

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

**KRIZOVÁ KOMUNIKACE V PODNICÍCH
V DOBĚ PANDEMIE COVID-19**

Diplomová práce

Bc. Věra HERČUTOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Věra Herčuthová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Mezinárodní marketing**

Název tématu: **Krizová komunikace v podnicích v době pandemie COVID-19**

Cíl: Cílem diplomové práce je shrnout teoretické poznatky v oblasti krizové komunikace se zaměřením na období pandemie COVID-19. Práce si klade za cíl popsat doporučení k pandemické krizové komunikaci navržená konzultantskými společnostmi, dále analyzovat krizovou komunikaci ve vybrané firmě a na základě srovnání s teoretickými poznatky předložit návrh její optimalizace.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíl práce
2. Vysvětlení teoretických poznatků souvisejících s krizí a krizovou komunikací
3. Krizová komunikace v době pandemie dle doporučení konzultantských společností
4. Představení a analýza strategie krizové komunikace ve vybrané firmě
5. Návrh na optimalizaci strategie krizové komunikace vybrané firmy
6. Závěr práce – shrnutí dosažených poznatků

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4234-2.
2. ANTUŠÁK, E. *Krizová připravenost firmy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-983-8.
3. HOLTOM, B. – EDMONDSON, A. – NIU, D. 5 Tips for Communicating with Employees During a Crisis. [online]. 2020. URL: <https://hbr.org/2020/07/5-tips-for-communicating-with-employees-during-a-crisis>.
4. TOMANDL, J. *Krizová komunikace*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2020. 220 s. ISBN 978-80-210-9636-3.
5. VITALE, J. Understanding COVID-19's impact on the automotive sector. [online]. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/understanding-covid-19-s-impact-on-the-automotive-sector.html>.
6. VYMĚTAL, Š. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.

Datum zadání diplomové práce: leden 2021

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 13. 5. 2021

Bc. Věra Herčuthová
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 13. 5. 2021

Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 9. 12. 2021

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 9. 12. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 14. 12. 2021

Děkuji Mgr. Evě Švejdarové, Ph.D., M.A. za odborné vedení závěrečné práce a poskytování rad k teoretické části i vlastnímu výzkumu. Poděkování patří také zástupci oddělení komunikace ŠKODA AUTO a.s., který zodpověděl všechny moje otázky a umožnil mi tak získat značnou část podkladů pro praktickou část práce. Děkuji také svým blízkým za podporu po celou dobu mých studií.

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod..... | 7 |
| 1 Krize a krizová komunikace | 9 |
| 1.1 Krize, její typy a příčiny | 10 |
| 1.2 Zásady a nejčastější chyby krizové komunikace | 14 |
| 1.3 Komunikační strategie a teoretické modely krizové komunikace | 20 |
| 1.4 Externí krizová komunikace a její nástroje | 26 |
| 1.5 Interní krizová komunikace a její nástroje | 30 |
| 2 Krizová komunikace firem v době pandemie COVID-19..... | 33 |
| 2.1 Vývoj a ekonomický dopad pandemie COVID-19 | 33 |
| 2.2 Doporučení vybraných konzultantských společností ke krizové komunikaci v době pandemie COVID-19..... | 35 |
| 2.3 Obecné doporučení k pandemické krizové komunikaci dle konzultantských firem | 45 |
| 3 Krizová komunikace ve ŠKODA AUTO a.s..... | 46 |
| 3.1 Vymezení cíle výzkumu a metodika práce | 46 |
| 3.2 ŠKODA AUTO, její situace v době pandemie a krizová komunikace | 48 |
| 3.3 Externí komunikační strategie ŠKODA AUTO a.s. v době pandemie COVID-19 | 53 |
| 3.4 Interní komunikační strategie ŠKODA AUTO a.s. v době pandemie COVID-19 | 55 |
| 3.5 Zhodnocení zvolené komunikační strategie ŠKODA AUTO a.s. | 58 |
| 3.6 Návrh na optimalizaci krizové komunikace ve ŠKODA AUTO a.s..... | 64 |
| Závěr | 69 |
| Seznam literatury | 72 |
| Seznam příloh | 78 |

Seznam použitých zkratk a symbolů

| | |
|------|---|
| APRA | Asociace public relations |
| BCG | Boston Consulting Group |
| EY | Ernst & Young |
| FAQs | Frequently Asked Questions (často kladené dotazy) |
| GDPR | General Data Protection Regulation |
| HLP | Hluboké lidské příběhy |
| HR | Human Resources |
| IATA | Mezinárodní asociace leteckých dopravců |
| PwC | PricewaterhouseCoopers |
| PR | Public Relations |
| SCCT | Situational Crisis Communication Theory |
| ŠA | ŠKODA AUTO a.s. |
| USD | U. S. dollar (americký dolar) |
| VW | Volkswagen Group |

Úvod

Tato diplomová práce se zabývá problematikou krizové komunikace podniků v době pandemie COVID-19. S ohledem na současnou situaci spojenou s rozšířením nového typu koronaviru se jedná o aktuální téma – většina podniků napříč celým světem čelí rozličným problémům souvisejícím s vysokou nemocností zaměstnanců, povinností přerušit činnost vyplývající z dočasně přijatých vládních opatření a následným úbytkem zákazníků či s výpadky dodávek od obchodních partnerů, a všechny tyto krizové situace je třeba citlivě a efektivně komunikovat vně i dovnitř podniku.

Cílem diplomové práce je shrnout teoretické poznatky v oblasti krizové komunikace se zaměřením na období pandemie COVID-19. Práce si klade za cíl shrnout doporučení ke krizové komunikaci dle světově známých konzultantských společností, dále analyzovat komunikační strategii vybraného podniku v tomto období a předložit návrh pro její optimalizaci.

První kapitola teoretické části práce se zabývá shrnutím teoretických poznatků souvisejících s tématem krizové komunikace. Vysvětluje základní pojmy týkající se krize a krizového řízení, a dále se věnuje problematice krizové komunikace. Popisuje její zásady, nástroje a přístupy ke komunikační strategii, a to jak externě, tedy ve vztahu k okolí firmy, tak i směrem dovnitř organizace, k zaměstnancům, vlastníkům či obchodním partnerům. Podklady pro tuto část práce jsou především odborné monografie se zaměřením na PR, krizový management a krizovou komunikaci, a dále články publikované v odborných časopisech související s touto problematikou. Tato část práce tedy vychází z rešerše těchto zdrojů, porovnává je a shrnuje zjištěné poznatky. Kromě jiných jsou informace čerpány především z Tomandlovy *Krizové komunikace*, neboť se jedná o nejaktuálnější publikaci věnující se krizové komunikaci v České republice, která vznikala právě v počátcích pandemie nového typu koronaviru, a tudíž reaguje i na tuto specifickou krizi.

Druhá kapitola teoretické části práce se věnuje pandemii COVID-19. Shrnuje základní fakta o světovém šíření tohoto onemocnění, získaná ze statistických webů a webových stránek nadnárodních organizací, a ukazuje dopad pandemie do globální i české ekonomiky. V návaznosti na poznatky z první kapitoly práce popisuje zásady a nástroje krizové komunikace, na jejichž užití v době pandemie

COVID-19 apelují konzultantské společnosti, především pak tzv. „velká čtyřka“. Jako podklad pro tuto část práce jsou využity články a odborné studie zveřejněné na oficiálních webových stránkách vybraných konzultantských společností. Poznatky z těchto zdrojů potvrzují aktuálnost monografií užitých v první kapitole, ačkoliv jsou některé z těchto knih starší pěti let, neboť se ve většině zásad a doporučení shodují jak informace z monografií, tak informace uveřejněné vybranými konzultantskými společnostmi.

Praktická část práce se zabývá analýzou výstupu kvalitativního výzkumu provedeného ve ŠKODA AUTO a.s., který si klade za cíl poznat krizovou komunikační strategii tohoto podniku, a to jak externí, tak interní. Informace, získané prostřednictvím částečně strukturovaného rozhovoru se zástupcem oddělení komunikace ŠA, a dále prostřednictvím zkoumání sdělení ke krizi uveřejněné na oficiálních webových stránkách, jsou následně analyzovány ve vztahu k teoretické části. Podniknuté kroky firmy jsou zhodnoceny dle rešerše zdrojů vztahujících se k teorii krize a krizové komunikace, a dále srovnány s postupy navrhovanými vybranými konzultantskými společnostmi. Na základě analýzy je sestaveno doporučení pro optimalizaci krizové komunikace pro ŠA.

Výzkumná metoda – rozhovor s odpovědnou osobou ze ŠA a shromáždění informací z dostupných zdrojů o zvoleném postupu externí krizové komunikace této automobilky – byla zvolena na základě formulace výzkumné otázky, která si klade za cíl zjistit, jakým způsobem komunikovala ŠKODA AUTO a.s. pandemickou krizi. Výzkumná otázka je záměrně formulována širěji, aby mohla práce obsáhnout veškeré zjištěné poznatky, které by mohly být užitečné podnikům při hledání způsobu, jak nejlépe krizi komunikovat.

Zatímco teoretická část práce shrnuje obecné poznatky k problematice krize a krizové komunikace uváděné v monografiích či odborných člancích a doporučené konzultantskými společnostmi, praktická část na ni navazuje analýzou strategie krizové komunikace ŠKODA AUTO a.s. Výstup práce může posloužit firmám jako návod či inspirace ke zvolení vhodného přístupu ke krizové komunikaci nejen v době pandemie COVID-19, ale i v případě dalších krizí, kterým by mohly podniky v budoucnu čelit.

1 Krize a krizová komunikace

Každý podnik, instituci či jedince čas od času postihne krize, ať už se jedná o nadnárodní korporaci, osobnost politika, malou lokální firmu nebo univerzitu. Navíc neplatí, že si daný subjekt krizovou situací vždy způsobí vlastním jednáním – některé krize jsou určovány změnami ve vnějším prostředí. K častějšímu výskytu krizí rovněž přispívá zvyšující se rychlost šíření informací a jejich snadná dostupnost prostřednictvím neustále se zdokonalujících technologií, především pak internetu a sociálních sítí. Hrozbu mohou představovat také chytré telefony, které jsou schopné zaznamenat zvuk i obraz a jež přispívají k nárůstu tzv. občanské žurnalistiky, která označuje jev, kdy svědek jakékoliv události, mající takový přístroj u sebe, ji může zdokumentovat a informovat o ní média či veřejnost. Obvykle se dá tedy předpokládat, že o jakémkoliv pochybení existují záznamy, a utajit chybu je téměř nemožné. Firmy by se tudíž neměly tázat, zda krize propukne, ale kdy by mohla propuknout (Chalupa, 2012 a Tomandl, 2020). Wheeler (2019) tento výrok podporuje údajem, že existuje pravděpodobnost 4:1 výskytu krize v podniku v pětiletém období.

Krize může být chápána nejen jako hrozba, ale i jako příležitost. Úspěšné překonání nastalého problému pomáhá často v budování dobré pověsti subjektu, a lze říci, že i z negativní reklamy může organizace profitovat, např. v podobě rozšíření povědomí o její existenci. Nezvládnutí krize naopak vede k narušení fungování společnosti, a může vyústit až v ukončení její činnosti. Potíže se zvládnutím krize často souvisejí s nedostatečnou připraveností subjektu na její možný výskyt či s nepochopením situace nebo dotčených osob a jejich potřeb; schopnost krizi přestát ovlivňuje též flexibilita podniku a jeho improvizální dovednosti (Vymětal, 2009).

Ze zmíněného vyplývá, že podniky musejí s krizí počítat a připravit se na ni, k čemuž slouží nástroje krizového managementu nebo řízení rizik. Wheeler (2019) uvádí, že jeden americký dolar investovaný do krizového managementu v konečném důsledku přinese úsporu 7 USD při odvrácení krize. Důležité je mít rovněž na paměti, že krize má dvě roviny, a to sice reálnou (samotný problém) a mediální (obraz problému vytvořený zpravodaji a publicisty). Aby dokázal zasažený subjekt krizi zvládnout, je nutné ji tedy efektivně komunikovat, přičemž krizové řízení

je ze 70 až 80 % tvořeno právě prací s informacemi a jejich předáváním dovnitř i vně organizace. Proto je krizová komunikace jednou z disciplín, kterou by se měly podniky či instituce zabývat (Tomandl, 2020 a Vymětal, 2009).

Aby se firmy mohly na výskyt krizí účinně připravit, musejí chápat, o co se jedná a z jakých důvodů ke krizovým situacím dochází. Terminologií spojenou s těmito situacemi, a dále typy a příčinami krizí se zabývá subkapitola 1.1.

1.1 Krize, její typy a příčiny

Definice pojmu krize existuje celá řada, většina z nich se nicméně shoduje, že vzniknuší krize může ohrozit základní zájmy a činnosti podniku, či dokonce jeho samotnou existenci. Chalupa (2012) definuje krizi jako událost, která může vzniknout náhle nebo se může jednat o důsledek dlouhodobého problému firmy, jež obvykle v krátkodobém horizontu omezí či zcela paralyzuje běžný chod firmy, a v dlouhodobém měřítku často vede k poškození dobré pověsti podniku, působí na jeho hodnotu pro akcionáře a může vyústit v neschopnost plnit plán podnikání a vypořádat ostatní závazky. Vymětal (2009) uvádí, že krizi lze definovat jako situaci, kdy dojde k výraznému narušení filozofie, poslání či hodnot subjektu, a je možné ji chápat i jako postoj okolního prostředí k dotčenému podniku či instituci. Autor upozorňuje též na časově ohraničené fáze krize, které vytváří tzv. životní cyklus krize. Tomandl (2020) dodává, že krizová situace si žádá okamžitá řešení a vhodné komunikační zabezpečení.

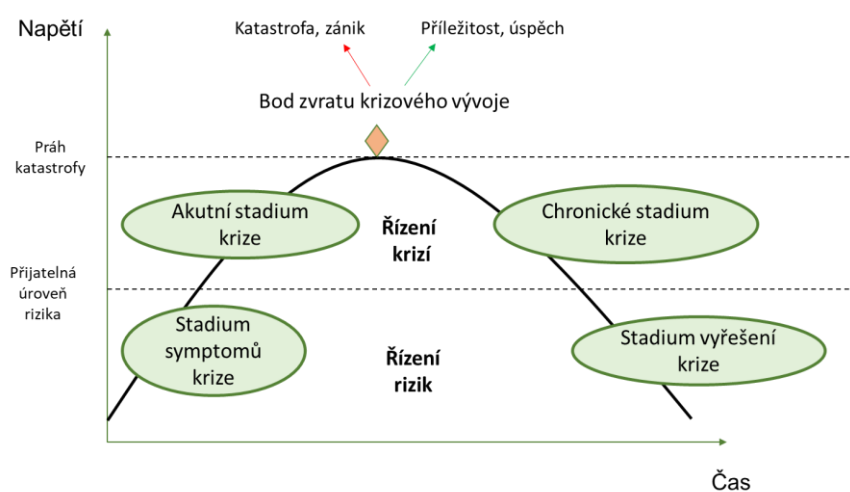
S termínem krize souvisí i další pojmy, jako jsou hrozba, riziko, mimořádná situace či mimořádná událost. Dle Chalupy (2012) označuje termín hrozba objektivní skutečnost, která může v určitém období a pro určité území znamenat ohrožení, přičemž pojem míra rizika ukazuje pravděpodobnost takové hrozby. Pojem mimořádná událost značí náročnou životní situaci, jež postihuje více osob a ohrožuje jejich zdraví a život, bývá nebezpečná a může vyústit v krizovou situaci. Obvykle se jedná o hromadné neštěstí nebo přírodní katastrofu. Mimořádná situace potom vzniká v daném prostředí jako důsledek mimořádné události nebo hrozby.

Výše uvedené poměry mohou vést ke krizové situaci, kterýmžto termínem se obecně rozumí typ mimořádné události vedoucí k potřebě vyhlásit stav nebezpečí, nouzový nebo válečný stav. Krizovou situaci obvykle následuje krizová intervence, která je chápána jako okamžitá, komplexní pomoc lidem zasaženým

krizovou situací. Aby se jednotlivé subjekty dokázaly na vznik krize připravit, a případně nastalou krizi úspěšně překonat, sestavují krizový plán, který analyzuje hrozby a navrhuje přístupy ke krizovým opatřením. Pojem krizové řízení označuje souhrn preventivních aktivit vedoucích ke krizové připravenosti organizace, a též poukazuje na nutnost sestavit tým zodpovědných pracovníků.

Jak již bylo zmíněno výše, krizi lze rozdělit do určitých časově ohraničených fází, které společně vytvářejí životní cyklus krize. Sarriegi a kol. (2009) na základě Coombse (2007) uvádí, že existují tři odlišné přístupy k vymezení životního cyklu krize – Finkův model, Mitroffova klasifikace a Coombsův přístup. Finkův model, nejstarší ze zmíněných, rozděluje krizi do čtyř údobí – první fázi jsou vznikající náznaky, že by mohlo ke krizi dojít, následuje propuknutí samotné krize, dále se objevují důsledky s ní spojené a snahy o její úspěšné překonání, a za závěrečnou fázi jsou považovány signály, že stakeholderi vnímají krizi jako překonanou. Mitroffův model vyjmenovává pět fází: detekci signálu, hledání a redukování rizikových faktorů, prevenci škod způsobených krizí, fázi zotavování a kritickou revizi události spojenou s ponaučením se z ní. Poslední, zastřešující přístup spojuje oba výše zmíněné v jeden model a definuje tři časová údobí krize – fázi předkrizovou, průběh krize a post-krizové období. Vymětal (2009) pracuje se čtyřfázovým životním cyklem, který zahrnuje fázi elevace, eskalace, kulminace a konsolidace. S podobným modelem pracuje i Antušák (2013), jak ukazuje obrázek 1.

Obrázek 1 Vývojová stadia krize



Zdroj: vlastní zpracování dle Antušáka (2013)

Ve stadiu symptomů krize se objevují první náznaky, že by ke krizi mohlo dojít, a pokud jsou postřehnuty, je v této etapě možné krizi odvrátit. Akutní stadium krize označuje období, kdy dochází k poškozování zájmů společnosti, a jedná se o klíčovou etapu, ve které dojde buď ke stabilizaci situace a krize je vnímána jako příležitost, anebo se nepodaří krizi dostat pod kontrolu a způsobí katastrofu, potažmo povede k zániku firmy. Poslední fáze je označována jako stadium vyřešení krize a označuje situaci, kdy se podnik dostává opětovně do rovnováhy.

Je možné vyvodit, že všechny uvedené teorie upozorňují nejen na potřebu řešit již propuknutou krizi, ale i na důležitost analýzy hrozeb a rizik působících na daný subjekt (před krizí), a rovněž na redukci důsledků a vzetí ponaučení z překonané situace (po krizi).

Ačkoliv se s krizí během svého působení obvykle setkají všechny podniky či instituce, existují určité sektory podnikání, které je možné označit z tohoto hlediska za rizikové. Tomandl (2020) a Chalupa (2012) se shodují, že krize nejčastěji postihují podniky působící v oblasti dopravy a logistiky, stavebnictví, potravinářství, chemickém průmyslu, farmaceutice či zdravotnictví. Za rizikové lze rovněž považovat instituce důlního průmyslu či finančnictví.

Existuje velké množství událostí, které mohou zapříčinit krizi. Tyto příčiny lze rozdělit do několika skupin podle toho, s čím souvisejí, jak uvádí Tomandl (2020). Oblast vyšší moci shrnuje krize způsobené přírodní katastrofou či havárií ve výrobě, kterým však nebylo možné předejít. Krizi může způsobit útok z vnějšího prostředí, např. cenový či mediální útok konkurenčních firem, sabotáž, terorismus, pomluva nebo bojkot. Krize může vzejít i z vnitrofiremního útoku spojeného s únikem interních informací způsobeného zaměstnanci, nebo s poškozením či kontaminací produktů. Nedbalost jako další skupina příčin označuje např. podcenění hygienických standardů či kvality ve výrobě nebo ekologickou havárii způsobenou pochybením zaměstnanců. Morální selhání exponovaných pracovníků, např. politiků nebo manažerů, jejich nesplněné sliby či porušování předpisů z jejich strany může rovněž způsobit krizi. Negativní dopad na podnik mívá také spotřebitelská nespokojenost související s nízkou kvalitou produktů nebo nevhodnou reakcí firmy na negativní zpětnou vazbu, dále rozšíření dezinformací, anebo strukturální potíže související s ekonomickou situací daného odvětví, oblasti apod.

Od příčin vzniku krizových situací mohou být též odvozeny typy krizí. Dle místa vzniku problému mohou být krize rozděleny na vnitřní (vzniknuvší uvnitř organizace chováním zaměstnanců a manažerů) a vnější (např. ekonomická krize společnosti, aktivity konkurence nebo protesty ekologických aktivistických skupin). Je též třeba rozlišovat mezi krizemi reálnými, které způsobila skutečná událost, a krizemi umělými (mediálními), jež byly vyvolány dezinformacemi či spekulacemi (Tomandl, 2020). Chalupa (2012) uvádí jako nejčastější krizové situace imageové krize, které mohou být zapříčiněny vadnými produkty, neblahým vlivem firemních aktivit na životní prostředí nebo nevhodným zacházením se zaměstnanci; dále se jedná o zlomyslné útoky související s kriminálními činy, kyberútoky nebo záměrné poškozování firemní pověsti šířením dezinformací; a jako poslední kategorie častých typů krizí uvádí autor krize spojené s přírodními živly a podnikové krize, které mohou mít souvislost s pracovními úrazy, finančními problémy podniku nebo stávkami zaměstnanců. Autor zmiňuje též zkratku HLP označující tzv. hluboké lidské příběhy, které jsou šířeny nespokojenými zaměstnanci nebo zákazníky, pokud tyto pociťují ohrožení svých zájmů ze strany podniku nebo instituce. Veřejnost takovým příběhům přikládá velký význam, takže jim média věnují pozornost a často se k nim vrací.

Na závěr subkapitoly lze dodat, že krize není jednorázovou záležitostí, a i v případě, že se zasaženým subjektům podaří eliminovat její důsledky, veřejnost se snadno dostane k informacím o jejím průběhu i v budoucnu, zejména prostřednictvím internetu, konkrétně např. skrze sociální sítě nebo zpravodajské servery. I z tohoto důvodu je potřeba zvolit správný postup krizové komunikace a vyvarovat se některých chyb. Této problematice se věnuje následující podkapitola.

1.2 Zásady a nejčastější chyby krizové komunikace

Pojem krizová komunikace může být vnímán odlišně podle typu krize, příjemců informací a odborníků, kteří se krizovou komunikací zabývají – v psychologii označuje termín krizová komunikace např. krizovou intervenci v rodině, pro lékaře či záchranáře krizová komunikace znamená například komunikaci s pacientem ohledně jeho problematického zdravotního stavu. Krizová komunikace v podnikatelské praxi úzce souvisí se vztahy s veřejností a vztahy s médii, přičemž někdy bývá označována jako „královská disciplína PR“ (Tomandl, 2020). Dle Juráškové a Horňáka (2012) je možné krizovou komunikaci ve firemním prostředí definovat jako komunikaci, která se využívá v krizových situacích, jež negativně ovlivňují chod podniku a kdy dochází k ohrožení jeho pověsti. Cílem krizové komunikace je informovat média a všechny zainteresované skupiny o vzniklém problému, a tím zmírnit poškození mediálního obrazu firmy, a rovněž krizím předcházet. Krizová komunikace by měla vycházet z krizového manuálu, v němž si podnik předem stanoví pravidla komunikace s médii i stakeholdery.

Antušák (2013) definuje firemní krizovou komunikaci jako specifickou formu sociální komunikace, jež slouží jako nástroj krizového řízení. Krizová komunikace má verbální i neverbální stránku, a jedná se o interpersonální komunikaci jednosměrnou i dvousměrnou, skupinovou, veřejnou i masovou. Jejím úkolem je ve správný čas a na správném místě uvolnit vhodné informace, a tím zabránit nebo zmírnit negativní dopad krize na dobré jméno podniku. Jako její cíl lze rovněž uvést včasné informování zaměstnanců dovnitř podniku tak, aby se předešlo panice z jejich strany.

Pro zefektivnění krizové komunikace podniku je třeba dodržet určité obecně doporučované zásady. Dle Bednáře (2012) by krizová komunikace měla být předem promyšlená a naplánovaná, systematická a racionální, a nemělo by při ní docházet k projevům emocí. Mezi další důležité faktory komunikace v krizi lze zařadit udržení klidu či zachování korektnosti a konzistentnosti. Vzhledem k tomu, že při mimořádné situaci je velmi obtížné se těmito zásadami řídit, doporučuje se důsledná příprava krizových plánů a manuálů, které analyzují, jakým hrozbám je podnik vystaven, a určují, jak se zachovat, pokud se firma do krize dostane. Cleavelandová, Newmanová a Weber (2020) uvádějí, že předem nastavená pravidla krizové komunikace a komunikování rizika mohou napomoci veřejnosti lépe přijmout určitou

míru nejistoty, která provází každou hrozbu, a snížit riziko poškození reputace firmy. Za nejúčinnější formu unifikace krizové komunikace považují sestavení manuálu konsorciem firem z různých odvětví, jehož zpřístupnění by mimo jiné pomohlo s plánováním krizové komunikace i menším firmám, které na sestavení vlastního plánu nemají dostatek zdrojů.

Jednou z nejčastěji uváděných zásad krizové komunikace je konzistentnost. Matthew Seeger, děkan Wayne State University, USA (2020) uvádí, že odlišná interpretace rizik a následků spojených s krizovou situací napříč různými médii způsobuje nedůvěru veřejnosti v tyto zdroje, a může zapříčinit, že zájmové skupiny uvěří nepravdivým fámám. Tomandl (2020) vysvětluje dvě roviny konzistentnosti – koordinovaný postup všech mluvčích společnosti a soudržnost informací napříč časem. Pokud se za daný podnik veřejně vyjadřuje ke krizi více osob, musejí spolupracovat a na tytéž otázky odpovídat totožně. Krizová komunikace se rovněž nesmí měnit v čase, což znamená, že nelze popřít v minulosti uvedenou informaci, pokud pro její popření neexistují relevantní důvody.

Mezi další zásadu účinné krizové komunikace se řadí akceschopnost a rychlost reakce. Coombs a kol. (2016) uvádějí, že pokud firma reaguje na mimořádnou událost s ní spojenou jako první, veřejnost podnik vnímá pozitivněji, než pokud se informaci o vzniklé krizi dozví nejprve z jiných zdrojů. Tomandl (2020) upozorňuje, že zatímco v minulosti měl podnik přibližně hodinu na vydání prvního prohlášení, s rozvojem komunikačních technologií a zvyšující se rychlostí přenosu informací se tento čas výrazně zkracuje, přičemž jako příklad uvádí informaci z materiálů IATA, že letecké společnosti by měli vydat první komentář k mimořádné události do 15 minut od jejího zaznamenání. Vzhledem k tomu, že není možné shromáždit všechny relevantní informace v tomto krátkém časovém okně, doporučuje se podnikům nejprve vydat krátkou tiskovou zprávu, tzv. fleš, která obsahuje základní stanovisko firmy, čímž podnik získá čas k podrobnějšímu seznámení se vzniklým problémem.

S rychlostí vydání prvního prohlášení souvisí i technika zvaná „stealing thunder“, která dle Coombse (2014) doporučuje podnikům sdělit médiím jako první a co nejdříve i informaci, která je pro firmu nepříjemná. Do PR pronikla tato metoda z oblasti práva a advokacie, kde je doporučováno přiznat chybu vlastní strany dříve, než na ni upozorní protistrana. Využití techniky stealing thunder může pomoci snížit negativní dopad na reputaci podniku při krizové události, neboť podnik sám a jako

první přizná, že došlo k pochybení, čímž zamezí např. zveličení problému ze strany konkurence apod. Je však nutné mít na paměti, že metodu stealing thunder nelze využít u všech druhů krizí; obecně ji lze doporučit v situacích, kdy se předpokládá, že se negativní informace dostane do médií v každém případě, a neexistuje způsob, jak ji utajit.

S pojmem akceschopnost souvisí rovněž zásada týkající se další aktivity podniku po prvním komentáři. Tomandl (2020) dle Wheelera (2018) upozorňuje, že vydáním prvního prohlášení krizová komunikace nekončí. Aby podnik předešel průběžným telefonátům od novinářů a zamezil šíření nepravd, je vhodné nastavit krizové komunikační rámec, v němž se uvede, kdy a jakým způsobem budou uveřejněny další informace. Pokud jsou novinky zveřejňovány pravidelně a dle předem nastaveného scénáře, média nejsou nucena vyhledávat informace jinde, a tudíž může podnik lépe řídit, co a jakým způsobem bude komunikováno. Chybou není ani zveřejnění informace, že prozatím není kolem mimořádné události nic nového – média alespoň nebudou plýtvat svým časem ani časem zodpovědné osoby za podnik při průběžných telefonátech či e-mailech. Lze tedy shrnout, že firmy by se měly ke krizové komunikaci stavět spíše proaktivně, nikoliv reaktivně. Tento přístup je označován jako „filling the silence“, tedy vyplňování ticha.

Jako další zásadu efektivní krizové komunikace lze uvést transparentnost a upřímnost. Seeger (2020) uvádí, že sdělovat pravdivé informace může zamezit nejen šíření fám, ale i obavám ze strany zájmových skupin. Je doporučováno komunikovat zjištěné příčiny a dopady krize, stejně jako nejistotu s ní spojenou. Tomandl (2020) dodává, že při formování vnímání informace veřejností může pomoci i tzv. framing, tedy zasazení události do určitého rámu. Při sdělování reality je možné přisoudit významnější pozici těm jejím aspektům, které jsou pro firmu žádoucí šířit, a ty zdůrazňovat. Lze říci, že vnímání události může být ovlivněno způsobem, jakým je podávána, anebo osobou, která ji bude komunikovat. Zároveň je však nutné dodržet zásadu upřímnosti a vyhnout se manipulativním technikám.

Autoři se dále shodují, že účinná krizová komunikace je klíčová pro budování důvěry a její přetrvání i po skončení krize. Proto je důležité komunikovat vstřícně, tedy být ochotný sdílet informace, dále vystupovat empaticky, což znamená vyjadřovat pochopení vůči lidem postiženým krizovou situací, a neméně důležité je též komunikovat mimořádnou událost srozumitelně, aby jí porozuměl i laik

a nedocházelo k nepochopením a zkreslení informací. Každé vyjádření by mělo být jasné a věcné, mluvčí by se měli vyvarovat užívání složitých souvětí či odborných termínů. Jádro věci může být zopakováno několikrát, a to různými způsoby tak, aby veřejnost informaci skutečně pochopila.

Stejně jako je možné formulovat zásady efektivní krizové komunikace, lze poukázat rovněž na nejčastější chyby, kterých se podniky v této oblasti dopouštějí a jichž je dobré se vyvarovat.

Tomandl (2020) uvádí, že podniky se často dopouštějí nepřesného či neopatrného vyjadřování, které může narušit snahu firmy krizi přestát. Je třeba pečlivě volit slova, a rovněž se doporučuje během proslovů vyjadřovat empatii. Wheeler (2019) doplňuje, že až 80 % výsledného efektu veřejného projevu nesouvisí s obsahem sdělení, nýbrž s jeho formou – příjemci zprávy nevnímají jen její jádro, ale též jakým způsobem byla informace řečena a jak se u toho řečník choval. Exponovaná osoba by rovněž měla dbát na to, aby se o probíhající krizi nevhodně nezmiňovala ani mimo veřejný projev, neboť takoví lidé jsou často sledováni veřejností i mimo pracovní sféru a jejich nemístné vyjádření by mohl někdo zaznamenat a zveřejnit.

Mezi další z častých chyb lze zařadit lhaní, sdělování polopravd, manipulaci s informacemi či popírání očividné pravdy. Pokud by byla zveřejněná nepravdivá nebo upravená informace odhalena, podnik by tím utrpěl výraznější škody než v případě přiznání pochybení. Web Emerald Publishing na základě rozhovoru s T. Coombsem uvádí, že popření viny vede ve všech případech, kdy podnik za krizi ve skutečnosti zodpovídá, ke zhoršení situace. Krize může být popřena jedině v případě, že s ní firma skutečně nemá nic společného, např. pokud dané odvětví průmyslu prochází krizovým obdobím, které se však dotyčného podniku netýká, ačkoliv si veřejnost myslí, že ano; jako další příklad lze uvést situaci, kdy krizi prochází jiný podnik, který se nicméně jmenuje velmi podobně a veřejnost tyto firmy zaměňuje. Pokud se však krizová situace podniku týká, její popření není řešením. Ani nejistota ohledně viny není důvodem k popření. V případě, že si firma není jistá, zda za vzniknuvší situaci skutečně odpovídá, doporučuje se vydat prohlášení s informací o této nejistotě a o prošetřování celé záležitosti.

Tomandl (2020) dále upozorňuje, že krizový mluvčí by se nikdy neměl nechat útočnými médii vyprovokovat k agresivní reakci, a stejně tak by se neměl chovat

arogantně či sebestředně. Těchto chyb se mnohdy dopouštějí manažeři, kteří cítí zodpovědnost za pověst podniku, a kritika ze strany médií či veřejnosti je přiměje nevhodným způsobem hájit firemní zájmy. Vždy je třeba mít na paměti, že negativní publicita bude zmírněna nikoliv obhajováním kroků podniku, ale naopak vyjádřením účasti a pochopení k lidem krizí zasaženým. Jako nevhodné je vnímáno i jakékoliv zlehčování situace nebo pokusy o humorné komentáře.

Vzhledem k požadavku konzistentnosti krizové komunikace se mezi chyby řadí i nekoordinovaný postup, kdy každý zástupce podniku šíří jiné informace, a dále rozpor mezi slovy a činy, tedy například pokud jsou lidem postiženým krizí slibovány kompenzace, ke kterým nikdy nedojde.

Významnou chybou, které se podniky často dopouštějí, není jen pomalá první reakce nebo tzv. „informační vakuum“ po vydání prvního komentáře, ale rovněž absolutní pasivita. Ke krizi se nelze nevyjádřit; pasivní chování podporuje šíření dezinformací a vede k významnějšímu poškození pověsti firmy.

Kromě doporučovaných zásad, kterými by se měly podniky komunikující krizi řídit, je třeba rovněž při krizové komunikaci dodržovat základní etická pravidla pro oblast PR, která shrnuje např. Helsinská deklarace vzniknuvší v roce 2017 na globální konferenci International Communications Consultancy Organization. Sdružení českých PR agentur APRA uvádí, že Helsinská deklarace reaguje na rostoucí vliv public relations, a s tím související rostoucí nebezpečí neetického chování, kterým je myšleno např. šíření fake news nebo užívání manipulačních technik, jako jsou spin doctoring nebo astroturfing.

Pojem spin doctoring označuje účelové překrucování informací takovým způsobem, který je nejvýhodnější pro komunikující organizaci, a případně zamlčování či bagatelizaci důležitých údajů, jejichž zveřejnění by mohlo organizaci poškodit. Jedná se o praxi, kdy jsou vybírána a prezentována pouze fakta, která podporují zvolený záměr firmy, anebo jsou uveřejňovány informace, které slouží k odvrácení pozornosti od skutečného problému. Výraz astroturfing značí vytváření falešného dojmu spontánních pozitivních reakcí na vybraný produkt či firmu, k čemuž jsou využívány např. falešné účty na sociálních sítích, falešné blogy nebo podplacení diskutujících (Tomandl, 2020 a APRA, 2021).

Kompletní výčet zásad Helsinské deklarace ukazuje obrázek 2.

Obrázek 2 Etické zásady PR dle Helsinské deklarace 2017

1. Pracovat eticky v souladu s platnými zákony.
2. Dodržovat nejvyšší profesionální standardy v praxi public relations a komunikaci.
3. Respektovat pravdu, jednat čestně a transparentně se zaměstnanci, kolegy, klienty, médií, vládou a veřejností.
4. Chránit soukromá práva klientů, organizací a jednotlivců ochranou důvěrných informací.
5. Brát ohled na dobrou pověst odvětví.
6. Být otevřený ohledně klientů a jejich zájmů a nepoužívat zavádějící postupy jako je astroturfing.
7. Uvědomovat si sílu sociálních médií a zodpovědně je používat.
8. Nezapojovat se do vytváření falešných zpráv, vědomě je nešířit.
9. Dodržovat kodex své vlastní organizace, brát v úvahu kodexy chování jiných zemí, vždy projevovat profesionální respekt a přístup.
10. Dbát na to, aby profesní povinnosti byly vykonávány bez diskriminace pohlaví, etnika, původu, náboženství, zdravotního postižení apod.

Zdroj: vlastní zpracování dle APRA, 2021 (<https://apra.cz/pr-bere-etiku-vazne-apra-se-prihlasila-k-helsinske-deklaraci/>)

Lze shrnout, že aby byla krizová komunikace efektivní, musí podnik při komunikování krize dodržet etické zásady PR, a dále by měl dbát na dodržování doporučovaných pravidel, jako jsou konzistentnost, pravdivost zveřejňovaných informací, rychlost reakce a aktivita po prvním prohlášení či srozumitelnost a empaticnost sdělení.

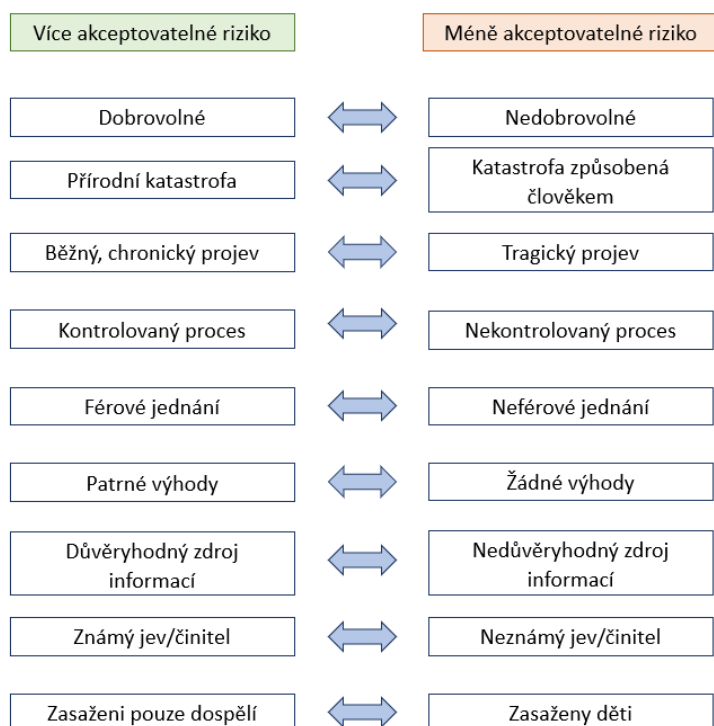
Podnik se s krizí vypořádá účinněji, pokud bude na její výskyt připraven. Z tohoto důvodu se podniku doporučuje si dopředu stanovit komunikační strategii v případě krize a sestavit krizový komunikační plán. Této problematice se věnuje následující podkapitola.

1.3 Komunikační strategie a teoretické modely krizové komunikace

Než začne firma vypracovávat komunikační strategii pro období krize a vytvářet krizový komunikační plán, měla by se nejprve seznámit s teoretickými modely krizové komunikace, které vysvětlují, jakým způsobem lidé vnímají a zpracovávají informace o riziku a jak se v mimořádných situacích rozhodují. Vymětal (2009) jmenuje šest teoretických modelů krizové komunikace – teorii vnímání rizika, model negativní dominance, teorii mentálního ohlušení, model ovlivnění důvěry, teorii sociální amplifikace rizika a interaktivní model komunikace rizika.

První ze jmenovaných teorií říká, že vnímání rizika ovlivňují různé faktory s ním související, např. dobrovolnost, ovladatelnost, známost, pochopení, spravedlivost v distribuci, nejistota, důvěra v instituce nebo osobní ohrožení. Riziko je pro veřejnost akceptovatelné či nikoliv na základě toho, jaké faktory jej charakterizují. Výběru komunikační strategie v době krize by proto měl předcházet sběr informací o tom, jak cílová skupina danou událost vnímá a ke kterým faktorům se kloní. Obrázek 3 ukazuje některé bipolární faktory, které ovlivňují akceptovatelnost rizika.

Obrázek 3 Faktory akceptovatelnosti rizika



Zdroj: vlastní zpracování dle Vymětala (2009)

Teorie negativní dominance jako druhý model z výše uvedeného výčtu popisuje, jak lidé zpracovávají pozitivní i negativní informace v krizové situaci. Obecně lze říci, že negativním informacím je přikládána vyšší váha než těm pozitivním, a ztráty jsou vnímány intenzivněji než přínosy. Z toho je možné vyvodit, že aby byla krizová komunikace účinná, negativní sdělení by mělo být vyváženo několika pozitivními informacemi, a dále by promluva neměla obsahovat příliš mnoho záporů či slov s negativní konotací, neboť takové pojmy obvykle přitahují nechtěnou pozornost a sdělení pro posluchače vyzní negativně.

Teorie mentálního ohlušení upozorňuje, že efektivita zpracování přijatých informací výrazně klesá, pokud příjemci pocítují stres. Z toho vyplývá, že ve stavu vysokého znepokojení mohou adresáti většinu sdělení ignorovat, zapomenout nebo špatně pochopit. Doporučuje se tedy sdělit jen limitované množství přesně formulovaných informací, přičemž jako první by se měla uvést ta nejsnáze pochopitelná, a od ní by se mělo pokračovat ke složitějším. Jádro sdělení by navíc mělo být častěji opakováno, a pokud to situace umožňuje, také vizualizováno. Zároveň by měl řečník kontrolovat svou neverbální komunikaci, která významně přispívá ke správnému vyznění promluvy.

Teorie ovlivnění důvěry připomíná, že aby byla krizová komunikace účinná, je třeba průběžně budovat důvěru veřejnosti. Rozrušení lidé totiž mnohdy nedůvěřují, že s nimi krizový mluvčí skutečně soucítí, chce jim pomoci a je k nim otevřený. Klíčovým faktorem při budování důvěry v krizové situaci je empatie, která by měla provázet veškerá sdělení. Důvěryhodnost sdělení a organizace jako takové podporuje též vhodně zvolený mluvčí, který by měl oplývat vynikajícími komunikačními a prezentačními schopnostmi a rovněž by měl umět interagovat s publikem.

Teorie sociální amplifikace rizika vysvětluje sociální dynamiku při komunikování rizikové situace. Upozorňuje, že krize a její komunikace nemá pouze primární dopad, ale i sekundární vliv, který souvisí především s následnou ztrátou důvěry či se změnou spotřebitelského chování, ke kterému často dochází i mimo zasaženou skupinu. Poslední z výše uvedených modelů, **interaktivní model komunikace rizika**, přirovnává veřejnou komunikaci ke hře, v níž různé subjekty mezi sebou soupeří o posílení vlastního preferovaného pohledu na danou situaci, a to jak přímo směrem k veřejnosti, tak skrze média.

Nelze říci, že existuje jediná komunikační strategie v době krize, která by fungovala univerzálně. Její volba závisí na okolnostech situace. Coombs (2007) v rámci své situační teorie krizové komunikace (SCCT) uvádí tři podstatné faktory, které mají vliv na stanovisko přijaté cílovými skupinami komunikace – typ krize dle odpovědnosti subjektu za její vznik, reputace podniku před krizí a historie krizí. Nejpodstatnější pro volbu vhodné strategie krizové komunikace je první ze zmíněných, tedy typ krize. Tento faktor lze určit odpovědí na otázku, zda podnik sám krizi zavinil a zda jí mohl předejít, což je jeden z prvních dotazů, který si často pokládají příjemci informace o vzniknuvší krizi. Z tohoto úhlu pohledu existují tři základní varianty – oběť, nedopatření/nedbalost a krize.

V roli oběti se podnik ocitne v případě, že krizi nemohl předejít a nezpůsobil ji sám svými činnostmi. Obětí se firma stane například následkem přírodní katastrofy, případně v situaci, kdy je o ní šířena nepravdivá informace. Ve druhém stupni zodpovědnosti nazvaném nedopatření/nedbalost se organizace ocitá v případě, kdy krizi daná firma nebo její zaměstnanci způsobili, k mimořádné situaci však vedly činy, které nebyly záměrné, například technické závady. Pojem krize Coombs (2007) označuje nejnáročnější situaci, kdy podnik sám krizi způsobil, a bylo jí možné předejít. Jedná se o události, které způsobilo vědomé porušení zákona či jiných předpisů, ignorování problému nebo neadekvátní reakce na něj, v důsledku čehož došlo k ohrožení nebo poškození určité skupiny lidí.

Všechny výše uvedené typy krizí mají negativní vliv na reputaci firmy, s tím, že dopady se stupňují s přibývajícím odpovědností podniku za danou situaci. Dobrou pověst podniku je možné zachránit při zvolení vhodné komunikační strategie, jejichž varianty vycházejí právě z výše uvedených typů krizí. Jedná se o strategii popření, strategii částečného přijetí odpovědnosti a strategii obnovení reputace. Je však nutné podotknout, že nezávisle na volbě strategie je vždy třeba v první řadě ochránit cílové skupiny od dalších následků krize tím, že budou včas komunikovány informace o vzniklých rizicích (např. upozornění na kontaminované potraviny a důrazné doporučení jejich nekonzumace).

Strategie popření se doporučuje využít jedině v případě, kdy podnik sám je obětí, tedy kdy není za vznik krize zodpovědný. I v tomto případě je třeba komunikovat s cílovými skupinami, vysvětlit okolnosti situace a vyjadřovat stanovisko, které k ní daná firma zaujala. Do této kategorie se někdy řadí i tzv. přenesení viny, tedy

poukázání na viníka vně organizace. Tato strategie však není příliš efektivní. Pokud by se firma rozhodla pro tuto strategii, a následně se ukázalo, že za krizi ve skutečnosti odpovídá, došlo by k významnému zhoršení situace a poškození reputace (Coombs, 2007 a Tomandl, 2020).

Strategie částečného přijetí zodpovědnosti funguje v případě, kdy je podnik obětí, anebo byla krize způsobena nedopatřením. V rámci tohoto postupu se doporučuje informovat cílové skupiny o širším kontextu celé záležitosti, tedy vysvětlit, jaké faktory problém způsobily, dále prezentovat jiný, pozitivní úhel pohledu, jel-li to možné, zdůraznit, že se nejedná o tak závažný problém, jak ho mohou prezentovat jiní, a někdy lze využít též částečného přenesení odpovědnosti.

Strategie obnovení reputace souvisí s plným přijetím odpovědnosti za krizi a využívá se v případech, kdy je reputace podniku ohrožena významně. Může být využita nejen v situacích, kdy firma krizi způsobila nevhodnými postupy, ale např. i pokud se nejedná o první krizi tohoto podniku, anebo pokud firma neměla dobrou reputaci ani před vznikem krize. Komunikace tohoto druhu krize by měla obsahovat omluvu a vyjádření lítosti, a dále informace o tom, jak jsou napravovány škody a jaká preventivní opatření jsou přijímána. V případě vážných následků podnikových aktivit se rovněž doporučuje nabídnout obětem krize určité odškodnění (Coombs, 2007 a Tomandl, 2020).

Všechny výše uvedené strategie by se měly řídit zásadami efektivní krizové komunikace uvedenými v podkapitole 1.2. Zároveň – dle zásady konzistentnosti – je potřeba, aby veškerá krizová komunikace byla centrálně plánována a řízena. Za tímto účelem se doporučuje vytvořit krizový komunikační plán, tedy manuál, od kterého se bude komunikace s cílovými skupinami v případě krize odvíjet.

Svoboda (2006) uvádí základní kroky přípravy krizového plánu. V první fázi je třeba provést analýzu možných problémů, do níž je třeba zahrnout vnitřní i vnější prostředí firmy a možné spory či jednání, co by mohly vést ke krizi. Následně je třeba vytvořit plán, v němž se detailně uvede, kdo vystoupí s informací o nastalé krizi na veřejnost, jakým způsobem, kdy nebo kde. Stanovuje se krizový štáb nebo mluvčí. Dále je třeba specifikovat požadavky na komunikační prostředky, tedy jaké budou využívány a co a v jakém množství k tomu bude potřeba (např. telefony, počítače). V této fázi je též potřeba zohlednit hlavní příjemce komunikace a vybrat

vhodné komunikační prostředky právě pro tyto skupiny. Následuje tréninková fáze, v níž se počítá se školením a tréninkem vybraného personálu, aby byl na případnou krizi dobře připraven. Doporučuje se též využít simulačních cvičení. Jedná se o dopředu neohlášené simulace krize, během nichž se zdokumentuje postup personálu a následně se zhodnotí, aby se včas odhalily slabé stránky a mohly se napravit.

Jako vhodný příklad manuálu krizové komunikace lze uvést doporučení ke krizové komunikaci a její plán dle University of Oxford z roku 2016, jehož plné znění ukazuje příloha 1. Dokument obsahuje popis jednotlivých kroků před, v průběhu a po krizové situaci, vysvětluje, proč je tento postup potřeba dodržet, a poskytuje kontakty na zodpovědné osoby. V úvodu lze nalézt informaci o oddělení News & Information Office, které je zodpovědné za komunikaci dovnitř i vně univerzity a které je třeba v případě jakékoliv krize kontaktovat, aby se proškolený tým pracovníků ujal krizové komunikace prostřednictvím médií. V první části, související s obdobím před případnou krizí, je uveden návod, jak postupovat při přípravě na možnou krizovou situaci, přičemž se tamtéž uvádí nejčastější příčiny univerzitních krizí. Doporučuje se sestavit seznam osob, které bude potřeba zahrnout do rozhodovacích procesů souvisejících s krizí, a dále soupis těch, které je nutné co nejdříve kontaktovat. Seznam by měl obsahovat nejen univerzitní e-mailové adresy a služební telefonní čísla, ale rovněž aktuální osobní kontaktní údaje, aby bylo možné se s těmito osobami spojit i v případě výpadku univerzitního systému. Dále je třeba zamyslet se nad tím, kdo by mohl být situací zasažen, a to jak uvnitř, tak vně univerzity a jejich prostor, a zvolit vhodné komunikační kanály pro všechny tyto skupiny osob. S komunikací též souvisí zajištění technických prostředků pro její uskutečnění, např. dostatek telefonů a nabíječek nebo konferenční místnosti, kde by se mohl scházet v případě potřeby krizový štáb. Rovněž je třeba určit role, které budou zaměstnanci v rámci týmu v době krize zastávat. Tento plán by mělo sestavit vedení všech částí univerzity pro své týmy a mělo by jej distribuovat mezi všechny zaměstnance tak, aby všichni v případě krizové události věděli, jak mají postupovat a na koho se mohou obrátit pro pomoc.

Druhá část manuálu se věnuje aktivitám v průběhu krize. Obrázek 4 ukazuje kontrolní seznam úkolů souvisejících s krizovou komunikací, které by měly být splněny. Dokument dále poskytuje doporučení týkající se efektivní krizové

komunikace, které odpovídají pravidlům uvedeným v podkapitole 1.2, a příklady vhodných frází pro komunikaci s médii. Závěrečná část dokumentu doporučuje zamyslet se nad následky krize a přijmout potřebná opatření. Celý manuál doprovází řada otázek souvisejících s konkrétními oblastmi plánu, na které by si pracovníci při tvorbě krizového komunikačního plánu měli odpovědět.

Obrázek 4 Kontrolní seznam pro krizovou komunikaci dle University of Oxford

| Crisis communications checklist | |
|--|---|
| ✓ | Inform the University News & Information Office in the Public Affairs Directorate as soon as possible and use them as the conduit with the media. |
| ✓ | Ensure the mobile phones of all key operational people are switched on and charged. |
| ✓ | Implement your communications cascade/call-out procedure. |
| ✓ | Establish key facts and agree key messages. |
| ✓ | Log all decisions made and keep a record of all communications activity. |
| ✓ | Issue regular updates to key audiences – include update number, date and time so recency is clear. |
| ✓ | Set up regular team debriefs for all key operational people. |

Zdroj: vlastní zpracování dle Crisis Communication Principles, University of Oxford (2016)

Jak vyplývá z výše uvedeného, komunikační plán by měl zahrnovat osoby pohybující se uvnitř organizace, stejně jako ostatní stakeholdery mimo ni. S každou z těchto skupin osob je třeba komunikovat jiným způsobem a za použití odlišných komunikačních kanálů. Problematice vhodných nástrojů pro externí a interní krizovou komunikaci se věnují podkapitoly 1.4 a 1.5.

1.4 Externí krizová komunikace a její nástroje

Pojmem externí krizová komunikace se rozumí komunikování krizové situace vně podniku směrem k veřejnosti. Organizace může veřejnost informovat o události buď přímo, anebo prostřednictvím médií. Mezi nástroje komunikace s prostředníky v podobě médií se řadí především tisková zpráva a tisková konference, při komunikaci přímo s veřejností lze využít krizový web, sociální média a krizovou inzerci, kteréžto nástroje ovšem mohou posloužit jako zdroj informací rovněž pro média. Obvykle se ke komunikaci využívá několik nástrojů současně a promlouvá se jak k médiím, tak přímo k veřejnosti. Tabulka 1 obsahuje výčet nástrojů, které je možné pro externí komunikaci použít.

Tabulka 1 Nástroje externí krizové komunikace

| | |
|---|---|
| Komunikace s veřejností přímo | Hlášení, SMS zprávy, letáky, komunitní setkání, krizová inzerce, webové stránky, příspěvky na sociálních sítích, telefonní informační linky, billboardy, příručky apod. |
| Komunikace s veřejností přes média | Tiskové zprávy, tiskové konference, webové stránky, e-mail apod. |

Zdroj: vlastní zpracování dle Vymětala (2009)

Tomandl (2020) uvádí, že při komunikaci s médii v době krize je vhodné využívat předem připravený medialist, který obsahuje kontakty na novináře či redakce periodik, co jsou pro daný podnik tematicky a místně relevantní. Při komunikaci krizové situace bývají výhodou již dříve navázané profesní vztahy s redaktory či novináři, které umožní vzniklou krizi komunikovat co nejrychleji a důvěryhodněji.

Nejčastěji užívaným nástrojem v externí komunikaci skrze média je tisková zpráva. Jedná se o sdělení v písemné formě, jež poskytuje novou informaci anebo stanovisko podniku. Tiskovou zprávu je možné distribuovat zástupcům médií přímo při tiskových konferencích či elektronickým rozesláním na e-mail, a dále umístěním na webové stránky či sociální sítě, prostřednictvím kterých se informace obsažené v tiskové zprávě rozšíří i mezi veřejnost. Jedná se o levné, rychlé a relativně

efektivní řešení, které má však i značné limitace. Jelikož jde o jednosměrnou písemnou komunikaci, nevzbuzuje tolik emocí jako osobní vystoupení zodpovědného pracovníka a postrádá naléhavost a bezprostřednost, které poskytují tiskové konference. Navíc se může stát, že média vyhodnotí obdrženou tiskovou zprávu jako nezajímavou a rozhodnou se získané sdělení neuveřejnit.

Tisková zpráva by měla být stručná a jasná, snadno pochopitelná a jednoznačná, a měla by u čtenářů evokovat schopnost podniku jednat, jeho zodpovědnost a soucítění. Může obsahovat citovaná vyjádření zástupců podniku a lze ji doplnit o fotografie. Lze odlišit dva druhy tiskových zpráv – zprávy o události, které uvádějí, co se stalo, a celkový kontext události, a zprávy s reakcí, které obsahují stanovisko představitelů společnosti.

Sdělení tiskové zprávy by se mělo vejít na jednu stranu formátu A4. V úvodním odstavci by se měly objevit odpovědi na otázky co se stalo, kdy, kde, proč a jak. Doporučuje se do tiskové zprávy zapracovat konkrétní fakta, např. vyjádřená čísla, která obvykle novináři při tvorbě zpráv využijí. Do textu je též vhodné zařadit citace představitelů firmy nebo nezávislého odborníka, přičemž tato vyjádření je třeba označit uvozovkami a případně kurzívou, aby byla jasně odlišena od ostatního textu. Sdělení by mělo sestávat z jednoduchých vět a srozumitelných výrazů, kterým porozumí i laické publikum.

Mezi další hojně užívané nástroje externí krizové komunikace patří tisková konference. Jedná se o přímý kontakt představitelů organizace nebo krizového mluvčího se zástupci médií. Tato forma komunikace je oproti tiskové zprávě náročnější na přípravu a zvládnutí, komunikující osoby se snadno mohou dopustit chyby. Přináší však výhodu v podobě snadnějšího přenosu emocí a vyjádření soucitu, a schopný řečník dovede jejím prostřednictvím lépe navázat kontakt s publikem. Novináři navíc mohou vzhledem k možnosti pokládat otázky získat dodatečné informace.

Při pořádání tiskové konference se doporučuje dodržet některá pravidla. Měla by být uspořádána v době, kdy je třeba komunikovat aktuální téma, a to co nejrychleji. Pro její konání je třeba zvolit vhodné místo, které poskytuje základní potřebné technické vybavení. Tiskovou konferenci je vhodné doplnit o drobné občerstvení – vodu, kávu či čaj a ovoce nebo sušenky. Řečník by se měl na vystoupení dobře

připravit. Doporučuje se sepsat si scénář obsahující stručné informace o tom, co je třeba sdělit, a komunikující osoba by se rovněž měla připravit na nepříjemné otázky ze strany zástupců médií. Pro každého účastníka je vhodné připravit tzv. press kit, tedy informační balíček s tiskovou zprávou a dalšími informativními materiály. Délka samotné tiskové konference by neměla přesáhnout jednu hodinu. Po skončení oficiálního vystoupení je možné novinářům nabídnout také individuální rozhovory, při kterých však musí řečník nadále zůstat ostražitý a zabránit tak případnému úniku informací, ke kterému by mohlo nezáměrně při méně formálním rozhovoru dojít.

Za kratší formu tiskové konference, trvající pouze několik minut, se označuje brífink. Toto vystoupení se odehrává ve stoje a novináři mají jen omezený prostor pro dotazy. Brífinky se uskutečňují například po politických jednáních nebo právě při mimořádných událostech, ideálně opakovaně v daných intervalech.

Krizový mluvčí by měl při vystoupení na tiskové konferenci působit sebejistě a rozhodně, zároveň by se však měl vyvarovat agresivního či arogantního chování. Jeho projev by měl vyjadřovat soucítění s oběti události. Řečník by měl volit jednoznačná slova a jednoduché věty a neměl by hovořit příliš rychle. Na počátku sdělení je vhodné informovat přítomné, čeho se vystoupení bude týkat, a v závěru je třeba poskytnuté informace shrnout. Pozor by si měl dát i na zvolený oděv – měl by být oblečen formálně, avšak nikoliv příliš okázale.

Dalším nástrojem externí krizové komunikace, který využívají média i veřejnost, je webová stránka podniku. V případě krize mohou být informace zaznamenávány buď na firemní web, anebo pro její komunikaci může být vytvořen tzv. krizový web – speciální sekce na dané stránce, anebo zcela samostatný web. Webová stránka by měla vždy obsahovat základní přehled o daném podniku, a rovněž by měla být pravidelně aktualizována. V případě rozšíření informace o krizi odehrávající se v podniku bývá totiž firemní web prvním místem, kam se novináři i veřejnost podívají. Platí, že se jedná o řešení náročnější na přípravu, avšak na rozdíl od tiskových zpráv a konferencí si podnik sám řídí, co a jakým způsobem se uveřejní.

At' už se podnik rozhodne pro jakoukoliv variantu krizového webu, je třeba, aby tato stránka byla dostupná a snadno dohledatelná. Měla by obsahovat aktuální a obsažné informace, k jejichž sdělování se kromě textu využívají i obrázky, grafy,

schémata či výčty faktů, přičemž vizuální úprava by měla být spíše uměřená. U každého příspěvku by se měla objevit informace o datu a času zveřejnění, aby bylo jasné, zda se jedná o aktuální informaci. Elementární součástí krizového webu je též aktualizovaná sekce s kontakty na osoby, na které se mohou zájemci o další informace obracet. Stejně jako krizový komunikační plán, i strukturu krizového webu se doporučuje připravit předem, aby v případě propuknutí krize mohla být webová stránka s relevantními informacemi neprodleně zveřejněna.

Informace k mimořádné události je možné šířit i přes sociální sítě, které s postupem času nabývají na důležitosti. Jedná se o široce dostupný a rychlý způsob komunikace. V českém prostředí se nejčastěji využívá Facebook, který má nejširší základnu uživatelů, a Twitter, jež často užívají novináři. Při komunikování krize je již třeba mít vybudovaný pravidelně aktualizovaný profil, a ideálně i základnu sledujících příznivců. Pověst podniku na sociálních sítích je třeba pravidelně monitorovat a reagovat na případnou kritiku – vhodným a konstruktivním způsobem odpovědět na oprávněnou negativní zpětnou vazbu a slušně utlumovat neopodstatněnou kritiku. Není však vhodné mazat negativní komentáře. V případě komunikace mimořádné události se doporučuje utlumit všechna ostatní sdělení, která by v kontextu krize mohla působit nepatříčně. Rovněž je třeba zvolit správný způsob komunikování informace – sdělení by mělo vyznívat klidně, lidsky a starostlivě, nicméně není vhodné používat emotikony nebo komentujícím v odpovědích tykat.

Méně často se při krizové komunikaci využívá tzv. krizová inzerce. Jedná se o jednorázové prohlášení, které je uveřejněno ve vybraných novinách nebo v televizním vysílání. Jedná se sice o finančně náročný nástroj, poskytuje však významnou výhodu v podobě zveřejnění informace v přesně takovém znění, jaký podnik potřebuje. Krizovou inzerci je vhodné využít například v případě, kdy podnik cítí potřebu informovat veřejnost o události, které se média příliš nevěnují (Chalupa, 2012; Tomandl, 2020; Wheeler, 2019).

Krizovou událostí bývají nezdědka zasaženi též interní stakeholderi podniku, tedy zaměstnanci, akcionáři nebo obchodní partneři. Stejně jako veřejnost, i oni požadují aktuální informace o probíhající krizi. Nástrojům interní komunikace se věnuje subkapitola 1.5.

1.5 Interní krizová komunikace a její nástroje

O krizové situaci, kterou podnik prochází, je třeba uvědomit kromě vnější veřejnosti i veřejnost interní. Do této kategorie lze zařadit nejen zaměstnance firmy, ale také její vlastníky či obchodní partnery. Jak uvádí Chalupa (2012), interní veřejnost organizace bývá v krizové komunikaci často opomíjenou skupinou stakeholderů, ačkoliv právě tito lidé do velké míry ovlivňují, jak se podnik s nastalou situací vyrovná.

Platí, že prvotní interní krizová komunikace by měla proběhnout ještě před zveřejněním informace vně podniku, tak, aby se zaměstnanci, akcionáři nebo obchodní partneři nedozvídali o vzniknuvší krizi z médií. Pokud bude interní veřejnost se situací dobře seznámena, přispěje k šíření oficiální verze události, a navíc může dojít i ke zvýšení loajality zaměstnanců vůči podniku v případě, že se krizi podaří zvládnout. Interní veřejnost by přitom vždy měla mít k dispozici detailnější informace než veřejnost externí, přičemž komunikovaný obsah by se neměl lišit.

Stejně jako u externí krizové komunikace, i na interní komunikaci je třeba se připravit dopředu. Podnik by měl mít vybudované funkční kanály, přes které se informace k zaměstnancům včas dostanou. Jak uvádí Tomandl (2020), volba nástrojů závisí na velikosti firmy, zvoleném systému řízení, a též předmětu činnosti podniku. Menší podniky mohou využít při předávání informací o krizi interpersonální komunikaci, například v rámci porad, anebo komunikaci prostřednictvím e-mailu. Větší podniky potom často k interní komunikaci využívají intranet, který má sice vyšší pořizovací náklady a náklady na provoz, umožňuje však uveřejnit informace v různých délkách a formátech. Některé podniky využívají ke komunikaci také interní sociální sítě nebo chaty, jejichž výhodou je vysoká míra interakce. Informace o probíhající krizi se také mohou objevit ve firemním časopise, pokud je vydáván, jeho nevýhodou je však nižší rychlost předávání aktuálních informací vzhledem k pevně danému datu jeho periodicity. Se stakeholdery je možné komunikovat také prostřednictvím newsletteru, který je možné rozeslat velkému množství odběratelů, nicméně působí méně adresně než e-mail nebo interpersonální komunikace. V praxi obvykle dochází ke kombinování několika nástrojů, přičemž o komunikování události se starají nejen osoby odpovědné za komunikaci, ale také vedoucí jednotlivých týmů a oddělení.

Aby byla interní krizová komunikace efektivní, musí se řídit některými zásadami. Holtom, Edmondson a Niu (2020) uvádějí, že vedoucí by měl ke svým podřízeným promlouvat s naléhavostí, transparentností a empatií. Naléhavý tón sdělení přiměje zaměstnance k rychlejšímu učinění potřebných rozhodnutí tak, aby byl zmírněn dopad krize, transparentnost pomáhá s budováním důvěry a projevení empatie a komunikování určité naděje může zaměstnance podpořit při překonávání obtíží s krizí spojených. Autoři dále upozorňují, že je se zaměstnanci potřeba komunikovat častěji než obvykle, aby se zajistilo, že se informace dostanou ke všem, a aby zaměstnanci nepocítovali nejistotu. Interní veřejnost by také měla mít možnost klást otázky a poskytovat zpětnou vazbu – interní stakeholdeři se dozví všechno, co potřebují vědět, a zároveň poskytnou vedení cenné informace o náladě v těchto skupinách. Zaměstnanci se v dobách krize často obávají o své pracovní místo, proto by je měl nadřízený pravidelně ujišťovat, že se neplánuje propouštění, a v případě, kdy se o něm uvažuje, by měl své podřízené o tomto kroku neprodleně a soucitně informovat. Autoři doporučují také sdílet se zaměstnanci co nejvíce informací o dalších plánovaných krocích podniku, aby došlo ke snížení pocitu nejistoty.

Zheng (2020) navrhuje pět kroků, jak komunikovat se zaměstnanci v době krize. Vedoucí by neměli zapomínat svým podřízeným děkovat a vyjadřovat uznání, které je pomůže v období krize motivovat. Dále doporučuje leaderům být empatictí, zajímat se o své zaměstnance a dopad krize na jejich soukromý život, a poskytovat osobní podporu, je-li potřeba. Je též vhodné zahrnout zaměstnance v období krize do rozhodovacích procesů, což povede ke zvýšení jejich loajality a snížení pocitu nejistoty. V případě, že jsou vedoucí zahrnuti prací navíc, mohou také delegovat zaměstnancům nové úkoly a odpovědnost. Autor doporučuje též organizovat neformální setkání pro zaměstnance, aby mohli sdílet své zkušenosti a vzájemně si pomoci.

Výše zmínění autoři se svými publikovanými články odkazují především na období pandemie COVID-19, která je obzvláště náročná na interní komunikaci. Podniky pracují s velkou mírou nejistoty a rizika, kterou přináší nejen nemoc samotná, ale i často se měnící vládní opatření; zaměstnanci se kromě obav o práci potýkají i s osobními problémy souvisejícími s nákazou. V tomto období je též potřeba dodržovat všechny zásady efektivní krizové komunikace uvedené v kapitole 1, nicméně je možné formulovat i specifitější požadavky na komunikování v době této

konkrétní krize. Kapitola 2 se věnuje shrnutí dopadů pandemie COVID-19 do firemního prostředí, a zároveň poskytuje doporučení vybraných konzultantských společností k této problematice.

2 Krizová komunikace firem v době pandemie COVID-19

Podniky po celém světě za dobu svého fungování čelily různým krizím, ať už lokálním, způsobeným vlastní činností či aktivitami okolí, anebo globálním, souvisejícím s nepříznivým ekonomickým vývojem. Žádnou z těchto krizových situací však nelze srovnávat s nepředvídatelnou, rozsáhlou a dlouhotrvající krizí vznikuvší vlivem celosvětové pandemie nemoci COVID-19. Rychlé šíření nákazy vyvolalo potřebu přísných vládních restrikcí, jež se záhy negativně promítly do celosvětové ekonomiky. Většinu podniků, lokálních i nadnárodních, potkaly významné potíže spojené s přerušením dodávek, nutností omezit nebo zastavit činnost, nemocností zaměstnanců či nároky na hygienické zabezpečení provozů. Krizový management v čele s krizovou komunikací se tak stal významným prvkem řízení podniků v letech 2019 i 2020. Lze vyvodit, že obzvláště důležitou se v této době stala krizová komunikace interní, zaměřená na zaměstnance, vlastníky či obchodní partnery.

Následující části této kapitoly se věnují shrnutí celosvětové situace po propuknutí pandemie nového typu koronaviru a jejího dopadu do světové ekonomiky. Podkapitoly 2.2 a 2.3 se dále zaměřují na doporučení vybraných světově známých konzultantských společností ke krizové komunikaci v době pandemie COVID-19. Ačkoliv lze uvést, že rady ohledně pandemické krizové komunikace vycházejí z všeobecných teoretických poznatků, doporučení konzultantských společností jsou zasazena do specifického kontextu současné obtížné doby, a tedy poskytují aktuální pohled na tuto problematiku.

2.1 Vývoj a ekonomický dopad pandemie COVID-19

Jak uvádí Světová zdravotnická organizace (2020), COVID-19 je infekční onemocnění způsobované novým typem koronaviru SARS-CoV-2, jehož výskyt byl poprvé zaznamenán v čínském městě Wu-Chan v prosinci 2019. Nemoc se v lehčích případech projevuje především horečkou, kašlem, ztrátou čichu a chuti či únavou, vážnější forma může zahrnovat i dušnost a silné bolesti na hrudi. Zatímco zdraví lidé obvykle čelí lehčímu průběhu akutní fáze nemoci, u jedinců trpících dlouhodobými onemocněními a starších osob se často projevují vážné potíže, které mohou skončit smrtí. COVID-19 se šíří vzduchem prostřednictvím aerosolů. Prozatím není jasné, kde a jak nemoc vznikla, ani jaké trvalé následky může

po prodělání přinést, a neexistuje na ni účinný lék. Farmaceutické firmy nicméně vyvíjejí vakcíny, kterými se na jaře roku 2021 již začalo očkovat.

Epidemie nejprve propukla v Číně, nicméně vzhledem k všeobecné globalizaci se virus rychle rozšířil do celého světa. První případ mimo Čínu byl zaznamenán již v polovině ledna 2020 v Thajsku, k 30. lednu se nemoc objevila v 18 zemích světa. Záznam o prvním oficiálně potvrzeném případě v Evropě je z 31. ledna z francouzského Bordeaux.

V České republice byl první případ onemocnění COVID-19 zaznamenán na počátku března 2020. 12. března byl vyhlášen první nouzový stav, o den dříve došlo k uzavření všech škol. Postupně byly omezeny možnosti cestování za hranice země, uzavřena většina služeb a maloobchodu a omezeny výrobní provozy. Zatímco s první vlnou pandemie se Česká republika vyrovnala v porovnání s ostatními zeměmi dobře, na podzim 2020 došlo k výraznému zhoršení situace a vládní opatření, trvajících v různých podobách již od jara, byla opětovně zpřísněna. (Aktuálně.cz).

K 17. květnu 2021 bylo celosvětově potvrzeno 163 727 792 případů nákazy novým typem koronaviru. 86 % nakažených se k tomuto datu vyléčilo, 3,4 milionu lidí onemocnění podlehl. V České republice prodělalo COVID-19 1 653 099 osob, 29 913 osob zemřelo (Statista.com).

Vzhledem k rychlému šíření nemoci a velké zátěži zdravotnictví docházelo celosvětově k vyhlášení nouzových stavů, uzavírání hranic a restrikcí v oblasti obchodu a služeb. Tento stav, nepřetržitě trvajících v méně či více přísné podobě od počátku roku 2020, negativně ovlivnil celosvětovou ekonomiku. Dle dostupných statistických dat došlo v roce 2020 k meziročnímu poklesu globálního hrubého domácího produktu o 4,5 %, jenž byl způsoben především významným snížením poptávky (Statista.com). Vzhledem k nižšímu zájmu konzumentů o zboží a služby musí řada firem propustit část zaměstnanců, čímž dochází k dalšímu poklesu poptávky. Mezi nejvíce zasažené sektory ekonomiky, kde došlo k hromadnému propuštění, patří doprava a turismus nebo pohostinství. Globální nezaměstnanost se v únoru 2021 pohybovala kolem 6,7 %, o 1,4procentního bodu výše než v době před propuknutím pandemie (OECD.org). Existují reálné obavy z celosvětové

deprese, která by mohla dosáhnout rozsahu Velké hospodářské krize z 30. let 20. století (Szmigiera, 2021).

Pandemie COVID-19 klade rovněž zvýšené nároky jak na zaměstnavatele, tak na zaměstnance. Jesuthasan, Malcolm a Cantrell (2020) uvádějí, že aby podnik dokázal pandemickou krizi přestát, potřebuje zajistit, že nedojde k přerušení klíčových procesů. Za tímto účelem doporučují, především výrobním podnikům, provést tři hlavní změny – podpořit robotizaci a automatizaci, která pomůže zachovat podnik v provozu i při nedostatku pracovníků; zvýšit přenositelnost práce prostřednictvím rozdělení komplexních úkolů na drobnější úkony, které mohou být zadány různým lidem napříč organizací tak, aby podnik zůstal v činnosti i v případě velkého propouštění či vysoké nemocnosti zaměstnanců; a sdílení zaměstnanců mezi organizacemi tak, aby přetížené sektory, jako je zdravotnictví, měly dostatek pracovní síly, a zaměstnanci z uzavřených sektorů nepřišli o práci a o výdělek.

Jak vyplývá z výše uvedeného, napříč světovými ekonomikami dochází k významným změnám, které je třeba pečlivě komunikovat. Krizová komunikace se tak dostává do popředí nejen na úrovni představitelů zemí a nadnárodních organizací, ale i v podnicích, lokálních i globálních. Firmy se musejí soustředit na externí i interní komunikaci tak, aby všichni stakeholdeři, od zaměstnanců až po širokou veřejnost, získávali aktuální informace ohledně pandemické situace a jejího dopadu na konkrétní podniky. Aby firmy vzniklou krizi komunikovaly co možná nejefektivněji, světově známé konzultantské společnosti průběžně uveřejňují mnoho příspěvků s doporučeními ke krizové komunikaci, kterými se podniky mohou inspirovat. Souhrn těchto doporučení obsahuje následující část této kapitoly.

2.2 Doporučení vybraných konzultantských společností ke krizové komunikaci v době pandemie COVID-19

V návaznosti na první část této práce věnující se teoretickým poznatkům v oblasti krizové komunikace, tato podkapitola nabízí doporučení vybraných konzultantských společností, kterými jsou tzv. Velká čtyřka, tedy Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young a KPMG, a dále McKinsey či The Boston Consulting Group. Materiály publikované těmito společnostmi aplikují teoretické i praktické poznatky z dřívějších krizí na současnou situaci spojenou s pandemií COVID-19 a poskytují ucelený přehled požadavků na efektivní firemní krizovou komunikaci.

Deloitte

Deloitte, původem britská společnost, je celosvětově působící firma poskytující auditorské služby a odborné poradenství v oblasti finančnictví, daní či práva, a v současné době se rovněž věnuje problematice krizového managementu a komunikace (Deloitte, 2021). Na počátku roku 2020, kdy se nový typ koronaviru rozšířil do celého světa, vydal Deloitte (2020d) „10 Key Actions for Enterprises in an Epidemic“ – soupis deseti klíčových kroků, které by podniky měly pokrýt, aby pandemické období úspěšně přestály. Toto doporučení bylo formulováno na základě rozhovoru s vedením nejmenované nadnárodní firmy, a na třetím místě seznamu se nachází právě potřeba zbudování kanálů pro komunikaci směrem k zaměstnancům, zákazníkům a dodavatelům. Zatímco se zaměstnanci by mělo komunikovat HR oddělení, komunikaci s ostatními stakeholdery včetně zákazníků a dodavatelů by mělo obstarávat oddělení marketingu a komunikace. Jako nejvhodnější nástroje komunikace se zaměstnanci zmiňuje Deloitte telefon, e-mail, sms zprávy nebo on-line meetingy, za nejpodstatnější kanál pro komunikaci s ostatními stakeholdery jsou považovány často aktualizované webové stránky.

Deloitte (2020a) však dále uvádí, že o krizovou komunikaci by se neměla starat jen výše uvedená oddělení, ale i top management a vedoucí jednotlivých oddělení a týmů; je ovšem třeba dbát na to, aby všichni komunikující pracovníci přesně znali svou roli v této oblasti. Aby byla krizová komunikace efektivní, je potřeba ji přizpůsobit požadavkům jednotlivých skupin stakeholderů. Podnik by měl tedy nejprve poznat zájmové skupiny, porozumět jejich postoji k dané situaci a pochopit, jaké informace očekávají a požadují. Na základě jejich preferencí by měly být zvoleny též vhodné komunikační kanály, o jejichž plánovaném užívání musejí být stakeholderi vyrozuměni. Následně je třeba nastavit jasné a dosažitelné cíle krizové komunikace, jejichž dosahování bude průběžně kontrolováno. Britská konzultantská společnost (2020a, b) dále připomíná, že podstatným aspektem krizové komunikace je rychlost reakce, její četnost a správné načasování, konzistentnost a srozumitelnost podávaných informací či transparentnost. Důležitá je rovněž autentičnost podávaných sdělení – mluvčí musejí připustit nejistotu stejně jako negativní dopad situace na psychiku zaměstnanců.

V návaznosti na výše uvedené informace lze zformulovat praktické kroky, které by podniky měly v oblasti krizové komunikace v době pandemie COVID-19 podniknout.

Nejprve je třeba sestavit pracovní tým, jehož úkolem bude reagovat na krizi a komunikovat ji, přičemž v rámci tohoto týmu dojde k jasnému rozdělení úkolů a odpovědností. Následně se doporučuje analýza hlavních skupin stakeholderů a jejich potřeb, a příprava vhodných komunikačních kanálů. Dále je potřeba jmenovat tiskového mluvčího, který bude společnost zastupovat při komunikaci s médii, a nastavit dosažitelné a jasné cíle krizové komunikace. Následně se doporučuje také připravit možné scénáře dalšího vývoje krizové situace a pro každý z nich zformulovat vzorová oznámení, která by tiskový mluvčí mohl při komunikaci s médii použít.

Po propuknutí krize je třeba komunikovat především se zaměstnanci, a to včas a co nejčastěji. Dále je třeba zajistit komunikaci s kritickými dodavateli a ubezpečit se, že nedojde k přerušení dodávek. Je však potřeba zůstat v kontaktu i s ostatními klíčovými stakeholdery, mezi které se řadí investoři nebo zákazníci, aby nedošlo ke ztrátě jejich důvěry v danou firmu. Zároveň platí, že interní veřejnost by se neměla o novinkách ohledně krize dozvídat z médií.

Shrnutí kritérií a doporučení ohledně krizové komunikace dle Deloitte ukazuje následující obrázek.

Obrázek 5 Krizová komunikace dle Deloitte

| |
|---|
| <p><i>Criteria</i></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Has a structured approach to managing communications response been developed, with clear responsibilities and accountabilities?▪ Has a formal crisis communication plan and process been established as part of the crisis management program?▪ Are crisis communication protocols being followed?▪ Are all stakeholders with a communication role coordinating messaging?▪ Is messaging and communication controlled with an established cadence, or is the organisation reacting ad hoc to requests from external stakeholders? <p><i>Considerations</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Controlled and organised process for communicating internally and externally avoids miscommunication and confusion and supports more agile and consistent messaging.2. Dedicated media spokesperson(s) identified for the organisation to ensure external communications meets the communication protocols.3. Dedicated human resource staff identified to take care of internal communication.4. Adequate management of the media during crisis will reduce speculation and conjecture about the situation and deliver the important message that the organisation has 'taken charge' of the crisis and is capable of addressing it. |
|---|

Zdroj: vlastní zpracování dle Deloitte, 2020
(<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/risk/za-COVID-19-CMF-Checklist.pdf>)

Deloitte (2020b) rovněž podtrhává důležitost leaderů v interní krizové komunikaci. Vedoucí pracovníci musejí být v průběhu krize vidět a měli by jít příkladem zaměstnancům. Jejich úkolem je v těžkém období monitorovat náladu mezi zaměstnanci, soustředit se na podporu jejich fyzického i mentálního zdraví, a podporovat empatii i mezi zaměstnanci navzájem. Podnik jako celek by se měl i během krize držet svých zásad a hodnot, komunikace by měla zohledňovat firemní kulturu, a do popředí se dostává také potřeba inovací pro zvládnutí krize.

Britská konzultantská společnost uzavírá svá doporučení upozorněním, že pandemie nového typu koronaviru je unikátní situací především proto, že se nejedná o jednorázovou záležitost, ale o soubor různých okolností, které se neustále mění, a tudíž se podniky musejí nepřetržitě přizpůsobovat. Firmy by měly mít rovněž na paměti, že větší újmu na pověsti a zdraví podniku obvykle nezpůsobí krize samotná, ale neúspěšná reakce podniku na ni (Deloitte, 2020b, c).

PricewaterhouseCoopers

PwC je globální síť samostatných firem působících ve 157 zemích světa a poskytujících daňové, auditorské a poradenské služby (PwC, 2021). Butler a Highfield (2020) v rámci poradenství ohledně krizové komunikace v době pandemie COVID-19 zformulovaly 7 kroků, kterými by se měla komunikace podniku v době koronavirové krize řídit. Péče o zaměstnance by měla být pro firmy na prvním místě, a za nejpodstatnější je tudíž autorkami považována právě komunikace s nimi. Autorky též uvádějí, že zaměstnanci v době krize důvěřují více podniku než vládním institucím nebo médiím, a tudíž je transparentní a empatická komunikace s nimi zásadní. Firma by však neměla opomíjet ani ostatní stakeholdery, s jejichž potřebami by se měla seznámit a na jejich základě s nimi komunikovat. Dále platí, že veškerá komunikace by měla posilovat hodnoty podniku, měla by být konzistentní a jasná. Firmy by měly zvážit zavedení pohotovostních linek a internetových FAQs pro specifické skupiny stakeholderů, aby se zajistil obousměrný tok informací. Podniky musejí rovněž najít vhodnou rovnováhu mezi transparentní komunikací a vyvoláváním obav u adresátů, a i z tohoto důvodu je vhodné dopředu zformulovat možné scénáře vývoje situace a připravit pro ně komunikační strategii. V neposlední řadě je též potřeba mít na paměti, že nesprávné informace mohou vést k nezamýšleným důsledkům, jako je například diskriminace určitých skupin lidí, a tudíž by v době krize měl být kladen důraz na inkluzi. Závěrem

autorky dodávají, že úspěšné zvládnutí krize může vést k vyšší úspěšnosti podniku do budoucna, a proto je třeba důsledně dbát na její komunikaci.

PwC v roce 2021 uskutečnila Global Crisis Survey, v rámci kterého zjišťovala reakce na krizi spojenou s pandemií COVID-19 u 2 814 respondentů na manažerských pozicích v globálních podnicích. Respondenti se shodli, že pro úspěšné překonání krize je třeba mít sestavený krizový tým a připravený krizový plán, který je průběžně aktualizován podle momentálního vývoje situace. Průzkum dále odhalil, že podnikům v úspěšném odolávání krizi rovněž pomáhá poučit se z toho, co se v rámci pandemie již odehrálo – 20 % respondentů uvedlo, že krize na ně měla pozitivní dopad, a to právě vzhledem k faktu, že podniky začlenily nabyté zkušenosti do dlouhodobé strategie podniku a nadále tím posilují svoji připravenost a schopnost flexibilně reagovat na změny. 80 % respondentů dále sdělilo, že reakce podniku na krizi zohledňovala i psychické potřeby zaměstnanců. Jejich krizová komunikace se soustředila mimo jiné i na poskytnutí pomoci pracovníkům, kteří se tak cítili motivovanější, což vedlo k růstu jejich produktivity. Průzkum rovněž zjistil, že většina podniků v období pandemické krize odhalila nedostatky v oblasti krizového managementu, řízení kontinuity podnikání a řízení rizik, které mohou vzhledem k novým zkušenostem vylepšovat. Obrázek 6 shrnuje, čím by se firmy měly v době současné krize zabývat, aby se staly odolnějšími.

Obrázek 6 Doporučení PwC k budování odolnosti podniku

Organisational resilience: your ROI

- Ability to anticipate and identify threats
- Faster response activation
- Clarity of roles and plans
- Confidence through muscle memory
- Access to critical data and insights
- Reinforced purpose and values
- Strengthened trust with stakeholders
- Ability to emerge stronger

Zdroj: vlastní zpracování dle PwC's 2021 Global Crisis Survey (<https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html>)

Ernst & Young a KPMG

EY a KPMG patří spolu s výše zmiňovanými PwC a Deloitte mezi tzv. Velkou čtyřku globálně působících konzultantských společností, poskytujících poradenství v různých aspektech podnikání. Weidemeyer z EY (2020) navrhuje pět kroků pro úspěšné překonání krize. Uvádí, že zdraví zaměstnanců, potažmo dalších stakeholderů, by mělo být postaveno nad všechno ostatní, neboť lidé jsou pro podnik tím nejdůležitějším aktivem. Komunikace s nimi by měla probíhat co nejrychleji v návaznosti na updaty, měla by být srozumitelná a transparentní, a podnik by se k ní měl stavět proaktivně. Firma by se dále měla připravit na rozpočtové deficity, měla by se postarat o nápravu mezer vzniklých v dodavatelském řetězci, a rovněž by se měla prostřednictvím přípravy scénářů připravit na neočekávané situace, které by s dalším vývojem pandemické krize mohly nastat.

KPMG navazuje s dalšími zásadami, kterými by se měla podniková krizová komunikace řídit. Uvádí, že podnik musí nejprve porozumět potřebám klíčových stakeholderů, především pak zaměstnanců. Komunikace s nimi by měla být jasná a konzistentní. Vedoucí pracovníci musejí vzít na vědomí, že zaměstnanci se v tomto období mnohdy soustředí více na své zdraví a zdravotní stav svých blízkých. K udržení pracovní morálky a motivace lidí by měl podnik nabídnout kreativní způsoby práce z domova, měl by podporovat konání virtuálních meetingů a jejich vedoucí by měli přimět zaměstnance zapnout si kameru, aby nepřicházeli o kontakt se spolupracovníky. Kromě zaměstnanců by se podniky měly soustředit také na své zákazníky – vyvstává potřeba monitorovat změny v jejich chování a reagovat na ně.

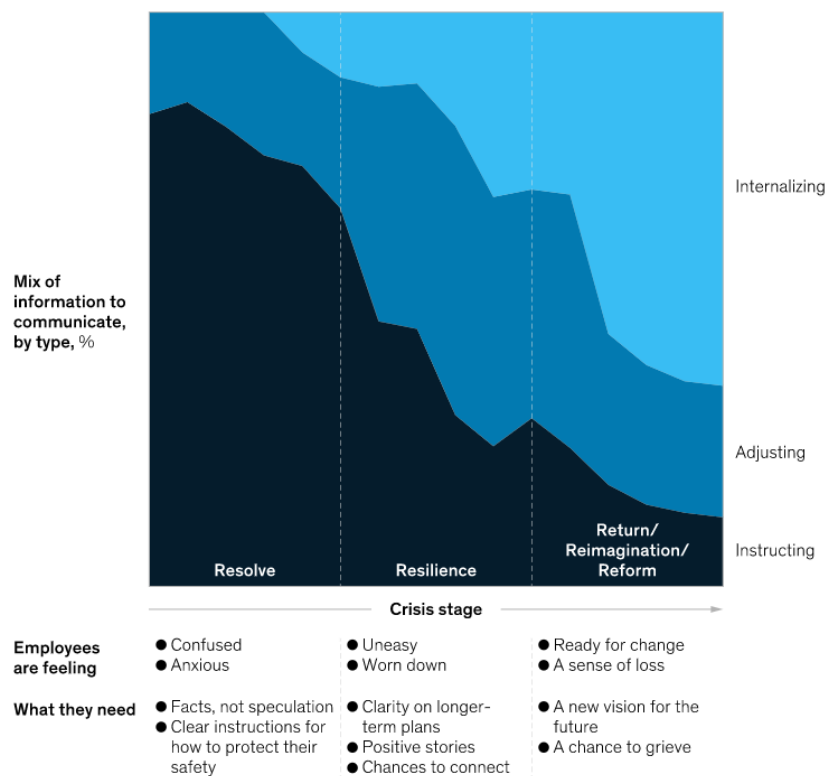
McKinsey & Company

Konzultantská společnost McKinsey působí v 65 zemích světa a pomáhá podnikům dosahovat jejich cílů prostřednictvím poradenství v oblasti managementu, technologie či inovací (McKinsey, 2021). Autorky Mendy, Steward a VanAkin (2020) vysvětlují, že v období nejistoty, jakou pandemie přinesla, vyžadují stakeholderi transparentnost, vedení a podporu při snaze o pochopení, co se odehrává. Úkolem leaderů je tedy pomoci lidem zůstat v bezpečí a naučit je se přizpůsobit vyvolaným změnám, uvést jejich osobní zážitky do celkového kontextu situace a pomoci jim

zvládnout krizi i po stránce emocí. Platí, že vedení podniků při žádné dřívější krizi nebylo středem pozornosti v takovém rozsahu, jako je nyní – kritická veřejnost hodnotí jejich péči o stakeholdery či autenticitu vyjádření. Úkolem podniků je dle autorek definovat dlouhodobé komunikační cíle, vyslyšet stakeholdery a porozumět jejich chování a potřebám, být proaktivní a uznávat dialog jako vhodnou formu krizové komunikace. Pokud se podnik k celé situaci správně postaví, může mít pro něj krize do budoucna pozitivní následky.

Autorky dále uvádějí pět věcí, které dělají skvělí krizoví komunikátoři. V první řadě dávají lidem informace, které potřebují a když je potřebují. Jak ukazuje následující obrázek, komunikace by se měla odvíjet od toho, v jaké fázi se krize aktuálně nachází. V prvotním stádiu krize je třeba vydávat především instrukce, následně by se podniky měly soustředit na komunikování změn a nejistot s krizí spojených, přičemž po skončení krize je třeba pomoci lidem pochopit, co se během krizového období odehrálo a jaké má situace důsledky. Platí, že způsob komunikace musí být vždy přizpůsoben konkrétní cílové skupině.

Obrázek 7 Krizová komunikace ve vývojových stádiích krize dle McKinsey



Zdroj: McKinsey, 2020 (<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/a-leaders-guide-communicating-with-teams-stakeholders-and-communities-during-covid-19#>)

Dalším z pěti doporučení jsou zásady efektivního komunikování v krizi. Krizová komunikace musí být srozumitelná, jednoduchá a častá. Je třeba mít na paměti, že lidé pocítující stres nedovedou absorbovat příliš mnoho informací, a proto musejí být nejpodstatnější sdělení neustále opakována. Příjemci se rovněž soustředí na záporné aspekty komunikace, proto se doporučuje formulovat informace pozitivně. Ukazuje se, že je efektivnější zdůrazňovat osvědčené postupy, než opakovat dezinformace nebo konspirační teorie. Kromě způsobu komunikace je rovněž třeba pečlivě zvolit vhodnou osobnost krizového mluvčího; ideálně by se mělo jednat o osobu, která je vnímána jako autorita v dané oblasti. Autorky rovněž upozorňují, že zaměstnanci důvěřují více svému zaměstnavateli než vládě a médiím, proto je pro podnik klíčové vyvarovat se v krizové komunikaci chyb.

Při krizové komunikaci je třeba dát přednost upřímnosti před charismatem. Krizový mluvčí by se měl soustředit na fakta, neměl by následky krize bagatelizovat, a měl by důsledně odlišovat informace, které se skutečně ví, od těch nejistých a nepotvrzených. Je vhodné rovněž ukázat zranitelnost, například smutek nad ztrátami nebo autentické pocity z negativního dopadu krize na zaměstnance. Citlivé chování a soulad mezi slovy a činy pomáhá budovat důvěru a loajalitu stakeholderů. Doporučuje se rovněž zahrnout zájmové skupiny do rozhodovacích procesů a získávat od nich zpětnou vazbu.

Dalším podstatným prvkem reakce na krizi je budování odolnosti skrze komunitní vazby. Podnikům je doporučováno podpořit širší komunitu a budovat pozitivní náladu ve společnosti, například prostřednictvím otevřeného poděkování zaměstnancům za jejich postoj k momentální situaci a jejich schopnost vypořádat se s výzvami, které krize přináší. Podpora sociální identity a sounáležitosti na základě sdílených hodnot či zvyků pomáhá budovat odolnost podniku. V této oblasti se doporučuje pořádat pro zaměstnance, případně další klíčové stakeholdery, virtuální společné snídaně nebo virtuální prohlídky pracovišť jednotlivých členů týmů tak, aby pracovníci cítili sounáležitost ke kolegům a firmě.




V závěrečné fázi krize je rovněž třeba pomoci lidem pochopit, co se událo, a stanovit jasnou vizi, jak se k následkům krize podnik postaví. Firmy by měly podpořit zaměstnance ve vyprávění vlastních příběhů, měly by jim naslouchat a být otevřené zpětné vazbě. Je vhodné najít hlubší cíle, které stakeholdery spojují i v době krize,

a zformulovat dva nebo tři takové jednoduché cíle, kterých chce podnik v náročném období dosáhnout.

Honigmann, Mendy a Spratt (2020) upozorňují, že stejně jako práce z domova coby následek pandemie COVID-19 může být pro zaměstnance obtížný i opětovný návrat na pracoviště. Vedoucí pracovníci by proto měli být vnímaví k potřebám zaměstnanců, zjišťovat, zda preferují rychlý návrat nebo potřebují více času, a vhodným způsobem je při jejich návratu podpořit. K podpoře návratu zaměstnanců na pracoviště je vhodné nastavit transparentní proces, který ukáže, co a kdy zaměstnance čeká, a současně poskytne i praktické informace s tím související (např. upozornění na změny v jízdních řádech veřejné dopravy, kterými se zaměstnanci na pracoviště dopravují). Obrázek 8 ukazuje návrh kalendáře návratu, jehož stanovení by mohlo usnadnit zaměstnancům jejich návrat do místa výkonu práce.

Obrázek 8 Kalendář komunikace návratu do práce dle McKinsey

Create a communication calendar with steps that can help make returning employees more comfortable.

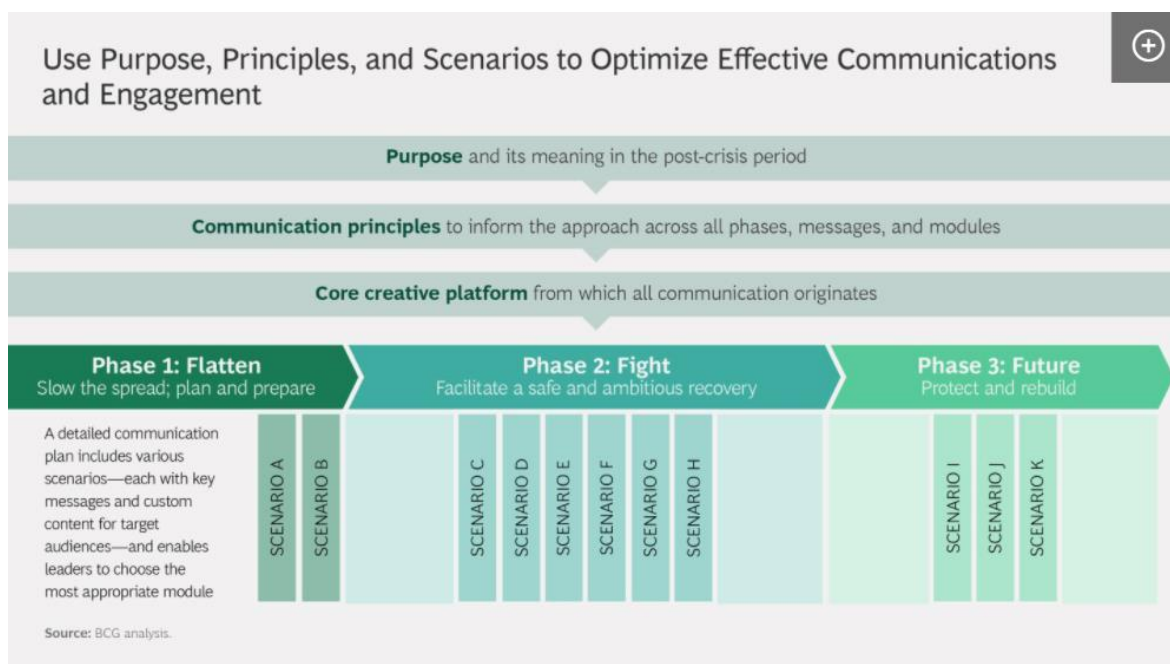
|  On day 1 |  During week 1 |  During month 1 |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> — Welcome back those who are returning — Focus on discovery from the crisis, and celebrate values — Highlight how employees and the company have rallied through the crisis <ul style="list-style-type: none"> • <i>For survivors</i>—how have we stayed afloat and who has helped us do that? • <i>For adapters</i>—how did we pivot to our new model and who drove that? • <i>For thrivers</i>—how did we rally to help our customers/ users when they needed us most? — Honor the past <p><i>This will ideally be an in-person event for as many people as possible, as well as streamed (and recorded) for those unable to be present</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> — Identify unexpected positive outcomes and cultural changes to retain for when the crisis ends — Continue activities to honor the past — Encourage random acts of kindness — Leaders need to be physically present—perfect the art of the walkaround; communicate in small groups <p><i>Ideally the week 1 activities will be in person and typically in working groups</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> — Hold conversations about ways we have worked during the crisis. What do people want to keep, what do they want to adapt, and what do they want never to experience again? — Showcase “my isolation transformation.” Transformation could be anything—physical, a new skill. Feature folks in various communications vehicles; award swag for coolest transformation — Prepare to look to the future by moving the focus of messaging to new opportunities and strategic questions rather than the transition itself (by analogy, talk about married life rather than the wedding ceremony) <p><i>Monitor the effectiveness of communication through regular pulse surveys, probably weekly; evaluate; adjust</i></p> |

Zdroj: McKinsey, 2020 (<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/communications-get-personal-how-leaders-can-engage-employees-during-a-return-to-work>)

The Boston Consulting Group

BCG operuje ve více než 50 zemích světa a věnuje se poradenství v různých aspektech podnikání. Schear a Young (2020) v doporučení ke krizové komunikaci v době pandemie COVID-19 uvádějí, že aby byla komunikace efektivní, měla by firma připravit komunikační plán, jehož podstatnou vlastností bude flexibilita a schopnost vyrovnat se s nejistotou. Strategie komunikace by přitom měla být připravena pro různé vývoje pandemické krize, jak ukazuje obrázek 9. Autoři apelují na vedení podniků, aby vyjadřovalo solidaritu se stakeholdery, a tím budovalo jejich důvěru v danou firmu. Podnik by měl ukazovat, že stále sdílí stejné hodnoty, které se nemění ani s prodělávanou krizí. Komunikace by měla probíhat v jednoduchém, srozumitelném jazyce, který ukazuje lidskost a empatii a je pochopitelný pro široké spektrum stakeholderů. Firma by rovněž měla komunikovat přes různé komunikační kanály podle potřeb odlišných zájmových skupin. Komunikované informace by měly být neustále aktualizovány a zasazovány do správného kontextu. Podnik by měl rovněž nastavit a komunikovat realistická očekávání do budoucna tak, aby se stakeholdeři mohli na další vývoj mentálně, finančně i emocionálně připravit. Autoři rovněž upozorňují na potřebu neustále opakovat podstatné informace.

Obrázek 9 Krizový komunikační plán dle BCG



Zdroj: BCG, 2020 (<https://www.bcg.com/publications/2020/communication-leadership-during-covid-19>)

Jak ukazuje rešerše dostupných zdrojů, každá konzultantská společnost nabízí na krizovou komunikaci v době krize spojené s pandemií nového typu koronaviru odlišný pohled; v jejich doporučeních však lze nalézt i četné podobnosti. Shrnutí poznatků vybraných konzultantských společností a formulaci obecného doporučení na jejich základě nabízí následující podkapitola.

2.3 Obecné doporučení k pandemické krizové komunikaci dle konzultantských firem

Jak ukazuje předcházející část práce, globálně působící konzultantské společnosti vydaly různá doporučení ke krizové komunikaci v době pandemie COVID-19, která se však v mnohých ohledech shodují, a to nejenom mezi sebou, ale i s teoretickými poznatky, jež obsahuje kapitola 1.

Krizová komunikace by měla splňovat především kritérium připravenosti. Konzultantské společnosti doporučují si dopředu připravit komunikační či krizový plán, v jehož rámci budou rozpracovány jednotlivé scénáře, které by mohly v dalším vývoji pandemie nastat. Dalším podstatným přípravným krokem je analýza klíčových stakeholderů a jejich komunikačních požadavků a potřeb. Následná krizová komunikace, která by měla vycházet ze stanoveného komunikačního plánu, musí být v zájmu efektivity transparentní, empatická, jasná a srozumitelná, upřímná a autentická, a především včasná a častá. Obzvlášť důležité je v obtížné pandemické době komunikovat se zaměstnanci, poskytovat jim podporu a udržovat je motivované a produktivní. Firmy by rovněž měly vzít v úvahu, že pro pracovníky dlouhodobě pracující z domova může být obtížný i návrat na pracoviště, a tedy by s nimi měly komunikovat i o této problematice. Opomíjeni by však neměli být ani ostatní klíčoví stakeholdeři podniku, mezi které se řadí především obchodní partneři či zákazníci. Konzultantské společnosti se dále shodují, že krize může mít na podniky i pozitivní dopad, a to především v případě, že budou na krizi a její komunikaci předem připraveny. Podstatným aspektem zvládnutí krize je rovněž poučení se z již absolvovaných situací a zapracování nových poznatků do dlouhodobé strategie podnikatelské činnosti.

Poznatky z kapitol 1 a 2 jsou dále využity při hodnocení krizové komunikační strategie vybraného podniku, jejíž analýze se věnuje kapitola 3

3 Krizová komunikace ve ŠKODA AUTO a.s.

Pandemie COVID-19 výrazně ovlivnila podnikatelské prostředí, stejně jako v ostatních zemích světa, i v České republice. Na základě vládních opatření, přijatých ve snaze zpomalit šíření nové nemoci, musely mnohé podniky částečně či zcela přerušit svoji činnost a majitelé firem, jejich vedoucí i zaměstnanci čelili nejistotě a obavám z budoucího vývoje dosud nepoznané situace. Krizová komunikace se tak stala jedním z nejdůležitějších vnitropodnikových procesů.

Zatímco teoretická část práce se věnuje shrnutí teoretických poznatků aktuálních autorů a formulaci doporučení k pandemické krizové komunikaci na základě dostupných materiálů vybraných konzultantských společností, praktická část se soustředí na analyzování krizové komunikace vybrané firmy, jíž je ŠKODA AUTO a.s. Pro jednoho z největších českých zaměstnavatelů, v jehož závodech v České republice pracuje v současné době asi 34 000 lidí, se staly různé formy krizové komunikace každodenní realitou, a právě proto byl tento podnik vybrán k analýze.

Kapitola 3 nejprve stručně představuje podnik ŠKODA AUTO a.s., popisuje situaci, v níž se automobilka v době pandemie ocitla, a rovněž přibližuje funkci komunikačního oddělení, které se problematikou podnikové krizové komunikace zabývá. Následující subkapitoly se věnují externí a interní komunikační strategii ŠA v době pandemie COVID-19 a následně zhodnocení zvolené komunikační strategie na základě srovnání s doporučeními soudobých autorů a konzultantských společností uvedených v kapitolách 1 a 2. Závěr práce poskytuje doporučení k optimalizaci krizové komunikace vycházející z téhož.

3.1 Vymezení cíle výzkumu a metodika práce

Cílem uskutečněného kvalitativního výzkumu je poskytnout odpověď na zvolenou výzkumnou otázku, jejíž znění je následující:

Jakým způsobem komunikovala ŠKODA AUTO a.s. pandemickou krizi?

Výzkumná otázka byla záměrně zformulována širěji, aby mohla práce obsáhnout veškeré zjištěné informace o zvolené strategii krizové komunikace ŠA v době covidové pandemie.

Za metodiku sběru dat byl zvolen částečně strukturovaný řízený rozhovor s odpovědnou osobou za komunikaci ŠKODA AUTO a.s. Připravené otázky

k tomuto rozhovoru byly rozděleny do šesti tematických okruhů a kladly si za cíl zjistit všeobecné informace o komunikačním oddělení ŠA, dále o existenci (případně neexistenci) manuálu krizové komunikace a jeho obsahu, míře dodržování zásad efektivní krizové komunikace, strategiích interní i externí krizové komunikace a jejich využití v době pandemie COVID-19. Rozhovor se uskutečnil prostřednictvím on-line nástroje MS Teams a jeho plný přepis obsahuje příloha 2.

Jako doplňující zdroj informací pro analýzu externí krizové komunikace ŠA byly užity oficiální webové stránky automobilky, především pak sekce *Novinky*, která obsahuje aktuální informace pro média či další zájemce, a rovněž stránka ŠKODA Storyboard se sekci *Media Room*, jež poskytuje médiím tiskové zprávy, fotografie či videa k dalšímu použití. Jako podpora pro analýzu interní podnikové komunikace byl využit časopis *Odborář* vydávaný odbory KOVO, v němž jsou pravidelně uveřejňovány informace o vývoji krizové situace ŠKODA AUTO spojené s pandemickou krizí.

Ke zpracování a vizualizaci informací získaných prostřednictvím interview byla užita frekvenční tabulka s kódováním dle Hendlových doporučení ke kvalitativním metodám výzkumu, jejímž cílem je rozkrýt získaná data směrem k jejich interpretování (Hendl, 2016). Na základě otázek, které byly respondentovi položeny, a získaných odpovědí bylo vytvořeno dvacet kódů pokrývajících různá probíraná témata, a následně byla v textu přepsaného rozhovoru zjišťována četnost jejich výskytu. Tato analýza pomohla k pochopení klíčových otázek krizové komunikace ŠA v době pandemie COVID-19.

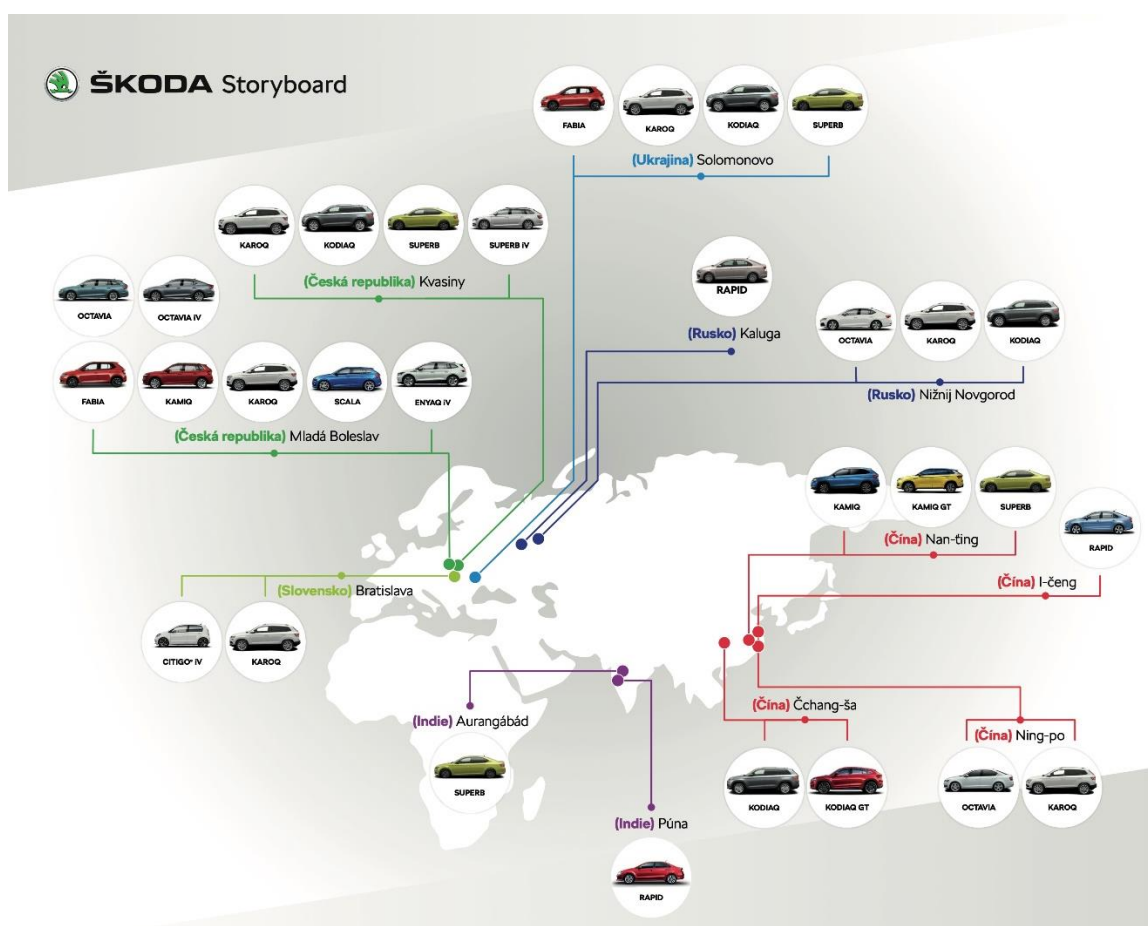
Získané a utříděné informace byly následně porovnány s výstupem rešerše dostupných aktuálních zdrojů uvedené v teoretické části práce. Srovnání umožnilo zhodnotit, zda krizová komunikační strategie ŠA odpovídá doporučeným zásadám správné komunikace v krizi dle vybraných autorů a konzultantských společností, zda je vhodným způsobem nastaven krizový komunikační plán, jestli jsou o vývoji situace včas informováni všichni stakeholdeři, zda se ke komunikaci užívají odpovídající kanály a jestli o nich stakeholdeři vědí a mají k nim přístup. Souhrn shromážděných informací souvisejících s touto problematikou poskytuje odpověď na stanovenou výzkumnou otázku. Na základě srovnání soudobé teorie s realitou ve ŠKODA AUTO došlo rovněž k odhalení nedostatků krizové komunikace. Závěr

práce tedy poskytuje doporučení k optimalizaci pro komunikování pokračující krize spojené s COVID-19, případně dalších budoucích krizí.

3.2 ŠKODA AUTO, její situace v době pandemie a krizová komunikace

ŠKODA AUTO a.s. je česká automobilka s více než stopětatvacetiletou tradicí, která své vozy prodává ve více než 100 zemích světa. Hlavní závod sídlí v Mladé Boleslavi, přičemž v ČR se nacházejí i dva pobočné závody, a to ve Vrchlabí a v Kvasinách. Vozy ŠKODA se však vyrábějí i za hranicemi České republiky, jak ukazuje obrázek 10. V současné době nabízí česká automobilka devět různých modelových řad osobních vozů: FABIA, RAPID, SCALA, OCTAVIA, SUPERB, KAMIQ, KAROQ, KODIAQ a ENYAQ iV. Zákazníkům se nabízí široké spektrum výbav a konfigurací, čímž je dosahováno značné personalizace nabízených produktů (ŠKODA AUTO, 2021; ŠKODA Storyboard, 2021).

Obrázek 10 Výroba vozů ŠKODA ve světě



Zdroj: ŠKODA Storyboard, 2020 (<https://www.skoda-storyboard.com/cs/skoda-svet-cs/za-oponou-cs/kde-vsude-je-skoda-auto-doma/>)

Historie automobilky sahá do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement otvírají podnik na opravu a výrobu jízdních kol. O tři roky později přecházejí na výrobu motocyklů a v roce 1905 vyrobí první automobil se jménem *Voiturette*. Ve 20. letech 20. století spojí podnik Laurin & Klement své síly se Škodovými závody v Plzni, přičemž automobily začínají používat značku ŠKODA a logo okřídleného šípku, jehož upravenou formu nesou vozy české automobilky dodnes. Dalším důležitým milníkem se pro ŠA stává počátek 90. let minulého století, kdy se podnik stane součástí koncernu Volkswagen (ŠKODA AUTO, 2021).

Český automobilový výrobce se v průběhu své více než staleté existence setkal s mnohými náročnými situacemi, včetně obou světových válek; počátek roku 2020 pro něj však připravil výzvu, která se nepodobala ničemu z toho, čím si automobilka v minulosti prošla.

Onemocnění COVID-19 se do České republiky rozšířilo počátkem března 2020, a v návaznosti na vyhlášení nouzového stavu 12. března dochází o necelý týden později k zastavení výroby ve všech českých závodech automobilky ŠKODA AUTO. Většina zaměstnanců s výjimkou těch, kteří zajišťují nezbytně nutné činnosti, zůstává od 18. března, 22 hod. doma s náhradou mzdy ve výši 70 % průměrného výdělku, která od 30. března vzroste na 75 %. Zaměstnanci dostávají informaci, že provoz by měl být obnoven po 5. dubnu. Zbývající pracovníci, kteří se starají o zajištění nezbytně nutných činností, se potýkají s nedostatkem roušek a desinfekcí, a někteří zaměstnanci odmítají dodržovat nastavená opatření, což vyústí v zavlečení nemoci do Parts Centra v Mladé Boleslavi (Škodovácký Odborář č. 11 a 12, 2020).

Vzhledem k nepříznivému vývoji epidemiologické situace v České republice dochází k odsunutí termínu obnovení provozu postupně na 14., 20. a 27. dubna. Koncem dubna dojde k obnovení výroby z 50 %, přičemž jsou zrušeny noční směny a zaměstnanci musejí dodržovat přijatá hygienická opatření. Vystává problém s přeshraničními pracovníky a povinným testováním na hraničních přechodech – je rozhodnuto, že polským pendlerům budou testy na zjišťování nákazy COVID-19 hrazeny. Všem zaměstnancům jsou bezplatně rozdávány hygienické ochranné pomůcky (Škodovácký Odborář č. 14-17, 2020).

Od května dochází k pozvolnému zlepšování situace a postupně se obnovuje i většina zrušených směn, ovšem za stálé platnosti hygienických opatření. Ukazuje se, že odbyt koncernu VW klesl meziročně o 40 % a některé zahraniční pobočky byly nuceny přistoupit k propouštění zaměstnanců (Škodováký Odborář č. 18-21, 2020).

Léto přináší postupné rozvolňování. ŠA přišla v prvním čtvrtletí roku 2020 cca o čtvrtinu produkce, nicméně poptávka po vozech se začíná zvyšovat (Škodováký Odborář č. 24 a 25, 2020). S příchodem podzimu se však situace opět zhoršuje. Ve snaze zamezit šíření nového typu koronaviru v rámci podniku se opět zpřísní hygienická opatření, ve výrobě se zavádějí dodatečné přestávky na sanitaci a zaměstnanci, jimž to povaha práce umožňuje, přecházejí na home office. Ačkoliv roste počet nakažených pracovníků, situace ve ŠA zůstává pod kontrolou. Prohlubují se však ekonomické potíže spojené s pandemií a přijatými opatřeními – v září 2020 činí ztráta ŠKODA AUTO v ČR již 163 000 vozů (Škodováký odborář č. 26-46, 2020).

Počátkem ledna 2021 se česká automobilka začíná připravovat na hromadné očkování zaměstnanců. Nadále dochází k odstávkám výroby a rušení směn – nejedná se však již jen o potíže spojené s nákazou a nemocnými zaměstnanci, ale také o problémy spojené s nedostatkem některých dílů. Nedostatek čipů, které se užívají ve značném množství k výrobě elektronické výbavy vozu a bez nichž automobily nelze kompletovat, významným způsobem ovlivňuje celý koncern VW (Škodováký Odborář č. 1-5, 2021). V průběhu jara 2021 se nedostatek polovodičových součástek stává globálním problémem celosvětového automobilového průmyslu a mnohé automobilky se dostávají do situace, kdy nemohou uspokojit rostoucí poptávku po svých produktech, protože bez čipů nemohou vyrobené vozy dokončit. ŠA je tak nucena rušit další směny.

Pandemie nemoci COVID-19 a globální ekonomická krize, kterou rozšíření nového typu koronaviru způsobilo, klade zvýšené nároky na krizovou komunikaci podniků, a to především směrem dovnitř, tedy hlavně k zaměstnancům. Ačkoliv krizová komunikace ve ŠKODA AUTO není vyhrazena konkrétnímu pracovníkovi či oddělení a do značné míry se jí musí zabývat většina útvarů napříč celou automobilkou, za stěžejního nositele krizové komunikace lze považovat komunikační oddělení.

Jak uvedl respondent ze ŠA, komunikační oddělení sestává ze dvou pododdělení – oddělení komunikace podniku GKU a komunikace produktu GKP. Komunikace podniku se zabývá jak interní komunikací, tedy komunikací se zaměstnanci, tak externí komunikací, tedy komunikací s médii a širokou veřejností. Na oddělení komunikace pracuje celkově asi třicet zaměstnanců, přičemž 13 z nich zastává roli tiskového mluvčího.

Tabulka 2 reprezentuje frekvenční analýzu provedeného rozhovoru se zástupcem oddělení komunikace ŠA a shrnuje nejčastěji zmiňovaná témata, která lze považovat za klíčová v pochopení přístupu české automobilky ke krizové komunikaci.

Tabulka 2 Frekvenční analýza dat získaných prostřednictvím rozhovoru

| Kód | Výskyt |
|---|-----------------------------------|
| Krizový plán | 79, 86 |
| Komunikační kanály/nástroje | 153, 155, 161, 175, 217, 225, 253 |
| Spolupráce mezi oddělením komunikace a dalšími odděleními | 30, 121, 199, 205, 271 |
| Nedostatek kapacity | 65, 82 |
| Obvyklé postupy/procesy v komunikaci | 41, 107, 114, 122, 210 |
| Nepředvídatelnost | 303, 313 |
| Nositelé krizové komunikace | 5, 14, 52, 58, 68, 191 |
| Zásady krizové komunikace | 90, 105, 111, 120, 126, 128, 132 |
| Interní komunikace | 13, 38, 76, 197 |
| Externí komunikace | 13, 35, 57, 77, 190 |
| Komunikace spojená s pandemií COVID-19 | 16, 75, 229, 241, 307 |
| Struktura oddělení komunikace | 9, 49, 146 |
| Intenzita komunikace | 241, 243, 269 |
| Zpětná vazba ke komunikaci | 247, 252, 259, 263 |
| Spolupráce s odbory | 279 |
| Péče o zaměstnance v době COVID-19 | 295 |

| | |
|------------------------------|-----|
| GDPR | 181 |
| Změny v postupech | 20 |
| Spolupráce s koncernem VW | 97 |
| Školení v oblasti komunikace | 150 |

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky 2, v průběhu rozhovoru bylo diskutováno celkem dvacet témat, přičemž nejčastěji respondent hovořil o komunikačních nástrojích, zásadách krizové komunikace a nositelích krizové komunikace. Za další významná témata lze považovat spolupráci mezi oddělením komunikace a dalšími odděleními, obvyklé postupy a procesy v komunikaci, komunikaci spojenou s pandemií COVID-19 a dále interní a externí komunikaci. Přehled četnosti všech diskutovaných témat ukazuje obrázek 11.

Obrázek 11 Četnost diskutovaných témat na základě frekvenční analýzy

| Četnost výskytu (v jednotkách) | Témata | | | | | |
|--------------------------------|--|--------------------------------------|------------------------------|--|---------------------------|------|
| 7 | Komunikační nástroje | Zásady krizové komunikace | | | | |
| 6 | Nositelé krizové komunikace | | | | | |
| 5 | Spolupráce mezi odděleními komunikace a dalšími odděleními | Obvyklé postupy/procesy v komunikaci | Externí komunikace | Komunikace spojená s pandemií COVID-19 | | |
| 4 | Interní komunikace | Zpětná vazba ke komunikaci | | | | |
| 3 | Struktura oddělení komunikace | Intenzita komunikace | | | | |
| 2 | Krizový plán | Nedostatek kapacit | Nepředvídatelnost | | | |
| 1 | Spolupráce s odbory | Péče o zaměstnance v době COVID-19 | Školení v oblasti komunikace | Změny v postupech | Spolupráce s koncernem VW | GDPR |

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedená témata jsou dále rozvedena v podkapitolách 3.3 a 3.4, které se postupně věnují analýze externí a interní komunikační strategie ŠA na základě informací získaných nejen z rozhovoru, ale rovněž z materiálů dostupných na webových stránkách podniku a odborů KOVO. Subkapitola 3.5 se potom soustředí na zhodnocení zvolené strategie ŠA prostřednictvím srovnání praxe

podniku s postupy doporučenými soudobými autory a konzultantskými společnostmi.

3.3 Externí komunikační strategie ŠKODA AUTO a.s. v době pandemie COVID-19

Externí komunikace, kterou má v podniku ŠA na starost oddělení komunikace, je chápána jako předávání informací vně podniku, a to médiím i celé veřejnosti. Hlavními nástroji externí komunikace jsou tiskové zprávy, fotografie, videa či infografiky, které se zveřejňují v elektronickém formátu na webových stránkách ŠKODA AUTO. Od papírové podoby tiskové zprávy se ustupuje. Data v elektronické podobě jsou globálně dostupná komukoliv, kdo navštíví web podniku, přičemž tiskové zprávy se rovněž zasílají zájemcům e-mailem – ti, kteří chtějí dostávat aktuální informace o ŠA, mohou na webu zadat svoji e-mailovou adresu. V souvislosti s kontaktováním externích stakeholderů zmínil respondent otázku Obecného nařízení o ochraně osobních údajů, známého pod zkratkou GDPR, které neumožňuje podniku rozesílat informační e-maily na všechny kontakty, které má k dispozici. Zadáním e-mailové adresy do příslušné kolonky na webových stránkách poskytuje adresát souhlas se zasíláním těchto novinek – bez jeho souhlasu není jeho kontaktování možné. Za podstatný komunikační nástroj lze považovat také účet ŠA na Twitteru, který se intenzivně využívá a řadí se mezi nejrychlejší varianty komunikace. Ze sociálních sítí jsou dále využívány Facebook, Instagram a LinkedIn, ŠA disponuje také vlastním kanálem na YouTube. Veškerá sdělení jsou navíc překládána do anglického a německého jazyka, aby byla dostupná široké veřejnosti i za hranicemi České republiky.

Médiím i veřejnosti je dostupná řada informací na oficiálních webových stránkách ŠA, které lze najít pod doménou www.skoda-auto.cz. Do sekce „Novinky“ se zájemce dostane buď v nabídce „O společnosti“, která se nachází v horní liště úvodní stránky, anebo přímo na úvodní stránce, kde jsou k dispozici také odkazy na účty na příslušných sociálních sítích. V sekci „Novinky“ je pod seznamem nejnovějších článků uveden i odkaz na stránku ŠKODA Storyboard (samostatně dostupná na www.skoda-storyboard.com), která nabízí aktuality rozdělené do sekcí podle jejich obsahu, např. motorsport, eMobilita nebo jednotlivé modely. Na stránce ŠKODA Storyboard se nachází také sekce pro média zvaná „Media Room“, kde

jsou žurnalistům k dispozici tiskové zprávy, nejnovější články či fotografie a videa k volnému použití. Web podniku lze považovat za přehledný, návštěvník se v něm snadno orientuje a k dispozici má skutečně aktuální informace – ŠA zveřejňuje novinky na denní bázi.

Všechny výše uvedené komunikační kanály hrají důležitou roli také při vypuknutí krize. Respondent uvedl, že krizová komunikace ŠA se řídí obecně platnými pravidly krizové komunikace. Při zaznamenání vznikající krize poskytuje firma médiím a veřejnosti ihned alespoň základní sdělení, a to i v případě, že pracovníci momentálně nejsou schopni uvést k danému problému nic konkrétního – v takové situaci informuje komunikační oddělení externí stakeholdery, že v tomto okamžiku nedokáže situaci okomentovat, nicméně uveřejní prohlášení hned, jakmile to bude možné. Jakékoliv sdělení tedy vždy odpovídá aktuální znalosti problému, komunikace je transparentní a upřímná. Zároveň nevznikají časové mezery po prvním uveřejněném prohlášení – ŠA dbá na pravidelnou aktualizaci informací. Respondent upozorňuje také na pečlivý výběr uveřejňovaných zpráv – vždy je třeba uvést jen takovou informaci, která je jednoznačná a ověřená, nejasné a nejisté informace se neuvádějí. Média totiž každý obdržený údaj považují za fakt, a pokud by podnik uveřejnil sdělení, které by se později ukázalo jako neplatné, mohlo by to mít negativní vliv na image firmy.

Efektivní krizová komunikace také souvisí s osobností a schopnostmi tiskových mluvčích. ŠA disponuje na těchto pozicích zkušenými pracovníky, kteří pravidelně procházejí tréninky a školeními tak, aby dovedli správně vystupovat před novináři, kamerou apod. Tito tiskoví mluvčí, a s nimi celé oddělení, dbá na konzistentnost informací v čase i mezi jednotlivými pracovníky oddělení komunikace. Všechna sdělení se ukládají na sdílený disk, ke kterému mají přístup všichni odpovídající zaměstnanci, přičemž data jsou archivována v čase a upřesňují se nebo rozšiřují podle aktuální situace. Pracovníci se v rámci oddělení komunikace vzájemně informují a dochází rovněž ke schvalování sdělení v rámci dané hierarchie tak, aby se zajistilo, že všichni mají k dispozici stejné, aktuální informace. Při tvorbě jednotlivých sdělení probíhá intenzivní komunikace s odbornými útvary, aby sdělení odpovídala skutečnosti, přičemž se pracovníci snaží i složité technické problémy vyjádřit stručně a jasně. Respondent však podotýká, že více času, než samotná tvorba prohlášení, zabere proces jeho schvalování.

Zásadní sdělení jsou konzultována také s koncernem VW, do něž ŠA patří. Za tímto účelem existuje stanovený proces, jehož součástí jsou kontakty na odpovědné osoby. Ty je třeba s návrhem sdělení oslovit a jejich povinností je se k němu vyjádřit co nejdříve; lhůty k vyjádření se stanovují v hodinách. U důležitých sdělení tedy platí, že je třeba vyjasnit, zda jsou v souladu s tím, co komunikuje Volkswagen Group jako celek.

Krizová komunikace nabyla na důležitosti v kontextu rozšíření nemoci COVID-19. Po propuknutí pandemie spojené s novým typem koronaviru vznikl ve firmě tzv. anti-covid tým, jehož součástí je také komunikační oddělení, které komunikuje vně podniku aktuality týkající se této problematiky, především pak informace o přijímaných opatřeních k zamezení šíření nemoci v podniku a ochraně zaměstnanců. ŠA pravidelně zveřejňuje informace prostřednictvím všech výše zmiňovaných komunikačních kanálů, zájemci o zodpovězení konkrétního dotazu se na podnik mohou obracet e-mailem. ŠA novinářům rovněž poskytla možnost pokládat otázky a získat odpovědi během on-line mediální konference, která proběhla 28. května 2021 za účasti vybraných představitelů ŠKODA AUTO a jejíž záznam je k dispozici na webu (ŠKODA Storyboard, 2021).

V době krizové komunikace je však potřeba komunikovat nejen s médii a veřejností, ale především s interními stakeholdery podniku. O strategii ŠA v této oblasti pojednává subkapitola 3.4.

3.4 Interní komunikační strategie ŠKODA AUTO a.s. v době pandemie COVID-19

Nejdůležitějším příjemcem krizové komunikace v době pandemie COVID-19 jsou ve ŠKODA AUTO zaměstnanci. Pokud by se totiž v podniku nemoc začala nekontrolovatelně šířit, mohlo by dojít k zastavení výroby, a proto podnik dbá na ochranu zdraví pracovníků přijímáním různých bezpečnostních opatření, o kterých je třeba zaměstnance pravidelně a vhodným způsobem informovat. Dostatek aktuálních informací o současné situaci a jejím předpokládaném vývoji může také snížit pocity nejistoty a strachu zaměstnanců, a tedy pečovat i o jejich psychické zdraví.

Komunikace se zaměstnanci v době koronavirové pandemie probíhá velmi intenzivně, v případě potřeby až několikrát denně. Aby mohli být o aktualitách

informování všichni pracovníci, užívá ŠA celou řadu komunikačních nástrojů, jak v elektronické podobě, tak v podobě tištěné. K poskytování informací pracovníkům, kteří nemají přístup k pracovním počítačům nebo služebním telefonům (jedná se především o zaměstnance pracující ve výrobě), se užívají dvě tištěná periodika – ŠKODA Mobil, měsíčně vycházející noviny pro zaměstnance, a týdeník, který vychází každý čtvrtek a je dostupný i v elektronické podobě. Stěžejním elektronickým nástrojem je vnitropodnikový intranet, kde se pravidelně zveřejňují všechny aktuality. Rozesílá se také newsletter, aktuality se promítají např. na TV obrazovky umístěné napříč podnikem.

V pandemické krizové komunikaci je podstatným komunikačním nástrojem také rozesílání sms zpráv pracovníkům. V začátcích koronavirové pandemie, kdy došlo k uzavření českých provozů, ztratil podnik kontakt s více než dvěma třetinami zaměstnanců, tudíž se zaměřil na sběr soukromých telefonních čísel tak, aby mohl kontaktovat i zaměstnance bez služebního telefonu. ŠA se podařilo získat kontakty na většinu zaměstnanců včetně přeshraničních pracovníků z okolních zemí, a doposud bylo pracovníkům rozesláno více než 50 sms. Zprávy je rovněž možné do velké míry individualizovat, takže pracovníci obdrží vždy relevantní informace, které se týkají oddělení či místa, kde pracují.

Během první uzavírky výroby v roce 2020 vytvořila firma VIMEO kanál jako další z nástrojů interní komunikace, kam se nahrávají videa s nejpodstatnějšími informacemi nebo tipy. Na zaměstnaneckém portále rovněž vznikla samostatná sekce věnovaná koronavirové situaci ke zvýšení přehlednosti zveřejňovaných aktualit. V případě, že zaměstnanci mají otázku, na kterou nemohou najít odpověď v žádném z dostupných informačních zdrojů, mohou své dotazy posílat e-mailem nebo sms zprávou, přičemž odpověď dostanou obvykle ještě tentýž den.

Na základě výše uvedeného lze vyvodit, že každý zaměstnanec má k dispozici alespoň některý z široké a různorodé nabídky komunikačních kanálů, takže se ke všem dostávají všechny podstatné informace, nejen v období krize. Zpětnou vazbou jsou pro oddělení komunikace v době pandemie především otázky, které jim zaměstnanci posílají. Zpětná vazba související s činností oddělení komunikace je získávána i systematicky – jednou za určité období, obvykle za rok nebo za dva roky, se provádí průzkum čtenosti časopisu ŠKODA Mobil, prostřednictvím kterého oddělení komunikace zjišťuje, kolik lidí jej čte, jak hodnotí jeho obsah, kvalitu

informací apod. Pravidelně, na denní nebo týdenní bázi, dochází také k vyhodnocování čtenosti elektronických informačních kanálů prostřednictvím dostupných analytických nástrojů.

Oddělení komunikace však nezajišťuje veškerou komunikaci se všemi zaměstnanci. Soustřeďuje se především na informování vedoucích pracovníků, v jejichž kompetenci je dále informovat své podřízené. Vedoucí pracovníci jsou tedy zodpovědní za to, že se daná aktualita dostane ke všem zaměstnancům.

Při krizové komunikaci v době pandemie COVID-19 hraje významnou roli také odborová organizace KOVO. Většina zaměstnanců je jejími členy, a navíc se mnohá rozhodnutí s odbory projednávají, takže je odborová organizace dobře informována o všech aktualitách. Odbory rovněž disponují vlastními komunikačními kanály, tudíž odsouhlasená rozhodnutí sdílejí vlastním způsobem. Je tedy možné oslovit i ty zaměstnance, kteří by ostatním komunikačním nástrojům nevěnovali dostatečnou pozornost. V každém oddělení působí zástupce odborové organizace, a v případě, že tato osoba komunikuje totéž co podnik, posiluje tím společné sdělení. Lze tedy shrnout, že pokud je dané sdělení komunikováno podnikem i odbory, komunikace se stává efektivnější.

Koronavirová pandemie však nevyžaduje jen efektivní krizovou komunikaci, ale také péči o zaměstnance. V provozech se pravidelně distribuují hygienické pomůcky jako např. roušky nebo dezinfekce, a pracovníkům jsou k dispozici lékařské služby. V areálu ŠKODA AUTO v Mladé Boleslavi se nachází i poliklinika, kde mohou zaměstnanci najít nejen praktické lékaře, ale i různé specialisty. V případě psychických problémů mají pracovníci možnost kontaktovat psychology a zkonzultovat s nimi jakékoliv potíže telefonicky nebo při osobní schůzce.

Do skupiny interních stakeholderů se však řadí nejen zaměstnanci, ale také obchodní partneři. S nimi oddělení komunikace v kontaktu není – tento druh komunikace, potažmo krizové komunikace, zajišťují jednotlivá oddělení, která s daným obchodním partnerem spolupracují, případně oddělení nákupu. Oddělení komunikace poskytuje ostatním útvarům napříč firmou podporu při předávání informací. Běžně tedy probíhá intenzivní komunikace mezi komunikačním oddělením a ostatními odděleními, kdy se pracovníci jiných útvarů ujišťují, které informace mohou obchodním partnerům sdělit. Respondent ze ŠA uvádí, že je

obvykle odkazuje na příslušné sekce webových stránek podniku, neboť všechny zveřejněné informace mohou být volně šířeny.

Jak vyplynulo z rozhovoru, zástupce komunikačního oddělení považuje krizovou komunikaci za efektivní a při zpětném pohledu na zvolenou strategii nemyslí, že by bylo třeba cokoli měnit. Problémem je však nepředvídatelnost dalšího vývoje pandemické, a s tím související ekonomické krize. Potíže s určením budoucí situace jsou jednou z hlavních příčin neexistence krizového komunikačního plánu, tedy databáze znalostí a zkušeností ve formě manuálu. Respondent uvádí, že vzhledem k vysoké proměnlivosti krizí, kterými podnik prochází, ať už v době koronavirové pandemie nebo mimo ni, jejich unikátnosti a neopakovatelnosti, nedisponuje oddělení kapacitou k tomu, aby se mohlo vytvoření plánu věnovat. Uvádí však, že by bylo vhodné jej mít.

Následující podkapitola se věnuje zhodnocení krizové komunikační strategie v ŠA na základě poznatků z teoretické části této práce.

3.5 Zhodnocení zvolené komunikační strategie ŠKODA AUTO a.s.

Předchozí podkapitoly představují způsob, jakým se komunikační oddělení ŠKODA AUTO staví ke krizové komunikaci v době pandemie COVID-19, ale i ke komunikaci se stakeholdery obecně. Oddělení komunikace ŠA má na starost především komunikaci vně podniku, tedy k médiím a veřejnosti, a současně se věnuje komunikaci se zaměstnanci prostřednictvím široké škály komunikačních kanálů. Lze uvést, že z interních stakeholderů dále udržuje komunikaci s vlastníkem podniku, tedy VW Group, nicméně v jeho kompetenci není komunikace s obchodními partnery, o níž se starají jednotlivé odborné útvary napříč podnikem nebo oddělení nákupu.

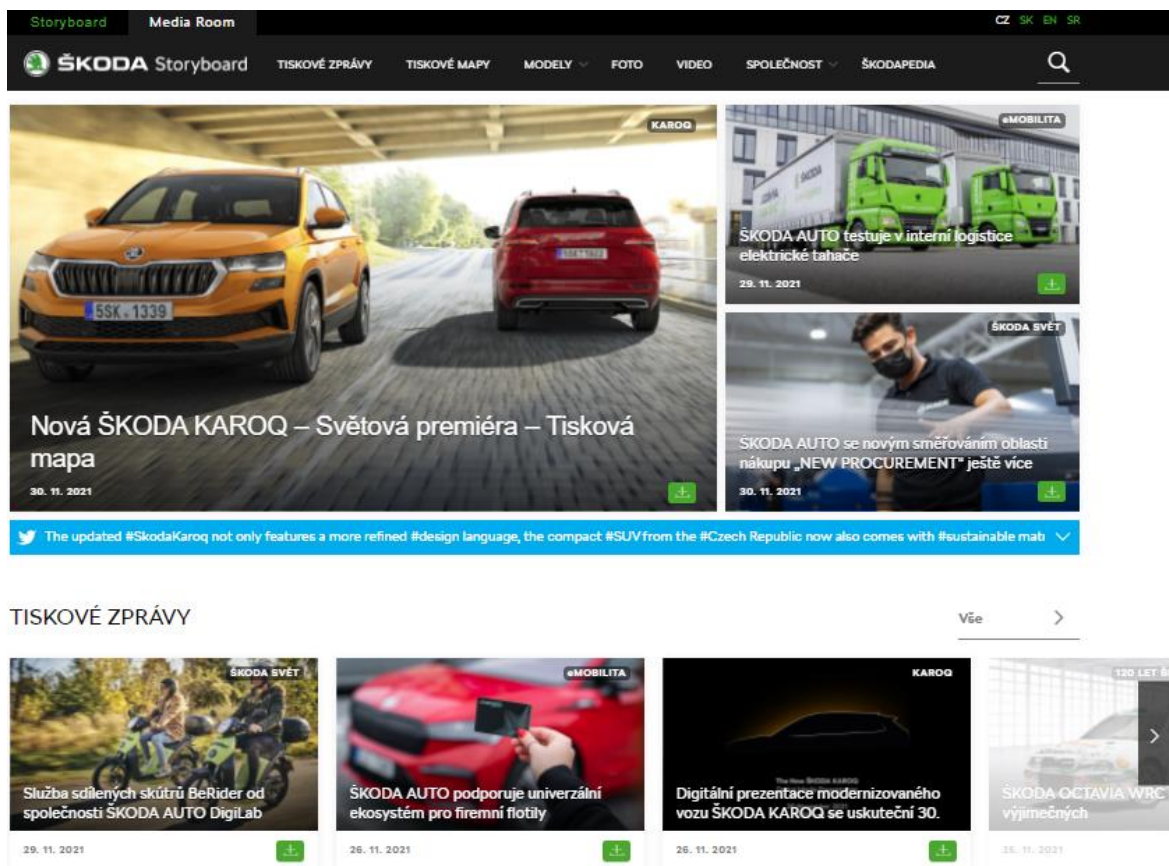
Na základě rozhovoru se zástupcem oddělení komunikace a analýzy webových stránek lze shrnout, že se krizová komunikace automobilky ŠKODA AUTO řídí všeobecně platnými pravidly, doporučenými většinou autorů citovaných v teoretické části této práce. Podnik jedná proaktivně, tedy snaží se zveřejňovat informace o vzniklé krizi nebo s ní související co nejdříve a průběžně uveřejněná sdělení aktualizovat. Neumožňuje tedy vznik příliš dlouhých časových mezer mezi prvním oznámením a podrobnějším sdělením. Oddělení komunikace ŠA také věnuje značnou pozornost sestavování sdělení tak, aby bylo srozumitelné, jasné

a stručné. Využívá přitom informace od odborných útvarů, kterých se daná situace týká, přičemž je zároveň usměrňuje, aby např. v případě složitých technických problémů nebylo vytvořené prohlášení příliš dlouhé a komplikované. Komunikace je transparentní a upřímná, sdělení vždy odpovídá aktuální znalosti dané situace. Zároveň se však podniku osvědčilo nesdělovat příliš mnoho informací, obzvláště těch, které nejsou zcela ověřené; komunikují se vždy jen jednoznačná a podložená fakta. Mezi další z dodržovaných zásad se řadí také konzistentnost krizové komunikace, a to jak konzistentnost sdělení jednotlivých mluvčích, tak konzistentnost v čase. Oddělení komunikace za účelem zajištění konzistentnosti využívá sdílený disk, kam se umísťují všechna sdělení, tudíž k nim mají odpovídající pracovníci snadný přístup. Klíčová sdělení se navíc konzultují i v rámci stanoveného procesu s VW, takže je zajištěna konzistentnost i napříč koncernem. Formování každého prohlášení potom podléhá také schvalovacímu procesu uvnitř podniku, tudíž komunikace je předem promyšlená a naplánovaná.

K externí krizové komunikaci v době pandemie COVID-19 jsou využívány odpovídající komunikační nástroje. ŠA zveřejňuje všechny aktuality, tiskové zprávy, fotografie, videa či infografiky na oficiálních webových stránkách a ŠKODA Storyboard. Hojně se také ke komunikaci s externími stakeholdery užívají účty na několika sociálních sítích, které umožňují informovat různé cílové skupiny. Množství komunikačních kanálů je tedy dostačující, webové stránky i účty v sociálních médiích jsou pravidelně aktualizovány.

Webové stránky a sekce pro média působí přehledně a snadno se v nich zorientuje i osoba, která s nimi nikdy dříve nepracovala. Obrázek 12 ukazuje úvodní stránku sekce pro média na ŠKODA Storyboard. Lišta umístěná v horní části stránky umožňuje rychlou orientaci v publikovaných materiálech. Kromě tiskových zpráv tu žurnalista najde i tiskové mapy, které nabízejí přehled informací týkajících se zvláště každého nového modelu, a dále fotografie či videa k volnému použití nebo odkaz na tzv. ŠKODApedii, která poskytuje vysvětlení k různým odborným termínům, např. k jednotlivým asistenčním systémům nebo interiérovým vybavením vozu. V pravé části je umístěna ikonka pro vyhledávání požadovaných témat. Úvodní stránka dále odkazuje na aktuality, nejnovější uveřejněné tiskové zprávy, fotografie či videa.

Obrázek 12 Úvodní stránka ŠKODA Storyboard, sekce Media Room



Zdroj: ŠKODA Storyboard, 30. 11. 2021 (<https://www.skoda-storyboard.com/cs/media-room/>)

Zveřejňované tiskové zprávy rovněž splňují kritéria zmiňovaná v příručkách PR. Obrázek 13, umístěný na následující stránce, ukazuje úryvek z příkladu tiskové zprávy související s pandemií COVID-19. Tisková zpráva je stručná a přehledná s jasně danou strukturou. Titulek vystihuje obsah tiskové zprávy a zvýrazněný úvodní odstavec, uvozený domicilem, představuje shrnutí celého textu spolu se třemi odrážkami se stěžejními informacemi. Text je navíc doplněn o fotografie odpovídající tématu tiskové zprávy.

V době pandemie uskutečnila automobilka také několik virtuálních tiskových konferencí, v rámci nichž se mohli zájemci z řad médií dotazovat zástupců podniku. Na případné dotazy odpovídá oddělení komunikace také prostřednictvím e-mailu, a to většinou ještě tentýž den. Kontakty pro média jsou dostupné rovněž na ŠKODA Storyboard.

Obrázek 13 Výstřižek z tiskové zprávy

10. 8. 2020

ŠKODA AUTO přijímá opatření proti možnému nakažení COVID-19



- › Cílem preventivních kroků je efektivní ochrana zaměstnanců před nakažením COVID-19 po návratu z celozávodní dovolené
- › ŠKODA AUTO nabízí ve spolupráci se zdravotnickými partnery PCR-testy pro své zaměstnance
- › Rozsáhlá hygienická a bezpečnostní opatření k minimalizaci nebezpečí nakažení platí v celém podniku od obnovení výroby 27. dubna 2020

Mladá Boleslav, 10. srpna 2020 – Za účelem co nejlepší ochrany zaměstnanců po návratu z celozávodní dovolené ŠKODA AUTO přijala společně se sociálním partnerem, Odbory KOVO, preventivní opatření před nakažením virem COVID-19. Opatření, která budou uplatněna ve všech třech českých výrobních závodech, mají zabránit řetězovému šíření nákazy, pokud některý zaměstnanec podniku onemocní koronavirem COVID-19. Zdraví zaměstnanců je pro automobilku nejvyšší prioritou.

Ve spolupráci se zdravotnickými partnery nabízí ŠKODA AUTO svým zaměstnancům takzvané PCR-testy. Jsou k dispozici za příslušný poplatek především pro ty zaměstnance, kteří se vrací z rizikových oblastí do České republiky a musí se nechat testovat. Současně je tato možnost dostupná také pro zaměstnance podniku, kteří svou dovolenou trávili v nerizikové oblasti, ale přesto chtějí vyloučit podezření nákazy. Kdo měl prokazatelně kontakt s nakaženou osobou, nebo sám vykazuje symptomy, je nabádán, aby využil testování zdarma oficiální cestou přes Krajskou hygienickou stanici, nebo svého praktického lékaře.

Zdroj: ŠKODA Storyboard, 2020 (<https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto-prijima-opatreni-proti-moznemu-nakazeni-covid-19/>)

Z výše uvedeného lze vyvodit, že externí krizová komunikace podniku se řídí všeobecně platnými zásadami pro krizovou komunikaci a lze ji považovat za efektivní. ŠA využívá vhodné komunikační kanály a reaguje na dotazy veřejnosti.

V době koronavirové pandemie hraje významnou roli také krizová komunikace interní, které věnuje oddělení komunikace ŠA velkou pozornost. Se zaměstnanci komunikuje prostřednictvím velkého množství různorodých komunikačních kanálů tak, aby mohla potřebné informace sdělit všem. Vzhledem k zastavení výroby na počátku minulého roku a ztrátě kontaktu s velkým množstvím pracovníků zavedl podnik nový způsob interní krizové komunikace prostřednictvím rozesílání sms zpráv na osobní telefonní čísla zaměstnanců, které se podařilo shromáždit. Lze tedy říci, že podnik se aktivně adaptoval na novou situaci a flexibilně zareagoval na nové

komunikační požadavky s ní související. Kromě sms zpráv vznikly i další kanály k přehlednému šíření potřebných informací, např. kanál VIMEO nebo covidová sekce na podnikovém intranetu. ŠA tedy přizpůsobila komunikační kanály cílovým skupinám stakeholderů, jak doporučují někteří autoři citovaní v kapitole 2. Platí, že podnik nejprve informuje své zaměstnance, než dané sdělení zveřejní vně firmy. Pokud by pracovníci potřebovali doplnit nějaké informace, mohou se na oddělení komunikace obrátit e-mailem nebo sms zprávou. Tato komunikace je kromě průzkumů čtenosti některých vnitropodnikových komunikačních kanálů pro komunikační oddělení významnou zpětnou vazbou. Do jisté míry je tak splněno doporučení zajistit oboustranný tok informací.

Krizová komunikace se zaměstnanci probíhá dle respondenta na denní bázi, někdy jsou sdělení zveřejňována i několikrát denně. Je tedy splněna zásada intenzivní komunikace v době krize – zaměstnanci mají včas všechny potřebné informace, které jsou dostatečně opakovány tak, aby se zajistilo jejich doptování k příjemcům i v době vypjatých stresových situací, kdy mají lidé všeobecně problém absorbovat větší množství informací. Jak vyplývá z analýzy doporučení vybraných konzultantských společností, v době pandemie je třeba kromě časté a srozumitelné komunikace také pečovat o zdraví pracovníků. Toto doporučení ŠA na celopodnikové úrovni rovněž splňuje, neboť zaměstnancům jsou v rámci podnikové polikliniky k dispozici jak praktičtí lékaři a specialisté, tak psychologové, navíc podnik pracovníkům poskytuje ochranné pomůcky a dezinfekci.

Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců a jejich roztroušenosti ve třech závodech na různých místech ČR spoléhá oddělení komunikace při sdělování aktualit na vedoucí pracovníky. Jejich úkolem je zajistit, aby se ke všem jejich podřízeným dané sdělení dostalo. Komunikační oddělení nezajišťuje komunikaci s obchodními partnery, nicméně poskytuje konzultaci pracovníkům jiných oddělení, pokud potřebují mezi partnerské firmy nějaké sdělení rozšířit.

Ačkoliv se interní krizová komunikace jeví jako dostatečná a efektivní, při srovnání praxe s teoretickými poznatky lze nalézt několik oblastí, v nichž by mohla česká automobilka svou krizovou komunikační strategii optimalizovat. Potenciálním problémem by mohla být neexistence krizového komunikačního plánu. Oddělení komunikace sice pracuje s osvědčenými postupy, databází znalostí v tomto případě však netvoří sestavený manuál, nýbrž souhrn znalostí a zkušeností všech

pracovníků komunikačního oddělení, které mezi sebou mohou sdílet. V případě odchodu těchto pravidelně školených a zkušených zaměstnanců by mohlo dojít ke ztrátě informací o prověřených, funkčních komunikačních postupech a noví pracovníci by mohli mít potíže zareagovat na případnou krizovou situaci efektivně. Přestože se podnik potýká s velkým množstvím unikátních, neopakujících se krizí, pravděpodobně by je bylo možné pro účely sestavení krizového komunikačního plánu alespoň orientačně rozdělit do kategorií na základě určité podobnosti a ke každé z kategorií přiřadit vhodný postup pro krizovou komunikaci. Pro oddělení sestávající z vysoce kvalifikovaných a kompetentních pracovníků se tvorba takového plánu může zdát bezesmyslná a zdržující, případným novým zaměstnancům by však mohl významně pomoci. Manuál krizové komunikace by navíc mohl být dostupný všem zaměstnancům podniku, takže by všichni věděli, jakými procesy se krizová komunikace řídí, koho je třeba při vzniku krizové situace kontaktovat, co mohou pracovníci očekávat nebo jakými kanály se k nim aktuality dostanou.

S výše uvedeným souvisí také určitá roztržitost komunikace směrem k obchodním partnerům, kteří tvoří významnou složku interních stakeholderů. Je pochopitelné, že oddělení komunikace nemá dostatečnou kapacitu na to, aby zajišťovalo tok informací i k nim, a jednotlivá oddělení se tohoto úkolu mohou zhostit s podporou komunikačního oddělení velmi dobře, chybí tu však systematická zpětná vazba od těchto oddělení, co, kdy a komu komunikovala. I přes intenzivní konzultace pracovníků komunikačního oddělení se zaměstnanci jiných odborných útvarů by se mohlo stát, že by některý z obchodních partnerů např. nedostal všechny relevantní aktuální informace včas nebo v adekvátním rozsahu. Proces zpětné vazby od jednotlivých oddělení k oddělení komunikace by mohl být rovněž včleněn do krizového komunikačního plánu. Pracovníci odborných útvarů by tedy věděli, koho mají vyrozumět o tom, že nějakou informací komunikovali vně podnik, a oddělení komunikace by mělo lepší dohled nad tím, co je komunikováno. Ke vzniku komplexního krizového komunikačního plánu by mohly být využity všechny zkušenosti nabyté právě v období pandemie COVID-19, neboť se jedná o rozsáhlou krizi zasahující téměř do všech podnikových činností, od zastavení výroby přes epidemii mezi zaměstnanci až po výpadky dodávek dílů, a oddělení komunikace si tedy vyzkoušelo komunikování rozličných dílčích krizí. Lze tedy říci,

že shromáždění znalostí získaných v této době by mohlo významně usnadnit komunikování budoucích krizí, zejména případným novým pracovníkům oddělení komunikace.

Závěrečná podkapitola kapitoly 3 představuje návrh na optimalizaci krizové komunikace ve ŠKODA AUTO reagující na výše uvedené potenciální nedostatky. Věnuje se krizovému komunikačnímu plánu, návržení procesu jeho vytvoření a možnému obsahu.

3.6 Návrh na optimalizaci krizové komunikace ve ŠKODA AUTO a.s.

Jak vyplynulo z analýzy krizové komunikace automobilky ŠKODA AUTO, a především pak z rozhovoru se zástupcem oddělení komunikace, v podniku neexistuje krizový komunikační plán, který většina zdrojů citovaných v teoretické části práce považuje za klíčový faktor efektivní krizové komunikace. Jako další možný nedostatek je možné identifikovat nedostatečně systematickou zpětnou vazbu ke krizové komunikaci s významnou skupinou interních stakeholderů – obchodními partnery. Podniku lze doporučit, aby na základě zkušeností získaných v průběhu komunikování rozličných krizí, kterými si prošel, včetně krize spojené s pandemií COVID-19 vytvořil komplexní krizový komunikační plán, jehož součástí by byl i standardizovaný postup pro získávání zpětné vazby od dalších odborných útvarů ŠA ke komunikaci s obchodními partnery.

Příprava krizového komunikačního plánu by mohla být rozčleněna do tří fází. V prvním kroku by podnik provedl analýzu možných problémů, které by mohly vést ke krizi, zapříčiněných uvnitř i vně podniku. Této aktivity by se mohla účastnit všechna oddělení napříč automobilkou – každý útvar by shromáždil informace k potížím či krizím, se kterými se již setkal nebo s nimiž se setkává pravidelně. Souhrn těchto situací by byl následně rozčleněn do několika skupin na základě zvolených kritérií. Jedním z nich by mohlo být dělení podle původu problému (pocházející z vnějšího nebo vnitřního prostředí podniku). Za další možný způsob lze zvolit kategorizaci na základě určité podobnosti řešených krizí a problémů (např. problémy související s výpadky dodávaných dílů, krize způsobené rozšířením nepravdivých informací o firmě apod.). Jako další kritérium rozdělení je možné zvolit opakovatelnost daného problému, tedy určení, zda se jedná o unikátní nebo opakující se situaci, nebo např. kritérium zavinění – jestli podnik za krizi nese plnou

zodpovědnost, částečnou zodpovědnost či je za ni zodpovědný někdo jiný. Způsob kategorizace by ŠA volila dle svých potřeb a různorodosti zjištěných problémů. Rozdělení krizových situací do skupin podle vybraných kritérií by podniku poskytlo souhrnný náhled na řešené problémy vycházející ze zkušeností získaných napříč podnikem. Vyčlenění pracovníci by následně mohli se seznamem dále pracovat a vybrat ty skupiny problémů, které by bylo možné považovat za modelové (např. často se opakující potíže spojené s určitou činností podniku), a pro ty potom sestavit manuál krizové komunikace.

Po průzkumné a hodnotící fázi by následoval druhý krok, a sice tvorba samotného plánu. Krizový komunikační plán by mohl být rozdělen do sekcí dle vybraných kategorií krizových situací a pro každou z nich by obsahoval komplexní manuál související především s činností komunikačního oddělení.

Úvodní část plánu by měl tvořit výčet vybraných modelových krizí a jejich stručný popis, který by obsahoval např. příklady krizí, které lze za modelovým příkladem vidět, četnost opakování nebo závažnost. Následně lze doporučit zařazení krátkého přehledu obecně platných zásad krizové komunikace. Dále by měl plán obsahovat informace k určení krizového štábu – je třeba určit, kteří pracovníci z jakých útvarů budou jeho členy, přičemž lze doporučit, aby složení tohoto štábu bylo diverzifikované, a následně je potřeba vymezit role jednotlivých členů, a případně uvést jejich kontakty. Rovněž je vhodné zahrnout do tohoto seznamu výčet osob či útvarů, které je třeba zahrnout do rozhodovacích procesů souvisejících s krizí (lze uvést i pro každou kategorií krizových situací zvlášť). Ke krizové komunikaci se také váže doporučení zhodnotit technické požadavky komunikace a v plánu uvést, např. jaké komunikační prostředky a v jakém množství budou ke komunikování krize potřebné. Následně lze doporučit rozdělení krizového komunikačního plánu do sekcí podle jednotlivých kategorií krizových situací a následující informace uvádět do každé sekce zvlášť, přizpůsobené požadavkům konkrétních modelových situací.

Plán interní krizové komunikace by měl zahrnovat kontakty – ideálně pracovní i osobní – na všechny zaměstnance. Tato informace by mohla být uvedena např. v příloze plánu, která by byla dostupná jen vybraným pracovníkům, oprávněným s kontaktními informacemi pracovat. Sběr těchto dat ŠA již provedla z důvodu pandemické krize a lze podniku doporučit je archivovat a průběžně aktualizovat.

Nastavení plánu jejich aktualizace by rovněž mohlo být součástí této přílohy. Následně je třeba určit klíčové vnitřní stakeholdery a s tím související seznam osob či útvarů, které je třeba o dané situaci vyrozumět. Plán by měl obsahovat rovněž výčet vhodných komunikačních kanálů pro všechny typy dotčených stakeholderů (např. sms zprávy pro zaměstnance dotčených oddělení, umístění informace na intranet pro všechny zaměstnance apod.). Pro účely manuálu lze rovněž zformulovat vzorová oznámení pro klíčové stakeholdery. V plánu by mělo být též uvedeno, na koho se obracet v případě otázek souvisejících s krizí a její komunikací, včetně e-mailové adresy nebo telefonního čísla. Plán by měl následně shrnout, jaké povinnosti jsou v dané krizové situaci ukládány dotčeným pracovníkům nebo oddělením (např. povinnost informovat dotčeného obchodního partnera). Závěrem této části plánu by se měl objevit také systém zpětné vazby, jehož implementace do procesů podniku by zajišťovala, že se oddělení komunikace vždy dozví, kdo, kdy nebo jak informoval o vzniklé události obchodní partnery či jiné instituce, se kterými komunikují pouze vybrané útvary a komunikační oddělení s nimi v kontaktu není.

Plán externí krizové komunikace by měl zahrnovat tzv. medialist s kontakty na vybraná média, která jsou pro podnik tematicky i místně relevantní (případně relevantní i pro daný typ krizové situace). Tento seznam by mohl být opět součástí přílohy krizového komunikačního plánu. Tato část plánu by opět měla obsahovat vzorová oznámení pro každou sekci modelových situací, a dále ukládat povinnosti dotčeným pracovníkům nebo oddělením (např. povinnost dotčených oddělení do stanoveného termínu poskytnout komunikačnímu oddělení informace o vzniklé krizi nebo povinnosti jednotlivých pracovníků oddělení komunikace).

Závěrem krizového komunikačního plánu by měl být uveden kontakt na oddělení komunikace či konkrétní pracovníky, kteří mají být vyrozuměni v případě, že v některém oddělení dojde ke krizové situaci obsažené v úvodním výčtu či jiné, která by mohla do některé z kategorií spadat.

Poslední fází související s tvorbou krizového komunikačního plánu je distribuce připraveného a schváleného manuálu vybraným, nebo lépe všem pracovníkům, aby všichni věděli, jaký se očekává postup v případě vzniku krizové situace. Následně lze doporučit zařazení školení vybraných zaměstnanců (např. vedoucích pracovníků), při němž by došlo k představení plánu a informování o povinnostech

z něj pro tyto pracovníky vyplývajících v době krize. Je také doporučováno připravit pro vybrané pracovníky trénink k procvičení efektivní komunikace v době krize, např. prostřednictvím simulačních cvičení.

Tabulka 3 poskytuje stručný přehled činností spojených s tvorbou plánu krizové komunikace.

Tabulka 3 Kroky a činnosti procesu tvorby plánu krizové komunikace

| Fáze procesu tvorby manuálu | Kroky a činnosti | |
|--|--|--|
| 1. Fáze – průzkumná a hodnotící fáze | Sběr informací o minulých krizových situacích napříč podnikem | |
| | Zvolení kritérií pro členění zjištěných problémů | |
| | Rozčlenění problémů do kategorií dle vybraných kritérií | |
| | Výběr kategorií, které lze považovat za modelové situace, pro účely sestavení plánu | |
| 2. Fáze – tvorba vlastního plánu | Výčet vybraných modelových krizí a jejich popis | |
| | Přehled obecných zásad krizové komunikace | |
| | Určení krizového štábu a rolí jeho členů | |
| | Seznam osob/útvárů, které je třeba zahrnout do rozhodovacích procesů souvisejících s krizí | |
| | Zhodnocení technických požadavků komunikace (např. jaké komunikační prostředky a v jakém množství budou třeba apod.) | |
| | <i>Plán interní krizové komunikace</i> | Kontakty na všechny zaměstnance |
| | | Určení klíčových vnitřních stakeholderů pro každou sekci |
| | | Seznam osob/útvárů, které je třeba v dané situaci kontaktovat |
| | | Výčet vhodných komunikačních kanálů pro všechny typy dotčených osob |
| | | Formulace vzorových oznámení pro každou sekci |
| | | Způsob získání odpovědi na případné dotazy – kontakt na oddělení komunikace (e-mail, tel. číslo apod.) |
| Povinnosti dotčených pracovníků/oddělení | | |
| Systém zpětné vazby | | |

| | | |
|---|--|---|
| | <i>Plán externí krizové komunikace</i> | Medialist s kontakty na ta média, která jsou pro podnik tematicky a místně relevantní |
| | | Formulace vzorových oznámení pro každou sekci |
| | | Povinnosti dotčených pracovníků/oddělení |
| | Kontakt na oddělení komunikace, které má být vyrozuměno, pokud někde dojde ke krizové situaci/problému z výčtu | |
| 3. Fáze – distribuce plánu a trénink | Distribuce plánu vybraným/všem pracovníkům | |
| | Školení vybraných/vedoucích pracovníků – představení plánu, informování o jejich povinnostech při vzniku krizové situace | |
| | Trénink pracovníků v rámci oddělení komunikace – např. simulační cvičení | |

Zdroj: vlastní zpracování

Závěrem kapitoly 3 lze shrnout, že automobilka ŠKODA AUTO zvolila v době pandemie COVID-19 efektivní způsob externí i interní krizové komunikace, vycházející ze zkušeností pracovníků oddělení komunikace z předchozích krizových situací. Pro optimalizaci krizové komunikace lze však podniku doporučit zformulovat všechny získané zkušenosti do plánu krizové komunikace, který by posloužil jako orientační materiál pro všechny zaměstnance a jako manuál pro oddělení komunikace, především pak pro případné nové pracovníky. Plán krizové komunikace analyzuje, s jakými krizovými situacemi se podnik může setkat, a uvádí, jak se zachovat, pokud některá z nich nastane. V době vypjaté krizové situace tak může působit jako určitý opěrný bod, z něž je možné vycházet při rozhodování o způsobu komunikování nastalé krize.

Závěr

Každý podnik se za dobu svého provozu setká s nějakou krizí, a efektivita krizového managementu včetně krizové komunikace zásadně ovlivňuje jeho schopnost se s takovou situací úspěšně vyrovnat. Klíčová úloha těchto disciplín se obzvlášť projevuje v období pandemie COVID-19, kdy firmy napříč odvětvími čelí široké škále krizových situací, na něž je potřeba účinně reagovat. Obtíže spojené s propuknutím pandemie musejí společnosti vhodným způsobem komunikovat nejen směrem k veřejnosti, ale především interním stakeholderům, kteří jsou současnou krizí zasaženi nejvíce.

Pojem krize lze definovat jako situaci, která ohrožuje základní zájmy a činnosti podniku. Krátkodobě omezuje běžný chod firmy, v delším časovém horizontu může zapříčinit poškození dobrého jména podniku, snížit jeho hodnotu pro vlastníky, a v extrémním případě vést k ohrožení samotné existence firmy. Krize prochází několika vývojovými fázemi – fází projevu symptomů krize, samotnou krizí a post-krizovým obdobím. Příčiny vzniku krize mohou pocházet z vnějšího prostředí (např. živelná katastrofa, cenový útok konkurence, strukturální potíže daného odvětví) nebo z prostřední vnitřního (pochybení zaměstnanců, nevhodná reakce firmy na negativní zpětnou vazbu, selhání manažerů apod.).

V případě, že se podnik setká s krizí, přichází nutnost ji účinně komunikovat. Cílem krizové komunikace, někdy označované jako královská disciplína PR, je informovat všechny stakeholdery o vzniklém problému, a tím zmírnit poškození dobrého jména podniku. Krizová komunikace si též klade za cíl včasné a vhodným způsobem informovat o krizové situaci zaměstnance a tím předejít jejich panice. Krizová komunikace by se měla řídit některými všeobecně uváděnými zásadami. Doporučuje se, aby byla krizová komunikace promyšlená a naplánovaná, dále by měla být upřímná, empatická, transparentní a konzistentní. Krizoví mluvčí by se měli vyjadřovat korektně a dbát jak na svůj verbální projev, tak i na jeho neverbální stránku. Reakce na vzniknuvší krizi by měla přijít dostatečně rychle a po prvním oznámení by nemělo vznikat tzv. informační vakuum, zároveň je však třeba komunikovat jen ověřené informace. Mezi nejčastější pochybení spojená s krizovou komunikací se řadí nevhodné a neopatrné vyjadřování krizových mluvčí, popírání očividné pravdy či sdělování nepravdivých informací, nekoordinovaný postup

zástupců podniku či příliš pomalá reakce. Efektivitě krizové komunikace značně napomáhá vytvoření plánu krizové komunikace, v jehož rámci se zhodnotí rizika, kterým podnik čelí, a vypracují se pro ně vhodné komunikační strategie.

Podnikům jsou k dispozici různé nástroje krizové komunikace. Pro externí krizovou komunikaci, tedy komunikaci k médiím a veřejnosti, se využívají především tiskové zprávy, tiskové konference, informování prostřednictvím účtů na sociálních sítích, zveřejňování aktualit na webových stránkách či zřízení telefonních informačních linek, méně často se užívá krizová inzerce. Také pro interní krizovou komunikaci, která si klade za cíl informovat o vzniklé situaci zaměstnance, vlastníky podniku či obchodní partnery, jsou k dispozici různé komunikační kanály, např. podnikový intranet, e-mail, interní sociální sítě nebo firemní časopisy. Platí, že interní stakeholdeři by měli být informováni o daném problému dříve, než se informace dostane k veřejnosti. V období podnikových krizových situací zažívají především zaměstnanci nejistotu a strach o svá pracovní místa, proto by s nimi mělo být komunikováno empaticky a nadřazení by jim měli nabídnout osobní podporu, pokud to situace vyžaduje. Vzhledem ke snížené absorpci informací ve vypjatých situacích je třeba informace dostatečně často opakovat a vyjadřovat se jasně a srozumitelně. Pro pochopení potřeb adresátů komunikace je rovněž vhodné nastavit systém zpětné vazby.

Období pandemie nového typu koronaviru je obzvlášť náročné především na interní komunikaci. Podniky čelí významné míře nejistoty a zaměstnanci zažívají obavy o svá pracovní místa i o zdraví své a svých blízkých. K pandemické krizové komunikaci vydaly doporučení globálně působící konzultantské společnosti. Doporučují zejména vytvoření komunikačního krizového plánu, jenž by obsahoval rozpracování různých scénářů, které by v souvislosti s pandemií mohly nastat, a komunikační strategie pro ně, jež by reflektovaly požadavky a potřeby klíčových stakeholderů. Podniky by měly dbát o své zaměstnance a poskytovat jim veškerou potřebnou podporu, podceněn by neměl být ani jejich návrat na pracoviště po dlouhodobé práci z domova, který pro ně může být rovněž obtížný.

Česká automobilka ŠKODA AUTO a.s. se v období koronavirové pandemie potýká s rozličnými problémy souvisejícími s nemocností zaměstnanců, nutností omezovat výrobu či výpadky dodávek některých dílů. Oddělení komunikace, které má krizovou komunikaci do značné míry v kompetenci, tak stojí před nutností odpovídajícím

způsobem komunikovat krizi vně, ale zejména dovnitř podniku. Pro potřeby komunikace se zaměstnanci v době přerušování výroby shromáždil podnik soukromá telefonní čísla většiny zaměstnanců, aby je mohl informovat o důležitých aktualitách prostřednictvím sms zpráv. Pracovníci však mají přístup k podstatným informacím i prostřednictvím široké škály dalších komunikačních kanálů, mezi které se řadí například vnitropodnikový intranet, tištěná i elektronická periodika nebo e-mailem rozesílaný newsletter. K externí komunikaci podnik využívá především své webové stránky, na nichž zveřejňuje tiskové zprávy a další materiály, či pravidelně aktualizované účty na sociálních sítích.

Na základě rozhovoru se zástupcem oddělení komunikace ŠA a analýzy zveřejňovaných materiálů podniku lze vyvodit, že krizová komunikace české automobilky v době pandemie je efektivní a klíčoví stakeholdeři mají k dispozici všechny potřebné informace. Jako doporučení k optimalizaci je možné uvést vytvoření plánu krizové komunikace, který v současné době v podniku neexistuje. Jeho sestavení by mohlo pomoci s komunikováním jak současné krize, tak krizí budoucích.

Ačkoliv způsobila krize spojená s propuknutím pandemie COVID-19 většině podniků značné potíže, poznatky o krizové komunikaci a krizovém řízení nabyté v jejím průběhu mohou být včleněny do krizového plánu či dlouhodobé strategie podnikatelské činnosti, a napomoci tak úspěšnému zvládnutí budoucích krizových situací.

Seznam literatury

Addressing the impact of COVID-19: Crisis communications and stakeholder management [online]. *Deloitte* 2020a [cit. 22. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/COVID-19/gx-respond-bus-cont-communicate-with-other-key-financial-stakeholders-pdf2.pdf>

Addressing the impact of COVID-19: Developing a sustainable crisis communication response [online]. *Deloitte* 2020b [cit. 22. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/COVID-19/gx-respond-develop-launch-communications-plan-strategy.pdf>

ANTUŠÁK, Emil. *Krizová připravenost firmy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-983-8.

Archived: WHO Timeline - COVID-19 [online]. *World Health Organization* 27. 04. 2020 [cit. 19. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www.who.int/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

BARTONÍČEK, Radek a kol. Anatomie selhání: Váhání a zmatek. Proč je Česko po roce pandemie v nejtěžší krizi [online]. *Aktuálně.cz* 2021 [cit. 19. 05. 2021]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/casova-osa-covid/r~fd4c3f7e0ec511eb9d470cc47ab5f122/>

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Krizová komunikace s médii*. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3780-5.

BUTLER, Melanie a HIGHFIELD, Alexa. COVID-19: 7 steps for effective crisis communication [online]. *PwC United Kingdom* 2020 [cit. 22. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www.pwc.co.uk/issues/crisis-and-resilience/covid-19/seven-steps-for-effective-crisis-communication.html>

CANTRELL, S., JESUTHASAN, R. a MALCOLM, T. How the Coronavirus Crisis Is Redefining Jobs [online]. *Harvard Business Review* 2020. Dostupné z: <https://hbr.org/2020/04/how-the-coronavirus-crisis-is-redefining-jobs>.

CLEVELAND, A., NEWMAN, J. C. a WEBER, S. The Art of Communicating Risk [online]. *Harvard Business Review* 24. 09. 2020 [cit. 01. 05. 2021]. Dostupné z: <https://hbr.org/2020/09/the-art-of-communicating-risk>

COOMBS, W. Timothy. Crisis management and communications [online]. *Institute for Public Relations* 23. 09. 2014 [cit. 02. 05. 2021]. Dostupné z: <https://instituteforpr.org/crisis-management-communications/>

COOMBS, W. Timothy, BUNDY, Jonathan, PFARRER, Michael D. a SHORT, Cole E. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of management*, 43 (6), 1661-1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>

COOMBS, W. Timothy. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corp Reputation Rev* 10, 163–176 (2007). <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>

Coronavirus disease (COVID-19) Q&A [online]. *World Health Organization* 12. 10. 2020 [cit. 19. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>

Crisis communications: Guidance Document [online]. *University of Oxford*, březen 2016 [cit. 17. 05. 2021]. Dostupné z: https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/media_wysiwyg/Crisis%20Communications%20principles%20%28March%202016%29.pdf

Crisis communication: why denying responsibility doesn't work [online]. *Emerald Publishing* [cit. 06. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www.emeraldgrouppublishing.com/archived/promo/how-to-communicate-in-a-crisis.htm>

Crisis Management Framework: COVID-19 Crisis Response Checklist [online]. *Deloitte* 2020c [cit. 22. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/risk/za-COVID-19-CMF-Checklist.pdf>

Crisis management planning lessons from the COVID-2019 outbreak [online]. *Deloitte* 2020d [cit. 22. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/risk/articles/crisis-management-planning-lessons-from-the-COVID-2019-outbreak.html>

Deloitte Česká republika: O nás [online]. *Deloitte* 2021 [cit. 22. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>

Global Crisis Survey 2021 [online]. *PwC Global* 2021 [cit. 22. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html>

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HOLTOM, B., EDMONDSON, A. a NIU, D. 5 Tips for Communicating with Employees During a Crisis [online]. *Harvard Business Review* 09. 07. 2020 [cit. 28. 03. 2021]. Dostupné z: <https://hbr.org/2020/07/5-tips-for-communicating-with-employees-during-a-crisis>

HONIGMANN, David, MENDY, Ana a SPRATT, Joe. Communications get personal: How leaders can engage employees during a return to work [online]. *McKinsey & Company* 26. 06. 2020 [cit. 22. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/communications-get-personal-how-leaders-can-engage-employees-during-a-return-to-work>

CHALUPA, R. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4234-2.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

McKinsey & Company [online]. *McKinsey & Company* 2021 [cit. 23. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/>

MENDY, Ana, STEWARD, Mery Lass a VANAKIN, Kate. A leader's guide: Communicating with teams, stakeholders, and communities during COVID-19 [online]. *McKinsey & Company* 17. 04. 2020 [cit. 22. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/a-leaders-guide-communicating-with-teams-stakeholders-and-communities-during-covid-19#>

OECD [online]. *Organisation for Economic Co-operation and Development* 2021 [cit. 19. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/>

PR bere etiku vážně – APRA se přihlásila k Helsinské deklaraci [online]. *APRA* [cit. 06. 05. 2021]. Dostupné z: <https://apra.cz/pr-bere-etiku-vazne-apra-se-prihlasila-k-helsinske-deklaraci/>

PwC [online]. *PricewaterhouseCoopers International Limited* 2021 [cit. 23. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www.pwc.com>

SARRIEGI, Jose M., LAUGÉ, Ana a TORRES, Jose M. The Dynamics of Crisis Lifecycle for Emergency Management [online]. *Tecnun - University of Navarra, Spain*, January 2009 [cit. 25. 04. 2021]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/255643967_The_Dynamics_of_Crisis_Lifecycle_for_Emergency_Management

SEEGER, Matthew. Crisis communication researcher shares 5 key principles that officials should use in coronavirus [online]. *The Conversation* 06. 03. 2020 [cit. 01. 05. 2021]. Dostupné z: <https://theconversation.com/crisis-communication-researcher-shares-5-key-principles-that-officials-should-use-in-coronavirus-133046>

SCHEAR, Maggie a YOUNG, David. Communicating Leadership During COVID-19 [online]. *Boston Consulting Group* 08. 05. 2020 [cit. 22. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www.bcg.com/publications/2020/communication-leadership-during-covid-19>

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0564-8.

Statista [online]. Statista: Global No. 1 Business Data Platform 2021 [cit. 19. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www.statista.com/>

SZMIGIERA, M. Impact of the coronavirus pandemic on the global economy - Statistics & Facts [online]. *Statista* 07. 05. 2021 [cit. 19. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www.statista.com/topics/6139/covid-19-impact-on-the-global-economy/#dossierSummary>

ŠKODA AUTO Česká republika [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2021 [cit. 07. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>.

ŠKODA Storyboard [online]. ŠKODA AUTO, a.s., 2021 [cit. 07. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/>

Škodoväcký Odborář [online]. Týdeník odborové organizace KOVO ŠKODA AUTO a.s., č. 11-43, 2020 a č. 1-5, 2021 [cit. 07. 11. 2021]. Dostupné z: <http://www.odbornikovomb.cz/skodovacky-odborar/ds-1025/archiv=1>

TOMANDL, J. *Krizová komunikace*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2020. ISBN 978-80-210-9636-3.

VYMĚTAL, Š. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.

WEIDEMEYER, Falco. COVID-19 crisis management: ten better questions to ask [online]. *EY* 16. 05. 2020 [cit. 22. 05. 2021]. Dostupné z: https://www.ey.com/en_gl/covid-19/covid-19-crisis-management-essential-ten-better-questions-to-ask

WHEELER, Adrian. *Crisis Communications Management* [online]. Bingley, UK: Emerald Publishing, 2019 [cit. 06. 05. 2021]. ISBN 978-1-78756-615-6.

Workforce, people and communications in the wake of COVID-19 [online]. *KPMG* [cit. 22. 05. 2021]. Dostupné z: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/04/workforce-people-and-communications-in-the-wake-of-covid-19.pdf>

ZHENG, V. 5 Strategies to Support Your Employees Through a Crisis [online]. *Harvard Business Review* 06. 10. 2020. Dostupné z: <https://hbr.org/2020/10/5-strategies-to-support-your-employees-through-a-crisis>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 Vývojová stadia krize | 11 |
| Obrázek 2 Etické zásady PR dle Helsinské deklarace 2017 | 19 |
| Obrázek 3 Faktory akceptovatelnosti rizika | 20 |
| Obrázek 4 Kontrolní seznam pro krizovou komunikaci dle University of Oxford... | 25 |
| Obrázek 5 Krizová komunikace dle Deloitte | 37 |
| Obrázek 6 Doporučení PwC k budování odolnosti podniku | 39 |
| Obrázek 7 Krizová komunikace ve vývojových stádiích krize dle McKinsey | 41 |
| Obrázek 8 Kalendář komunikace návratu do práce dle McKinsey | 43 |
| Obrázek 9 Krizový komunikační plán dle BCG | 44 |
| Obrázek 10 Výroba vozů ŠKODA ve světě | 48 |
| Obrázek 11 Četnost diskutovaných témat na základě frekvenční analýzy | 52 |
| Obrázek 12 Úvodní stránka ŠKODA Storyboard, sekce Media Room | 60 |
| Obrázek 13 Výstřižek z tiskové zprávy | 61 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 Nástroje externí krizové komunikace | 26 |
| Tabulka 2 Frekvenční analýza dat získaných prostřednictvím rozhovoru | 51 |
| Tabulka 3 Kroky a činnosti procesu tvorby plánu krizové komunikace | 67 |

Seznam příloh

Příloha 1 Krizová komunikace dle University of Oxford 79

Příloha 2 Doslovný přepis rozhovoru se zástupcem oddělení komunikace ŠA 83

Crisis communications: guidance document



Crisis communications is a key element in effective crisis management. Its role is to help ensure the continued operational effectiveness of an organisation during and after a major incident, provide guidance and reassurance to those affected, and safeguard the organisation's reputation.

This document provides guidance on:

1. major incidents (eg fire, explosion, security threat): what action you need to take to ensure you are prepared for a major incident and advice on communications activity during an incident;
2. reputation management: advice on communications activity when something has occurred which threatens the reputation of a unit or organisation.

It considers three key stages in dealing with crisis communications:

1. preparation in advance of an event
2. communications activity during a major incident
3. follow-up after the initial incident has passed.

In the event of a University-wide crisis, particularly where the University's Crisis Management Plan is activated, the Public Affairs Directorate will lead the communications response across the University's main channels (including web and social media) with all key audiences, such as the University community, the news media, the general public, and important community and political stakeholders.

However, even where a crisis or emergency event is localised, it is critical that you contact the University's News & Information Office in the Public Affairs Directorate as soon as possible (see back page for contact details). The team will deal with all news media activity on behalf of individual departments and colleges.

1. Major incidents

Communications and contingency planning

Planning is fundamental to the success of effective crisis management. Crisis communications should form part of the business continuity and contingency planning process for each area.

As part of your contingency planning, think through the practicalities of communicating in an emergency. How would you communicate internally and externally if the crisis took IT and phone systems down or made your offices unusable?

- Which communication channels would you be able/unable to use, and what's your back-up?
- Is there an alternative office you can use? What equipment do you need in it?
- Can staff access communications channels from home?

Can they remotely access University email, voicemail, files and shared networks? Consider who should have remote access via the Connect Remote Desktop Service or similar systems.

- Can those people tasked with issuing communications:
 - send mass emails from home/a remote location?
 - remotely publish to the website and/or the intranet?
- Can you operate outside the University IT and phone systems?
 - Do you have mobile numbers for all the key people? Are chargers available in the office?
 - Do you have personal email addresses for all the key people?
- Are conference call facilities available so that all the key people can talk together during a crisis?

Prepare contact sheets

If you only do one thing to prepare for a crisis, make it this!

- List the key people who would need to be:
 - (i) involved in the management of an incident;
 - (ii) informed immediately about an incident.Include in your list key managerial and operational staff (eg IT support, Health and Safety), as well as central University contacts (eg News & Information Office, Security Services – see back page for contact details).
- Ensure you have up-to-date mobile and home phone numbers for all key people.
- Ensure you have personal email addresses for all key people in case your email system goes down.
- Work out the cascade through which breaking information will be communicated to the list. The top of the cascade is 'person X', ie whoever on the list hears about the incident first.
- Distribute the cascade structure and full contact details to everyone in the cascade.
- Ensure you hold an up-to-date mailing list for all students and staff of your department/college.

Identify your potential audiences

- Who would be directly affected by an incident (eg staff/ students in the building) and who would be indirectly affected (eg people in neighbouring buildings, parents of students)?
- What information would they need?
- Where would they get those messages (eg online, email, the news media, social media)?
- What about external audiences who would be interested but not affected (eg prospective students and staff, donors, alumni, funding bodies)? How would you communicate with them?
- A serious incident will certainly attract media attention. Make sure you inform the News & Information Office straight away in the event of an incident and use them to help manage the news media.

Plan your channels

- What are the communications channels you'll need to use in a fast-moving situation (eg email lists, TV display screens, social media, websites)?
- Do all relevant staff know how to access these, remotely if necessary, including logins and passwords?
- Some of your audience may not have computer access (either generally, or if systems are down in an emergency). How will you communicate with them?
- If the incident is isolated to your department/college, do you need to think about the volume of calls from people ringing through for the latest information?
- Ensure all contact details, crisis plans and materials are available in multiple places: in mobile phones, on computers, on memory sticks, uploaded securely to the web and on paper. You never know when and where you'll need them.

Prepare draft material in advance

- If there are known risks with predictable consequences, prepare draft material in advance.
- Ensure that your department/college's up-to-date emergency plan and business continuity plan includes communications and that your communications planning is consistent with these.
- Prepare an incident update template for use on email and/ or other channels. Include update number, date and time so the sequence and recency is clear.

Identify sign-off and roles well in advance

- Time will be critical and organisational leaders will be tied up. Ensure communications professionals are empowered to act during an incident.
- It is essential that a light-touch sign-off process for crisis communications content is agreed. Aim for no more than one person to be checking and signing off content.
- Ensure that, in the event of disagreement, a single person has ultimate decision-making power.
- Identify who will be in charge of communicating, and plan for that person to have both the authority and the information to communicate as events unfold (not after the fact).
- Identify who will be the key spokesperson in a crisis. Will this person appear on TV/radio if necessary? Do they need to be media trained? Who will deputise for them if they are not available?
- Ensure a clear chain of command so that if anyone is out of action their authority is passed to someone else.
- If the University's Crisis Management Plan is activated, you must follow the sign-off and decision-making structures outlined in the plan or set down for the specific incident.

Planning for reputational risk

An incident may impact on the University's reputation in two ways:

- sometimes a crisis is purely reputational: information has gone into the public domain that casts a negative light on the unit or organisation. This might be a negative issue already known to you that had not been public until now or that only becomes known to you at the point of becoming public, even though it happened some time ago;
- an event that threatens/involves a physical threat (eg explosion, flooding, fire) may have a reputational impact if it is badly handled or gives rise to inaccurate information about the University's role or involvement.

It may be possible to identify risks in the first category in advance. This is not simply a matter of identifying those things you believe your unit/organisation is doing wrong – it could be anything that the public might perceive as negative. This can include things that, although above board, are unpopular with the public, or things that are uncontroversial when understood properly but which are liable to misunderstanding.

- Once you have identified the reputational risks, try to assess priority: decide which risk(s) to mitigate most urgently. Red flags are:
 - anything where there has been genuine wrongdoing;
 - anything likely to command national-level media interest.
- Mitigate reputational risk in advance.
 - If the reputational risk relates to something that is genuinely wrong, the first course of action should be to correct it. If correcting the problem is a long process, you will also need to put shorter-term mitigation in place.
 - Prepare draft statements and Q&As (with the News & Information Office) that you would use if the issue became public. These should follow the process outlined below for preparing media responses.
 - Sometimes preparing these responses reveals that there would be useful facts and figures to back up your points that are not currently collated (eg figures on the national picture that put your figures in context). Do the work now to get them together.
- If you have identified things that are uncontroversial when understood properly but which are liable to misunderstanding, can you act now to explain them more clearly to the public, for example on your website?
- Decide in advance in consultation with the News & Information Office who will be the key spokesperson for broadcast interviews should an issue break in the media. Do they need to be media trained?

Make sure people know about the plans

- Communicate all the plans, contacts and materials to your crisis team members.
- Brief new staff and remind staff regularly.
- Hold an annual crisis exercise to test your plan, then revise your plan accordingly.

2. Activity during a major incident

Crisis communications checklist

- ✓ Inform the University News & Information Office in the Public Affairs Directorate as soon as possible and use them as the conduit with the media.
- ✓ Ensure the mobile phones of all key operational people are switched on and charged.
- ✓ Implement your communications cascade/call-out procedure.
- ✓ Establish key facts and agree key messages.
- ✓ Log all decisions made and keep a record of all communications activity.
- ✓ Issue regular updates to key audiences – include update number, date and time so recency is clear.
- ✓ Set up regular team debriefs for all key operational people.

Key elements to your communications response

Getting communications right in the first few hours, especially with the media, is critical. Rumour will fill a vacuum so don't think you can put out the fire and then communicate that you have put it out. You need to communicate alongside managing the incident.

Inform the News & Information Office as soon as possible and use them as the conduit with the media. Where communications are being managed by the Public Affairs Directorate, simply link to, re-post or re-tweet the messages they distribute via web, social media etc. Otherwise, follow these basic principles:

- Maintain a 'single source of the truth' – a document containing key facts and messages. Use this as the basis for all your communications.
- Review this as new information comes to hand to ensure your facts and messages remain accurate, relevant and appropriate.

- Keep a log of all risks, actions and decisions and ensure it is regularly updated as the crisis event unfolds.
- All crisis communications should follow these principles.
 - Empathetic: showing the University understands how a crisis impacts staff, students, their families or members of the local community, and accepting blame and apologising unreservedly where it is demonstrably at fault.
 - Transparent and responsive: any response should be accurate, timely, consistent and courteous, even when faced with hostility.
 - Action-focused: providing reassurance by outlining what the University is doing to take control of the situation, either itself or in conjunction with other agencies, and giving examples where possible of actions already taken. Key phrase: 'I want to reassure you that we are taking control of this situation and as soon as we have any news we will update you.'
- Where information is not yet available, tell your audiences this rather than saying nothing or saying things that are unconfirmed and that later need to be retracted or corrected.
- Work closely with the Public Affairs Directorate to ensure your key spokesperson is fully briefed and has the latest information.
- Correct misinformation and scotch rumours promptly.

Manage your communications team

- Keep each other informed. If possible, get all the key people to catch up for ten minutes in each hour, ideally face-to-face but otherwise on a conference call.
- If a crisis is likely to extend beyond a single working day, put a rota in place to ensure that there are always qualified people available or on-call and that everyone gets a break.
- Once the worst of the crisis has passed, ensure those involved are thanked; acknowledge difficulties and stress for all those affected.

Reputation management

Many of the same communications principles used in major incidents apply here. The most important are:

- let the News & Information Office know immediately of a significant reputational risk (whether or not it has become public);
- involve the News & Information Office in any communications with the news media;
- identify potential reputational risks and mitigate them where possible;
- plan in advance for these known reputational risks by preparing reactive material; and
- ensure that you can communicate at speed and that you have an agreed sign-off process.

When an issue breaks in the media

Usually you will be contacted by a journalist in advance of a story being published or aired and given an opportunity to comment. Involve the News & Information Office immediately. Depending on the severity of the reputational risk, the News & Information Office will either lead on handling it or will take an advisory role (NB anything being covered by a national or international media outlet should be seen as a serious reputational risk).

Before publication/airing: preparing a response

Important principles:

- Know the full truth (and the News & Information Office must be given the full truth): any reputation management strategy must be informed by the full, unvarnished facts, including any that do not directly pertain to the specific question but could become relevant if the story broadens.
- Act fast, but ensure factual accuracy.

Responses would usually be given in writing (as a statement). The News & Information Office will take you through the following process.

- Establish the media agenda: Different media outlets come with different political stances. What is the agenda? What story do they want to tell? What else is topical that this may play into? Who else will enter the public debate and what will they say?

- What is the damaging headline? The question is not which facts are objectively the worst, but which feed into the most attention-grabbing and negative headline. You need to deal with the hypothetical headline, not the facts as you know them. If you were a journalist for this media outlet, what headline would you be aiming for?
- What's the evidence for that headline? What facts, or indeed falsehoods/potential misunderstandings, exist that would support that worst-case headline? How likely are they to be acquired and used by a journalist?
- Is this evidence sound?
 - If not, show it: often the apparent supporting evidence for a worst-case headline is actually a misunderstanding, or even a falsehood. You need to spell this out very clearly and robustly. Perhaps the figures that seem to tell a bad story are simply wrong, or taken completely out of context.
 - If yes, give any balance or mitigation: maybe the evidence for the damaging headline is sound, but the journalist does not have the context for it. This context or mitigation must be given to the journalist and passed on to their audience.
 - If there is no balance, apologise: if the story is a 'fair cop', the best way to manage reputation is a frank apology and an explanation of what measures will be put in place to stop something similar happening again.

Time is of the essence

- In managing a crisis, time is crucial – this is particularly true for a reputation crisis. Once something has gone into the mainstream media and social media, it can quickly be seen as 'established truth' and will be extremely difficult to undo. The longer it stays there uncorrected, the more it hardens into the accepted history of the situation and of your institution.
- You must act quickly to correct this misinformation and protect your and the University's reputation, first by doing everything you can before publication or airing – in what may be a matter of hours or even less in which to respond – and by acting rapidly afterwards.

3. Follow-up after the initial incident

Follow-up after the initial incident

Depending on the scale, there may be little follow-up required beyond the initial incident. However, you should assume that there will be some ongoing activity that will need to be managed in addition to business-as-usual work. Consider:

- Is there likely to be ongoing interest? Consider key dates or events (eg reopening of a building, publication of any review into the incident).

- If the incident has caused ongoing disruption to your departmental/college/service activities, how will you keep people informed of interim arrangements and progress with managing the aftermath?
- How will you reassure key stakeholders once you are back to 'business as usual'?
- What have you learnt from the event? Do you need to amend or revise your crisis communications plans in light of practical experience?

Central University contacts

University News & Information Office: 01865 (2)80528/07738 135619
Security Services: 01865 (2)89999
Occupational Health: 01865 (2)82676

Safety Office: 01865 (2)70811
Insurance team: 01865 (6)16078
(in the event of damage to University property)

Příloha 2 Doslovný přepis rozhovoru se zástupcem oddělení komunikace ŠA

- 1 VH: Jako první okruh otázek jsem si připravila otázky celkově ke komunikačnímu oddělení ŠA.
2 Chtěla bych se nejprve zeptat, jak se oddělení, které má na starost interní či externí krizovou
3 komunikaci jmenuje.
- 4 R: Já se to budu vždycky snažit zasadit do té reality, to znamená, že ne vždycky je to úplně
5 jednoduchá odpověď. Budu se to snažit stručně popsat. Takže – krizová komunikace jako taková u
6 nás v ŠA není vyhrazena jednomu konkrétnímu člověku nebo oddělení, ale řekl bych, že do
7 značné míry tu krizovou komunikaci v určitý okamžik řeší v podstatě všichni lidé v komunikaci, kteří
8 mají nějakým způsobem oprávnění jménem společnosti ŠA mluvit. Abych to uvedl na příkladech,
9 tak oddělení komunikace ve ŠA má dvě klíčová pododdělení – jedním z nich je komunikace
10 podniku, zkratka GKU, U jako Unternehmen, a potom vedle něj paralelní komunikace produktu, to
11 je GKP, které má na starost všechno související s automobily a produkty ŠA jako takovými, a
12 komunikace podniku všechno ostatní. Součástí komunikace podniku, GKU, je interní a externí
13 komunikace, to znamená, že ta externí je zaměřená na všechno, co jde ven z firmy, a interní na
14 zaměstnance, management a všechno, co jde dovnitř. Každé z pododdělení, o kterém jsme se
15 zmínili, se může v určitý okamžik dostat do fáze krizové komunikace. Takže třeba teď aktuálně
16 myslím, že velmi často máme na stole komunikaci související s covidovou pandemií, zrovna teď,
17 kdy v posledních dnech výrazně rostou počty nakažených v ČR, samozřejmě rostou také ve ŠA,
18 takže za nás je to krizová komunikace zaměřená na to, že například od pondělí 1. listopadu
19 budeme testovat plošně všechny zaměstnance bez ohledu na to, zda jsou naočkovaní nebo
20 nejsou. To se dosud nikdy nedělalo, dosud jsme měli pravidlo, že budeme testovat pouze ty, kteří
21 nejsou naočkovaní, ale teď v situaci, kdy opravdu nevíme, kdo přesně je nebo není nakažen, a
22 protože případy nakažení těch, co jsou očkovaní, tady jsou, tak chceme mít jasno. Takže to je za
23 mě příklad krizové komunikace v interní komunikaci. A možná teď nechám na vás, jak moc chcete
24 tady ty myšlenky rozvíjet, a jak moc se chcete držet té osnovy, co máte.
- 25 VH: Dobře, děkuji. Já bych se možná teď k tomu, co jste řekl, ještě zeptala – znamená to tedy, že
26 pokud by byla např. nějaká krizová komunikace související s produktem, tak by se toho ujalo
27 oddělení GKP, a to by se potom snažilo komunikovat tu krizi dovnitř i ven?
- 28 R: Nenene, v případě produktu je to tak, že... zase příklad, krizová komunikace s produktem by
29 mohla např. být nějaká technická závada vozu Škoda, která ohrožuje zdraví našich uživatelů, takže
30 se může stát, že vznikne nějaká závada, o které víme, protože jsme výrobce, a v tu chvíli má na
31 starost toto velmi technické téma hned několik oddělení ve firmě, protože my jako výrobce máme
32 ze zákona nějakou odpovědnost vůči zákazníkům, takže určitě je do toho zapojeno oddělení
33 technického vývoje, oddělení poprodejních služeb, servisních služeb atd. a součástí této skupiny,
34 co to řeší, je i oddělení komunikace proto, že velmi pravděpodobně se o takové informace dozví
35 novináři, a v té chvíli by měl mluvit s novináři někdo z komunikace. To je tedy ta externí krizová
36 komunikace – ve chvíli, kdy se stane nějaká taková záležitost, o které víme a o které aktivně
37 informujeme zákazníky a majitele vozu, tak okamžitě bychom měli být u toho, a býváme u toho,
38 abychom byli schopní reagovat na dotazy novinářů. Identická komunikace je vlastně k dispozici i
39 zaměstnancům, a je to teda interní věc, nic víc a podrobnějšího ti zaměstnanci nemají. Plyne to
40 z toho, že většinou to jsou velmi složité problémy, které mají ne úplně jednoduchá řešení,
41 a samozřejmě ve chvíli, kdy jde o nějakou zákonnou povinnost, tak těch věcí se komunikuje velmi
42 omezené množství, obvykle to souvisí s tím, že hrozí různé žaloby a další související a navazující
43 kroky ve chvíli, kdy má zákazník pocit, že je nějakým způsobem poškozen, to znamená, že
44 bychom interně komunikovali velké množství detailů a informací, a už bychom nedokázali
45 kontrolovat, zda všichni mají informace aktuální a správné. Navíc to téma se většinou vyvíjí, takže
46 na začátku víme málo, potom víme víc a na konci máme řešení a jednoznačný výsledek, který
47 směřuje k tomu, aby zákazník měl vozidlo v takovém stavu, v jakém má být.
- 48 VH: Rozumím. Dobře, děkuji. Ještě bych se vrátila k tomu oddělení. Kolik lidí tam pracuje?
49 R: Asi třicet. Celkově v komunikaci ŠA pracuje asi třicet lidí.

50 VH: A znamená to tedy, že je tam třeba někdo, kdo má vyloženě na starost jenom tu krizovou
51 komunikaci, nebo prostě všichni dělají všechno, co souvisí s komunikací?
52 R: To b je správně, protože těch témat, situací a věcí, které se mohou týkat krizové komunikace je
53 tolik, že jeden člověk by neměl šanci všechna ta témata obsahově pojmut. Abych to zjednodušil
54 nebo dovysvětlil, v podstatě každý tiskový mluvčí – a já myslím, že to neplatí jen ve ŠA, ale i napříč
55 ostatními institucemi a firmami – v určitý okamžik dělá krizovou komunikaci. A teď možná bychom
56 si měli vysvětlit, čemu my říkáme krizová komunikace a čemu vy říkáte krizová komunikace,
57 protože komunikace jako taková je velmi široký pojem, a my chápeme komunikaci jako předávání
58 informací vůči médiím a široké veřejnosti. Protože potom může samozřejmě existovat krizová
59 komunikace mezi třeba nadřízeným a podřízeným nebo v rámci firmy nebo mezi firmami, protože
60 my jsme samozřejmě součástí firmy VW a řadu věcí řešíme napříč celou skupinou... Takže
61 abychom oba mluvili o stejné krizové komunikaci, tak si myslím, že by bylo dobré tohle doplnit, aby
62 potom nevzniklo nedorozumění.
63 VH: Rozumím. Takže vaše oddělení se stará o tu komunikaci, co jde ven z podniku, a co se týče té
64 komunikace, co probíhá např. mezi podřízenými a nadřízenými, tak to je prostě jejich věc, ne vaše.
65 R: Přesně tak, protože ŠA má v ČR asi 35 000 zaměstnanců a je tady kolem 1000 vedoucích,
66 takže rozhodně 30 lidí z oddělení komunikace nemá kapacitu řešit všechny situace, všechny
67 problémy a všechny aktuální věci, které se v jednotlivých oddělení a v celé té struktuře dějí, takže
68 zde předpokládáme, že lidé, kteří jsou ve vedoucích pozicích, tak mají dostatečné schopnosti a
69 know-how na to, aby řešili své vlastní krizové situace ve svých odděleních. Takže to je samozřejmě
70 krizová komunikace, ale s tou má, upřímně řečeno, oddělení komunikace velmi má společného,
71 řekl bych téměř nic.
72 VH: Dobře, teď už tomu rozumím, děkuji. Předpokládám tedy, že tohle oddělení nebylo vůbec
73 navázáno na COVID a vzniklo nezávisle na něm právě proto, aby mohlo komunikovat externě.
74 R: No, oddělení komunikace je tady, nechci říct odjakživa, ale velmi dlouho, a navázáno na COVID
75 je, ale nevzniklo kvůli COVIDU, samozřejmě. Oddělení komunikace je součástí toho tzv. anti-covid
76 týmu v rámci ŠA, a to právě proto, že firma chce informovat všechny zaměstnance a vedení, to
77 dělá interní komunikace v rámci komunikace podniku, a současně podnik jako firma komunikuje
78 naveden do médií, co dělá proto, aby se ve firmě nešířil COVID, jak chrání zaměstnance atd.
79 VH: Existuje také nějaký manuál, nějaká databáze znalostí nebo zkušeností, ze které je potom
80 možné vycházet, pokud dojde k nějaké krizi a je třeba ji komunikovat?
81 R: Neexistuje, v tuto chvíli ho nemáme. Asi by bylo dobré ho mít, ale všechny ty věci řešíme
82 přirozeně, a vzhledem k tomu, že těch věcí bylo za posledních pár let poměrně hodně a řada z nich
83 je opravdu unikátní, nikdy se neopakovala, tak tím pádem nevznikla vůbec kapacita na to, začít
84 něco takového tvořit.
85 VH: Rozumím.
86 R: Bylo by asi dobré něco takového mít, ale v současné době to nemáme.
87 VH: To znamená, že vycházíte ze zkušeností, co máte vy jako pracovníci, které můžete mezi
88 sebou posdílet a navázat na ně.
89 R: Přesně tak, jednak ze zkušeností, ale také z nějakých základních pravidel, které jsou, myslím,
90 v každé učebnici PR nebo komunikace. Jedním z nich je rozhodně, že se nedoporučuje mlčet,
91 když máme dotaz, ať už zevnitř nebo zvenku... nemá smysl ve chvíli, kdy vzniká nějaká krizová
92 situace, dělat že tady nejsme, to znamená, že co nejdřív je potřeba poskytnout alespoň základní
93 sdělení, poskytnout odpověď, a i ve chvíli, kdy nejsme schopní poskytnout nic, tak alespoň říct
94 „hele v tuto chvíli vám to nedokážeme okomentovat, ale v nejbližší době se vám ozveme a
95 řekneme vám podrobnosti, jakmile si situaci zmapujeme a popíšeme.“
96 VH: Ještě bych se zeptala, jste v tomto navázání na koncern, že třeba sdílíte svoje best practices?
97 R: Ano...no, nesdílíme best practises, ale v rámci procesu krizové komunikace, ve chvíli, kdy jde o
98 závažnou situaci, která by mohla se dotknout koncernu, třeba proto, že vyrábíme komponenty,
99 anebo prostě proto, že náš vlastník je VW, tak všechna ta zásadní a klíčová sdělení my
100 konzultujeme s kolegy ve VW, je na to stanovený proces, kdy existují kontakty, které mají za
101 povinnost se co nejdřív vyjádřit k tomu našemu návrhu, jsou tam nějaké lhůty a tak, aby to netrvalo
102 dny, ale hodiny, dokud si nevyjasníme, že dané vyjádření je v souladu s tím, co říká VW.
103 VH: Dobře. Já bych se možná ještě vrátila k tomu, jak jste říkal, že se řídíte těmi tradičními
104 zásadami komunikace. Vy jste mluvil třeba o tom, že je třeba tedy reagovat rychle – napadá mě

105 ještě, jestli také hlídáte konzistentnost jednotlivých mluvčích anebo také konzistentnost v čase, to
106 znamená, že se všichni pořád vyjadřují tak, jak jste se vyjádřili na začátku.

107 R: Přesně tak, to je jeden z těch principů. To znamená, že ta sdělení máme uložená na sdíleném
108 disku, ke kterému mají přístup všichni mluvčí, jsou tam archivována v čase, to znamená, že
109 samozřejmě se ta vyjádření vyvíjí podle aktuální situace, upřesňují, rozšiřují atd. A součástí toho
110 procesu krizové komunikace je, že v rámci oddělení komunikace se vzájemně informujeme a ti
111 mluvčí si schvalují navzájem v rámci té struktury to, co budeme teda říkat jako firma, protože
112 samozřejmě ve chvíli, kdy mluví mluvčí, tak jeho vedoucí nebo vedoucí komunikace by měl mít
113 stejnou informaci, aby v případě, že se ho na to někdo zeptá, řekl stejnou věc a ne něco, co je
114 třeba protichůdné. Takže to běžně funguje, a vytvořit to vyjádření není většinou až tak složité,
115 protože potom, co si člověk jako mluvčí poskládá všechna fakta, tak to víceméně sepíše, přeloží
116 většinou do dvou dalších jazyků, do angličtiny a do němčiny, a největší úsilí a čas potom vyžaduje
117 tohle sladění, jednak aby to odpovídalo tomu, co chtějí nebo to co odpovídá realitě v rámci těch
118 odborných útvarů, protože velmi často jde o velmi složité problémy, a nemá smysl vytvářít složité
119 vysvětlující sdělení na deset, dvacet, třicet řádků, protože v těch médiích takový prostor prostě
120 nedostaneme. To znamená, že to umění spočívá v tom, že je potřeba mít stručné a výstižné
121 vyjádření k tomu danému tématu, což zase velmi často ty odborné útvary říkají, že to nejde, takže
122 se samozřejmě musíme nějak domluvit, no a ve chvíli, kdy to sestavíme a řekneme si, tak většinu
123 času předtím, než to zveřejníme, trvá to schvalování v rámci oddělení plus samozřejmě do toho
124 všeho přichází ty jazykové... ne problémy, ale to co člověk napíše v češtině, vyzní nějak v němčině
125 a trochu jinak ještě v angličtině, takže velmi často si tam hrajeme s těmi jazykovými variantami.

126 VH: Jasně. Předpokládám tedy, že se snažíte komunikovat transparentně a upřímně.

127 R: Ano.

128 VH: A asi taky nenecháváte potom nějaké časové mezery, snažíte se jistě komunikovat aktivně i
129 po nějakém prvním prohlášení, že teda k něčemu došlo.

130 R: Ano, určitě. Ale současně jak to bývá, tak ty problémy nebo situace se velmi často vyvíjí, takže
131 na začátku opravdu většinou nejsme schopní říct všechno, všechny details, protože třeba ani sami
132 nevíme, kde je příčina nebo co přesně se stalo, takže to sdělení musí vždycky odpovídat té
133 aktuální znalosti. A samozřejmě nemá smysl říkat příliš, protože jakmile na začátku řekneme
134 nějakou informaci, tak ta už se většinou později nedá vrátit zpátky, protože samozřejmě ta média
135 berou každou jednotlivou informaci jako daný fakt, a nezajímá je, že jsme to vlastně museli
136 upřesnit, nebo že jsme zjistili něco jiného později, takže jednou ze strategií, kterou nejenom my
137 používáme, je říkat jenom jednoznačné, ověřené informace, a cokoliv je nejasného nebo nejistého
138 je lepší neříkat, protože potom se to může obrátit proti nám. I kdybychom chtěli na začátku udělat
139 radost tomu danému novináři, aby měl víc informací, tak to ve většině případů znamená, že když
140 se potom ukáže, že to byla nepravda nebo že to bylo jinak, tak to jde většinou potom proti té firmě.

141 VH: Rozumím. K tomu mě napadá ještě otázka, kolik máte těch mluvčích? Nebo jsou všichni na
142 oddělení komunikace zároveň i mluvčími?

143 R: Nejsou... tady bych vás asi odkázal, když půjdete na webovou stránku Škoda Storyboard.com,
144 tak tam když se klikne nahoře na sekci média, když se jde do company a contacts, tak tam je
145 přehled všech mluvčích, kteří mluví jménem ŠA. Je tu vidět i ta struktura podnikové a produktové
146 komunikace, takže tady jich je 13... 13 lidí, kteří mluví jménem ŠA.

147 VH: Ještě bych se možná zeptala, jsou to lidé, kteří už mají i nějaké zkušenosti, a vědí, jak mají
148 správně komunikovat, třeba vědí, jak si mají ohlídat i neverbální komunikaci, vědí, jakým stylem se
149 mají vyjadřovat, aby jim bylo porozuměno?

150 R: Myslím si, že ano. Oni samozřejmě také procházejí různými školeními a tréninky, prochází
151 tréninky vystupování, vystupování před kamerou apod., takže ano.

152 VH: Děkuji. A ještě bych se chtěla zeptat, jaké nástroje využíváte ke komunikaci?

153 R: No, těch je celá řada. Samozřejmě ten základní nástroj si myslím, že se po mnoho let nemění,
154 jsou to tiskové zprávy, fotografie, videa, infografiky, a když už jsme na tom Storyboardu, tak když
155 kliknete právě do té sekce media room, tak tady je vidět ten základní přehled. Tiskovou zprávu už
156 dneska v papírové formě většinou nedáváme, to znamená řada těch věcí je v tomto elektronickém
157 formátu. To, co vidíte, je online verze, která je k dispozici celosvětově, např. tiskové zprávy
158 posíláme pořád e-mailem, velmi intenzivní zprávy je komunikace prostřednictvím Twitteru, a já
159 myslím, že v našem případě také jedna z nejrychlejších, takže na homepage Storyboardu pod těmi

160 hlavními okny, je tam takový ten modrý twitterovský řádek, tak tam jsou vidět některé ty Tweety,
161 které komunikace ŠA v posledních momentech zveřejnila. Ale samozřejmě třeba v interní
162 komunikaci je těch kanálů velké množství – samozřejmě máme intranet, používáme měsíčník,
163 noviny zaměstnanců Škoda Mobil, pak máme týdeník, který vychází každý čtvrtek v tištěné
164 elektronické podobě, v komunikaci se zaměstnanci, zejména v té krizové, používáme třeba
165 esemesky, to znamená, my jsme schopní poslat na všech třicet pět tisíc zaměstnanců esemesku, a
166 jsme schopní ji i velmi individualizovat, například jsme schopní oslovit zaměstnance konkrétních
167 oddělení nebo konkrétních oblastí, takže třeba výroba nebo jenom lakovna v MB a tak dále, takže
168 těch kanálů je celé množství. Asi by pro vás bylo jednodušší, kdybych vám třeba nějaký přehled
169 poslal, předpokládám, že to pro vás bude lepší, než kdybyste se ptala přímo.
170 VH: Pokud by to bylo možné, tak to bych vám byla vděčná.
171 R: Jasně.
172 VH: Děkuju. Ještě mě napadá, vy jste zmiňoval ten e-mail, udržujete si nějaký aktuální seznam
173 kontaktů, kterým chcete ty e-maily posílat?
174 R: Přesně tak, na těch stránkách na Storyboardu, když se zajede úplně dolů, tak na konci stránky
175 je možnost, kdy každý, bez ohledu na to, jestli je nebo není novinář, může zadat e-mail, a když si
176 tam zadá e-mail, tak může dostávat tiskové zprávy z oblastí, která ho zajímá, v jazyce, který mu
177 vyhovuje. Máme tiskové zprávy v angličtině, němčině a češtině, z oblastí produktové komunikace,
178 motorsport atd. Můžete si to i vyzkoušet, klidně se zaregistrujte.
179 VH: Dobře, děkuju. Máte třeba i seznam e-mailů nebo jiných kontaktů na nějaké vaše obchodní
180 partnery, kterým je třeba některé ty novinky sdělovat?
181 R: No, upřímně řečeno, v rámci aktuálních předpisů týkajících se zpracování osobních údajů
182 můžeme vlastně tohle posílat jenom těm, kteří vyjádřili souhlas, takže nemůžeme prostě vzít
183 kontakty lidí, kteří si třeba jenom koupili auto nebo kupují větší počet aut... To, co jim můžeme
184 nabídnout, co je tady i vidět, je právě to, že kdo má zájem, tak se může přihlásit. Protože tím právě
185 vyjádří ten souhlas a je to jednoznačně zdokumentováno. To, co bychom tady rádi dělali, už není
186 možné. Nejde prostě udělat, že když někdo přijde a řekne, že by chtěl naši tiskovou zprávu, tak my
187 mu ji samozřejmě rádi pošleme, ale nemůžeme ho automaticky dát na mailing list.
188 VH: A ani v případě, že by se jednalo vyloženě o nějakou krizi, o které by třeba ti obchodní partneři
189 potřebovali vědět?
190 R: Teď zase je potřeba si říct, co dělá oddělení komunikace. Oddělení komunikace je tu na
191 předávání informací na širokou veřejnost a novináře. Ale jednání s dodavateli má na starost jednak
192 to konkrétní oddělení, které je partnerem toho dodavatele, případně nákup, protože vlastně všichni
193 dodavatelé prochází nějakým nákupním procesem, a oddělení komunikace rozhodně nemá
194 přehled o všech dodavatelích, a nemá přehled, kteří dodavatelé jsou klíčoví atd., takže každé
195 oddělení, které zadává nějakou zakázku nebo objednáva nějakou službu má nejlepší přehled o
196 tom, co je pro to oddělení klíčové, takže tato zodpovědnost není na oddělení komunikace.
197 Na druhou stranu, oddělení komunikace říká do firmy všechno, co je veřejné na těchto stránkách,
198 případně co je k dispozici v pravidelných zprávách, ať už je to výroční zpráva nebo zpráva o
199 udržitelném rozvoji, takže my říkáme: „To je k dispozici, použijte to.“ Řada oddělení má obavu,
200 aby neřekla nějakému dodavateli něco, co není veřejné, a velmi často se s námi baví o tom, co
201 můžou říct a co ne. My říkáme: „Ano, to děláte správně. Na druhou stranu už máme ty informace
202 sepsány, a když potřebujete třeba fotografii nebo video a najdete ho na Storyboard, tak už se
203 s námi o tom nemusíte bavit, to už je veřejné, takže to můžete vzít a poslat vašemu dodavateli,
204 partnerovi nebo do VW nebo komukoliv. Takže zhruba takhle to máme nastaveno.
205 VH: Takže vlastně lze říci, že poskytujete podporu těm ostatním oddělením, co potřebují něco
206 komunikovat.
207 R: Přesně tak.
208 VH: Ještě mě napadá otázka – jsou ti lidé uvnitř podniku informováni dříve např. o krizových
209 událostech dříve než veřejnost? Platí to vždycky?
210 R: Ano, určitě ano. Ve firmě existuje několik různých skupin klíčových vedoucích... a samozřejmě
211 těch situací je celá řada, takže existuje například krizový štáb ve ŠA, ve chvíli, kdy např. vypukne
212 požár, tak v krizovém štábu zasednou různí zástupci klíčových oblastí, to znamená záchranné
213 složky ve Škodovce, výroba, komunikace a další, a vlastně se to řeší. Ne každá situace vyžaduje
214 komunikaci, velmi často jsou to interní záležitosti, třeba různé nehody atd., ale ve chvíli kdy dojde

215 jenom ke škodě na majetku, v uvozovkách jenom, tak ta povinnost není informovat veřejnost, a
216 samozřejmě v podniku, kde je třicet pět tisíc lidí ve třech závodech, tak se pořád něco děje, to je
217 normální... takže ano. A v rámci těchto struktur existují různé komunikační kanály, ať už jsou to ty
218 esemesky nebo samozřejmě i e-maily i telefony, nějaké krizové komunikační nástroje, přes které
219 se informují ti lidé, kteří jsou napojeni do těch krizových štábů nebo skupin, které se to mají
220 dozvědět včas. Takže to je nějaká komunikace, ale to není úplně ta komunikace, o které já jsem
221 schopen mluvit, protože já mluvím o té komunikaci, co jde na veřejnost a na média.
222 VH: Rozumím, nevadí, je to zajímavé rozhodně i takhle. Ještě mě napadá otázka, jdou tedy všichni
223 zaměstnanci informováni o tom, jaké všechny komunikační kanály jsou k dispozici a přes jaké
224 kanály budou dostávat informace?
225 R: No, tak všechny ty veřejné kanály jsou jim k dispozici a my se snažíme je oslovovat. Nedokážu
226 teď říct, jestli všichni ví o všem, ale samozřejmě cílem komunikace je oslovit všechny, a proto je
227 těch kanálů hodně. Kdyby šlo všechny oslovit intranetem, tak už žádný Škoda Mobil netiskneme,
228 například.
229 VH: Rozumím. Pokud bych se teď měla vrátit zpátky k tomu COVIDU, tak by mě zajímalo, které
230 skupině lidí, co by potřebovali ty informace, jestli té interní nebo externí, byla věnována větší
231 pozornost v krizové komunikaci ohledně COVIDU?
232 R: Jednoznačně interní, protože firmě ŠA jde z logických důvodů o zdraví zaměstnanců – pokud by
233 firma neměla zaměstnance, tak nemůže vyrábět, a myslíme si, že mnohem větší riziko je, že ve
234 chvíli, kdy zaměstnanci onemocní a my nebudeme schopní využít jejich práci, tak je to mnohem
235 větší riziko, než kdyby třeba vláda nebo ministerstvo zdravotnictví vyhlásili další lockdown. Je to
236 logická obava a velké riziko pro firmu; ve chvíli, kdy by se rozšířila ta epidemie ve Škodovce, tak by
237 to byl velký problém – takže jednoznačně jsou to zaměstnanci. A samozřejmě že ve chvíli, kdy
238 máme takovou péči a obavu a i intenzivní úsilí v péči o zdraví zaměstnanců, tak je to velmi vděčné
239 téma i pro média, protože o tom se dá hezky psát, že někdo pečuje o zaměstnance.
240 VH: To je pravda. Jak moc intenzivně komunikujete se zaměstnanci v této době?
241 R: Já bych řekl denně, a možná i několikrát denně. Kdybyste se dostala na náš intranet, tak je tam
242 opravdu velké množství článků a informací týkajících se momentálně očkování, různých opatření...
243 a samozřejmě to také velmi záleží na vývoji situace. Teď, v posledních sedmi, deseti dnech, se
244 situace z hlediska COVIDU velmi zhoršuje, a tomu odpovídá intenzita komunikace se zaměstnanci.
245 VH: Máte od nich třeba i nějakou zpětnou vazbu, že ví všechno, co potřebují, že ví, kde to najít, na
246 koho se obrátit?
247 R: Ano, ano. Klíčová zpětná vazba pro nás je standardní e-mail, to znamená že ve všech
248 materiálech, které distribuujeme, je uvedený e-mail interní komunikace, a ve chvíli kdy je cokoli
249 nejasného, tak má kdokoli možnost na tento e-mail napsat a my odpovídáme individuálně na
250 jednotlivé dotazy. A většinou je to ještě v ten den, kdy přijde dotaz, tak hned odpovídáme, to
251 znamená, že ten nedostatek je velmi rychle vyřešen.
252 VH: A sbíráte tu zpětnou vazbu třeba i nějak systematicky, jednou za nějaké období?
253 R: Ano, my máme průzkum čtenosti Škoda Mobilu, to je pro nás klíčové médium, které používá
254 interní komunikace pro komunikaci s lidmi ve výrobě, těch je nejvíc, třeba dvacet tisíc, a
255 samozřejmě tím, že je to tištěný měsíčník, tak opravdu jsme schopní zasáhnout i lidi, kteří třeba
256 nemají v práci počítač nebo firemní počítač nemají, nemají firemní telefon... oni se sice mohou
257 přihlásit do internetu, ale protože to vlastně v práci nepotřebují, tak to mnoho lidí vůbec nedělá, a
258 tím pádem ten Škoda Mobil a týdeník jsou jediné, řekněme přímé komunikační kanály pro tyto lidi.
259 A my většinou jednou za rok nebo za dva roky děláme velký průzkum čtenosti, kdy se těch lidí
260 ptáme, co a jak čtou, co by chtěli, jak hodnotí ten obsah, kvalitu atd., no a pak vyhodnocujeme
261 všechny ty elektronické kanály přes různé analytické nástroje, tam je to na denní nebo týdenní
262 bázi. Díváme se na čtenosti článků a snažíme se lidem ukazovat a nabízet více to, co je zajímavé.
263 VH: Takže se dá říci, že je ta zpětná vazba vcelku pozitivní?
264 R: No tak jak kdy, protože samozřejmě ne vždycky říkáme jenom věci, které jsou příjemné, takže...
265 teď nevím, jestli je to zpětná vazba na tu komunikaci jako takovou, jestli je dostatečná, anebo na
266 ten obsah, protože to se samozřejmě liší – ve chvíli, kdy zveřejňujeme zvýšení mezd, tak jsou
267 všichni rádi, ale ve chvíli, kdy říkáme, že mají lidi nosit roušky celý den ve vnitřních prostorách, tak
268 ta zpětná vazba není pozitivní.
269 VH: Rozumím. Ale tedy je komunikace dostatečná?

270 R: Já myslím, že ano. A takhle, ta zpětná vazba nepřichází jenom přímo od těch lidí, protože
271 samozřejmě my nejsme schopní se bavit s 35 tisíci lidmi na individuální úrovni, ale ta sdělení
272 většinou doputují těmi našimi kanály, a když ne našimi kanály, tak přes jejich nadřízené, protože
273 klíčovou myšlenkou je, že ti lidé, co mají nejbliž k zaměstnancům, jsou jejich nadřízení, to
274 znamená, že ty důležité informace směřují v prvé řadě na všechny vedoucí s tím, že je žádáme,
275 aby ty informace předali svým podřízeným. Plus ty informace se zveřejní v těch všech kanálech,
276 ale tam spoléháme, že si je ti lidé přečtou, kdežto ti nadřízení jsou schopní velmi dobře aplikovat ty
277 informace na ten konkrétní provoz nebo oddělení a vlastně je to jejich zodpovědnost, aby ti lidé
278 např. ta opatření respektovali. Takže takhle s nimi spolupracujeme.

279 VH: Ještě by mě také zajímalo, jakou roli při krizové komunikaci spojenou s COVIDEM hrají
280 odbory?

281 R: Velmi důležitou, protože v odborech je naprostá většina zaměstnanců, a v podstatě žádné
282 rozhodnutí ve firmě se neobejde bez minimálně projednání s odbory, pokud ne přímo
283 odsouhlasení. A samozřejmě odbory mají svoji strukturu a svoje komunikační kanály, a ve chvíli,
284 kdy se nám podaří se dohodnout s odbory, tak je to určitě klíčový způsob, jak oslovit i ty, kteří ne
285 úplně pozorně poslouchají svého šéfa. Ti odboráři mají v každém oddělení svého představitele, a
286 když ten řekne víceméně stejnou informaci, jako říká ten vedoucí, tak si myslím, že je velmi často
287 vidět, že je to potom efektivnější, ve chvíli, kdy odbory komunikují stejnou věc jako my.

288 VH: Předpokládám také, že v této době o zaměstnance ŠA pečuje i jinak než jen častou
289 komunikací. Zaznamenala jsem například v Odboráři, že se rozdávaly respirátory nebo
290 dezinfekce...

291 R: To ano, ale to nebereme jako péči, to je povinnost, když firma chce, aby to lidi nosili, tak oni si to
292 nebudou kupovat.

293 VH: A mají třeba zaměstnanci kontakty na někoho, na koho se mohou v podniku obrátit např.
294 v případě nějakých psychických problémů souvisejících s tou krizí?

295 R: Určitě ano. Ve Škodovce je jednak velmi široká škála zdravotních služeb, ve Škodovce, přímo
296 v areálu, je poliklinika, součástí jsou tedy nejenom lékaři praktičtí, ale i různí specialisté, a
297 samozřejmě v těch posledních dvou letech je čím dál větší důraz kladen i na psychické zdraví
298 zaměstnanců, takže ano, je to tak. Existují různé telefonní linky, ale i možnost osobních schůzek
299 s psychology, se kterými je možné probrat jakýkoliv psychický problém.

300 VH: Ještě by mě zajímalo – vzhledem k tomu, že ta krize se pořád vyvíjí, snažíte se třeba si
301 sestavovat nějaké scénáře toho, co by mohlo nastat, a připravovat se na to, jak bude potřeba
302 komunikovat nebo co bude potřeba zajistit pro zaměstnance?

303 R: Určitě ano, ale současně musím říct, že ten poslední rok a půl COVIDOVÉ krize ty scénáře
304 rozhodně nebyly dlouhodobé... všechno to bylo tak nové, že nebyla šance předvídat, a to, že teď
305 máme např. nedostatek některých komponentů, je důsledkem toho, že jsme nebyli schopní to
306 předpovědět. Kdybychom to věděli, tak s tím něco uděláme.

307 VH: Rozumím. Dalo by se říci, že jste se třeba něčím poučili, co se týče komunikace v době
308 pandemie? Třeba jste zjistili, že nějaké strategie fungují, nějaké ne?

309 R: Z hlediska té krizové komunikace asi ne. Já si myslím, že v té krizové komunikaci bychom teď
310 neudělali nic líp.

311 VH: Takže se vlastně ukázalo, že funguje to, co jste dělali i předtím.

312 R: My si myslíme, že ano, ale samozřejmě jedna věc je krizová komunikace, a druhá věc je
313 reakce... takhle, já myslím, že z hlediska té krizové komunikace je to v pořádku, ale horší je to
314 s tou předvídatelností a s tím plánováním, ale to nesouvisí s komunikací, ty nedostatky
315 komponentů apod.

316 VH: To je z mé strany všechno. Děkuji za Váš čas a za Vaše odpovědi.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

| | | | |
|---|--|----------------------|------|
| AUTOR | Bc. Věra Herčuthová | | |
| STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE | Specializace Mezinárodní Marketing | | |
| NÁZEV PRÁCE | Krizová komunikace v podnicích v době pandemie COVID-19 | | |
| VEDOUCÍ PRÁCE | Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A. | | |
| KATEDRA | KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů | ROK ODEVZDÁNÍ | 2022 |
| POČET STRAN | 88 | | |
| POČET OBRÁZKŮ | 13 | | |
| POČET TABULEK | 3 | | |
| POČET PŘÍLOH | 2 | | |
| STRUČNÝ POPIS | <p>Tato diplomová práce se zabývá problematikou krizové komunikace podniků v době pandemie COVID-19. Cílem práce je shrnout teoretické poznatky soudobých autorů v oblasti komunikování krize, a dále analyzovat strategii krizové komunikace vybrané firmy a předložit návrh na její optimalizaci.</p> <p>Teoretická část práce poskytuje přehled zásad efektivní krizové komunikace a modelových přístupů ke komunikování krize. Rovněž shrnuje doporučení konzultantských společností vydaná ke krizové komunikaci v období krize spojené s pandemií COVID-19. Praktická část představuje krizovou komunikační strategii podniku ŠKODA AUTO a.s. a na základě jejího zhodnocení navrhuje možnou optimalizaci.</p> | | |
| KLÍČOVÁ SLOVA | Krise, krizová komunikace, interní komunikační strategie, externí komunikační strategie, COVID-19, ŠKODA AUTO a.s. | | |

ANNOTATION

| | | | |
|-----------------------------|--|-------------|------|
| AUTHOR | Bc. Věra Herčuthová | | |
| FIELD | Specialization International Marketing | | |
| THESIS TITLE | Crisis communication in companies in times of COVID-19 pandemic | | |
| SUPERVISOR | Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A. | | |
| DEPARTMENT | KRLZ - Department of Human Resources Management | YEAR | 2022 |
| | | | |
| NUMBER OF PAGES | 88 | | |
| NUMBER OF PICTURES | 13 | | |
| NUMBER OF TABLES | 3 | | |
| NUMBER OF APPENDICES | 2 | | |
| | | | |
| SUMMARY | <p>This master's thesis deals with the issue of companies' crisis communication during the COVID-19 pandemic. The purpose of the thesis is to summarize theoretical knowledge of current authors in terms of crisis communication, and subsequently analyze the strategy of crisis communication of selected company and provide a suggestion for its optimalization.</p> <p>The theoretical part of the thesis sums up model approaches and principles of effective crisis communication. It also makes a summary of consulting groups' recommendations for crisis communication in times of COVID-19 pandemic. The empirical part of the theses introduces the crisis communication strategy of SKODA AUTO a.s. and suggests some steps for its optimalization based on theoretical knowledge.</p> | | |
| KEY WORDS | Crisis, crisis communication, internal communication strategy, external communication strategy, COVID-19, ŠKODA AUTO a.s. | | |