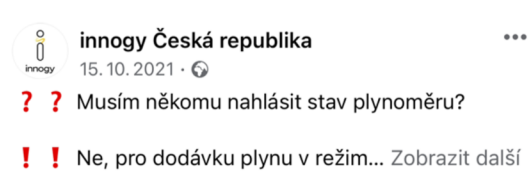
Instagram post



Obrázek 29 a 30 zdroj: <https://www.instagram.com/innogy.cz/>

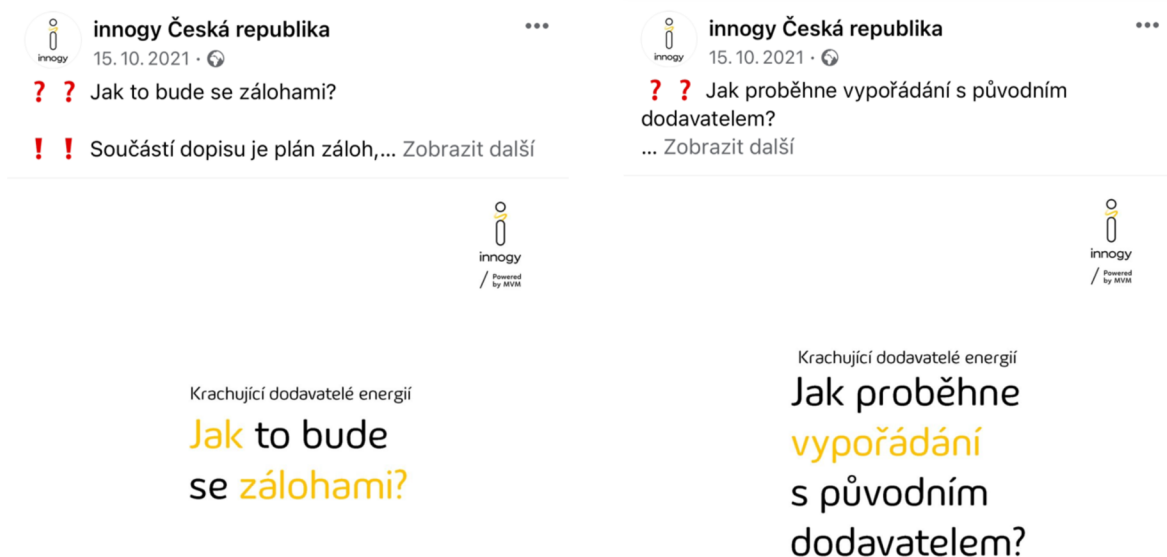
15.10.2021

Facebook post



Krachující dodavatelé energií
Odebíral jsem plyn
od dodavatele,
který zkrachoval.
Co mám dělat?

Krachující dodavatelé energií
Musím někomu
nahlásit stav
plynoměru?



Obrázek 30-34zdroj: <https://www.facebook.com/innogycz>

21.10.2021

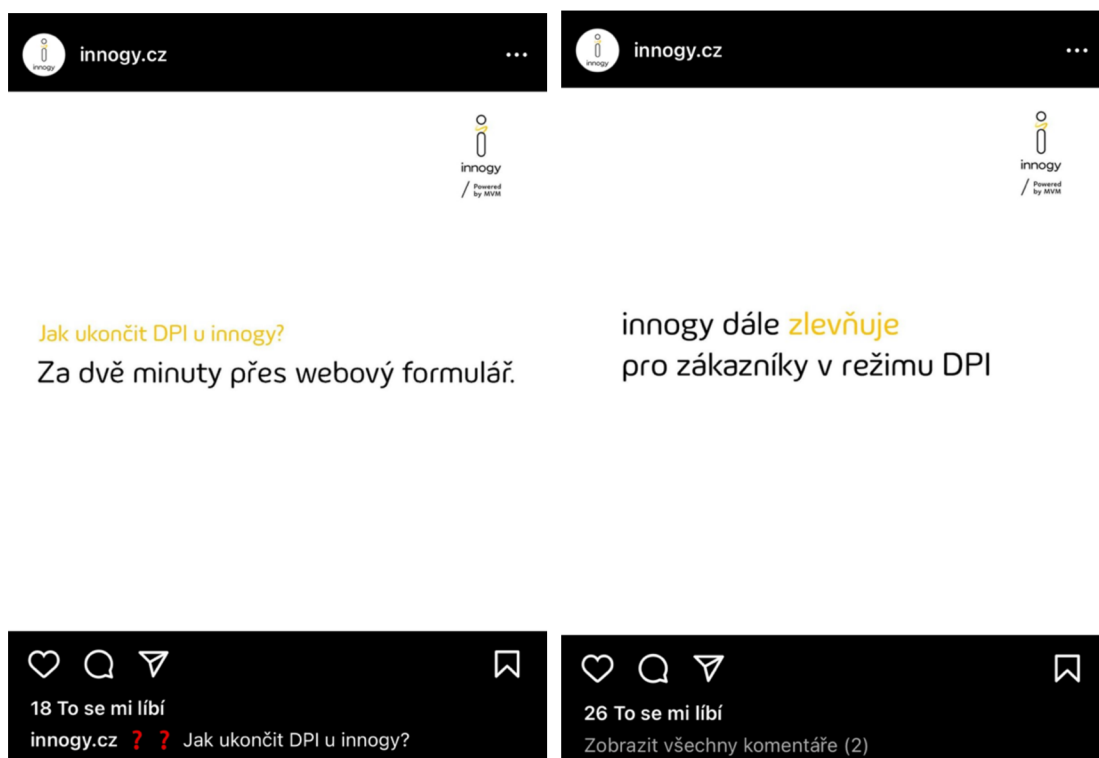
Tisková zpráva

Návod, jak ukončit DPI. Zákazníci mají k dispozici webový formulář.

„Zákazníci mají na našem webu k dispozici jednoduchý formulář, na vyplnění stačí dvě minuty času. Na základě vstupů jim připravíme nabídku, kterou mohou akceptovat elektronicky. Je to nejjednodušší cesta, jak se vyvázat z režimu dodavatele poslední instance a snížit si tak cenu a hlavně zálohy. Pokud o to budou mít zákazníci zájem, dáme jim nabídku také na elektrinu,“ řekl David Konvalina, ředitel innogy pro maloobchod a marketing.¹³¹

¹³¹ INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/jak-ukoncit-dpi-u-innogy-za-dve-minuty-pres-webovy-formular/>>.

Instagram post



Obrázek 35 a 36 zdroj: <https://www.instagram.com/innogy.cz/>

22.10.2021

Tisková zpráva

innogy zlevňuje pro zákazníky v DPI režimu.

„innogy, která je pro dodávky zemního plynu ve většině českých regionů dodavatelem poslední instance pro zákazníky končících dodavatelů, přichází od soboty 23. října s novým ceníkem. Ten bude pro všechny zákazníky, kteří spadli do režimu DPI, výhodnější.“¹³²

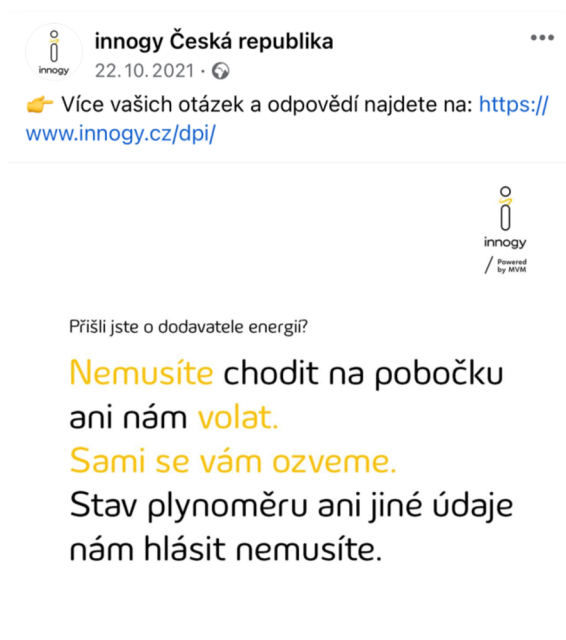
Dále varuje před dezinformacemi.

„Pokud Vám někdo tvrdí, že innogy u Vás jako u zákazníka končí, tak mu nevěřte. Jedná se v každém případě o podvodné jednání, které je možné ohlásit Energetickému regulačnímu úřadu nebo i Policii ČR.“¹³³

¹³² INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/innogy-dale-zlevnuje-pro-zakazniky-v-rezimu-dpi/>>.

¹³³ INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/innogy-dale-zlevnuje-pro-zakazniky-v-rezimu-dpi/>>.

Facebook post



Obrázek 37 zdroj: <https://www.facebook.com/innogycz>

24.10.2021

Tisková zpráva

Výzva k odchodu z DPI.

„Domácnostem, kterým po převodu do záchranného režimu dodávek dodavatele poslední instance (DPI) dramaticky narostly zálohy za plyn, nabídka innogy umožňuje rychlé vyvázání z režimu DPI, snížení záloh na polovinu a celkově výraznou úsporu díky nižším cenám plynu v dalších letech.“¹³⁴

¹³⁴ INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/odejdete-z-dpi-innogy-garantuje-o-polovinu-nizsi-zalohy-a-vyrazny-pokles-ceny/>>.

25.10.2021

Facebook post

innogy Česká republika
25.10.2021 · 🌐

Zákazníkům, které původní dodavatel plynu nechal před letošní topnou sezónou na holičkách, innogy nabízí tříletý produkt Optimal s velmi... Zobrazit další

```
graph TD; A[Máte dodávky v režimu DPI] --> B[Chci nižší zálohy a cenu]; A --> C[Když neudělám nic]; B --> D[Na innogy.cz uzavřu rychle novou smlouvu]; C --> E[Dražší cena a vysoké zálohy];
```

innogy Česká republika
25.10.2021 · 🌐

Na naše call centra se obrací velké množství nových zákazníků. Naše kolegyně a kolegové vyřídí až 15 tisíc telefonátů denně, což je 3x více než obvykle.

Děkujeme všem našim zákazníkům za trpělivost 🙏🙏

Obrázek 38 a 39 zdroj <https://www.facebook.com/innogycz>

26.10.2021

Instagram post

innogy.cz

Původní dodavatel plynu vás nechal na holičkách?

```
graph TD; A[Máte dodávky v režimu DPI] --> B[Chci nižší zálohy a cenu]; A --> C[Když neudělám nic]; B --> D[Na innogycz uzavřu rychle novou smlouvu]; D --> E[Okamžitě snížení záloh o polovinu a levnější cena oproti DPI]; E --> F[Cena mi v dalších letech ještě dvakrát výrazně klesne]; C --> G[Dražší cena a vysoké zálohy];
```

32 To se mi líbí
innogy.cz !! Odejděte z DPI !!

innogy.cz

Jak nenaletět energošmejdům?

- Nenechte se nalákat na podezřele nízké ceny
- Důkladně si přečtěte, co podepisujete
- Smlouvy nelze uzavírat zpětně
- innogy nekončí, naopak zajišťuje dodávky plynu pro poškozené zákazníky

25 To se mi líbí
innogy.cz Pozor na lumpární energošmejdů !!
Zobrazit všechny komentáře (3)

Obrázek 40 a 41 zdroj: <https://www.instagram.com/innogy.cz/>

29.10.2021

Facebook post

The image shows two screenshots of Facebook posts from the page 'innogy Česká republika' dated 29.10.2021. The left screenshot shows a post with the text: 'Trh s energiemi je teď ve výjimečné situaci, do níž statisíce odběratelů dostali nezodpovědní dodavatelé. ... Zobrazit další'. Below the text is a dark graphic with the title 'Nenaletěte energošmejdům!' and a quote from Tomáš Varcop, chairman of the innogy Czech Republic representative body. The right screenshot shows a post with the text: '! Ukončete DPI co nejdříve !' and '✓ Stačí vám jen 2 minuty v jednoduch... Zobrazit další'. Below the text is a dark graphic with the text: 'Opustte režim DPI co nejrychleji a snižte si u innogy zálohy na polovinu.'

Obrázek 42 a 43 zdroj: <https://www.facebook.com/innogycz>

2.11.2021

Tisková zpráva

Snížení záloh v režimu DPI za listopad a prosinec.

„Společně s ERÚ a dalšími DPI určitě najdeme shodu, jak snížit cenový šok, kterému dnes čelí více než 900 tisíc zákazníků u všech dodavatelů poslední instance. Dnešní návrhy budeme velmi rychle analyzovat. Návrh snížení o 50 procent v listopadu a 40 procent v prosinci je ambiciózní, ale není nereálný.“¹³⁵

¹³⁵ INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/innogy-je-pripravena-na-snizovani-zaloh-v-rezimu-dpi/>>.

4.11.2021

Tisková zpráva

innogy jako první přijímá snížené zálohy od zákazníků v DPI. Dále innogy uvádí, že nečeká, ale aktivně vychází vstříc.¹³⁶

Facebook post



Obrázek 44 a 45 zdroj: <https://www.facebook.com/innogycz>

9.11.2021

Tisková zpráva

60 tisíc zákazníků uzavřelo novou smlouvu s innogy na odběr plynu a dalších 60 tisíc smlouvu na elektřinu. Zároveň informují o situaci, kdy se přes 10 tisíc dopisů DPI vrátilo zpět.

„Z 240 tisíc informačních dopisů, které zákazníkům v DPI innogy rozeslala v minulých týdnech, se tisíce zásilek vinou nekvalitních kontaktních údajů vrátily jako nedoručitelné.

„Situaci aktivně řešíme, jedná se o více než deset tisíc zákazníků v DPI. Nyní jsme jim odeslali e-maily a SMS, pokud tyto údaje máme. Lidé, kteří přesto žádnou informaci

¹³⁶ Podle INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/innogy-neceka-a-jako-prvni-prijima-snizene-zalohy-od-zakazniku-dpi/>.

neobdrželi, a mají odběrné místo, které se dostalo do režimu DPI, necht' innogy aktivně kontaktují.¹³⁷

11.11.2021

Facebook post

innogy Česká republika 11.11.2021 · 🌐

! Z 240 tisíc informačních dopisů, které jsme zákazníkům v DPI rozeslali v minulých týdnech, se tisíce zásilek vinou nekvalitních kontaktních údajů vrátily jako nedoručitelné.

! Proto se nyní snažíme tyto zákazníky kontaktovat přes SMS 📱 a e-mailem 📧.

„Situaci aktivně řešíme, jedná se o více než deset tisíc zákazníků v DPI. Nyní jsme jim odeslali e-maily a SMS, pokud tyto údaje máme. Lidé, kteří přesto žádnou informaci neobdrželi, a mají odběrné místo, které se dostalo do režimu DPI, necht' innogy aktivně kontaktují“

David Konvalina
ředitel innogy pro maloobchod a marketing

Obrázek 46 a 47 zdroj: <https://www.facebook.com/innogycz>

16.11.2021


Tisková zpráva

Nově možné si u innogy vyřídít novou smlouvu na plyn i elektřinu najednou. Spustili webový formulář i pro odběr elektřiny. Následuje návod, jak formulář správně vyplnit.¹³⁸

¹³⁷ INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/za-tri-tydny-uzavrelo-smlouvy-s-innogy-120-tisic-zakazniku-dpi/>>.

¹³⁸ Podle INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/u-innogy-lide-v-dpi-nove-vyridi-online-i-smlouvu-na-elektrinu/>>.

Facebook post

 **innogy Česká republika** 🥰 se cítí – cítí se vděčně. ...
16. 11. 2021 · 🌐

❤️ D-Ě-K-U-J-E-M-E 💚
všem kolegyním a kolegům za profesionalitu a enormní nasazení, které během posledních týdnů vkládají do vyřízení všech požadavků zákazníků, kteří se na nás obrazejí v souvislosti se situací na energetickém trhu a jsou v režimu DPI.

❤️ Děkujeme za vaši trpělivost. Snažíme se! 💚



Obrázek 48 zdroj: <https://www.facebook.com/innogycz>

18.11.2021

Facebook post

 **innogy Česká republika** ...
18. 11. 2021 · 🌐

👉 Z režimu dodavatele poslední instance k nám přechází více než 150 000 zákazníků.
... Zobrazit další


/ Powered by MWM

150 000 zákazníků
si při přechodu z režimu DPI
vybralo innogy

Děkujeme!



Obrázek 49 zdroj: <https://www.facebook.com/innogycz>

15.12.2021

Tisková zpráva

innogy spolupracuje s občanskými poradnami, které mohou pomoci lidem ve finanční tísní. Spolu připraví manuál pro získání sociální pomoci. Zákazníci, kteří si nevědí rady ohledně režimu DPI, nebo své finanční situace a nemají se koho zeptat, se mohou poradit i v poradnách.¹³⁹

21.12.2021

Tisková zpráva

92 % zákazníků z režimu DPI už má nové smlouvy.

„innogy hlásí velký pokrok v řešení krize na energetickém trhu. Už 92 % všech zákazníků, kteří spadli do režimu dodavatele poslední instance k innogy od dodavatelů, kteří ukončili svoji činnost, už má nové řádné smlouvy na dodávky energií.“¹⁴⁰

20.1.2022

Tisková zpráva

V DPI režimu už je jen 4 % zákazníků. Uplynula již polovina z šesti měsíců, během kterých si musí najít nového dodavatele.¹⁴¹

13.4.2022

Tisková zpráva

Režim DPI končí.

„Z tisícovky zákazníků, kteří v DPI zůstali, jich zhruba 800 používá plyn pouze na vaření. Právě to, že na plynu jen vaří a chtějí ho odpojit, uváděli mnozí z těchto zákazníků jako důvod, proč situaci neřešili. V průběhu šestiměsíčního období DPI innogy neodpojila žádnou domácnost. Zákazníci, kteří zůstanou i po 17. dubnu bez smlouvy a nového dodavatele,

¹³⁹ Podle INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/innogy-a-obcanske-poradny-pomohou-ve-financni-tisni/>>.

¹⁴⁰ INNOGY, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/innogy-92-procent-zakazniku-z-rezimu-dpi-uz-ma-nove-smlouvy/>>.

¹⁴¹ Podle INNOGY, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/v-dpi-zustavaji-uz-jen-4-pct-zakazniku/>>.

spadnou do tzv. neoprávněného odběru a další kroky s nimi bude řešit provozovatel distribuční soustavy.“¹⁴²

16.6 Analýza krizové komunikace innogy Česká republika, a.s.

innogy se k problematické situaci na energetickém trhu vyjadřuje ještě předtím, než Bohemia Energy zveřejní oznámení o ukončení své činnosti. Dává tím najevo, že sleduje situaci na trhu a ví o hrozících problémech pro některé dodavatele energií. Po vyjádření Bohemia Energy ihned komunikuje svoji připravenost na zajištění dodávky plynu pro tyto zákazníky a přidává informaci o tom, že se cena za dodávky bude odvíjet od aktuálních tržních cen, které jsou vysoké. Připravuje tedy zákazníky na tuto skutečnost hned v první zprávě. Tiskové zprávy doplňuje komunikací prostřednictvím příspěvků na sociální síti Facebook i Instagram, kde volí stručnější formu sdělení a nabízí například odpovědi na nejčastější otázky. Přizpůsobuje tedy krizovou komunikaci dle typu komunikačního kanálu, média a cílové skupiny. Volí minimalistický grafický vzhled příspěvků s jasným sdělením. Směřuje zákazníky k tomu, aby svou smlouvu vyřešili přes webový formulář, čímž urychlují řešení krizové situace. Adaptují se a vytváří tento formulář i pro dodávku elektřiny. Až týden po začátku krize varuje zákazníky před energošmejdou a to z toho důvodu, že někteří z energošmejdů tvrdili, že innogy končí také. Až tahle skutečnost innogy donutila otevřít toto důležité téma. I když má innogy výrazně méně tiskových zpráv i příspěvků na sociálních sítích než ČEZ, komunikace je pravidelná a obsahuje všechna důležitá sdělení. Přidávají infografiky s návodem pro zákazníky, jak se v této situaci zachovat. Zároveň komunikují vytiženost svých call center a prosí o trpělivost. Je to tedy jiný přístup, než jaký zvolil ČEZ. Z komunikace innogy to může vypadat, že se omlouvají za své nedostatečné tempo, místo toho, aby bylo vyzdviženo, jak těžké to nyní pracovníci call center mají. Ke konci listopadu však přijde na řadu i příspěvek, který je věnován pracovníkům a oceňuje jejich nasazení během krize. Pravidelně komunikuje do konce listopadu, v prosinci jsou o daném tématu už jen dva příspěvky. Po novém roce se o DPI režimu zmíní jednou v lednu a od té doby už dané téma energetické krize v příspěvcích nevyužívá. Poslední zmínkou je tisková zpráva, která informuje o konci režimu DPI a shrnuje počty zákazníků, kteří nestihli přejít k novému dodavateli.

¹⁴² INNOGY, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/zachranny-rezim-pro-byvale-zakazniky-bohemia-energy-po-pul-roce-konci/>>.

16.7 Popis krizové komunikace E.ON Energie, a.s.

13.10.2021

Tisková zpráva

E.ON na svém webu zveřejnil tiskovou zprávu, kde se vyjadřuje k aktuální situaci na energetickém trhu.

„Na českém trhu nastala nyní velmi nestandardní situace, kdy jeden z velkých dodavatelů energií, Bohemia Energy, oznámil, že nadále nedokáže zajistit dodávky elektřiny a plynu pro své stávající klienty. Na zákazníky Bohemia Energy se tak nyní podle legislativy vztahuje institut dodavatele poslední instance, který je má chránit a zajistit jim možnost odebírat energie bez přerušení dodávek. Klienti se nemusí obávat, že o dodávky energie přijdou a zůstanou bez elektřiny nebo plynu. Tuzemská legislativa je v tomto ohledu dobře nastavená a také díky institutu dodavatele poslední instance (DPI) je o každého zákazníka dobře postaráno.“¹⁴³

Následně vysvětluje, co znamená DPI.

Facebook post



Obrázek 50 zdroj: <https://www.facebook.com/innogycz>

¹⁴³ E.ON, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.eon.cz/pro-media-tiskove-zpravy/vyjadreni-spolecnosti-eon-k-soucasnemu-deni-na-energetickem-trhu/>>.

15.10.2021

Tisková zpráva

E.ON vysvětluje, proč budou ceny v režimu DPI vyšší a proč je důležité režim DPI co nejdříve opustit. Dále varuje před energošmejdy a oznamuje, že na webu i v dopisech zákazníkům zveřejní cenový vzorec, jak cenu pro zákazníky počítá.¹⁴⁴

Facebook post

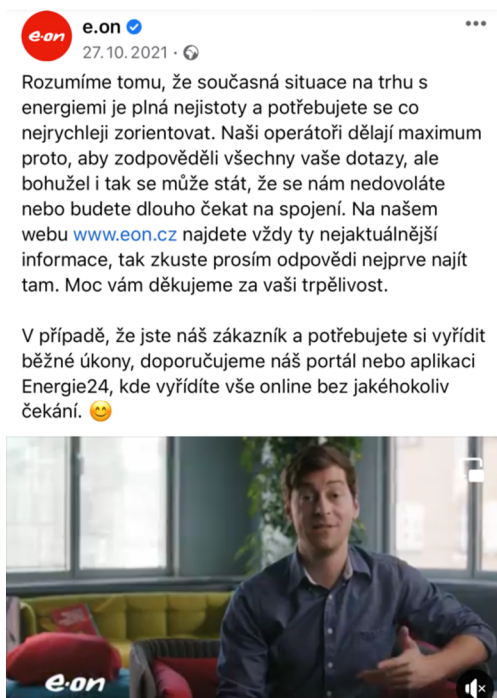


Obrázek 51 zdroj: <https://www.facebook.com/innogycz>

27.10.2021

Facebook post

¹⁴⁴ Podle E.ON, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.eon.cz/pro-media-tiskove-zpravy/co-ny-ni-ceka-zakazniky-v-rezimu-dodavatele-posledni-instance/>>.



Obrázek 52 zdroj: <https://www.facebook.com/innogycz>

3.11.2021

Facebook post

e.on 3.11.2021 · 🌐

Otevíráme novou provizorní pobočku v Brně, abychom byli schopní zákazníkům v režimu DPI co nejrychleji pomoci. Je totiž pochopitel... Zobrazit další

e.on 3.11.2021 · 🌐

Otevíráme novou provizorní pobočku v Brně, abychom byli schopní zákazníkům v režimu DPI co nejrychleji pomoci. Je totiž pochopitelné, že v této době nechcete na nic čekat a chcete nepříznivou situaci vyřešit co nejdříve.

📍 Najdete nás na adrese: Pasáž rozkvět, nám. Svobody 85/16, Brno

Na této pobočce se věnujeme pouze zákazníkům v režimu DPI, běžné požadavky vyřizujeme nadále na Jakubském nám. 129/7, Brno.

Pokud to ale není nezbytně nutné, zkuste prosím s běžnými požadavky vydržet, vyhnete se tak čekání, protože i přes to, že děláme maximum, zákazníků je opravdu velké množství.

Nejjednodušší způsob, jak si vyřídit nejběžnější požadavky, je přes portál nebo aplikaci Energie24. Zaregistrovat se můžete zde: <https://www.eon.cz/domacnosti/zakaznicka-pece/energie24/>

Obrázek 53 a 54 zdroj: <https://www.facebook.com/innogycz>

12.11.2021

Facebook post

e.on 12. 11. 2021 · 🌐

Nejrychlejší a nejpohodlnější způsob, jak se dostat z režimu DPI, je skrze online webový formulář na ... Zobrazit další

Nejrychlejší a nejpohodlnější způsob, jak se dostat z režimu DPI, je skrze online webový formulář na www.eon.cz/dpi.
Uvědomujeme si, že řada zákazníků ale není v online prostředí, a potřebuje si požadavek vyřídit osobně.

Rádi je proto přivítáme v některém z našich Poradenských center. Bohužel je potřeba počítat s tím, že se mohou tvořit fronty. I na tyto případy jsme připraveni a čekání příjemné alespoň teplou kávou nebo čajem. ☕

- 📍 Brno: Jakubské náměstí 129 /7
- 📍 Brno: Náměstí Svobody 85/16, Pasáž Rozkvět (pouze pro zákazníky v režimu DPI)
- 📍 České Budějovice: F. A. Gerstnera 2151/6

Obrázek 55 a 56 zdroj: <https://www.facebook.com/innogycz>

16.11.2021

Facebook post

e.on 16. 11. 2021 · 🌐

Nepoctiví prodejci na trhu s elektřinou a plynem neboli energetičtí šmejdí jsou teď velmi aktivní. Prosím, dejte si na ně pozor. A jak je poznat? ↓

Pozor na energetické šmejdý

e.on

Obrázek 57 zdroj: <https://www.facebook.com/innogycz>

15.12.2021

Tisková zpráva

E.ON spolupracuje s radnicemi a obecními úřady.

„Společnost E.ON se jako dodavatel poslední instance (DPI) postarala o 200 tisíc klientů nespolehlivých dodavatelů a na šest měsíců jim zajistila dodávky energií. Už více než 85 % zákazníků po dvou měsících z tohoto režimu přešlo ke stabilním dodavatelům nebo jsou v procesu změny. Aby mělo ještě více zákazníků možnost odejít z režimu DPI a získat potřebné informace, nabízí E.ON konzultace také v menších městech, kde je větší počet odběratelů, kteří zůstávají v režimu DPI zůstávají.“¹⁴⁵

Dále vypisuje termíny a destinace daných konzultací.

21.12.2021

Facebook post

e.on e.on 21.12.2021 · 🌐

Velmi si vážíme toho, s jakým nasazením naši zaměstnanci v této krizové době zvládají obří nápor žádostí a dotazů. Naše díky ovšem sn... Zobrazit další

Chtěla bych strašně moc poděkovat za vstřícné a vřelé jednání Vašich pracovníků. I přes tu hromadu lidí, co potřebovali pomoci, byly ochotné, s příjemným a profesionálním jednáním. Děkuji.

Pani Radka byla velmi laskavá a odpověděla mi na všechny mé otázky. Vyřešily jsme mou novou adresu a uklidnila mě v této nelehké energetické situaci.

Především jsem nabil pocit, že si vedete profesionálně a naše, někdy i poněkud zmatené požadavky, vyřizujete pečlivě. Díky.

Dobrý den, ráda bych touto cestou poděkovala. Vím, že to máte v této době hodně složité. Mnoho z nás potřebuje vaši pomoc. Děkuji Vám za vše a přeji pevné nervy a hlavně pevné zdraví.

e.on e.on 21.12.2021 · 🌐

Velmi si vážíme toho, s jakým nasazením naši zaměstnanci v této krizové době zvládají obří nápor žádostí a dotazů. Naše díky ovšem snadno převýší poděkování od vás. ❤️

Vřelá slova od našich zákazníků skutečně umí rozzářit náročný pracovní den. Potěší zejména naše operátory a kolegy v poradenských centrech, kteří s lidmi přicházejí denně do styku. Moc vám za to děkujeme. 🙏

Chtěla bych strašně moc poděkovat za vstřícné a vřelé jednání Vašich pracovníků. I přes tu hromadu lidí, co potřebovali pomoci, byly ochotné, s příjemným a profesionálním jednáním. Děkuji.

Pani Radka byla velmi laskavá a odpověděla mi na všechny mé otázky. Vyřešily jsme mou novou adresu a uklidnila mě v této nelehké energetické situaci.

Především jsem nabil pocit, že si vedete profesionálně a naše, někdy i poněkud zmatené

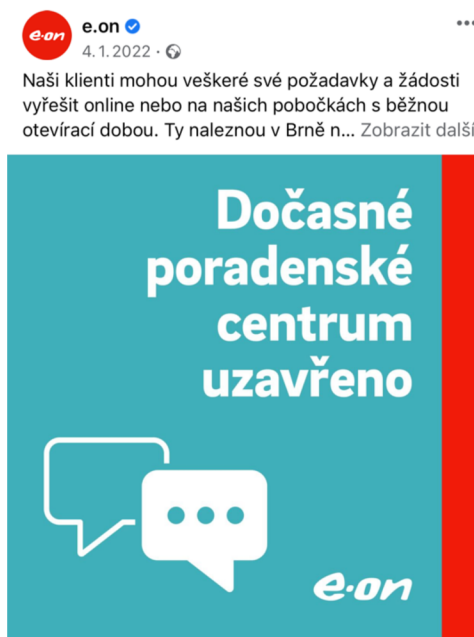
Dobrý den, ráda bych touto cestou poděkovala. Vím, že to máte v této době hodně složité. Mnoho z nás

Obrázek 58 a 59 zdroj: <https://www.facebook.com/innogycz>

¹⁴⁵ E.ON, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.eon.cz/pro-media-tiskove-zpravy/eon-pomaha-zakaznikum-v-rezimu-dpi/>.

4.1.2022

Facebook post



Obrázek 60 zdroj: <https://www.facebook.com/innogycz>

19.1.2022

Facebook post



Obrázek 61 a 62 zdroj: <https://www.facebook.com/innogycz>

21.2.2022

Facebook post



e.on 21. 2. 2022 · 🌐

Znáte svého dodavatele energií na chatě či chalupě, u nemovitosti, kterou pronajímáte nebo právě nevyužíváte? Znáte ho u svých rodičů... Zobrazit další

Víte o někom v režimu DPI?

e-on

e.on 21. 2. 2022 · 🌐

Znáte svého dodavatele energií na chatě či chalupě, u nemovitosti, kterou pronajímáte nebo právě nevyužíváte? Znáte ho u svých rodičů či prarodičů? Můžete ověřit, jestli o něj nepřišli a nespádají do režimu dodavatele poslední instance (DPI)? Je to důležité. 🙏

V polovině dubna totiž skončí ochranný režim DPI pro většinu lidí, jejichž dodavatelé v uplynulých měsících ukončili činnost. Pokud si tito lidé nenajdou do té doby standardního dodavatele energií, automaticky podle zákona „spadnou“ do neoprávněného odběru, který může skončit až odpojením elektřiny.

Tomu se ze všech sil se snažíme vyhnout, ale některé lidi se nám bohužel nedaří jakkoli kontaktovat.

Každé vaše osobní nasazení se počítá, a pomůžete tak hlavně svým blízkým.

Pokud na někoho, kdo stále zůstává v režimu DPI, narazíte, doporučte mu, aby kontaktoval svého dodavatele poslední instance nebo mu s tím prosím pomozte.

Obrázek 63 a 64 zdroj: <https://www.facebook.com/innogycz>

31.3.2022

Tisková zpráva

E.ON osobně kontaktuje zbývající zákazníky v DPI.

„E.ON už z režimu DPI pomohl 99 procentům těchto zákazníků. Stále ještě ale zbývá zhruba 1 900 bývalých klientů společností ze skupiny Bohemia Energy, kterým režim DPI pro odběry elektřiny končí 14. dubna a pro odběry plynu 17. dubna 2022.

Zaměstnanci E.ONu osobně v těchto dnech navštěvují adresy jednotlivých odběrných míst, kde nikdo nereaguje na výzvy a snaží se vysvětlit zákazníkům jejich situaci. Kde neuspějí a nepodaří se jim zastihnout zákazníka, pomáhají i zaměstnanci distribuční společnosti EG.D nebo zaměstnanci Úřadu práce. E.ON totiž úzce spolupracuje i s Ministerstvem práce

a sociálních věcí a s Úřady práce, a to včetně toho, že se snaží zákazníkům poradit s možným získáním pomoci ze strany státu.“¹⁴⁶

16.8 Analýza krizové komunikace E.ON Energie, a.s.

E.ON se také ke vzniklé situaci vyjadřuje ještě ten samý den, jako všichni ostatní dodavatelé. Činí tak prostřednictvím tiskové zprávy a příspěvku na Facebooku. Vysvětluje zároveň potřebné informace o tom, co to znamená DPI a co je třeba v nynější situaci udělat. Dva dny poté informuje o vyšších cenách vzhledem k aktuální situaci na trhu. Následně se ozývá až za pár týdnů, kdy zveřejňuje video s informací, že operátoři jsou zahlceni a stávající zákazníci mají řešit své záležitosti přes web nebo aplikaci. V listopadu otevírá novou provizorní pobočku pro zákazníky v DPI. Až v polovině listopadu varuje zákazníky před energošmejdy, což je ze všech zmíněných dodavatelů nejpozději. V tomto měsíci také klesá četnost příspěvků, tiskové zprávy se tomuto tématu nevěnují již vůbec. V prosinci se objevuje jedna tisková zpráva s oznámením, že E.ON spolupracuje s obecními úřady a poskytuje konzultace pro zákazníky v DPI. Na Facebooku E.ON zveřejňuje zprávy od svých zákazníků, kteří vychvalují jeho služby a oceňují zaměstnance. Ukazuje tím, že jsou lidé se službami spokojeni a snaží se docílit snížení nespokojenosti ostatních zákazníků. Další příspěvky na toto téma přidává až v lednu a pouze na sociální síť. Informuje, že bude v určitých datech objíždět města a poskytovat možnost v dočasných kontaktních centrech přejít z režimu DPI na standardní smlouvu. Tyto zbývající zákazníky shání ještě jednou v únoru pomocí příspěvku na Facebooku, kdy se ptá lidí, zda o někom takovém nevědí. Naposledy se k situaci vyjadřuje formou tiskové zprávy na konci března, kdy informuje, že pomohl 99 % zákazníků.

¹⁴⁶ E.ON, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.eon.cz/pro-media-tiskove-zpravy/e-on-znovu-osobne-kontaktuje-zakazniky,-kterym-v-polovine-dubna-vyprsi-ochranna-doba-rezimu-dpi/>>.

17 Zhodnocení a doporučení na zlepšení s ohledem na poznatky z mé práce

17.1 Bohemia Energy entity s.r.o.

Vzhledem k tomu, že Bohemia Energy byla v naprosto odlišné situaci než ostatní zmíněné energetické společnosti, hodnotím její krizovou komunikaci separátně. Zároveň byla hlavním účinkujícím celé krize, takže byla největší část pozornosti právě na této firmě. Dalším důležitým aspektem je skutečnost, že krize byla velmi nečekaná. To ovšem neznamená, že by na ni firma neměla být připravena. Což se v tomto případě bohužel nestalo a Bohemia Energy nedokázala na krizovou situaci zareagovat a ani ji správně odkomunikovat. Celá situace působila dojmem, že ve firmě nebylo žádné krizové oddělení, tým, nebo vypracovaný krizový scénář. Cílem mé práce není hodnotit obchodní strategii, ale pouze krizovou komunikaci. Pokud tedy krize nastala, určitě je správným krokem o ní informovat jako první. Svolání tiskové konference je také dobrý krok, jen měl proběhnout dříve, nebo měla mezitím probíhat jakákoliv jiná komunikace prostřednictvím jiných komunikačních kanálů, což se nedělo. Bohemia Energy tedy vypustila na veřejnost velmi vážné vyjádření a následně nepokračovala v objasňování situace. Lidé i média tedy dostala čas na spekulace, čemuž bylo možné předejít. Na tiskové konferenci se stalo více negativních situací. Představitelé firmy sice měli připravenou prezentaci, měli ale následně technické komplikace s mikrofony, které očividně neměli předem správně nastavené. Vyjadřování majitele bych označila za největší chybu celé krizové komunikace. Bylo velmi emočně zabarvené, nesouvislé, skoro neslyšitelné a působilo jako stěžování si na nespravedlivost vnějších vlivů. Určitě bylo na místě, aby majitel společnosti vystupoval více na úrovni, přijmul alespoň částečnou odpovědnost za vzniklou situaci svých zákazníků a jasně a zřetelně vysvětlil, co se přihodilo a proč takto firma jednala. Tomu pomohl obchodní ředitel společnosti, který se snažil situaci objasnit, mluvil mnohem lépe, ale byl také nervózní a často se přeříkával. Na dotazy novinářů odpovídal opět majitel a stupňovalo se jeho rozčílení, až musel zasáhnout mediální zástupce a situaci přeorientovat na jiné téma. Takové chování není na místě a majitel společnosti měl celou tiskovou konferenci zvládnout mnohem lépe. Následné opětovné přerušování komunikace je další chybou a akorát více zasévá pochybnosti, jestli vedení firmy přece jenom nemá špatné svědomí, a tak raději mlčí. Bohemia Energy tedy krizovou komunikaci velmi podcenila a své situaci vůbec nepomohla.

17.2 Doporučení

Společnosti bych doporučila včasné zpracování krizového auditu, který je základem k vytvoření krizového scénáře, jak zmiňuji v teoretické části mé práce. Krizový audit by odhalil možná rizika a dal by společnosti příležitost se na ně připravit. Následně vytvořený krizový scénář by byl vhodný podklad pro lepší zvládnutí potenciální krize. Pokud by odhalená rizika nevedla ke změně obchodní strategie a společnost by i přesto volila tuto riskantní strategii, byl by o to více za potřebí kvalitně vypracovaný krizový scénář. Dle scénáře by poté mohla být vedena krizová komunikace, která by měla splňovat zásady, které jsem v mé práci uvedla. Bohemia Energy většinu z nich nesplnila, doporučila bych tedy v příští krizi dbát na jejich dodržení. Být aktivní a konzistentní v komunikaci, zachovat klid, rámcovat témata, která se mají objevit v médiích, nebo zaznít na tiskové konferenci. Přiznat odpovědnost a krizi pevně uchopit a správně ji odkomunikovat až do jejího konce. Na závěr doporučuji se vyvarovat chyb v krizové komunikaci, kterých se společnost dopustila, ať už je to neinformování, nevhodné vyjadřování na tiskové konferenci nebo pasivita v komunikaci.

ZÁSADY KRIZOVÉ KOMUNIKACE	BOHEMIA ENERGY ENTITY S.R.O.
Zásada 3 k	Ne
Aktivita	Ne
Framing	Ne
Stealing thunder	Ano
Filling the silence	Ne
Krizový plán	Ne
Přiznání odpovědnosti	Ne
Zmírnění pobouření	Ano
Uzavření krize	Ne

CHYBY V KRIZOVÉ KOMUNIKACI	BOHEMIA ENERGY ENTITY S.R.O.
Nepřesné informace	Ano
Lhaní	Ne

Arogance	Ano
Agresivita	Ano
Pasivita	Ano
Podceňování	Ne
Slova vs. Činy	Ne

17.3 Dodavatelé poslední instance

Ostatní dodavatelé energií se ze dne na den dostali do situace, kdy museli velmi rychle komunikovat s veřejností ohledně jejich nové úlohy dodavatele poslední instance. Součástí cíle mé práce bylo zjistit, jak se jim zvládnutí komunikace v této krizi podařilo. Po analýze komunikace tří nejzásadnějších dodavatelů poslední instance v této krizi mohu zhodnotit, že se jejich komunikační strategie lišila, i když měla podobné hlavní body. Všichni tři dodavatelé započali veřejnou komunikaci ještě ten samý den pomocí tiskových zpráv a příspěvků na Facebooku. Obsah nebo četnost komunikace se již odlišuje. Je nutné zmínit, že komunikace firmy je ovlivněná její velikostí, tedy počtem zaměstnanců, rozvojem PR oddělení nebo finančními prostředky. Natož pak komunikace krizová a tedy nečekaná, která se musí tvořit nad rámec běžných komunikačních aktivit a v časové tísní. Není poté asi tak překvapující, jaký dodavatel v komunikaci vynikal.

17.3.1 ČEZ, a.s.

Výrazně nejlépe zvládnutou krizovou komunikaci dokázal vytvořit ČEZ. S veřejností komunikoval velmi často, stále dodával nové informace. Jako jediný vytvořil unikátní web, který sloužil pouze pro potřeby zákazníků v DPI. Jako první zveřejnil transparentní ceník, což vzbuzuje důvěryhodnost. Hned od začátku poskytuje vysvětlení všech potřebných pojmů a celé situace. Jako první také varuje zákazníky před energošmejdou. Jediný ze všech tří dodavatelů pořádá tiskovou konferenci s novináři, kde se k situaci vyjadřuje a představí zde vypracovanou prezentaci s popisem celé energetické krize a nynější situace ohledně Bohemia Energy. Tuto prezentaci pak poskytuje na svém webu veřejnosti. Na konci celého období vytvořil ČEZ zhodnocení, které ukazuje, jak se situaci firmě podařilo velmi dobře zvládnout. Krizovou komunikaci tedy považuji dle mých poznatků z teoretické části za výborně zvládnutou.

17.3.2 Doporučení

Jediné, co mi v celé komunikaci přišlo zbytečné, bylo narážení na neschopnost Bohemia Energy, které se objevilo opakovaně. Nebylo to ovšem takovým způsobem, aby to bylo možné považovat za pochybení v komunikaci. Rozumím záměru, ale už je to dle mého názoru k zamyšlení, zda je to eticky v pořádku. Doporučila bych tedy vynechat v komunikaci náznaky, které mohou být vyloženy jako poškozování jména konkurence.

17.3.3 innogy Česká republika a.s.

innogy se jako jediné zmínilo o situaci na trhu ještě předtím, než proběhlo vyjádření Bohemia Energy. Tím dávají najevo, že se v situaci ohledně energetické krize orientují a že o ní informují veřejnost běžně, a ne pouze v situaci, která je takto mediálně na očích. Stejně jako ČEZ informuje hned v první zprávě o aktuálně vyšších cenách pro zákazníky v DPI, aby poté nebyli překvapeni. Jako jediní ke komunikaci používají i sociální síť Instagram, což mohlo zasáhnout část cílové skupiny, která ostatní komunikační kanály tolik nesleduje. I přesto, že ČEZ i ERU již varovali před energošmejdy, innogy varování zveřejňuje až tehdy, když se jich to osobně dotkne falešnými zprávami, které tvrdí, že innogy končí také. Jejich komunikace je jinak pravidelná a obsahuje potřebné informace. V listopadu se četnost příspěvků snižuje a po novém roce už pro innogy tato situace není tématem, které by zasloužilo pozornost.

17.3.4 Doporučení

Pokud má firma možnost sledovat komunikaci své konkurence, doporučila bych, aby se snažila udržovat krok a inspirovat se v důležitých krocích, na které sama zapoměla. Varování před energošmejdy byl dle mého názoru jeden z nich, který bylo opravdu podstatné zveřejnit včas. Pokud krize trvala delší dobu, je vhodné, aby komunikace pokračovala až do konce a na závěr celou situaci určitým způsobem uzavřela. I po novém roce stále bylo několik tisíc zákazníků v DPI, komunikace tedy byla na místě. Doporučila bych společnosti, aby po této krizové situaci uskutečnila analýzu a připravila si krizový scénář, dle kterého se bude řídit při následující krizi. Také bych doporučila vytvoření šablony krizového webu,

který bude připraven kdykoliv ke spuštění. Určitě není od věci uskutečnění krizového auditu, který může pomoci společnosti, aby v následující krizi nebyla hlavním aktérem právě ona.

17.3.5 E.ON Energie, a.s.

Nejhůře se ke krizové komunikaci postavil E.ON, který byl očividně nutností zveřejňovat informace nad rámec běžných událostí, zaskočen. Reagoval sice také ještě ten samý den, ale informaci o vyšších cenách v režimu DPI například zveřejnil až dva dny poté, což mohlo některé zákazníky zaskočit. Také to působí dojmem, že nemá aktuální přehled o situaci na trhu. Následuje odmlčení a poté video, které v podstatě informuje o tom, že operátoři na zákaznické lince nestíhají, což je další známka toho, že na takovou situaci E.ON nebyl připraven a zvládnutí krize mu očividně dělalo velké problémy. Komunikace tedy v zákaznických nevyvolá uklidnění, ale spíše stupňuje jejich nejistotu. Četnost nových příspěvků je oproti ostatním dodavatelům opravdu nízká. Před energošmejdy varuje až v listopadu, což je nejpozději z jeho konkurence, kterou mohl a měl sledovat.

17.3.6 Doporučení

Doporučila bych vytvoření krizového managementu, který se postará o to, aby společnost byla připravena, až se opět stane součástí podobné krizové situace. E.ON neměl krizovou komunikaci připravenou a neměl na ni bohužel ani prostor a finanční prostředky. To se poté promítá do kvality krizové komunikace, která měla být pravidelná, zmírňovat pobouření, uklidňovat, poskytovat záruky a informovat, což se dostatečně neuskutečnilo. E.ON by se měl z této situace určitě poučit, vytvořit si analýzu jeho krizové komunikace z tohoto období a vyhodnotit, jak ji příště zvládnout lépe. Jak zmiňuji v teoretické části mé práce, krizový tým společnosti by si měl připravit krizový scénář a například i šablonu krizového webu či konkrétní zprávy, kterou poté může použít při nutnosti se k situaci ihned vyjádřit a předat co nejvíce potřebných a smysluplných informací.

NÁSTROJE KRIZOVÉ KOMUNIKACE	ČEZ	INNOGY	EON
Tiskový mluvčí	Ano	Ano	Ano
Tisková zpráva	Ano	Ano	Ano
Tisková konference	Ano	Ne	Ne
Krizový web	Ano	Ne	Ne
Sociální síť	Ano	Ano	Ano

18 Závěr

Výzkumná otázka, na kterou jsem touto prací hledala odpověď, se ptala na to, jak se podařilo vybraným subjektům zvládnout krizovou situaci v daném období. Po prostudování literatury na téma public relations a krizové komunikace a po zhotovení kvalitativního výzkumu pomocí sběru a analýzy dat, jsem schopna na otázku odpovědět. Podrobně jsem na mou výzkumnou otázku odpověděla v předchozí kapitole, kde se věnuji zhodnocení analýzy krizové komunikace jednotlivých subjektů. Krizová komunikace je ovlivněna řadou faktorů, kterými jsou například finanční prostředky dané firmy, nebo kvalita oddělení, které se zabývá komunikací s veřejností. Myslím si, že v těchto případech tyto faktory hrály velkou roli a můžeme vidět rozdíl v kvalitě komunikace u velké společnosti, která je výrazně výdělečnější, než její konkurence a existuje výrazně delší dobu. Na rozdíl firma, která má finanční prostředky omezené a například podobnou krizovou situaci ještě nezažila, má komunikační strategii v tomto případě hůře připravenou.

Zároveň jsem pozitivně překvapena, že jsem v mém výzkumu nenarazila na eticky nepřijatelné manipulativní PR techniky. Jsem si jistá, že se často objevují, ale při analyzování dat, které jsem dohledala, jsem žádné tyto metody nezpozorovala. Znamená to tedy, že si firmy jsou vědomi, jakých zásad se při komunikaci s veřejností musí držet a že musí dodržovat etický kodex.

Přestože některé z vybraných subjektů krizovou komunikaci výborně zvládli, vidím velký potenciál v rozvoji krizových oddělení firem, které je dle mého názoru podceňované. Krize totiž nemusí přicházet tak často, tudíž se jim nevěnuje tolik pozornosti, ale když poté taková situace nastane, může správně zvolená krizová komunikace a strategie zachránit pověst firmy, zachovat loajálnost zaměstnanců a zákazníků, či odrazit mediální smršť a nepříznivé spekulativní osočování v médiích. Je tedy důležité připravit se na potenciální krizi věnovat dostatek pozornosti, i když firmě zrovna v tento okamžik žádná nehrozí. Cestou může být i externí PR agentura, která krizovou strategii zajistí. Proto by se na toto téma měli zaměřit i PR pracovníci a vědomě se v něm zdokonalovat.

Téma PR a krizové komunikace jsem si vybrala proto, že mě zaujalo v rámci přednášek jednoho z předmětů, který byl součástí mého studia. Jsem ráda, že jsem měla možnost toto téma více prostudovat a rozvinout. Díky literatuře jsem se o tématu dozvěděla dodatečné informace, které budou určitě prospěšné pro mé budoucí působení v zaměstnání, nebo

alespoň pro zhodnocení krizové komunikace společností z pohledu zákazníka. Budu nyní schopná rozpoznat různé techniky a hledat v komunikaci znaky správné, nedostačující či neetické krizové komunikace.

Také jsem ráda, že jsem měla prostřednictvím této práce možnost prohloubit mé znalosti o energetické krizi a rozšířit svůj všeobecný rozhled o téma, ke kterému bych se za normálních okolností takto blízko nedostala. Díky tomu mi přišlo tvoření této práce zajímavé a obohacující.

19 Terminologický slovník

Astroturfing – jedná se o vytvoření umělého, klamného dojmu, který má za cíl přesvědčit názorové vůdce. Funguje to tak, že vedení institucí, které mají v dané věci rozhodovací pravomoc, je zavaleno dopisy, e-maily nebo telefonáty od mnoha lidí. Ve skutečnosti jde ale o PR specialisty, kteří mají falešné identity.¹⁴⁷

DPI – dodavatel poslední instance, v případě, že nastane situace, kdy dodavatel energie ukončí svou činnost, automaticky ho nahrazuje dodavatel poslední instance, který okamžitě začíná dodávat elektřinu a plyn zákazníkům. Jde o nástroj ochrany spotřebitelů, který uvádí Energetický zákon od roku 2004.¹⁴⁸

Energošmejdi – vydávají za pracovníky ERU nebo dokonce neexistujícího energetického úřadu. Také se mohou vydávat za pracovníky dodavatele energií. Nejčastěji obchází zákazníky osobně a snaží se je donutit, aby podepsali smlouvu, či rovnou zaplatili za vymyšlené dodávky energií, či nedoplatky.¹⁴⁹

Filling the silence – v průběhu krizové situace by neměla organizace prohlubovat období, kdy nejsou žádné nové informace, pokud nejsou k dispozici nová fakta, můžete průběžně zveřejňovat obecnější informace, psát o tom, co organizace momentálně v souvislosti s krizí dělá.¹⁵⁰

Framing – je určen rámec, který udává, co z daného problému společnost uvidí, co naopak zůstane skryto, na co bude upřena dominantní pozornost, co zůstane nepovšimnuto. Jsou tedy vybrány jen některé aspekty vnímané reality a těm je dána významnější pozice.¹⁵¹

Front groups – PR oddělení firmy nebo PR agentura vytvoří skupinu či organizaci, která se jeví jako nezisková, kulturní nebo občanská a jejímž cílem je podpora určité myšlenky nebo změny legislativy, ve skutečnosti je ale řízená danou firmou.¹⁵²

Spin doctoring – zlehčování špatných zpráv, nebo naopak použití takových slov, aby byl rozdílný význam, emotivní náboj, a tedy i celkové vyznění dané informace.¹⁵³

¹⁴⁷ Podle Ftoreka, 2012

¹⁴⁸ Podle ČEZ, 2021 [online]. Co se děje v energetice. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: https://www.cez.cz/webpublic/file/edec/2021/10/prezentace-21.-10.-2021_final_k-promitani_b.pdf.

¹⁴⁹ Podle ERU, 2021

¹⁵⁰ Podle Tomandla, 2020

¹⁵¹ Podle Tomandla, 2020

¹⁵² Podle Hejlové, 2015

¹⁵³ Podle Ftoreka, 2012

Stealing thunder – organizace jako první zveřejní informace, které nejsou úplně příjemné. Vyhne se tedy tomu, že to za ní udělá nějaké médium.¹⁵⁴

Whitewashing – kamuflování, přikrášlování, nebo utlání informací, které zveřejňuje organizace společnosti.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Podle Tomandla, 2020

¹⁵⁵ Podle Hejlové, 2015

20 Seznam literatury

Tomandl, Jan, Čuřík, Jaroslav, Maršovská, Kristýna, Fojtová, Tereza. *Krizová komunikace: Principy – zkušenosti – postupy*. Masarykova univerzita, 2020.

Bednář, Vojtěch. *Krizová komunikace s médii*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012.

Chalupa, Radek. *Efektivní krizová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012.

Antušák, Emil, Vilášek, Josef. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Karolinum, 2016.

Hejlová, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015.

Kopecký, Ladislav. *Public relations: dějiny – teorie – praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013.

Halada, Jan. *Marketingová komunikace a public relations: Výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Karolinum, 2015.

Ftorek, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012.

Cutlip, Scott. *The Unseen Power: Public Relations: A History*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1994.

Bernays, Edward. *Public Relations*. Oklahoma: University of Oklahoma Press, 1952.

Cutlip, Scott, Center, Allen, Broom, Glen. *Effective Public Relations*. Prentice Hall, 2006.

21 Internetové zdroje

BOHEMIA ENERGY. [online] [cit. 2023-04-01]. Dostupné z:

<<http://www.bohemiaenergy.cz>>.

BOHEMIA ENERGY. [online] [cit. 2023-04-01]. Dostupné z:

<https://bohemiaenergy.cz/data/TZ_Bohemia_Energy.pdf>.

ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/cez-se-ujme-sve-role-dodavatele-posledni-instance-pro-klienty-spolecnosti-ze-skupiny-bohemia-energy-151126>>.

ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/cez-spustil-novy-online-formular-pro-prechod-z-ceniku-dodavatele-posledni-instance.-smlouvu-lze-celou-uzavrit-na-webu-151264>>.

ČEZ, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/cez-prodej-nabizi-zakaznikum-odchazejicim-z-dpi-splatkove-kalendare.-vyuzilo-je-uz-pres-3-100-zakazniku-155712>>.

ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/cez-prodej-umozni-odberatelum-v-dpi-platit-nizsi-zalohy-v-listopadu-a-prosinci-prumerna-zaloha-na-beznych-sazbach-muze-byt-850-kc-151869>>.

ČEZ, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/cez-osobne-obchazi-stovky-odberatelu-kterym-se-nedari-dorucit-informace-o-tom-ze-jsou-v-rezimu-dpi-153751>>.

ČEZ, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/cez-podepsal-s-ministerstvem-prace-a-socialnich-veci-a-uradem-prace-cr-memorandum-o-spolupraci-pracovnici-uradu-prace-budou-kontaktovat-lidi-kterym-konci-rezim-156079>>.

ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/cez-rozesila-vyuctovani-rezimu-dpi-prvnim-zakaznikum-prumerna-faktura-je-kolem-1-200-korun-153353>>.

ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/cez-zacina-rozesilat-plany-zaloh-pro-dpi.-prumerna-vyse-zaloh-na-nejbeznejsich-sazbach-je-necelych-1-700-korun-151657>>.

ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/cez-znovu-vyzyva-zakazniky-kteri-stale-zustavaji-v-rezimu-dpi-k-prechodu-na-standardni-smlouvu.-vsechny-informace-najdou-prehledne-na-webu-153156>>.

ČEZ, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/konec-dpi-vyburcoval-opozdilce-k-akci-tretina-z-nich-uz-resi-novou-smlouvu-157725>>.

ČEZ, 2021 [online]. Co se děje v energetice. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/webpublic/file/edee/2021/10/prezentace-21.-10.-2021_final_k-promitani_b.pdf>.

ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/dementi-151171>>.

ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/dpi>>.

ČEZ. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/o-cez/odpovedna-firma/cista-energie-zitrka>>.

ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/online-podpis-smlouvy-je-v-kurzu.-k-prechodu-z-rezimu-dpi-ho-pouzilo-uz-100-tisic-lidi-vsech-vekovych-kategorii-152306>>.

ČEZ, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/polocas-dpi-z-cez-uz-preslo-na-standardni-smlouvu-95-odberatelu.-nabidku-splatkovych-kalendaru-vyuzilo-1-500-lidi-154407>>.

ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/polovina-odberatelu-jiz-odchazi-z-rezimu-dpi-na-standardni-produkty-151905>>.

ČEZ, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/prijdte-na-pobocku-cez-spousti-dalsi-kolo-kampane-zacilene-na-odberatele-kteri-zustavaji-v-dpi.-k-odchodu-zbyvaji-necele-dva-mesice-155272>>.

ČEZ, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/rezim-dodavatele-posledni-instance-pro-byvale-zakazniky-bohemia-energy-konci.-cez-zvladnul-prevest-na-standardni-smlouvu-99-z-nich-157532>>.

ČEZ, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/rok-od-zacatku-energeticke-krize-pred-rokem-skoncila-bohemia-energy-a-milion-zakazniku-zacalo-hledat-dodavatele-164808>>.

ČEZ, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/zakaznici-mohou-z-dpi-odejit-i-na-vybranych-pobockach-ceske-posty.-cez-take-provozuje-specialni-dpi-telefonni-linku-800-111-700-152864>>.

ČEZ, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/z-10-000-na-pet-desitek-cez-uz-dohledal-995-odberatelu-kterym-se-ndarilo-dorucit-informaci-o-tom-ze-jsou-v-rezimu-dpi-154792>>.

ČTK. „Energoshmejdi zneužívají konce Bohemia Energy. Lákají na falešnou pomoc, varuje úřad“. *zpravy.aktualne.cz*. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/eru-prvni-energeticti-smejdi-se-snazi-zneuzit-ukoncenidodav/r~41771fde324c11ecbc3f0cc47ab5f122/>>.

ČT24, 2021. [online]. Česká televize. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3397208-majitel-bohemia-energy-se-omluvil-zakaznikum-firma-ukonci-cinnost-dalsiho-dodavatele>>.

E.ON, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.eon.cz/pro-media-tiskove-zpravy/co-nyni-ceka-zakazniky-v-rezimu-dodavatele-posledni-instance/>>.

E.ON, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.eon.cz/pro-media-tiskove-zpravy/eon-pomaha-zakaznikum-v-rezimu-dpi/>>.

E.ON, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.eon.cz/pro-media-tiskove-zpravy/e-on-znovu-osobne-kontaktuje-zakazniky,-kterym-v-polovine-dubnavyprsi-ochranna-doba-rezimu-dpi/>>.

E.ON. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.eon.cz/o-nas/>>.

E.ON, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.eon.cz/pro-media-tiskove-zpravy/vyjadreni-spolecnosti-eon-k-soucasnemu-deni-na-energetickem-trhu/>>.

ERU, 2021 [online]. Energetický regulační úřad. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.eru.cz/pozor-na-energosomejdy-kteri-ted-spotrebitelum-nabizeji-e2-80-9epomoc->>.

Harlow, Rex. 1976. Public Relations Review. Dostupné z: <[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(76\)80022-7](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(76)80022-7)>

Hovorková, Kateřina, Adamcová Pavla. „Zkrachovala Bohemia Energy. Trh s energiemi se otřásá, měla skoro milion klientů“. *zpravy.aktualne.cz*. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://zpravy.aktualne.cz/finance/dodavateleelektriny/r~32d332642bf411ec966d0cc47ab5f122/>>.

INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/dodavky-plynu-pro-zakazniky-v-rezimu-dodavatele-posledni-instance-zajistime/>>.

INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/innogy-a-obcanske-poradny-pomohou-ve-financni-tisni/>>.

INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/innogy-dale-zlevnuje-pro-zakazniky-v-rezimu-dpi/>>.

INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/innogy-je-pripravena-na-snizovani-zaloh-v-rezimu-dpi/>>.

INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z:

<<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/innogy-neceka-a-jako-prvni-prijima-snizene-zalohy-od-zakazniku-dpi/>>.

INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z:

<<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/innogy-prebira-do-rezimu-dodavatele-posledni-instance-prvni-zakazniky/>>.

INNOGY, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z:

<<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/innogy-92-procent-zakazniku-z-rezimu-dpi-uz-ma-nove-smlouvy/>>.

INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z:

<<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/jak-ukoncit-dpi-u-innogy-za-dve-minuty-pres-webovy-formular/>>.

INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z:

<<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/odejdete-z-dpi-innogy-garantuje-o-polovinu-nizsi-zalohy-a-vyrazny-pokles-ceny/>>.

INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z:

<<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/tisice-odberatelu-energii-hledaji-pomoc-u-innogy/>>.

INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z:

<<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/u-innogy-lide-v-dpi-nove-vyridi-online-i-smlouvu-na-elektrinu/>>.

INNOGY, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z:

<<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/v-dpi-zustavaji-uz-jen-4-pct-zakazniku/>>.

INNOGY, 2022. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z:

<<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/zachranny-rezim-pro-byvale-zakazniky-bohemia-energy-po-pul-roce-konci/>>.

INNOGY, 2021. [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z:

<<https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/za-tri-tydny-uzavrelo-smlouvy-s-innogy-120-tisic-zakazniku-dpi/>>.

WIKIPEDIA, 2023 [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z:

<<https://cs.wikipedia.org/wiki/ČEZ>>.

WIKIPEDIA, 2023 [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z:

<https://cs.wikipedia.org/wiki/Bohemia_Energy>.

WIKIPEDIA, 2023 [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z:

<<https://cs.wikipedia.org/wiki/E.ON>>.

WIKIPEDIA, 2023 [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z:

<<https://cs.wikipedia.org/wiki/Innogy>>.

22 Rejstřík

A

Analýza 37-76

E

energetická krize 29-32

energošmejdi 32

K

Krize 15-18

krizová komunikace 18-28

P

public relations 3-14

V

výzkum 29

výsledky 77-82