VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

MARKETING

Vysoká škola ekonomie a managementu
info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Doporučení pro krizovou komunikaci na Facebooku pro značku Nescafé Česká republika

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Červen 2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Lenka Munzarová, PMAR17

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
Ing. Břetislav Stromko, MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění. Datum a místo: 26. 4. 2021 v Praze

PODĚKOVÁNÍ
Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporovali a motivovali k dokončení studia. Děkuji vám!

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce je vytvořit doporučení pro krizovou komunikaci na Facebooku pro značku Nescafé Česká republika. Dílčím cílem je kalkulace nákladů za správce facebookových stránek Nescafé CZ/SK, a to za interního zaměstnance firmy nebo externí společnosti.

2. Výzkumné metody:

Pro vytvoření teoretické části byly použity literární a internetové zdroje. Použité metody k vytvoření praktické části se skládaly ze strukturovaného rozhovoru se zaměstnancem z Nestlé, který má na starosti značku Nescafé Česká republika. Získané informace sloužily k použití u dalších metod praktické části. Následovala SWOT analýza, která byla sestavena na základě proběhlého rozhovoru. Cílem SWOT analýzy bylo analyzovat možné hrozby značky Nescafé a specifikovat facebookové hrozby. Další metodou bylo dotazníkové šetření, které se zajímalo o preference respondentů v oblasti komunikace nespokojenosti na Facebooku. Celou práci završila jednoduchá kalkulace, která porovnala náklady za interního zaměstnance, který pracuje na plný úvazek, za interního zaměstnance, který k tomu pracuje v jiném oboru uvnitř firmy a za externí agenturu.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Informace získané z rozhovoru sloužily k představení značky Nescafé Česká republika. Odpovědi obsahovaly informace o sortimentu, cílech značky, oblíbenosti na českém trhu a dále o komunikaci na Facebooku. Poslední částí rozhovoru byly otázky o krizové komunikaci a jak je na tom značka Nescafé. Jedna z otázek byla i na hrozby a slabé stránky, což napomohlo k sestavení SWOT analýzy. Z té vyšly jako nejpravděpodobnější možné krize na Facebooku potravinářská krize a nespokojený zákazník. V další části práce se vyhodnocovaly výsledky dotazníku. Na dotazník odpovědělo 276 respondentů. Všechny nasbírané výsledky z jednotlivých metod byly použity pro vytvoření doporučení pro krizovou komunikaci na Facebooku pro značku Nescafé Česká republika. Doporučení bylo rozděleno na tři části - příprava, komunikace a pokrizové období, přičemž nejdůležitější částí je komunikace. Doporučení končí jednoduchou kalkulací, ze které vyšlo najevo, že nejvhodnější správce pro facebookové stránky Nescafé CZ/SK je interní zaměstnanec, který zároveň pracuje i v jiném oboru uvnitř firmy.

4. Závěry a doporučení:

Facebook slouží primárně pro komunikaci pomocí zpráv. Z toho důvodu je nejen během krizové komunikace důležité udržet stručnou, jednoduchou a srozumitelnou komunikaci, ze které si uživatel nemůže odnést pocit posměchu, arogance nebo nepochopení. Správce by měl komunikovat slušně, seriózně, upřímně a spisovně. Dále by měl odpovídat na všechny negativní zmínky, odpovídat přímo na negativní komentáře a neměl by mazat komentáře. Během normálního období by měl odpovědět do 24 hodin, ale během krize se tato doba zkracuje na 1 hodinu. Co se týče přípravy na krizovou komunikaci, značka by měla mít vytyčené možné krize s jejich specifikacemi, krizový scénář, který obsahuje konkrétní kroky, odpovědné osoby, předpřipravené odpovědi a způsob komunikace. V neposlední řadě by se každá krize měla zpětně zanalyzovat, aby se mohla firma ponaučit z případných neúspěchů a upravit současné krizové podklady.

KLÍČOVÁ SLOVA

krizová komunikace, Facebook, Nescafé, bakalářská práce, marketing

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. **Main objective:**
   The main objective is a recommendation for crisis communication on Facebook for brand Nescafé Czech Republic. The partial goal is a cost calculation of admin on Facebook page. The calculation compared the costs for internal employee or the external agency.

2. **Research methods:**
   Literary and Internet sources were used to create the theoretical part. The methods consisted of a structured interview with the employee from Nestlé, who is in charge of the Nescafé Czech Republic brand. The information obtained was used for other methods. This was followed by a SWOT analysis, which was compiled on the basis of the interview. The aim of the SWOT analysis was to analyze possible threats of the Nescafé brand and to specify Facebook threats. Another method was a questionnaire survey, which was interested in the preferences of respondents in the field of communication dissatisfaction on Facebook. The whole work was completed by a simple calculation, which compared the costs for an internal employee who works full time, for an internal employee who works in another field inside the company and for an external agency.

3. **Result of research:**
   The information obtained from the interview was used to introduce the Nescafé Czech Republic brand. The answers included information about the range, brand goals, popularity on the Czech market and communication on Facebook. The last part of the interview was questions about crisis communication and how the Nescafé brand is doing. One of the questions was also about threats and weaknesses, which helped to compile the SWOT analysis. The food crisis and the dissatisfied customer emerged as the most probable possible crisis on Facebook. In the next part of the work, the results of the questionnaire were evaluated. 276 respondents answered the questionnaire. All collected results from individual methods were used to create recommendations for crisis communication on Facebook for the Nescafé Czech Republic brand. The recommendation was divided into three parts - preparation, communication and the post-crisis period, with the most important part being communication. The recommendation ends with the simple calculation, from which it turned out that the most suitable admin for the Nescafé CZ/SK Facebook page is an internal employee who also works in another field.

4. **Conclusions and recommendation:**
   Facebook is primarily used for communication via messages. For this reason, it is not only during crisis communication that it is important to maintain concise, simple and comprehensible communication, from which the user cannot take away the feeling of ridicule, arrogance or misunderstanding. The administrator should communicate decently, seriously, honestly and in writing. He should also respond to all negative mentions, directly to negative comments, and not delete comments. During the normal period, he should respond within 24 hours, but during a crisis, this time is reduced to 1 hour. In terms of preparation for crisis communication, the brand should have outlined possible crises with their specifications, a crisis scenario that includes specific steps, responsible persons, pre-prepared responses and the method of communication. Last but not least, each crisis should be analyzed retrospectively so that the company can learn from possible failures and adjust the current crisis documents.

KEYWORDS

crisis communication, Facebook, Nescafé, Bachelor thesis, marketing

JEL CLASSIFICATION

M31 - Marketing

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lenka Munzarová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PMAR 17
Název BP:	Doporučení pro krizovou komunikaci na Facebooku pro značku Nescafé Česká republika
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Krizová komunikace 2.2 Sociální médium - Facebook 2.3 Příklady krizové komunikace 2.4 Metodika 3 Analyticko - praktická část 3.1 Značka Nescafé Česká republika 3.2 Možné krize značky Nescafé Česká republika 3.3 Doporučení krizové komunikace na Facebooku 3.4 Shrnutí a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• LOSEKOOT, M., VYHNÁNKOVÁ, E. *Jak na sítě: Ovládněte 4 principy úspěchu na sociálních sítích*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil publishing, 2019. 328 s. ISBN 978-80-7555-084-2. • PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2. • TOMANDL, J. *Krizová komunikace: Principy - zkušenosti - postupy*. Praha: Slon, 2020. 220 s. ISBN 978-80-210-9636-3. • TAHAL, R. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada, 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 30. 1. 2021 • Zpracování teoretické části do 20. 2. 2021 • Zpracování výsledků do 20. 3. 2021 • Finální verze do 1. 5. 2021
Vedoucí práce:	Ing. Břetislav Stromko, MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 8. 12. 2020

Prof. Ing. Milan Žák CSc.

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

Obsah

1 Úvod 1
2 Teoreticko-metodologická část práce 2
2.1 Krizová komunikace - příčiny a propuknutí 2
2.1.1 Prevence krize 5
2.1.2 Nástroje krizové komunikace 8
2.1.3 Období po krizi 9
2.2 Sociální médium - Facebook 11
2.2.1 Krizová komunikace na Facebooku 12
2.3 Příklady krizové komunikace na Facebooku 15
2.3.1 Piškoty Opavia 15
2.3.2 KFC CZ - Rozvoz „zdarma" 15
2.3.3 Bageterie Boulevard a bageta od Pavlíny 16
2.3.4 Lidl a černoch v letáku 16
2.4 Metodika 17
3 Praktická část 19
3.1 Značka Nescafé Česká republika 19
3.2 Možné krize značky Nescafé Česká republika 20
3.3 Komunikace na Facebooku 23
3.4 Doporučení pro krizovou komunikaci na Facebooku pro značku Nescafé ČR 34
4 Závěr 42
Literatura
Přílohy

Seznam obrázků

Obrázek 1 Dvojí role pověsti 5
Obrázek 2 Po krizová analýza 10
Obrázek 3 Mapa světa sociálních sítí k lednu 2020 11
Obrázek 4 Sociální sítě v České republice a Slovensku - prosinec 2019 III
Obrázek 5 Změna tvaru piškotu V
Obrázek 6 Negativní diskuze na fanouškovské facebookové stránce V
Obrázek 7 Facebookový příspěvek tehdejšího ministra zemědělství VI
Obrázek 8 Příspěvek na Facebooku, který odstartoval kauzi KFC - Rozvoz zdarma VII
Obrázek 9 Doplňující komentáře příspěvku VII
Obrázek 10 KFC terčem trollů VIII
Obrázek 11 Komentáře pod příspěvkem BB po oznámení výherkyně Pavlíny IX
Obrázek 12 Komentáře společnosti BB na množství komentářů IX
Obrázek 13 Vtipné a slušné odpovědi BB na negativní komentáře X
Obrázek 14 Vtipné a slušné odpovědi na negativní komentáře X
Obrázek 15 Limitovaná edice ledových čajů pro autory negativních komentářů X
Obrázek 16 Real-time marketing firmy Alza XI
Obrázek 17 Rasistické komentáře na Facebooku Lidlu Česká republika XI
Obrázek 18 Odpovědi společnosti Lidl Česká republika na rasistické komentáře XII
Obrázek 19 Komunikace fanouška XII
Obrázek 20 Real-time marketing značky Jagermaister XII
Obrázek 21 Nespokojenost se změnou receptury kávy Nescafé XIII
Obrázek 22 Nespokojenost s průběhem soutěže Nescafé Česká republika XIV

Seznam tabulek

Tabulka 1 Osoby v ČR používající sociální sítě, 2020 II
Tabulka 2 Přijatelný čas odpovědi IV
Tabulka 3 SWOT analýza značky Nescafé ČR 21
Tabulka 4 Kalkulace nákladů za správu FB 40

Seznam grafů

Graf 1 Preference komunikačního kanálu pro stížnosti IV
Graf 2 Vnímání výhod Facebooku jako kanálu pro stížnosti IV
Graf 3 Neúspěchy facebookových adminů V
Graf 4 Věk respondentů 23
Graf 5 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů 23
Graf 6 Tradiční média 24

Graf 7 Pravdivost informací na jiných komunikačních kanálech 25
Graf 8 Další komunikační kanály 25
Graf 9 Informovanost o krizi 26
Graf 10 Komunikace nespokojenosti 27
Graf 11 Způsob komunikace nespokojenosti 27
Graf 12 Komunikace nespokojenosti na Facebooku 28
Graf 13 Způsob komunikace na Facebooku 29
Graf 14 Výhody komunikace nespokojenosti na Facebooku 29
Graf 15 Odpověď správce Facebooku 30
Graf 16 Doba vhodné odpovědi 30
Graf 17 Odpověď na každou zmínku 31
Graf 18 Styl komunikace 32
Graf 19 Způsob komunikace 32
Graf 20 Pohlaví správce 32
Graf 21 Hodnocení na Facebooku před koupí 33
Graf 22 Ovlivnění preference v závislosti na negativních zmínkách 33

1 Úvod

Bakalářská práce se zabývá aktuálním tématem krizové komunikace na sociální platformě Facebook. Mezi důvody zvolení tohoto tématu jsou stále se měnící trendy v komunikaci na Facebooku, které s sebou nesou i změny v krizové komunikaci. Krizová komunikace na sociální síti Facebook je specifická, a proto potřebuje svůj vlastní postup. Práce je určena nejen pro manažery, ale i odpovědné pracovníky v marketingu a PR, vedoucí pracovníky v Nescafé ve společnosti Nestlé.

Teoretická část je rozdělena na čtyři kapitoly, které vytvářejí hlavní pilíře této práce. První kapitola se zabývá krizovou komunikací, a ta nese i stejný název. Obsahuje základní terminologii, prevenci krize, postupy a nástroje krizové komunikace a zabývá se i obdobím po skončení krize. Kapitola, Sociální médium - Facebook, obsahuje základní informace o sociálních sítích, o Facebooku, jací jsou uživatelé, kolik jich v České republice je, podmínky užívání a o krizové komunikaci na Facebooku. Další kapitola se zabývá skutečnými příklady z praxe v oblasti krizové komunikace. Všechny příklady se odehrávají na Facebooku. Jsou zde uvedeny jak špatně zvládnuté situace krizové komunikace, tak ty správné. Uvedené kauzy jsou z prostředí České republiky v potravinového průmyslu. Poslední kapitola v teoretické části obsahuje druhy metod, které vytvářejí praktickou část bakalářské práce. Jedná se o rozhovor s marketingovým manažerem pro značku Nescafé, dotazník o chování uživatelů na Facebooku při řešení nespokojenosti s výrobkem či službou. Další metodou je SWOT analýza, která vznikne na základě rozhovoru s již zmíněným marketingovým manažerem. Poslední použitou metodou je jednoduchá kalkulace. Tato kalkulace se týká nacenění nákladů za správu facebookové stránky Nescafé CZ/SK v rámci firmy versus za správu stránky externí firmou.

Praktická část je rozdělena na čtyři kapitoly, které dohromady vytvářejí doporučení pro krizovou komunikaci pro značku Nescafé. První kapitola, Značka Nescafé Česká republika, je o seznámení se značkou Nescafé pomocí rozhovoru se zaměstnancem Nestlé, který má na starosti značku Nescafé. Obsahuje historii značky, motto, cíle a marketingovou strategii na Facebooku. Další kapitolou jsou Možné krize značky Nescafé Česká republika. SWOT analýza, sestavená z rozhovoru, odkryje krize a možné hrozby samotné značky. Tyto výsledky jsou použity pro další část práce v doporučení. Kapitola, Komunikace na Facebooku, obsahuje spojení veškerých výsledků nasbíraných z jednotlivých metod. Výsledky jsou dále použity v samotném doporučení pro značku Nescafé, jak postupovat při krizové komunikaci na facebookových stránkách. Poslední kapitolou praktické části je Doporučení pro krizovou komunikaci na Facebooku pro značku Nescafé Česká republika. V této kapitole jsou shrnuty veškeré výsledky a získané informace této bakalářské práce. Jsou zde popsány kroky, které se provedly, ale i překážky, které psaní této práce komplikovaly. Dále doporučení, jak se získanými informacemi zacházet.

Cílem práce je vytvořit doporučení pro krizovou komunikaci na Facebooku pro značku Nescafé Česká republika. Vše je podpořeno metodikou a rešerší. Dílčím cílem je kalkulace nákladů za správce facebookových stránek Nescafé CZ/SK, a to za interního zaměstnance firmy nebo externí agentury. Náklady jsou rozděleny za interního správce, který pracuje na plný úvazek, interního správce, který k tomu pracuje v jiném oboru a za externí agenturu.

Výstupem pak je doporučení, které je dělané přímo pro značku Nescafé Česká republika, aby bylo použitelné v praxi, jak pro manažery, tak pro zaměstnance v marketingovém oddělení či PR. Dále kalkulace, která zjistí, jestli je výhodnější čelit krizi sám jako organizace za pomocí zaměstnanců nebo k tomu využít externí společnosti.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato část práce se zabývá vysvětlením pojmů, které se objevují napříč bakalářskou prací. Je rozdělena na čtyři kapitoly - Krizová komunikace, Sociální médium - Facebook, Příklady krizové komunikace a Metodika.

2.1 Krizová komunikace - příčiny a propuknutí

Pro začátek by bylo vhodné si říct co znamená samotný pojem krize. Autor Tomandl (2020, s. 18) uvádí krizi jako náhlou, svízelnou situaci, která způsobuje nejistotu a zmatek a vyžaduje urgentní řešení a komunikační zajištění. Neřešená krize vede k finančním ztrátám, může poškodit reputaci organizace, vztahy s vnějším světem i uvnitř organizace. Další definici krize udává autor Chalupa (2012, s. 24), kdy krize je náhlá událost nebo dlouhodobý problém, který dokáže poškodit pověst firmy nebo instituce, ovlivnit její hodnotu a mít vliv na její další rozvoj.

Krize může hrozit každému - tedy člověku, instituci, organizaci či firmě. Ovšem někomu hrozí více a někomu méně, každý obor je jinak rizikový. Mezi nejrizikovější sektory patří například politika, doprava a logistika, potravinářský průmysl, chemický průmysl, rafinérie, ekologicky rizikové provozy, farmaceutický průmysl a zdravotnictví.

Krizová komunikace znamená pro každý obor něco trochu odlišného. V oboru vztahů s veřejností (PR = public relations) a vztahů s médii znamená pojem krizové komunikace dle Tomandla (2020, s. 47): *„... součást reakce organizací (nebo i jednotlivců) na ohrožení reputace a na mimořádné události."* Dále autor pokračuje, co je hlavním posláním krizové komunikace: *„Úkolem krizové komunikace je to, aby organizace přežila různorodé krize s minimálními následky a vše se co nejrychleji vrátilo k normálu. Krizová komunikace tak chrání kapitál, lidské zdroje a reputaci organizace."* Bednář (2012, s. 51) uvádí krizovou mediální komunikaci jako komplex tvořený řadou jednotlivých částí jako je: prevence a předcházení problémům, identifikace mediálního problému, analýza příčin, plánování kroků k řešení problému, evaluace účinnosti těchto kroků, uzavření problému a celkové hodnocení problému, aby se již neopakoval.

Krize může vzniknout i bez zavinění zaměstnance uvnitř firmy. Příkladem je přírodní katastrofa, průmyslová havárie nebo špatná interpretace určité informace médii. Autor Tomandl (2020, s. 22) rozděluje krizi na následující okruhy: vyšší moc (přírodní katastrofa, havárie ve výrobě), útok zvenčí (útok konkurence, trolling, sabotáž, pomluva, bojkot), útok zevnitř (únik interních informací způsobený zaměstnancem, poškození nebo kontaminace zboží zaměstnancem), nedbalost (pochybení, podcenění kvalitativních či hygienických standardů), morální selhání (porušování zákonů, nesplněné sliby), spotřebitelská nespokojenost (nekvalitní produkt, nevhodná reakce na kritiku na sociálních sítích), ignorance, strukturální obtíže (ekonomické problémy, výpadek likvidity, vynucené propouštění) a fáma, dezinformace.

Jednodušeji se krize dá rozdělit na vnější, vnitřní, reálné a umělé. Vnější krize vzniká útokem zvenčí. Jak bylo řečeno, příkladem může být útok konkurence, protestní akce nebo nepříznivý ekonomický vývoj. Vnitřní krize je způsobena uvnitř společnosti nebo je důsledkem jejího působení. Právě za vnitřní krizí by mohl stát syndrom NIH nebo pocit zaneprázdnosti. Chalupa (2012, s. 32) vysvětluje syndrom NIH jako název, který vychází z anglického „not invented here" (doslova „nebylo vynalezeno zde"). Firma považuje za nepravděpodobné, nebo přímo za zcela nemožné, že by v ní mohla propuknout krize. Protože se jedná o postoj typický především pro velké firmy, říká se o něm, že jde o příznak nemoci velkých firem. Pocit zaneprázdnosti znamená, že vedení firmy má pocit, že má moc práce, a proto nemá čas

se připravit na krizi. Většinou se jedná o projev nesprávného nastavení priorit. Reálné krize pak mají opravdové opodstatnění, zatím co umělé vznikají na základě informačního šumu nebo dezinformací.

Autorka Maršovská (2020, s. 108) cituje ve svém díle autora situační teorie krizové komunikace (STKK) Timmothyho Coombse (viz Heath a Coombs, 2006, s. 204-205, případně Heath a O'Hair, 2009, s. 112), který rozlišuje tři základní kategorie krize organizace oběť, nedopatření/nedbalost a krize, kterým šlo předejít. V prvním případě je v pozici oběti také organizace. Samotné krizi nebylo možné zabránit. Druhý případ se týká odpovědnosti organizace nebo jejího zaměstnance za vzniklou krizi, ovšem bez záměru. Třetí případ je komunikačně nejnáročnější. Organizace vystavila určitou skupinu lidí riziku, nereagovala adekvátně nebo nevědomě porušila zákony, což vedlo ke zranění nebo nehodě. Všechny tyto typy krizí ohrožují reputaci organizace, záleží pouze jak velkou míru zodpovědnosti nese samotná organizace.

Ve chvíli, kdy samotná krize propukne, je důležité si ujasnit, jestli tuto situaci zavinila organizace nebo jestli krizi mohla předejít. Přičemž krizová komunikace by měla směřovat na zájmové skupiny organizace. Právě zájmové skupiny rozhodnou o jak velkou krizi se jedná, jak dlouho bude přetrvávat a jestli již skončila.

Dalším krokem je volba komunikační strategie. Autoři Austin a Jin (2017, s. 31-32) uvádí šest strategií manažerů během krize - zamítnutí, vyvrácení, represe, přijmutí, revize a reforma. Zamítnutí znamená, že manažer odmítá odpovídat. Vyvrácení je situace, kdy se manažer hádá, že je v souladu se zájmy stakeholderů. Pokud se v této situaci dokáže, že organizace něco zanedbala, má to za následky ohrožení reputace z pohledu zájmových skupin. Represe přináší snahu zamezit šíření krize. Většinou je doplněna soudním sporem. V další fázi manažer přijme připomínky od zájmových skupin. Také přizná, že krize existuje, avšak organizace s tím dál nic nedělá. V poslední fázi si manažer uvědomuje problém a se stakeholdery pracuje na jeho vyřešení.

Komunikační strategie se rozdělují na popření, částečné převzetí zodpovědnosti a obnovení reputace. Strategie popření je vhodnou volbou pouze v případě, že organizace skutečně nemůže za vznik krize. Pokud by organizace tuto strategii zvolila a následně se prokázalo, že částečně za způsobenou krizi může, celková krize by se ještě prohloubila a renomé organizace by udrželo o to větší újmu. Tato situace je pak označována za dvojitou krizi. Autorka Maršovská (2020, s. 111) dále uvádí pojem přenesení viny, kdy: „*je za původce krize označena osoba, skupina nebo například firma vně organizace. V konečném důsledku tak bývají často obviňováni dodavatelé. Pokud je v komunikaci kladen důraz pouze na přenesení viny, nejedná se o příliš efektivní přístup, a to i v případě, že je vina skutečně na straně dodavatele. Zájmové skupiny totiž od organizace očekávají kontrolu dodávaných služeb nebo výrobků."* Strategie částečného přijetí odpovědnosti je vhodná pro krize, kdy organizace spadá do kategorie oběti nebo krize byla způsobena nedopatřením bez újmy na zdraví. V takovém případě má organizace velkou šanci ochránit reputaci firmy bez větších následků. Strategie obnovení reputace souvisí s plným přijetím zodpovědnosti. Doporučuje se v případě vysoké reputační hrozby organizace. Mluvčí společnosti by měl informovat zájmové skupiny o nápravě škod a preventivních opatření. V případě, kdy krize způsobila obětem materiální škodu, psychickou újmu nebo újmu na zdraví, nabízí se obětem odškodnění. S plným přijetím odpovědnosti se také pojí omluva. Omluva pomáhá znovuobnovení pozitivní reputace, v případě, kdy organizace není jediným viníkem, či hlavním viníkem, je vhodné vyjádření účasti a lítosti. Autorka dále zmiňuje zajímavý fenomén ne-omluvy (v originále non-apologies), kdy se vyjádření tváří jako omluvné, ale neobsahuje přiznání viny. Organizace tak využívá výhod, aniž by pak musela čelit právním postihům, které by způsobila

přiznání viny. Ne-omluvy jsou vhodné pouze v případě, kdy nedošlo k ublížení na zdraví a riziko reputační újmy není velké.

Samotná komunikace musí být rychlá, srozumitelná a konzistentní. Před nástupem internetu měla organizace na ovlivnění mediálního obrazu a prosazení vlastního úhlu pohledu jen pár hodin. Autorka Roskotová (2018) cituje bezpečnostního manažera Johna Bearchella, který uvádí, že první hodina krize rozhoduje o příštích deseti letech. Je to hodina rychlých reakcí. Tento krizový čas se uvádí jako pojem „zlatá hodinka". S postupným rozvojem světa médií a komunikačních kanálů, jako je televize, internet, chytré telefony, se zrychluje přenos informací. Vzájemně na tom se mění i požadavky na rychlost odpovědi během krize. Díky chytrým telefonům může kdokoliv pořídit zvukový i obrazový záznam kdykoliv a odkudkoliv a během pár kliknutí ho sdílet na sociální sítě. V dnešní době internetu a především sociálních sítí se tato doba zkrátila v některých oborech i na pár minut.

Na rychlost navazuje srozumitelnost. Hlavní je se vyjadřovat jasně, bez prostoru pro domýšlení, vyvarovat se odborným pojmům, kterým by publikum nemuselo rozumět. Například autor Tomandl (2020, s. 55) radí, aby se hovořilo „lidskou řečí", a nikoliv řečí úředníků, profesorů z kateder nebo politiků. Vhodné jsou krátké věty a jádro sdělení je vhodné zopakovat vícekrát různými slovy. Autor dále radí vyvarovat se i cizích slov v situaci, kdy lze použít český srozumitelný pojem, i když není tak úplně přesný z odborného hlediska. Vždy je důležité uvádět pravdivé informace. Tomandl (2020, s. 50) cituje autora Emila Antušáka z knihy Krizový management (Antušák, 2009, s. 309), který doporučuje, aby mluvčí organizace nikdy neříkal vše. Ovšem to co řekne, musí být pravda.

Důležité je informovat jako první, zachovat si akceschopnost a kontrolu nad informacemi. Toho se dosáhne, když organizace sama nasdílí fleš, neboli stručnou tiskovou zprávu, na sociální sítě a/nebo osloví média a nabídne jim pravdivou, srozumitelnou výpověď. Tím organizace zamezí šíření smyšlených zpráv od nepřátelských zdrojů. Autor Chalupa (2012, s. 114) radí ve svém díle, aby organizace poskytla ujištění hlavně svým zaměstnancům, dále veřejnosti a zájmovým skupinám, že dělá vše pro zvládnutí situace. Příslib průběžného informování je důležitou součástí. Autor zdůrazňuje, že zaměstnanci musí být o hlavních záležitostech vždy informováni jako první před médii.

Po prvotním informování zaměstnanců a posléze zájmových skupin, je na řadě udržení konzistentnosti. V případě, kdy má organizace více mluvčích, je nutná koordinace a na totožné otázky novinářů dávat stejné odpovědi. S tím souvisí text od autora Chalupy (2012, s. 113), kdy v čele firmy, během prezentování firemních stanovisek, by měl stát tiskový mluvčí a šéf firmy. Důvodem je, aby novináři dostávali pouze relevantní ověřené informace, za kterými si firma opravdu stojí.

2.1.1 Prevence krize

Jedinou možností, jak během krize obstát nebo jí i předejít je důsledná prevence a efektivní příprava na ní. Důležité je si připustit, že může postihnout každého, i když se nenachází v oboru náchylném na krize. Prevence by se měla stát každodenní součástí společnosti.

Prevence krize spadá do kompetencí manažera. Podle Tomandla (2020, s. 89) patří mezi hlavní oblasti kvalitní bezpečnostní opatření k předcházení nehod a havárií v provozu, transparentní a etické chování, které eliminuje riziko „paragrafových krizí". Důležité je také řešit konflikty dříve, než se dostanou na veřejnost. Naslouchat hlasům zaměstnanců i kritiků vně firmy a nepodceňovat zdánlivě marginální spory.

Autoři Antušák a Vilášek (2016, s. 105) uvádí základní pravidla úspěšné krizové komunikace - organizace nesmí dopustit, aby kritika zůstala bez odpovědi, měla by mít připravený scénář krizové komunikace, měla by mít stanovené role v krizové komunikaci, nesmí dopustit, aby se incidenty staly krizí, pravidelně by měla aktualizovat krizový plán, měla by posoudit vlastní zranitelnost, připustit si, že krize nastala, měla by poskytovat co nejvíce informací, měla by věnovat peníze na rozvoj vedení v oblasti řešení krizí, shodnout se s tiskem a být aktivní na internetu.

Mezi hlavní oblasti prevence krize spadá dobrá pověst společnosti, spolupráce s médii, připravený krizový trénink, příprava krizového auditu, scénáře a plánu. Dobrá pověst zjednodušeně znamená, co si o firmě myslí okolní svět. Dobrou pověst uvádí autor Chalupa (2012, s. 37) ve svém díle, kde uvádí, že pověst není homogenní ani statická. Představuje souhrn toho, jak organizaci vnímá okolí, což je důležité pro celkovou prosperitu. Pohled a názory zájmových skupin se v čase stále mění a různí. Velká pozornost je v poslední době upřená na ekologickou šetrnost organizací. Organizace se snaží svou dobrou pověst posilnit celkovou úrovní vztahů se zaměstnanci, dále zapojením do života v regionu, ale také jak je konkurence schopná. Příkladem zapojení života v regionu pak může být sponzoring kulturních akcí v okolí nebo podpora místního rozvoje. Čím dál častěji organizace zakládají charitativní nadace. Dobrá pověst ovlivňuje zájem zákazníků při nákupním rozhodování a doporučení mezi známými, uspokojuje a motivuje zaměstnance, přitahuje nové talenty, vytváří kladný ohlas v médiích, vyvolává zájem investorů a celkově zvyšuje cenu organizace. Autor Chalupa (2012, s. 43) pokračuje: *„Dlouhodobou usilovnou prací na dobré pověsti jste vytvořili u ostatních komunikační filtr, který veškeré informace separuje ve váš prospěch. Ze záplavy negativních informací vytváří spíše pozitivní obraz. Toto informační zúžení však netrvá věčně. Musí být podpořeno profesionální krizovou komunikací. Jinak může nastoupit pravý opak. Dvojí roli dobré pověsti ilustruje..."* viz (Obrázek 1).

Spolupráce s médii je dalším velmi podstatným prvkem v prevenci krizové komunikace. Právě média mohou pořádně zatřást s dobrým jménem organizace. Média ovlivňují televizi, rozhlas, tisk, internet a v dnešní době i sociální sítě. Hlavním cílem komunikace s médii není o tom je přesvědčit, že má organizace pravdu, ale zabránit prohlubování vzniklé krize. Autor Bednář (2012, s. 101) přichází se zásadami komunikace s médii s tzv. 3K zásadami - klid, korektnost a konzistence. Někoho může napadnout, jak má být klidný, racionální a smýšlet konzistentně během situace jako je krize. Naplnění zásady 3K souvisí s přípravou na krizovou komunikaci, než nějaká krize nastane. S tím souvisí krizové plánování, krizový scénář, stanovení krizového týmu. Dle Ftorka (2012, s. 123-124) se novináři většinou organizaci ozvou s již hotovým scénářem, kterým se snaží zpochybnit aktivity společnosti. Autor radí, aby mluvčí nechal novináře sepsat dotazy písemně, a tím získal více času.

Obrázek 1: Dvojí role pověsti.

Poznámka: V závislosti na své kvalitě může pověst citelně ovlivňovat vnímání krize – ve prospěch firmy nebo proti jejím zájmům.

Zdroj: Chalupa (2012, s. 43)

Mediálním a manažerským tréninkem by měl projít každý manažer a vedoucí větší firmy či organizace. Manažeři, pak zejména ti vrcholoví, žijí v omylu, že krizi zvládnou bez předešlé přípravy a tréninku. Tyto tréninky pomohou navázat dlouhodobý a prospěšný vztah s médii, s konkrétními redakcemi a novináři. Tato služba je nabízena freelancery nebo agenturami a v oblasti krizové komunikace by se měla zaměřovat na televizní a rozhlasový výstup. Mediální trénink shrnuje autor Tomandl (2020, s. 93), kdy dobrý trénink se podobá realitě, například se odehrává v televizním studiu. Nejlepší je, když trénink probíhá individuálně, případně v menších skupinách. Takový trénink by měli absolvovat tiskoví mluvčí, CEO a další představitelé, kteří by v případě krize mluvili na kameru. Po skončení mediálního tréninku by si účastník měl odnést dobré rady a hlavně video či audio záznam. Trénink se zaměřením na řízení a organizaci práce v krizi by měl primárně pomoct vytvořit svalovou paměť uvnitř organizace. Znamená to, aby v budoucnu, v případě krize, firma reagovala správně.

Cílem krizového auditu je analýza všech možných hrozeb, které by mohly organizaci postihnout. Základem je vytipovat hlavní problémové okruhy a odhadnout modelové hrozby. Autor Tomandl (2020, s. 94) uvádí pojem černá labuť, což je zcela nepředvídatelná událost s velkým dopadem na své okolí. I když se může objevit černá labuť, je dobré mít přípravu na všechny krize, které organizaci napadnou. Právě tato příprava může pomoci při řešení „černé labutě". Dle Tomandla (2020, s. 95) může stačit i dobře připravená SWOT analýza, ale občas stačí i brainstorming. Ve velkých organizacích může krizový audit fungovat jako sběr dat od manažerů a CEO. Autor Chalupa (2012, s. 79) doplňuje, že část zaměstnanců může krizový audit vnímat jako hrozbu - pro sebe sama a svou pozici ve firmě. Firmy nebo organizace, které jsou vystaveny krizovým faktorům více, protože jsou v rizikovém oboru, si na pomoc mohou přizvat externího odborníka. Kvůli provozní slepotě a letech odpracovaných v jedné organizaci se stává, že zaměstnanci i CEO přehlížejí hrozby, které jsou člověku zvenčí jasné na první pohled. Tomandl (2020, s. 95) uvádí, že nejdůkladnější přípravy musí být provedeny u možných krizí, kde hrozí vysoká pravděpodobnost s velkými škodami. Nelze se tedy

připravit na každičkou hrozbu, která organizaci může čekat. Firma by měla posoudit, které typy krizí jsou nejpravděpodobnější k jejich propuknutí.

Krizový scénář je jakýsi vypracovaný postup, co dělat, když krize nastane. Každá krizová situace má svůj krizový scénář. Nemusí být příliš obsáhlý. Stačí jedna stránka, kde jsou sepsány jasně vytyčené kroky pro konkrétní lidi. Krizový plán pak navazuje na krizový scénář a audit. Při vytváření krizového plánu se nesmí zapomenout na samotnou komunikaci. Tomandl (2011, s. 236) uvádí, že je nutné si předem určit kdo, kdy a jak bude informovat stakeholdery, jak bude organizace strategicky postupovat a jaké komunikační kanály budou během krize prioritně využívány. Dle Tomandla by krizový plán měl obsahovat výpis lidí krizového týmu s vymezením jejich funkcí a kompetencí. Dále vymezení stakeholderů, které je potřeba informovat, spolu s interní komunikací. Podrobný adresář s aktuálními kontakty médií (medialist). Připravené podklady související s krizí, osnovy tiskových zpráv, případně kostru krizového webu. Aby krizový plán fungoval ve chvíli, kdy je potřeba, je nutné ho stále aktualizovat.

Krizový tým musí tvořit velice odolní jedinci. Tito vybraní pracovníci by měli projít školeními a tréninky, seznámit se s možnými hrozbami, krizovým scénářem a plánem. Viz Tomandl (2011, s. 236) výhodou je, když se členové týmu znají, protože mají jasno o svých kompetencích. Krizový tým by nemělo tvořit moc lidí, protože zde hraje roli hlavně rychlost rozhodování a flexibilita. Pro každou krizi by měl v organizaci existovat konkrétní tým. Tento tým by se měl ideálně skládat z těchto funkcí: vedoucí krizového týmu (většinou CEO), zástupci vrcholového managementu, odborníci na typ krize, tiskový mluvčí, právník. Dále by zde měl být někdo, kdo přenese zadání dále zaměstnancům a někdo, kdo zajistí chod krizového týmu, jako je občerstvení apod. Autor Chalupa (2012, s. 86) doplňuje, aby každý člen týmu měl předem určeného náhradníka pro případ nemoci nebo nezvládnutí psychického a fyzického nátlaku krizové komunikace.

Pro krizovou komunikaci se doporučuje jeden tiskový mluvčí. Důvodem je konzistentnost. Je důležité, aby se výpovědi tiskového mluvčího, managementu a externí firmy nelišily. V případě komplikovaných krizových komunikací je třeba mít více tiskových mluvčích. V takových případech je nemožné, aby jeden člověk zvládl odpovídat na všechny telefonáty a emaily. Když se organizace rozhodne pro více mluvčích je důležité, aby hovořili jedním hlasem, tzn. aby veškeré výpovědi byly stejné. V pozici tiskového mluvčího bývá nejčastěji zaměstnanec, který se pohybuje v oblasti PR nebo šéf organizace. Experti se dohadují, který z těchto dvou by měl jménem firmy hovořit. Autoři Antušák a Viláček (2016, s. 106) uvádí, že se média snaží získat přístup k vedení organizace. Právě dobře připravené vedení, může firmě pomoci v počátcích krize. Podle Tomandla (2020, s. 102) by měl být nejvyšší představitel organizace mluvčím ve chvíli, kdy chceme celé situaci dodat na vážnosti a ujištění, že se firma celou věcí zabývá. Na druhou stranu tiskový mluvčí PR je větší komunikační specialista a dokáže lépe vyhodnotit situaci, co médiím říct a co ne. Pokud krizi nezvládne, lze ho lépe nahradit, než když situaci nezvládne šéf společnosti.

2.1.2 Nástroje krizové komunikace

Mezi nástroje krizové komunikace patří tisková zpráva, tisková konference, krizový web, krizová inzerce a sociální sítě. Jak bylo již řečeno, během krizové komunikace se vyplatí mít dobré vztahy s konkrétními redakcemi a novináři. Tomandl (2011, s. 74) uvádí pojem tisková zpráva: *„Rychlé, efektivní, levné - takové jsou tiskové zprávy, které i přes rozvoj sociálních sítí zůstávají základní formou práce s médii. Jednoduše řečeno, tisková zpráva je písemné sdělení obsahující novou informaci nebo stanovisko."* Tisková zpráva může být v tištěné formě rozdávána na tiskové konferenci nebo brífinku. V elektronické podobě se nejčastěji rozesílá kontaktům v mediáři. Jak bylo již zmíněno, mediář je seznam kontaktů redakcí a novinářů. K uspokojení všech zájmových skupin, lze tiskovou zprávu zveřejnit na webových stránkách organizace, krizovém webu společnosti nebo na sociálních sítích. Nevýhodami tiskových zpráv je absence bezprostřednosti, naléhavosti a emocí. Dle Tomandla (2011, s. 75) jde o jednosměrnou písemnou komunikaci, která postrádá emoce a postoje. Většinou se skládá pouze z textu, a tak neuspokojuje audiovizuální média. Tuto nevýhodu můžou vyřešit videozprávy. Ovšem tato videa se stále více objevují v zahraničí, než v České republice. Tisková zpráva se může dělit na zprávu o události a zprávu s reakcí. Zpráva o události obsahuje aktuální informace, ale hlavně kontext (background). Tím, že novinářům nabídneme tyto informace, nemusíme se bát, že je budou hledat jinde, a tak by mohlo dojít ke zkreslení informací. Zpráva s reakcí, kromě aktuálních informací, obsahuje vyjádření představitelů organizace. Nejrychlejší formou tiskové zprávy je fleš, která byla zmíněna v předešlé kapitole. Na fleš mohou navazovat delší a obsáhlejší texty nebo řada tiskových zpráv. Každá vydaná zpráva musí obsahovat datum a čas vydání, kvůli aktualitě. Autorka Přikrylová (2019, s. 187) uvádí, že před psaním tiskové zprávy je důležité si uvědomit pro jaké médium je určená. Dále je důležité ji koncipovat tak, aby do ní novináři co nejméně zasahovali. Měla by být stručná a přehledná. Zároveň pravidelné publikování tiskových zpráv má pozitivní vedlejší SEO efekt, což znamená, že bude lepší nalezitelnost informací o firmě. Tomandl (2020, s. 121-122) doplňuje, že je hned ze začátku dobré odpovědět na novinářské otázky co, kdo, kdy, kde, proč a jak. V případě, že chce autor sepsat sled událostí, neměl by postupovat chronologicky, ale dle důležitosti.

Tisková konference je složitější na přípravu i na zvládnutí, než tisková zpráva. Tisková konference přináší výhody i značná rizika. Přímý kontakt s novináři může odhalit neschopnost řečníka, vytváří prostor pro chyby. Autor Ftorek (2012, s. 100-101) uvádí aspekty tiskové konference, kdy se jedná o tradiční mediální nástroj, vhodný pro oznámení nových skutečností. Nejčastěji je moderována tiskovým mluvčím nebo šéfem organizace. Součástí tiskové konference je i tisková zpráva, která se rozdává tištěná. Další alternativou je press kit, který obsahuje jak tištěnou a elektronickou verzi tiskové zprávy, tak další informační předměty. Nedílnou součástí je i drobné občerstvení v podobě kávy a sušenek. Autor Tomandl (2011, s. 119) doplňuje, že sem patří i individuální rozhovory, které jsou mezi novináři oblíbené a občas i jediným důvodem jejich příchodu. Tisková konference by neměla přesahovat 30-40 minut, avšak pokud všechny otázky byly sděleny, může trvat i několik minut. Viz autor Tomandl (2020, s. 125-126) vystupování během tiskové konference by nemělo být arogantní, agresivní nebo povýšené. Mluvčí by měl působit sebejistě, ale zároveň empaticky a vstřícně. Na začátku by měl říct o čem bude mluvit a na konci všechny informace shrnout. Vhodné je používat krátké věty, srozumitelná slova, ale nevtipkovat a nemluvit příliš rychle. Oblečení by mělo odpovídat situaci a vážnosti krize. Pokud neví, jak odpovědět na dotazy novinářů, je důležité vysvětlit důvod.

Krizový web by měl být samozřejmostí pro každou krizovou komunikaci. Dle autorky Přikrylové a spol. (2019, s. 185-186) hrají webové stránky značnou roli v oblasti online PR. Důvodem je, že na rozdíl od ostatních PR nástrojů, má organizace plnou kontrolu nad

obsahem. Novináři využívají webové stránky organizace jako primární zdroj informací, nejen během krizové komunikace. Webové stránky by měly obsahovat stručnou historii organizace, činnost, cíle a motto. Informace o novinkách, chodu organizace je důležité pravidelně aktualizovat. Organizaci to umožní držet informační tok pod kontrolou a snáze ovlivnit celkové vyznění událostí. Krizový web může existovat jako stránka na samostatné doméně, vyčleněná sekce na hlavních webových stránkách nebo jako součást v sekci aktualit. Autor Tomandl (2011, s. 246) uvádí ve spojení se samostatnou stránkou pojem dark site, což je kostra krizového webu s grafikou a obecnými informacemi. Taková stránka lze v případě krize ihned zveřejnit. Kromě textu by krizový web měl obsahovat grafy, tabulky, výčty... vše co dokáže pomoci čtenáři pochopit krizi. Dalším podstatným bodem jsou kontakty. Novináři potřebují vědět na koho se obrátit. Ačkoliv krizový web přináší velké výhody v komunikaci se zájmovými skupinami, ať už rychlostí komunikace, možností publikovat vše, co je pro organizaci podstatné nebo nápravou škod v době pokrizové, je důležité zachovat „živý" kontakt s novináři.

Sociální sítě hrají velkou roli během krizové komunikace, přinášejí velké výhody, ale mohou způsobit i větší škody. Autorka Přikrylová a spol. (2019, s. 225) uvádí aplikaci SMCC (social-mediated crisis communication), kdy jde o využití sociálních médií ke krizové komunikaci se stakeholdery, ale i interní. Jedná se o kanál, který na rozdíl od tiskových zpráv, umožňuje interakci s publikem prostřednictvím komentářů. Firma tak dává najevo svou participaci, ale také může rovnou odpovídat na dotazy. Pro krizovou komunikaci je nutné mít profily na sociálních sítích již vytvořené a aktivní, se základnou sledujících a fanoušků. Právě fanoušci jsou jednou z výhod během krizové komunikace - při výskytu negativních komentářů, sami obhajují organizaci, jakožto jejich oblíbenou značku. Tomandl (2020, s. 132) uvádí, že dalšími výhodami jsou pak rychlost, aktuálnost, dosah a řízení komunikace. Avšak tyto výhody se při špatné komunikaci mohou obrátit v nevýhody. Na kritiku je nutné reagovat vstřícně a pokorně, dále poděkovat za upozornění na chybu či zpětnou vazbu, zkusit nabídnout řešení, ať už v podobě kompenzace nebo omluvy. I v případě kdy je jasné, že kritika je mylná, musí mít zákazník pocit, že je o celou situaci postaráno. Autorka Přikrylová a spol. (2019, s. 183) doplňuje, že i banální chyba či nehoda se může virálně šířit napříč komunitami. Zároveň veškerý (i nechtěně) publikovaný obsah je navíc zpětně dohledatelný. Před krizí sociální sítě organizace fungovaly jako prostor pro komunikaci nových produktů, služeb, se zákazníky, proto se zde mohou nacházet rozjeté soutěže, kampaně apod. Tomandl (2020, s. 135) radí, že během krizové komunikace by firma měla utlumit ostatní komunikaci na sociálních sítích, např. kampaně. Nepůsobí dobře, když se závažné informace prokládají novými nabídkami a slevovými kódy. K těmto příspěvkům se organizace může vrátit až po ukončení krize. Více o krizové komunikaci na Facebooku v další kapitole.

2.1.3 Období po krizi

Krize se musí komunikačně uzavřít se stakeholdery, musí se vytvořit předpoklady pro obnovení reputace společnosti, vztahů se zákazníky a analyzovat celkový průběh krize. Dle Chalupy (2012, s. 157) je důležité zaměstnance přesvědčit o konci krize a že nadále zůstává perspektivním zaměstnavatelem. Právě samotní zaměstnanci tuto informaci budou šířit dál, a tak roste pravděpodobnost, že se dostane ke všem zájmovým skupinám, které tomu uvěří. Další částí v pokrizovém období je analýza. Analýza odhalí slabá místa krizové komunikace, což může pomoci, aby se v budoucnosti již neopakovaly. Vyhodnocena by měla být každá hodina, každý udělaný krok a také práce každého z členů krizového týmu. Pod drobnohled analýzy by měla organizace dát i veškerá prohlášení - tiskové zprávy, příspěvky na sociálních

sítích, krizové webové stránky atd. Jednotlivé oblasti, které by měly být vyhodnoceny jsou viz (Obrázek 2).

Dle autora Coombse (2014, s. 11) pokrizové činnosti pomáhají organizaci být lépe připravena na budoucí krize, zanechají v zájmových skupinách pozitivní pocit, díky snaze krizového managementu organizace. Také tyto činnosti zaručí, že je krize opravdu u konce. Organizace by se měla učit z proběhlých krizí, vylepšovat pokrizové chování, komunikaci se zájmovými skupinami a hlavně monitorovat dozvuky krize.

Obrázek 2: Po krizová analýza.

Poznámka: Komplexní vyhodnocení krize představuje důležitý moment v existenci krizového komunikačního týmu i celé organizace. Spojuje minulost s budoucností, když prostřednictvím vzniklé zpětné vazby upevňuje firemní pozici před další krizí.

Zdroj: Chalupa (2020, s. 158)

Organizace by se měla připravit na otázky od médií, ohledně obnovy provozu, plnění slibů, které byly součástí krizové komunikace. Firma by neměla zapomenout na zveřejňování kroků, které vedou ke znovuobnovení. Důležité je si získat zpět dobré jméno a konstantní kontakt se zájmovými skupinami tomu pomůže a i urychlí.

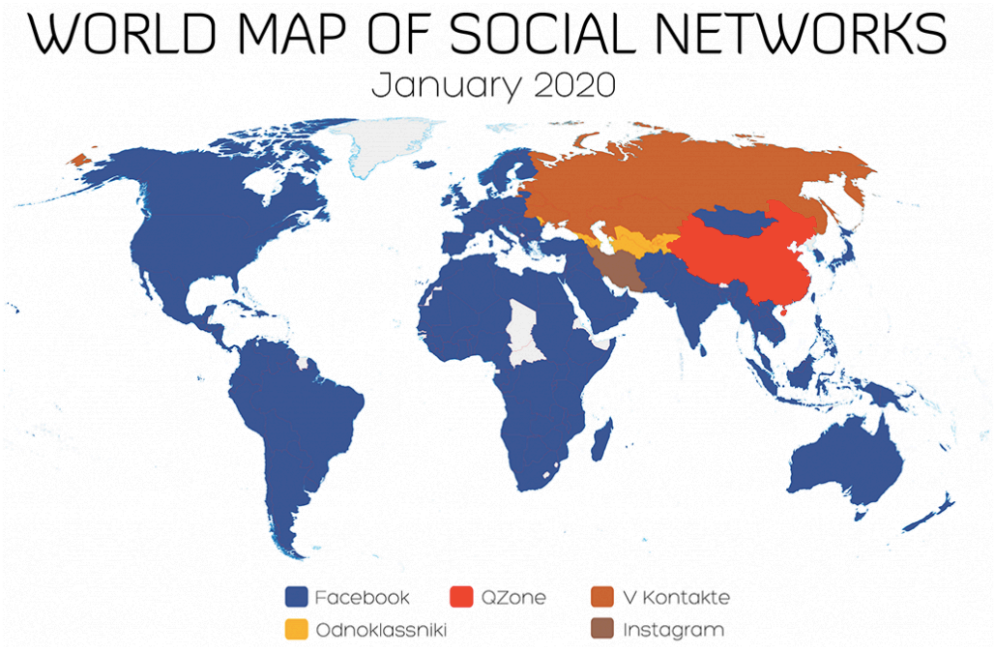
Autoři Austin a Jin (2017, s. 14) odkazují na články od Chenga a Camerona a měření efektivnosti krizové komunikace (v originále crisis communication effectivness - CCE) na základě kterých bylo zjištěno, že nejčastěji byla používána reputace (36%), dále mediální publicita (31%), reputace příjmů (11%), snižování nákladů (11%) a vztah organizace s veřejností (11%).

2.2 Sociální médium - Facebook

Dle autorů Austin a Jin (2017, s. 9) 21. století je svědkem rychlého vzniku různých sociálních sítí. Tyto sítě jsou definovány jako internetové aplikace, které vznikly na základě ideologického a technologického objevu Webu 2.0. Ten umožňuje vytvářet a měnit uživatelský obsah. Pojem sociální médium vysvětluje autorka Vykopalová (2018, s. 18), kdy je tento pojem také užíván pro internetové aplikace neboli sociální sítě. Sociální síť je propojení osob komunikačními liniemi. Podle svého účelu se rozdělují sociální sítě na osobní a profesní. Autorky Losekoot a Vyhnánková (2019, s. 15) se zabývají posunem sociálních médií ve světě. 45 procent dnešní populace má účet na sociálních sítích, tzn. že téměř 4,4 miliard lidí má přístup k internetu a z toho je 3,5 miliardy lidí na sociálních sítích. Za tak krátkou dobu je to ohromný posun v historii mezilidské komunikace.

Facebook je sociální síť, která původně sloužila pouze pro studenty Harvardu, kde byla také vynalezena Markem Zuckerbergem a Eduardem Saverinem v roce 2004. Facebook nabíral na popularitě a dále se rozšiřoval do okolních univerzit, pak byl otevřen uživatelům, kteří měli školní emailovou adresu, až se začaly připojovat i některé nadnárodní společnosti. V druhé polovině rolu 2006 byly facebookové stránky zpřístupněny všem lidem od 13ti let. Facebook od té doby stále získává na oblibě v celosvětovém měřítku viz (Obrázek 3).

Obrázek 3: Mapa světa sociálních sítí k lednu 2020.



Poznámka: Facebook má 2,5 milionů měsíčně aktivních uživatelů a stále přibývají, převážně v Pacifiku. Analýza představuje Facebook jako vedoucí sociální síť ve 151 zemích ze 167 (90%).

Zdroj: Vincos.it z Alexa/SimilarWeb

Facebook má oproti ostatním sociálním sítím velkou výhodu ve svém portfoliu uživatelů. Viz autorky Losekoot a Vyhnánková (2019, s. 128) na Facebooku jsou všechny věkové skupiny, z různých prostředí s různými zájmy. Umožňují vytvářet firemní profily, události a uzavřené diskuzní skupiny nebo také prodávat a kupovat zboží na Marketplace. Má jednoduchý a dostupný reklamní systém. Síla Facebooku oproti ostatním sociálním sítím je právě v její univerzálnosti.

V podmínkách pro používání služby Facebook (2020) se uvádí služby, které stránky poskytují uživatelům. Poskytují přizpůsobené prostředí, což znamená, že každý uživatel má své vlastní prostředí příspěvků, reklam, událostí atd., které se mu zobrazují. Spojuje uživatele s lidmi a organizacemi, umožňuje komunikaci a volné vyjadřování, komentování. Pomáhají uživatelům najít produkty a služby, které by je mohli zajímat. Zabraňují šíření vulgárního a škodlivého obsahu, vyvíjí pokročilé technologie pro zabezpečení a funkčnost sítě. Stále inovují a zlepšují nástroje sítě. Jsou k dispozici po celém světě. Ve shrnutí na Facebooku můžou uživatelé komunikovat napříč celým světem s uživateli nebo i firmami, lajkovat, komentovat a sdílet příspěvky jiných uživatelů nebo facebookových stránek a značek, přidávat fotografie, vytvářet skupiny v rámci chatu nebo samotné stránky, stát se fanoušky oblíbených značek, nakupovat a prodávat produkty a služby, využívat Marketplace, telefonovat v rámci chatů, vytvářet události, pracovní příležitosti, sdílet obsah i z jiných sociálních sítí na Facebook, za určitý obnos propagovat své stránky a reklamu. Facebook si za své služby neúčtuje žádné poplatky. Pouze firmy a organizace, které chtějí, aby se uživatelům zobrazovaly jejich reklamy, platí za tyto služby. Sama organizace si určí tarif a cílovou skupinu, na kterou chce svou reklamu cílit a kolik do toho chce investovat peněz.

Mimo jiné Facebook nabízí i nástroj Insights (také „Přehledy"), Facebook Analytics a Audience Insights. V Insights se uživatel dozví, jak si vede jeho obsah, zjistí základní informace o fanoušcích a věcech, které na stránce organizace dělají. Facebook Analytics nabízí podrobné informace o demografických skupinách a chování uživatelů, sledujících nebo zákazníků dané organizace. Na první pohled zde není rozdíl od Přehledů, ale když si uživatel dá čas celé Facebook Analytics prostudovat a nastavit vše na míru, objeví úplně nová data. Autorky Losekoot a Vyhnánková (2019, s. 268-269) k tomu dodávají, že Facebook Analytics propojuje informace o chování uživatelů s informacemi o chování uživatelů na webových stránkách. Díky tomu se stává velkým konkurentem analytickému nástroji Google Analytics. Nástroj Audience Insights nabízí práci s cílovými skupinami. Umožňuje navolení libovolné demografie a zjistit konkrétnější informace o cílové skupině uživatelů. Včetně toho jaké jsou jejich nejoblíbenější stránky, která zařízení nejčastěji používají a kolik času jim věnují. Přímo v tomto nástroji se dá vytvořit reklama s předem nadefinovanou cílovou skupinou.

2.2.1 Krizová komunikace na Facebooku

Facebook je vhodná sociální síť pro informování nejširší veřejnosti. V České republice má nejvíce uživatelů ve všech společenských vrstvách. Z údajů Českého statistického úřadu viz (Příloha 1 - Tabulka 1) vyplývá, že v České republice je většina uživatelů sociálních sítí ve věkovém rozmezí 16-54 let, dále počet uživatelů rychle klesá. Graf sociálních sítí za rok 2019 v České republice viz (Příloha 1 - Obrázek 4) uvádí 5 300 000 uživatelů na Facebooku, což je více než polovina celé populace v Česku. Z tohoto čísla je 2 600 000 mužů a 2 700 000 žen. Nejvíce uživatelů je v Praze - 1 200 000, dále v Brně - 360 000, Ostravě - 210 000, Plzni - 160 000 a Českých Budějovicích - 86 000. Co se týče vzdělání uživatelů, tak středoškolské - 1 200 000 uživatelů, vysokoškolské - 1 100 000 uživatelů a doktorský titul má 2 300 uživatelů. Tyto údaje jsou spíše orientační, protože uživatel není povinen uvádět své vzdělání na facebookovém profilu. Mezi zájmy uživatelů patří koníčky - 4 200 000, zábava - 4 100 000, móda a technologie - 4 000 000, obchod - 3 900 000, sport - 3 800 000, jídlo a nápoje - 3 700 000, rodina - 3 300 000 a fitness a wellness - 3 200 000 uživatelů. Z těchto čísel vyplývá, že krizová komunikace prostřednictvím sociálních sítí, konkrétně Facebooku, osloví pouze vybranou část populace.

Řídit krizovou komunikaci na sociálních sítích vyžaduje další aktivity z oblasti monitoringu a komunikace s uživateli, Vykopalová (2018, s. 18) cituje doporučená pravidla od autora Jireše (2011), který uvádí, že admini by měli odpovídat na každý dotaz individuálně

a s pochopením. Hlavní je umět přiznat chybu, omluvit se a snažit se situaci napravit. Dále by neměl lhát, cenzurovat a hovořit by měl přirozeným jazykem. S těmito obecnými pravidly přichází otázky, jestli mazat nebo nemazat kritické komentáře. Autor Tomandl (2020, s. 135-136) se k tomu vyjadřuje tak, že by se admin měl od mazání úplně upustit. Pokud je komentář rasistický nebo vulgární, pak je mazání povoleno. Facebook nabízí skrytí komentářů, což je alternativou ke smazání. V tomto případě zůstane komentář viditelný pro autora a jeho facebookové přátelé, avšak pro ostatní nikoliv.

Dalším bodem je tón komunikace. Velice důležitá je volba slov, emotikonů a celkový styl. Autor Wheeler (2018, s. 106) uvádí čtyři podoby vhodné komunikace je to klid, starostlivost, aktivita a být lidský (v originále calm, concerned, active and human). Tomandl (2020, s. 137) doplňuje, aby se admin vyvaroval odborným frázím. Pokud jsou cílovou skupinou značky mladí lidé a používají ležérnější komunikaci, pak je během krize důležité udržet vážnost situace. Tykání není dobrá volba ani v komunikaci s teenagery, i během vykání lze oslovovat zákazníky jménem. Některé značky, které mají za cílovou skupinu mladé lidi, se pouštějí do tykání. To je v pořádku, pokud se nejedná o připomínky zákazníků, pak tykání vyjadřuje lehkovážnost, až drzost. Pokud chce společnost oslovovat konkrétní uživatele jménem, pak to jde i vykáním. Také smajlíci se příliš nehodí do krizové komunikace, stejně jako reakce na příspěvek či komentář.

Na stránkách Facebooku nastávají poměrně pravidelné situace - nespokojený zákazník, nevhodný příspěvek, hoaxy a fake news, trollové, frontální útok a nálet humoristů. Nespokojený zákazník ještě neznamená krizi, ale špatná reakce firmy může krizi způsobit. Admin si musí uvědomit, že pokud reaguje přímo na komentář nespokojeného zákazníka, tak ho sledují další zákazníci a sledující stránek. Z toho důvodu autor Tomandl (2020, s. 138-139) uvádí vlastnosti admina - neměl by být arogantní, netrpělivý, výbušný, ale ani přecitlivělý. Ideálně by měl být klidný, empatický, ale zároveň lehce asertivní s uměním vést konstruktivní dialog. Dále autor uvádí desatero twitterové komunikace, které je inspirativní svou jednoduchostí, pravdivostí a formuloval ho Martin Malý v roce 2011: *„Dělat (Do): Děkujeme. Omlouváme se. Napravíme to. Je nám to líto. Pomůžeme vám. Nedělat (Don't): Nedokážete si představit, co je za tím práce / Nerozumíte tomu / Nechápete to. To jsou lži a pomluvy neúspěšné konkurence. Pokud nepřestanete s očerňovací kampaní, zvážíme právní kroky. Je nám jasné, odkud vítr fouká / co tím sledujete. A co jste udělali vy?"* I když byly tyto kroky vytvořené k twitterové komunikaci, hodí se i při facebookové komunikaci. Facebook nabízí soukromé zprávy s firemními účty. Toho by měl admin firemních stránek využít a snažit se konverzaci s nespokojeným zákazníkem převézt právě tam. Autorka Malá (2016) na stránkách Aira.cz radí adminům, aby ve chvíli, kdy na ně jde vztek a mají toho dost, získali čas pomocí komentáře *„vydržte, vaši záležitost prověřím"*.

Každé značce nebo firmě se může stát, že zveřejní příspěvek, s nejlepším svědomím a úmysly, který způsobí negativní ohlas. Čím je kontroverznější, tím se rozšíří dál mezi publikum, až se může objevit i v médiích. Pokud tato situace nastane, měli by si představitelé organizace rozmyslet, jestli je příspěvek vhodný nebo ne. S touto rozvahou může pomoci i odborník. Pokud se shodnou, že obsah příspěvku je nevhodný, měli by ho doplnit omluvou a vysvětlením. Dle Tomandla (2020, s. 140) připadá mazání nevhodného příspěvku pouze v počáteční fázi. Když krize vypukne, pak už mazání příspěvku nemá žádný efekt.

Hoaxy a fake news znamenají falešné zprávy. K falešným zprávám může dojít z desinpretace informací nebo pomluvami od konkurence. Manažeři organizací označených ve fake news se často domnívají, že pokud se jedná o nepravdivou zprávu, není třeba se k tomu vyjadřovat, ale opak je pravdou. Tomandl (2020, s. 143) zastává názor, že je vždy potřeba reagovat na hoaxy a fake news, pokud ohrožují pověst značky. Proti fámám, předsudkům a pomluvám by organizace měla stavět fakta, která bude dokola opakovat, dokud to situace bude vyžadovat.

Pokud nic z toho nepomůže, může organizace využít právní obrany. Podobnou nepříjemností jsou trollové. Autor dále pokračuje, že trollové jsou uživatelé, kteří uráží ostatní členy sítě, zveřejňují kontroverzní příspěvky, snaží se narušit poklidnou konverzaci pod příspěvky. Živí se hádkami a emotivními reakcemi. Pokud se v konverzaci objeví troll, existuje jedna zásada - nekrmit trolla. Snažit se ho přeargumentovat nikam nevede. Účinnější je, když se admin vydá klidnou cestou bez snahy s trollem bojovat. Pokud troll stále útočí, stačí využít facebookové možnosti - skrýt komentář.

Frontální útok na organizaci dle Tomandla (2020, s. 144) nastává, když určitá činnost organizace nebo rozhodnutí je proti náladě společnosti. V případě, že se ukáže pravda kritického publika, je důležité zachovat základní pravidla krizové komunikace uvedená výše - omluvit se, zjednat nápravu a podat vysvětlení. Na druhou stranu je důležité, aby si značka uvědomila, že není nutné odkývat zákazníkům z respektu vše. Z komunikace nesmí zmizet sebejistota a především důvěra ve vlastní značku. Co se týče morálních pozic, ty jsou nutné hájit vždy. Tomandl (2020, s. 144) pokračuje, že „hateři" se časem unaví a nepříjemná situace skončí. Obzvlášť pokud má organizace silnou fanouškovskou základnu, sama se za svou oblíbenou značku postaví. Frontální útok nabízí i značné výhody jako je vysoká interakce na facebookových stránkách firmy, a tím se zvýší i organický zásah.

Autor Stříteský a spol. (2015) udělali výzkum na téma krizová komunikace na Facebooku. Výzkum probíhal od června do října 2014 na 200 respondentech z různých socio-demografických skupin. Autoři se ptali na několik otázek, ovšem níže jsou popsané pouze ty hlavní. U otázky, který komunikační kanál respondenti preferují během nespokojenosti, je na prvním místě email s 44%, dále Facebook s 21%, následuje telefon, kontaktní formulář spolu s odpovědí další, která zahrnovala osobní kontakt (pokud je možný) nebo Twitter, a poslední dopis viz (Příloha 2 - Graf 1). Další otázka se týkala výhod stěžování si na Facebooku. 41% respondentů uvedlo, že ostatní uživatelé by o problému měli také vědět, 30% hlasovalo, že je to nejrychlejší a 29% souhlasilo s tím, že je to veřejné, tudíž organizace spíše odpoví viz (Příloha 2 - Graf 2). Pro zjištění přijatelného času odpovědi admina na stížnost, se porovnaly dvě skupiny - ta která preferuje Facebook jako hlavní kanál stížností a druhá, která preferuje jiné komunikační kanály. Jako odpovědi bylo vybráno časové rozhraní do 1 hodiny, 24 hodin, 2 pracovních dnů a odpověď „jak dlouho je potřeba". Viz (Příloha 2 - Tabulka 2) obě skupiny nejčastěji odpověděly do 24 hodin - Facebook 57%, ostatní 36%, dále se ale skupiny rozdělují. U facebookové skupiny odpovědělo 33% respondentů do 1 hodiny, 7% do 2 pracovních dnů a 3% „jak dlouho je potřeba". Naopak druhá skupina odpověděla 34% do 2 pracovních dnů, 19% do 1 hodiny a 11% „jak dlouho je potřeba". Poslední základní otázkou byly neúspěchy facebookových adminů. Respondenti odpověděli, že 52,38% adminů odpoví s jasně předpřipravenou odpovědí. 35,71% odpovědělo, že admin ignoruje jejich stížnost. Dalších 33,33% uvedlo, že admini jejich stížnost mažou a 19,05% respondentů čeká na odpověď od admina moc dlouho viz (Příloha 2 - Graf 3). Jedním z výsledků pak bylo, že každý pátý nespokojený zákazník si stěžuje na Facebooku. Hlavní výhodou Facebooku je rychlost a publicita. Stěžovatelé také sází na fakt, že pokud své stížnosti zveřejní, tak si organizace budou chtít chránit své dobré jméno, a tak v případě náhrady budou štědřejší.

2.3 Příklady krizové komunikace na Facebooku

Tato kapitola představuje 4 příklady skutečně proběhlé krizové komunikace na Facebooku. Jsou zde 2 příklady špatně a 2 příklady dobře provedené krizové komunikace. Každá podkapitola se zaměřuje na jednu značku v potravinářském průmyslu v České republice. Uvádí důvod a průběh krize a především zvolený styl komunikace.

2.3.1 Piškoty Opavia

V roce 2015 proběhla tzv. "piškotygate" aféra, která navazovala na přesun výrobních linek piškotů z České republiky do Polska. Kvůli tomuto přesunu piškoty dočasně změnily vzhled i chuť viz (Příloha 3 - Obrázek 6) a to vyvolalo diskuzi mezi uživateli na sociálních sítích viz (Příloha 3 - Obrázek 7). Právě komunikace na sociálních sítích byla kritizována, autorka Hníková v internetovém článku Ekonom (2015) uvádí, že firma neměla vytvořenou oficiální facebookovou stránku pro piškoty a na ten fanouškovský nereagovala a nechala ho smazat. Tím všechny naštvala o to víc. Smazáním fanouškovských stránek problém nezmizel, místo toho se přesunul na hlavní facebookovou stránku Mondelez (pod kterou spadá Opavia) a vznikly protestní stránky. Dokonce tehdejší ministr zemědělství Marian Jurečka zveřejnil na svém facebookovém profilu fotku s nápisem FUJ, který byl vyskládán z piškotů. K této fotce napsal: *„V dětství nás upláceli křupavým zlatem z Opavy. Jak vím z médií i z vlastní zkušenosti, dneska už piškoty nekřupou. Škoda, mým klukům taky chutnat nebudou."* viz (Příloha 3 - Obrázek 8). Celá kauza zaujala novináře Jana Tunu, který se jí začal věnovat ve svém internetovém pořadu A dost! Tuna se snažil z firmy Mondelez získat vyjádření k celé aféře. Nejprve je kontaktoval emailem, pak telefonicky, ovšem obojí bez úspěchu. Nakonec se mu podařilo získat vyjádření společnosti prostřednictvím emailu. Autor Tuna ve svém pořadu A dost! (2015) čte odpověď od firmy Mondelez, že celkovou kvalitu piškotů přesun nezměnil, protože využívají stále stejnou linku, stejné suroviny a stejný postup. Za občasné odchylky může přesun, ale na vyladění se již pracuje. Největší kritika byla na nepřipravenost společnosti Mondelez na situaci, kdy se o přesunu linky začala zajímat široká veřejnost a média. Fanoušci na sociálních stránkách o změně piškotů hovořili nejméně půl roku a za tu dobu firma nebyla schopná sjednat nápravu a připravit se na zájem novinářů. Celá kauza se na prodejních výsledcích téměř nepodepsala.

2.3.2 KFC CZ - Rozvoz „zdarma"

V roce 2016 začalo KFC v České republice propagovat službu Rozvor zdarma. Vše by bylo v pořádku, kdyby tomu tak opravdu bylo. Celou kauzu odstartoval příspěvek na Facebooku viz (Příloha 3 - Obrázek 9), kde autor příspěvku porovnává cenu produktu na oficiálních stránkách KFC a na stránkách KFC - Rozvoz. Ceny za službu Rozvoz vycházely o 30% dražší, než v restauraci. Autor Honc (2017) k této kauze uvádí, že uživatelé Facebooku a hlavně fanoušci KFC se začali ptát, za co si připlácí. KFC odpovědělo, že se jedná o „komplex dílčích kroků", které jsou potřeba pro garanci kvality viz (Příloha 3 - Obrázek 10). Odpověď o "komplexech dílčích kroků" začala bavit internet, a tak se KFC stalo terčem trollů a českých humoristů viz (Příloha 3 - Obrázek 11). Společnosti KFC nepomohl ani fakt, že někdo založil falešný profil KFC.CZ, pod kterým urážlivě a vulgárně odepisoval jejich zákazníkům. V internetovém článku MAM (2016) uvádí názor Martina Frýdla, partner v agentuře AC&C, který radí, že se firma měla vyvarovat vysvětlování, když neměla připravenou odpověď. Pravidlem krizové komunikace je získat čas pro zorientování. Proto by se omluvil za nejasnost a přislíbil by vyřešení problému s brzkou odpovědí. Lidé nesmí mít pocit, že z nich někdo dělá hlupáka. Celá kauza se uzavřela tím, že KFC muselo

upravit všechny výstupy, na kterých se slova „rozvor zdarma" objevovala. Dále nabídla poukaz na jídlo všem, kteří se cítili být celou situací poškozeni.

2.3.3 Bageterie Boulevard a bageta od Pavlíny

Bageterie Boulevard (dále BB) je už tři roky partnery kulinářské soutěže MasterChef. Soutěžící se snaží vyhrát ve výzvě o nejlepší bagetu, která se na 6 týdnů stane limitovanou nabídkou jako doplňkem k menu bageterie. V roce 2020 se výherkyní bagetové výzvy stala Pavlína Lubojatzky. Pavlínu nemělo v oblibě mnoho lidí, kvůli její snaživosti a velice výrazné osobnosti, a tak i spousta lidí, kteří nesledovali soutěž, o ní věděla. Ve chvíli, kdy byla oznámena Pavlína výherkyní se na facebookových stránkách pod příspěvkem BB strhla lavina nespokojených komentářů. V internetovém článku Focus (2020) je uvedena odpověď marketingové manažerky BB, Martiny Hájkové, pro Marketing Journal, která se k tomu vyjadřuje tak, že si prvně museli uvědomit, že jsou partneři soutěže MasterChef. V této soutěži vítěze vybírá porota a oni to plně respektují. Tak velká emocionální smršť byla opravdu překvapivá. Stala se z toho výzva pro samotnou organizaci. Některé komentáře na Facebooku byly, až za hranicí slušnosti viz (Příloha 3 - Obrázek 12). Avšak BB vlnu kritiky ustála díky slušnosti, vtipu a chytrosti viz (Příloha 3 - Obrázek 13). Autorka Dragulová (2020) hodnotí krizovou situaci, kdy značka dokázala ustát nával negativních komentářů a kritiky. Na všechno odpovídali slušně, každému komentáři se věnovali individuálně. Dokázali vytvořit pocit, že na každém vyjádření záleží a to je důležitá nezbytnost během kvalitního cummunity managementu viz (Příloha 3 - Obrázek 14). Na základě komentářů Bageterie Boulevard uvedla limitovanou edici ledového čaje s příchutí Extra Sour&Bitter, která je věnovaná autorům negativních komentářů. Právě ke koupi Pavlíniny bagety dostaly tento čaj za 1 korunu viz (Příloha 3 - Obrázek 15). BB krizovou situaci nevnímalo nijak kriticky. Byla to kontroverzní reklama, ale i tak z ní hodně vytěžili. Marketingová manažerka BB uvedla, že i přes negativní ohlas a koronavirovou krizi si Pavlínina bageta vedla skvěle a dosahují téměř identických čísel jako v předešlých letech. Značky jako Alza, Rohlík a Ikea jsou známý svým real-time marketingem a ani teď některé z nich nezklamaly a využily situace ve svůj prospěch viz (Příloha 3 - Obrázek 16).

2.3.4 Lidl a černoch v letáku

V roce 2017 se na facebookových stránkách Lidl Česká republika začaly hromadit rasistické komentáře viz (Příloha 3 - Obrázek 17), kvůli modelovi tmavé pleti. Lidl má obchody ve 27 zemích Evropy. Z toho důvodu jsou i jejich letáky vyráběny s nadnárodním přesahem, tzn. co vidí lidé v České republice, to vidí i například v Itálii. I když se těchto komentářů objevilo velké množství a tlak byl vysoký, Lidl hájil hodnoty 21. století a nepoddal se. Na rasistické komentáře odpovídali admini slušně, ale s obhajobou svého rozhodnutí viz (Příloha 3 - Obrázek 18). Díky své rozsáhlé fanouškovské základně se mezi rasistickými komentáři našli i tací, kteří celou věc nadlehčili viz (Příloha 3 - Obrázek 19). Opět značky využili real-time marketingu a podobně jako Jagermaister viz (Příloha 3 - Obrázek 20) podpořili vtipně Lidl Česká republika tím, že ve svých příspěvcích ukazovali, že i oni mají černý sortiment. Autor Tomandl (2020, s. 13) uvádí další příklady jako je Alza.cz, která začala nabízet CD Karla Černocha za symbolickou jednu korunu, firma Connect IT přišla s konstatováním „Nejsme rasisti, prodáváme i černé kabely", Rohlík.cz nabízel „černý kořen" za milion korun s vysvětlením, že „nám ten černej kořen v letáku přijde doslova miliónovej". Stejně jako kauza rychle přišla, tak i rychle odezněla.

2.4 Metodika

Tato kapitola obsahuje postupy a metody - rozhovor, SWOT analýzu, dotazník a jednoduchou kalkulaci, které byly během této práce použity.

V teoretické části byly uvedeny doporučení a postupy odborníků na prevenci krize, kroky během krizové komunikace a její nástroje. Nezapomnělo se ani na dobu po krizi, které hraje neméně důležitou roli samotné krizové komunikace. Další část se zabývala sociální sítí Facebook a jejím postavením ve světě. Patří mezi nejužívanější sociální sítě po celé zeměkouli. Komunikace na Facebooku má jako každý komunikační kanál svoje specifika a podle toho se musí i přizpůsobit samotná krizová komunikace. Objevuje se zde tón a styl komunikace, vhodná doba odpovědi, často se vyskytující situace, které jsou specifické právě pro Facebook. Byl zde uveden i výzkum autora Stříteského a spol. (2015), kteří vytvořili výzkum na krizovou komunikaci na Facebooku. Ten se stal inspirací pro otázky do dotazníkového šetření. V poslední kapitole byly uvedeny čtyři příklady skutečných krizových komunikací z českého prostředí z oblasti potravinářství, které se odehrály na Facebooku. Uvedly se dvě špatné krizové komunikace a dvě správné.

V praktické části bude nejprve představena značka Nescafé Česká republika. Otázky typu od kdy je na českém trhu, jaké jsou její produkty, jaký je cíl a motto této značky nebo obliba na českém trhu přechází v další otázky, které se týkají komunikace na Facebooku značky Nescafé ČR. Otázky se zabývají publikem, cílovou skupinou, stylem komunikace, také jestli Facebook patří mezi hlavní komunikační kanály a jestli značka Nescafé ČR využívá externí firmu nebo má vlastního správce facebookových stránek. Poslední okruh je o krizové komunikaci na Facebooku. Tyto otázky zjišťují zkušenosti značky s krizemi, jaké jsou kroky během krize na Facebooku, jaký je scénář, jestli mají vyškolenou osobu či tým, jakým způsobem komunikují se zákazníky na Facebooku - styl, tón, doba odpovědi, jestli nabízí odškodnění a také zdali analyzují získaná data z krize a využívají je k budoucímu zlepšení. Je zde také otázka ohledně slabých stránek a možných hrozeb značky Nescafé ČR. Všechny tyto otázky jsou zodpovězeny v rozhovoru s Michalem Dvořákem, který pracuje v Nestlé na pozici Customer Team Head. Rozhovor patří dle autora Tahala (2017, s. 42) do kvalitativního výzkumu, který má za cíl porozumět rozhodování a myšlenkovým pochodům. Díky takovému výzkumu lze získat tzv. měkká data, která pomáhají porozumět obsahové části analýzy pořízených dat. Pro tento účel je vybrán rozhovor strukturovaný s připraveným scénářem otázek. Dle autora Reichela (2009, s. 112) je strukturovaný rozhovor již předem připravený i s pořadím otázek. Jsou to většinou otázky volné, ale s vázanou formulací. Na základě odpovědí z rozhovoru bude sestavena SWOT analýza, která objasní silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby značky Nescafé Česká republika. Celý rozhovor je uveden viz (Příloha 4).

Další část praktické práce se bude zabývat možnými krizemi značky Nescafé ČR. Tyto krize jsou zmapovány pomocí SWOT analýzy. Autorka Čevelová (2011) uvádí význam anglické zkratky SWOT - Strenghts (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Dle autorky Jakubíkové (2013, s. 129) je cílem SWOT analýzy identifikovat současnou strategii organizace a její specifické silné a slabé stránky, dále do jaké míry je schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. SWOT analýza je sestavená pomocí informací, které byly získány z rozhovoru s Michalem Dvořákem - CTH Nestlé, a informací z webových stránek značky Nescafé ČR. Výsledky slabých stránek a hrozeb pomůžou k vytyčení konkrétních krizí, které by mohly nastat a dále k sestavení doporučení pro krizovou komunikaci na Facebooku značky Nescafé.

Dotazník je hlavní složkou další části práce - doporučení pro krizovou komunikaci na Facebooku pro značku Nescafé ČR, vzor dotazníku je viz (Příloha 5). Dotazník spadá do kvantitativního výzkumu. Autor Tahal a spol. (2017, s. 46) uvádí, že výstupem jsou nejčastěji grafy a tabulky, které obsahují informace o zastoupení sledovaného jevu nebo názoru populace. Tyto výsledky jsou buď v absolutní četnosti (přesný počet lidí nebo jednotek, které vykazují nebo deklarují daný rys nebo způsob chování), nebo častěji v relativní četnosti (což je vyjádřeno v procentech).

Dotazník mohly vyplnit osoby 15-65+, avšak hlavní cílovou skupinou jsou osoby 15-44. Je to z toho důvodu, že se osoby v této věkové skupině buď s Facebookem narodily, vyrůstaly nebo byly cílovou skupinou Facebooku v jeho začátcích, a tím mají k Facebooku největší vztah. Dotazník byl vytvořen na internetové stránce Survio.com, který je volně dostupný. Hlavním tématem dotazníku bylo chování na Facebooku, proto byl šířen především na sociální síti Facebook. Druhým místem šíření byl interní email digitální agentury Wunderman Thompson, ovšem pouze pro česky mluvící zaměstnance. Dotazník vyplnilo 276 respondentů v období od 16. 2. - 10. 3. 2021. Úspěšnost dotazníku byla 57,6% a průměrná délka vyplnění byla 2-5 minut.

Dotazník se skládal z 19 otázek, z nichž jedna byla pouze pro osoby, které odpověděly „ano". Otázky byly zformulované na základě poznatků z teoretické části, především z kapitoly 2.2 - Sociální médium Facebook. Podmínkou pro vyplnění dotazníku byl účet na Facebooku. Dotazník obsahoval dvě demografické otázky. První se týkala věku, kdy skupiny byly rozděleny po devíti letech od 15 do 65. Druhou otázkou bylo nejvyšší dosažené vzdělání. Následovaly profilové otázky, které se týkaly důvěryhodnosti médií, oznámení krize organizace, vlastní zkušenosti respondentů s komunikací nespokojenosti obecně a na Facebooku, preferencí respondentů v oblasti komunikace se správci firemních stránek na Facebooku a ovlivnění preferencí v závislosti na negativním hodnocení. Otázky ohledně preferencí komunikace na Facebooku se týkají způsobu, jakým by nespokojenost komunikovali, jaké jsou výhody komunikace na Facebooku, upřednostnění tykání, vykání nebo chatbota, s kým by chtěli komunikovat a jakým stylem, za jak dlouho by měl správce odpovědět.

Tabelované výsledky byly zpracovány do tabulky pro lepší přehlednost viz (Příloha 6). Výsledky rozhovoru, SWOT analýzy a dotazníku se navzájem doplňují a jsou použity k vytvoření finálního doporučení pro krizovou komunikaci značky Nescafé Česká republika, a tím splnění hlavního cíle této práce.

Celou práci doplní jednoduchá kalkulace nákladů za správce facebookových stránek. Kalkulace nákladů je založena dle autorů Popesko a Papadaki (2016, s. 68-69) na kalkulaci nákladů výkonu, které mohou sloužit jako podklad pro cenová rozhodování. Náklady porovnávají mzdy a strávený čas na facebookovém profilu Nescafé CZ/SK za interního zaměstnance, který pracuje jako správce na plný úvazek, interního zaměstnance, který zároveň pracuje v jiné oblasti uvnitř firmy a za externí agenturu. Na stránce jak na sítě byl zjištěn průměrný plat správce, který představoval plat interního zaměstnance. Proti tomu byl uveden reálný plat zaměstnance externí agentury na pozici Junior Social Specialist. Strávený čas na facebookovém profilu Nescafé CZ/SK byl odhadnut podle celkové aktivity na síti. Výsledné hodnoty byly porovnány a vyhodnoceny.

3 Praktická část

Tato část práce se zabývá výsledky metod a jejich zpracováním do hlavního a dílčího cíle této bakalářské práce. Rozděluje se na čtyři kapitoly - Značka Nescafé Česká republika, Možné krize značky Nescafé Česká republika, Komunikace na Facebooku a Doporučení pro krizovou komunikaci na Facebooku značky Nescafé ČR.

3.1 Značka Nescafé Česká republika

Značka Nescafé vznikla v roce 1938 a na českém trhu je od 40.let minulého století. Dle Michala Dvořáka prošla značka a samotná káva několika inovacemi a od konce 50.let zde v České republice se prodávala i tzv. vymrazovaná káva neboli káva sušená mražením. Dále uvádí, že cílem a mottem této značky je být kávou pro každou příležitost, tedy kávou ve vysoké kvalitě, dostupnou všude a za dostupnou cenu. Na oficiálních webových stránkách Nescafé ČR (2020) uvádí heslo - pro všechny chutě a příležitosti. Nescafé je nejen v České republice synonymem pro instantní kávu. Sortiment značky Nescafé se dá rozdělit dle rozhovoru s Dvořákem na mainstream, prémium, super prémium, mixes a decaf. Do skupiny mainstream spadá káva řady Classic, skupinu premium reprezentuje káva řady Gold, super premium reprezentuje Azera, do skupiny mixes patří kafé 3v1 (káva, mléko, cukr) a do skupiny decaf patří bezkofeinové produkty. Na webových stránkách Nescafé (2020) uvádí ještě sortiment ledové kávy v plechovkách a kapsle do kávovaru Nescafé Dolce Gusto. Dvořák dále uvádí, že sortiment mainstreamové skupiny již dlouhodobě dominuje českému trhu. Co se týká spotřeby, tak roste především segment kapslí a zrnové kávy. Zatím co instantní káva spíše stagnuje. V horizontu několika let se dá mluvit o jednotkách procent vývoje růstu. Značka Nescafé nemá konkrétní cílovou skupinu. Právě pestrou nabídkou sortimentu kávy cílí na velkou škálu lidí. Dle Dvořáka záleží na skupině výrobků. Obecně je Nescafé značka pro celou rodinu (vyjma dětí, pro které není káva vhodná). Nicméně obecně platí, že mainstreamové produkty kupuje především skupina dospělých a starších lidí. Prémiové produkty kupují lidé ve středním věku. Mixes a super prémiové produkty kupují mladí lidé.

Facebookové stránky značky Nescafé jsou spojené pro české i slovenské zákazníky a fanoušky. Jak uvedl Dvořák, Facebook nepatří mezi hlavní komunikační kanály, což lze poznat i ze samotné facebookové stránky Nescafé, na které byl poslední příspěvek přidán před rokem. Dle Dvořáka fungují facebookové stránky Nescafé pouze jako způsob komunikace nových příležitostí, novinek a soutěží. Publikum se zde pohybuje 25+. Zákazníci využívají ke komunikaci svých otázek, zveřejnění své nespokojenosti nebo pochvaly komentáře pod zveřejněnými příspěvky značky. Dále občas využívají hodnocení stránek, na které se nachází více negativních komentářů. Správci facebookových stránek značky Nescafé nereagují na veškeré komentáře, avšak na ty negativní ano. Jak uvedl Dvořák způsob komunikace je otevřený, transparentní a přitom stručný a jednoduchý. Dále uvádí, že u rozsáhlých komunikací není možné odpovídat na vše, a tak se odvolávají na tiskové prohlášení, či Q&A na stránkách Nestlé. Odpovědi preferují pod komentáře, než do soukromých zpráv. Na facebookových stránkách této značky se občas objevuje i kombinace těchto dvou odpovědí, kdy značka odpoví pod komentář zákazníka, ale dále navádí zákazníka do soukromých zpráv pro více informací nebo přesnější dovysvětlení. Dvořák uvedl, že značka Nescafé nechce v lidech vzbuzovat pocit, že před nimi cokoliv skrývá nebo že by informace patřily pouze někomu. Uvádí, že vulgární komentáře skrývají, avšak kritické komentáře v žádném případě nemažou. Pokud se někde stane chyba je dobré si to vysvětlit a uvést na pravou míru, protože každý může chybovat. Co se týče doby na odpověď, tak dle Dvořáka je během 24 hodin. Pokud by se jednalo o krizi, pak mnohem dříve v závislosti na rychlosti komunikace daného

týmu, kterého se krize týká. Dle komentářů na facebookových stránkách se opravdu odpověď na komentář pohybuje okolo 24 hodin. Značka Nescafé nevyužívá externistů pro správu facebookových stránek. O stránky se dle Dvořáka starají brand manažeři jednotlivých značek. Zároveň mají Customer development teamy, které operují se svými vlastními rozpočty, a tak mohou v rámci některé aktivity šité na míru konkrétnímu zákazníkovi sami takovou komunikaci spravovat s ohledem na korporátní pravidla a nastavení značky.

3.2 Možné krize značky Nescafé Česká republika

Ke zmapování krizí, které by mohly ohrozit značku Nescafé poslouží SWOT analýza viz (Tabulka 3), která zanalyzuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby samotné značky. Důležité pak jsou slabiny a hrozby, které by mohly zapříčinit krize značky Nescafé Česká republika.

Mezi silné stránky značky Nescafé patří rozsáhlý sortiment instantní kávy a kávových výrobků, díky kterému oslovují širokou cílovou skupinu, a tak je značka v povědomí několika různých generací. Další silnou stránkou je pak dobré jméno a historie. Značka Nescafé je na českém trhu od 40.let a za tu dobu si zde vybudovala základnu fanoušků a loajálních zákazníků. Značka Nescafé spadá pod potravinářskou společnost Nestlé, která je známá svými výrobky po celém světě, Nescafé má tak své produkty v mnoha zemích světa. Další silnou stránkou je udržitelnost. Značka Nescafé na svých webových stránkách (2020) uvádí, že je jedna z nejudržitelnějších značek káv na celém světě. V roce 2010 začali s projektem Nescafé Plán, jehož cílem je zodpovědně získávaná káva. Školí farmáře, učí je jak se starat i o jiné plodiny, aby si zajistili vyšší příjem, podporují místní komunity. Snaží se pěstovat s menším využitím vody, vylepšují rostliny, aby byly odolnější a pomáhají renovovat kávové farmy. V neposlední řadě je to konkurenceschopnost. Co se týče facebookových stránek, silnou stránkou je vysoký počet sledujících z řad České republiky a Slovenska. Veřejné odpovědi na všechny negativní komentáře a hodnocení, ve kterých se slušně omlouvají nebo poskytují vysvětlení.

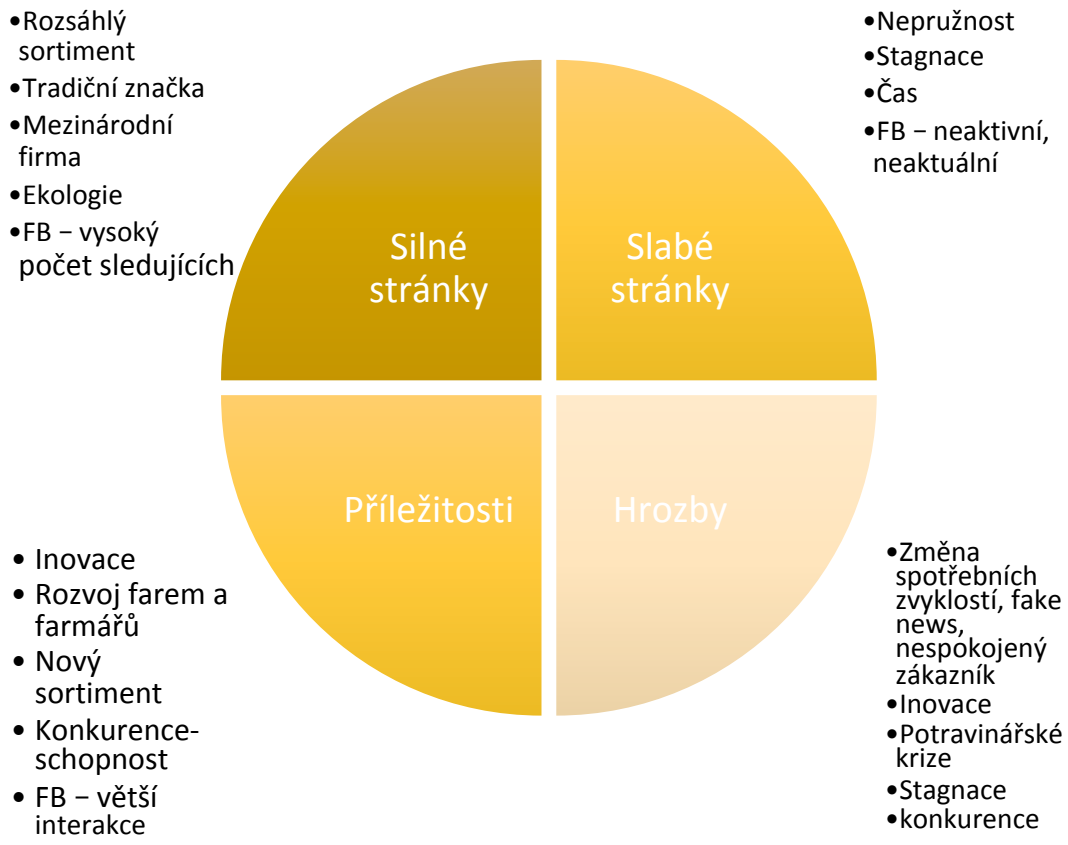
Mezi slabé stránky dle Dvořáka patří nepružnost. Značka Nescafé je masivní a má dlouhodobě nastavené procesy, které v případě neočekávaných změn, mohou reagovat pomalu a málo flexibilně. Pokračuje, že vývoj nového sortimentu, rostlin, inovací trvá několik let, příprava komunikace trvá několik měsíců a kontrakty s odběrateli jsou nastaveny na dlouhodobější spolupráci. Další slabou stránkou je stagnace rozpustné kávy na trhu. V horizontu několika let se vývoj rozpustné kávy zvýšil pouze o řád jednotek procent. Facebook nepatří mezi hlavní komunikační kanály, což je také jednou ze slabých stránek. Následkem je, že jsou správci málo aktivní a stránky jsou zanedbané. Poslední příspěvek byl značkou Nescafé na facebookové stránky přidán více jak před rokem. Mají na Facebooku velkou fanouškovskou základnu, kterou nevyužívají a nerozšiřují. Také informace, které jsou zde zveřejněny, nejsou aktuální. Příkladem je úvodní fotografie, na které je znázorněna soutěž o rentu. Tato soutěž proběhla minulý rok v období březen až červen 2020 a byla úspěšně ukončena. Zákazník, který se na facebookovou stránku vydá by mohl být při prvním pohledu dezinformován.

Značka Nescafé předvedla, že instantní káva neznamená jen jeden druh kávy, ale dá se povznést i na jiné úrovně. Právě inovace je jednou z příležitostí této značky. Značka Nescafé vylepšuje již zavedené receptury, mění design obalů nebo vytváří nové druhy. Další příležitostí inovace jsou v oblasti ekologie. Nescafé se snaží o maximální udržitelnost. Věnují se pěstování kávových rostlin, které budou potřebovat co nejmenší množství závlahy a zároveň jsou produktivnější a odolnější vůči lokálním škůdcům. S tím souvisí další příležitost, kterou je možný rozvoj farem, a tím podpora dalšího počtu farmářů. Další

příležitostí je nový sortiment. Jak uvedl Dvořák vývoj nových produktů trvá i několik let, avšak přivádí nové zákazníky, a tím i tržby. Facebookové publikum značky Nescafé Česká republika je, jak uvedl Dvořák, věk 25+. Větší interakce a aktivita na facebookových stránkách by tak mohla přivést mladou generaci ke značce Nescafé a eventuálně je proměnila ve své zákazníky. Další příležitostí je konkurenceschopnost. Na českém trhu se objevuje několik značek rozpustné kávy, a tak vzniká přirozená soutěživost a snaha získat loajální a pravidelné zákazníky.

Dvořák uvedl, že hrozbou značky Nescafé Česká republika je změna spotřebitelských zvyklostí. I právě probíhající Covidové období ukázalo, že k takové změně může dojít velice rychle, a tak masivní značka na to nemusí reagovat dostatečně rychle a pružně. Další hrozbou jsou již zmiňované inovace. Na jednu stranu představují ohromné plusy, ale na stranu druhou je zákazníci nemusí přijmout a můžou odejít ke konkurenci. Příkladem může být změna receptury rozpustné kávy z řad Nescafé, na jejíž chuť si zákazníci v komentářích stěžovali. Dalším příkladem může být změna obalů, která může zákazníka zmást a rozčílit. Jak uvedl Dvořák prodej instantní kávy stagnuje, avšak stále v jednotkách procent roste. Hrozbou pak může být úplná stagnace či propad v prodejích. Dle Dvořáka lidé dávají přednost kapslím a zrnkové kávě. Přirozenou hrozbou v potravinářském průmyslu jsou přírodní katastrofy, lidský faktor, pandemie nebo chemické látky. V neposlední řadě je hrozbou pro značku Nescafé konkurence.

Tabulka 3: SWOT analýza značky Nescafé ČR



Zdroj: Vlastní (2021)

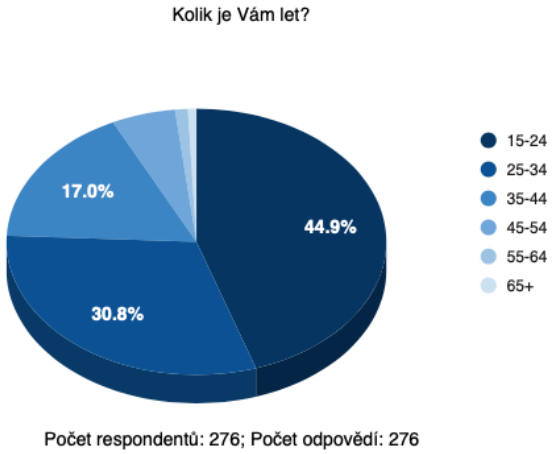
Do možných krizí, které by mohly značku Nescafé ohrozit, spadá malá flexibilita a s tím spojená konkurence. Nescafé je ohromná mezinárodní značka s dlouholetou tradicí, avšak právě svou velikostí a zavedenými postupy se stává nepružnou. V případě rozsáhlejších změn na trhu by nemusela reagovat stejně rychle jako například konkurence, která je sice menší, ale na změny reaguje rychleji. To by mohlo mít za následek přesun zákazníků ke konkurenci. Další hrozbou se stává stagnace instantní kávy. I když prodeje stále v jednotkách procent rostou, v blízké době se může stát, že se zastaví úplně nebo začnou klesat. Jak uvedl Dvořák, lidé si více kupují kávové kapsle nebo zrnkovou kávu. Pokračuje, že instantní káva je v našich poměrech jakési synonymum pro značku Nescafé Česká republika a to by mohlo mít za následek ekonomické dopady pro samotnou značku. Značka Nescafé spadá do potravinářského průmyslu, který se řadí mezi dost rizikové oblasti. Z toho důvodu se může objevit krize bez zavinění zaměstnance. Mezi tyto krize patří přírodní katastrofa, průmyslová havárie nebo objevení chemických látek v produktu. Přírodní katastrofa by mohla poničit kávové farmy nebo továrny. Průmyslová havárie by mohla odstavit část či dokonce celou kávovou továrnu. Zdá se, že by tyto krize značku v České republice nemusely ovlivnit, ale opak je pravdou. Následky by ovlivnily všechny země, které značku Nescafé odebírají, tím že by se snížila nabídka. Příkladem potravinářské krize, kterou značka Nescafé Česká republika v minulosti řešila, bylo nalezení stop furanu v kávě Azera, jak uvedl Dvořák. Krize proběhla na facebookových stránkách, kde se strhla diskuze. Nescafé Česká republika podalo vysvětlení k této kauze, kde celou situaci vysvětlilo a zákazníky ubezpečilo, že jim z kávy Azera nehrozí žádné nebezpečí. Další možnou krizí je změna spotřebitelských zvyklostí, které jsou dle Dvořáka už ve společnosti Nescafé Česká republika zaznamenány teď během pandemie. Příkladem může být přechod z instantní kávy na kávové kapsle, a tím, jak bylo již zmíněno, snížení příjmů z prodeje. Inovace receptury nebo obalů může způsobit další krizi. Příkladem může být změna receptury instantní kávy 2v1 nebo 3v1, kdy si zákazníci na facebookové stránce Nescafé CZ/SK na tuto změnu stěžují v komentářích pod příspěvkem viz (Obrázek 21, Příloha 3). V komentářích uvádí nespokojenost s chutí, obalem a změněnou gramáže a z těchto důvodů i rozhodnutí přestat kupovat instantní kávu značky Nescafé. Právě na Facebooku se mohou objevit krize, za které nemůže ani vyšší moc ani zaměstnanec. Taková krize může být jednoduše způsobena pomluvou ze strany zákazníka či konkurence, trollingem, hoaxy a fake news. Jiné krize mohou způsobit právě rozčílení zákazníci, kteří nesouhlasí se změnami nebo nevěří výsledkům proběhlé soutěže viz (Obrázek 22, Příloha 3). Minulý rok probíhala soutěž o rentu s kávou Nescafé. Hodně lidí si pod příspěvkem na facebookových stránkách Nescafé CZ/SK stěžovalo na podvod soutěže, dožadovali se výherců nebo byli rozčíleni, když si koupili špatné balení. Nescafé o soutěži informovalo označením na většině svého sortimentu, výherní byl jen některý. Dále si zákazníci stěžovali na informace ohledně soutěže. Nescafé po výhercích chtělo doložit koupi sortimentu účtenkou. Zákazníci si stěžovali, že o této informaci nevěděli a kdyby vyhráli, neměli by u sebe doklad k doložení o koupi. Správci facebookových stránek odpovídali na většinu negativních komentářů, ve kterých autory informovali o postupu soutěže nebo je odkazovali na webové stránky Nestlé, čímž krizi zažehnali.

3.3 Komunikace na Facebooku

Dotazník byl k dispozici na sociální síti Facebook a také byl poslán přes interní email zaměstnancům digitální agentury Wunderman Thompson, kdy jej vyplnilo celkem 276 respondentů z věkové skupiny 15-65+. Mezi demografické otázky patřily věk a nejvyšší dosažené vzdělání. Dotazníkové otázky byly napsány pouze v českém jazyce, a tak byl dotazník cílen především na obyvatele České republiky.

Nejvíce respondentů 44,9 % patřilo do věkové skupiny 15 až 24 let, což je 124 lidí viz (Graf 4). Z toho vyplývá, že nejvíce respondentů patří do mladší generace, a tím i více využívá sociální sítě Facebook. Další velkou skupinou respondentů pak byla věková skupina 25 až 34 let, kteří tvořili 30,8 %, což je 85 lidí. O polovinu menší pak byla věková skupina 35 až 44 let (17,0 %) se 47 respondenty.

Graf 4: Věk respondentů.



Zdroj: Vlastní (2021)

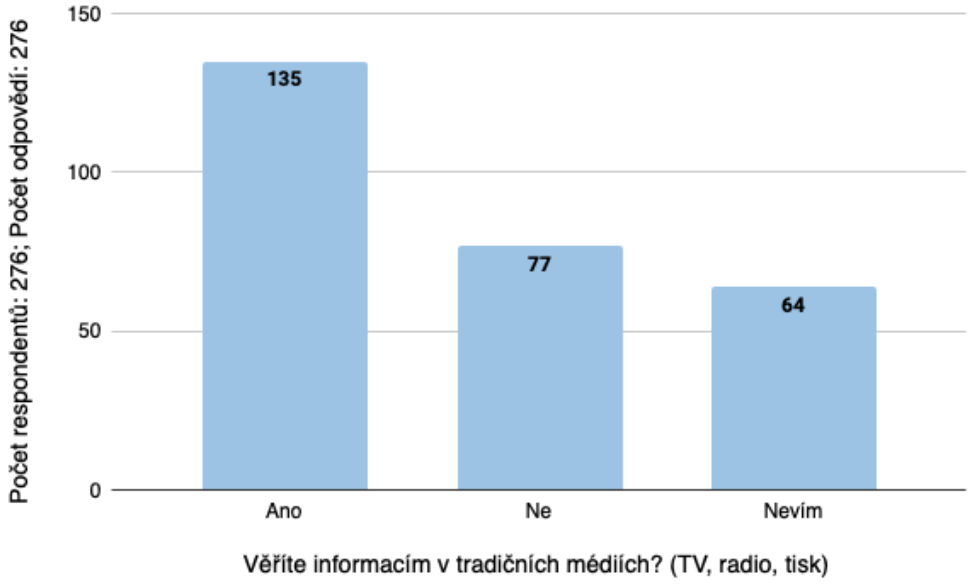
Nejvíce respondentů 39,9 % mělo středoškolské vzdělání s maturitou, což je 110 lidí. Hned za tím bylo 34,1 % respondentů s bakalářským vysokoškolským vzděláním, což je 94 lidí viz (Graf 5). Vysokoškolské vzdělání magisterské, inženýrské nebo doktorandské mělo 19,6 %, což je 54 respondentů. Z toho vyplývá, že většina dotázaných lidí má vystudovanou vysokou školu.

Graf 5: Nejvyšší dosažené vzdělání.

Zdroj: Vlastní (2021)

Téměř polovina 48,9 % všech dotázaných věří tradičním médiím v podobě televize, radia nebo tisku viz (Graf 6). Věková skupina 15-24 let s ukončenou maturitou byla největší částí respondentů, která tradičním médiím věří (37 hlasů). Ve skupině 24-35 let věří médiím nejvíce respondentů s magisterským diplomem. Druhá polovina respondentů 27,9% odpovědělo ne a 23,2 % odpovědělo, že neví. K získávání informací z médií respondenti příliš nevyužívají sociální sítě, konkrétně Facebook.

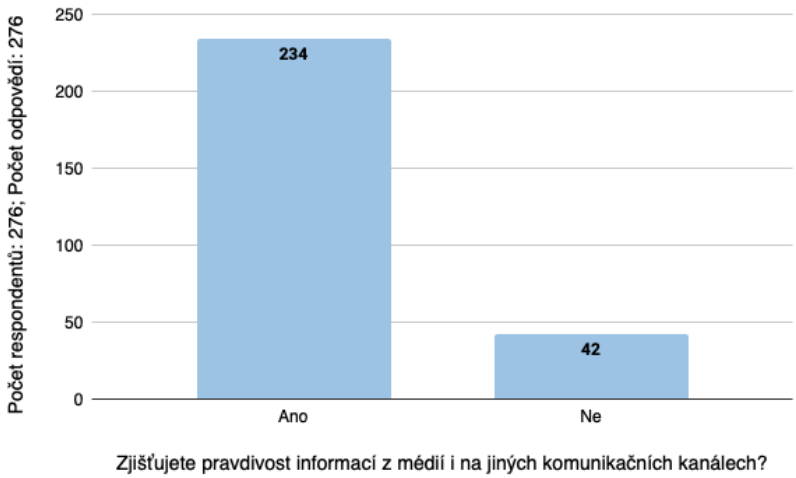
Graf 6: Tradiční média.



Zdroj: Vlastní (2021)

U otázky, zda respondenti ověřují pravdivost informací z médií i na jiných komunikačních platformách, odpověděla valná většina 84,8 %, což je 234 respondentů, že ano (Graf 7). Z těchto odpovědí patřila největší část odpovědí věkovým skupinám 15-24 let s ukončenou maturitou (55 hlasů), 25-34 let s bakalářským titulem (27 hlasů) a 35-44 let s ukončenou maturitou (18 hlasů). Z toho vyplývá, že respondenti médiím věří, ale kontrolují pravdivost informací na více platformách. Mezi tyto platformy patří internetové články a webové stránky organizace.

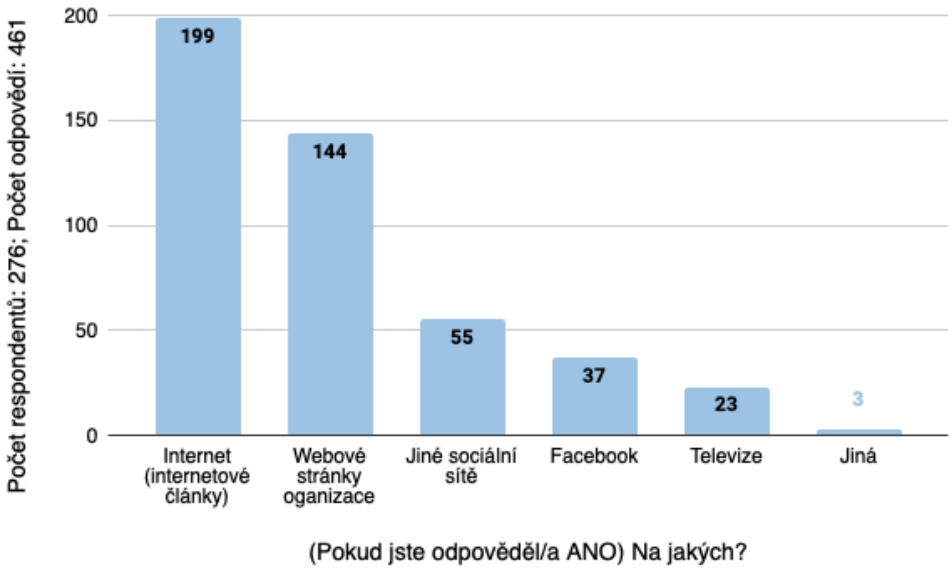
Graf 7: Pravdivost informací na jiných komunikačních kanálech.



Zdroj: Vlastní (2021)

Další otázka byla pouze pro ty respondenty, kteří odpověděli na minulou otázka ano viz (Graf 8). Týkala se konkrétních komunikačních kanálů, které používají k ověření pravdivosti informací. Největší počet, 199 odpovědí, získaly internetové články, dále 144 odpovědí získaly webové stránky organizace. O více jak polovinu méně odpovědí získaly sociální sítě s 55 odpověďmi a Facebook s 37 odpověďmi. Pro Facebook nejvíce hlasovaly skupiny respondentů se středoškolským vzděláním. Věkové skupiny 55 a více hlasovaly nejčastěji pro Facebook a televizi. Mladší skupiny zapadaly do oblasti internetových článků a webových stránek. Pouze skupina 15-24 let nejčastěji využívá jiné sociální sítě k ověření pravdivosti. K získávání informací z médií respondenti příliš nevyužívají sociální sítě, konkrétně Facebook.

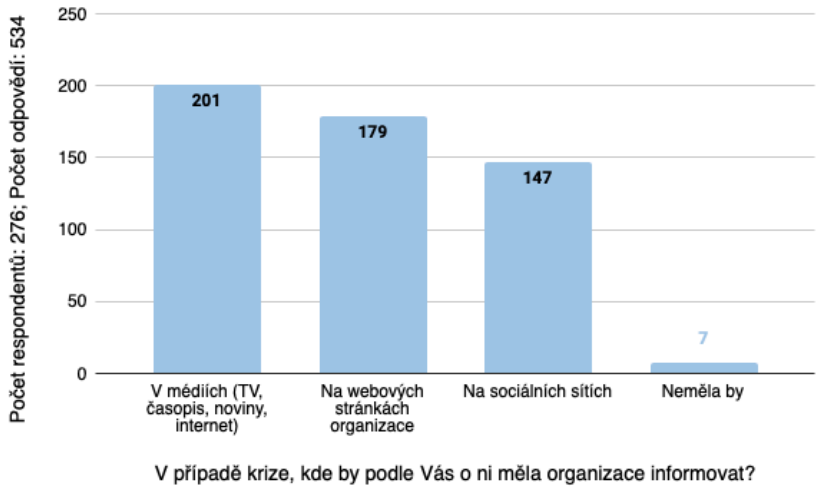
Graf 8: Další komunikační kanály.



Zdroj: Vlastní (2021)

Pokud by v organizaci vypukla krize, tak 37,6 % odpovědí uvádí, že by o ni měla organizace informovat v médiích (televize, časopis, noviny, internet) viz (Graf 9). Dalších 33,5 % odpovědí uvádí, že by o krizi měla informovat na svých webových stránkách nebo 27,5 % uvádí na sociálních sítích. Věková skupina respondentů 15-24 let s ukončenou maturitou nejčastěji hlasovala pro média (48 hlasů) a dále pro sociální sítě (36 hlasů). Zároveň tato skupina nejčastěji hlasovala pro odpověď „Neměla by" s 5 hlasy. Věková skupina 24-35 let s bakalářským a magisterským titulem nejvíce hlasovala pro webové stránky organizace (28 hlasů a 23 hlasů). Z toho vyplývá, že by organizace měla dle respondentů o krizi informovat veřejně. Nejvíce v médiích, dále na svých webových stránkách a posléze i na sociálních sítích.

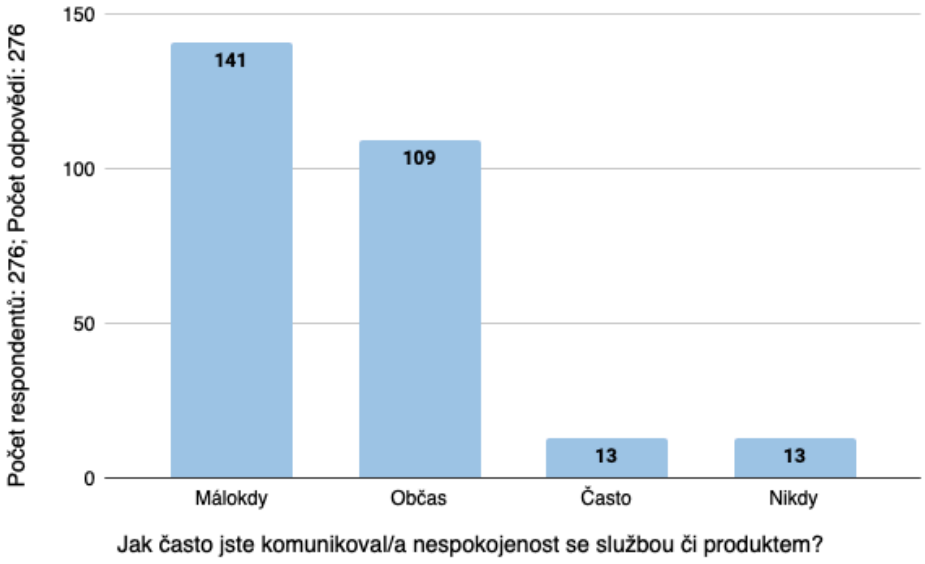
Graf 9: Informovanost o krizi.



Zdroj: Vlastní (2021)

Téměř většina respondentů jen málokdy (51,1 %, což je 141 lidí) nebo občas (39,5 %, což je 109 lidí) komunikovala svou nespokojenost se službou či produktem s výrobcem, prodejcem či dodavatelem viz (Graf 10). Věková skupina 15-24 let nejčastěji hlasovala pro odpověď „Málokdy" bez ohledu na vzdělání. Stejně tak tomu bylo u skupiny 25-34 let. Skupina 35-44 let nejčastěji hlasovala pro odpověď „Občas".

Graf 10: Komunikace nespokojenosti.

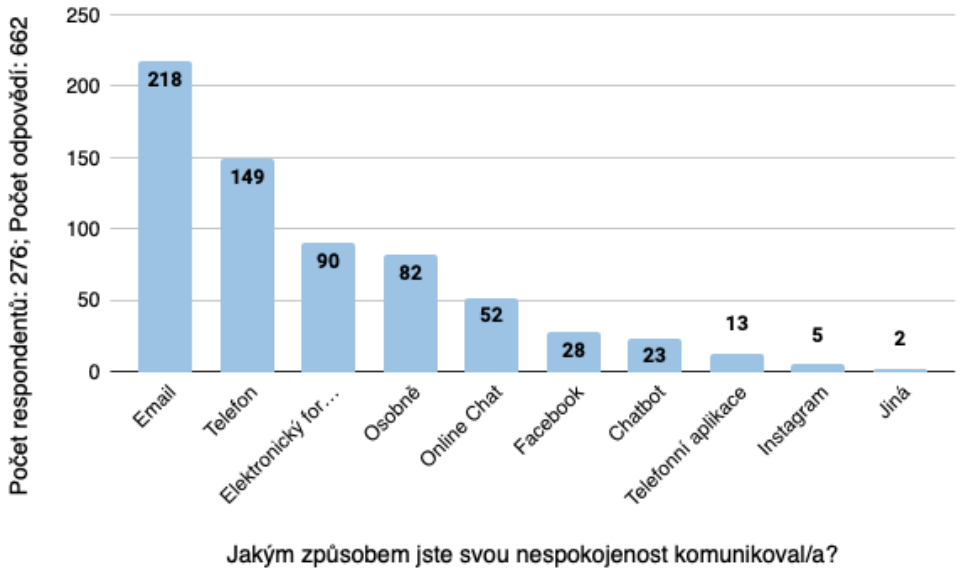


Zdroj: Vlastní (2021)

Pro komunikaci nespokojenosti respondenti nejvíce využívají email, který má 218 odpovědí. Dále je pak telefon se 149 odpověďmi, elektronický formulář s 90 odpověďmi a osobně to řešilo 82 respondentů. Facebook je až na šestém místě v 28 hlasy viz (Graf 11). Respondenti z věkové skupiny 15-24 let s ukončenou maturitou nejčastěji využívají ke komunikaci nespokojenosti email (42 hlasů), osobně (28 hlasů) a telefon (27 hlasů). Věková skupina 25-34 let s bakalářským titulem nejčastěji využívá email (26 hlasů), telefon (19 hlasů) a osobně (15 hlasů). Respondenti tytéž věkové skupiny ale s magisterským titulem využívají stejně jako předchozí skupina email a telefon, ale na třetím místě nejčastěji uváděli

elektronický formulář (13 hlasů). Zbylé věkové skupiny se shodly nejčastěji na emailu, telefonu a osobně. Pro Facebook hlasovalo nejvíce respondentů ve věkové skupině 25-34 let s bakalářským a magisterským titulem (obě 8 hlasů). Lidé jsou stále zvyklí využívat ke komunikaci s firmami emaily a telefonní hovory. Na každé webové stránce jsou tyto údaje uvedeny, a tak je nejjednodušší je použít. Není tomu tak dlouho, kdy Facebook umožnil uživatelům komunikovat pomocí soukromých zpráv, a tak si lidé na tuto možnost teprve zvykají, stejně jako na chatboty, kteří jsou v odpovědích v závěsu za Facebookem.

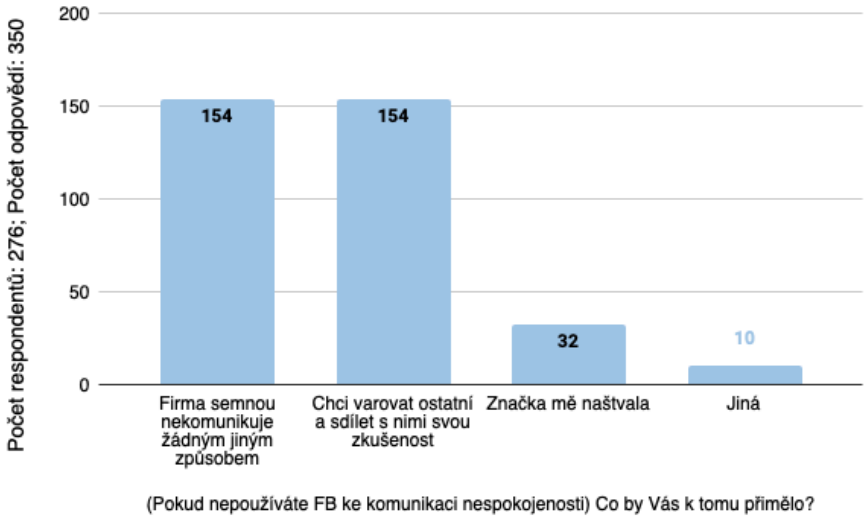
Graf 11: Způsob komunikace nespokojenosti.



Zdroj: Vlastní (2021)

Jak je vidět z výsledků viz (Graf 11), respondenti sociální síť Facebook ke komunikaci nespokojenosti spíše nevyužívají. Ve chvíli, kdy by firma, organizace či značka s respondentem nekomunikovala žádným jiným způsobem, by Facebook ke komunikaci využilo 44 % lidí viz (Graf 12). Dalších 44 % by chtělo sdílet svou negativní zkušenost a varovat tak ostatní uživatele nebo zákazníky. Pouhých 9,1 % respondentů by si vybrala ke komunikaci Facebook, kdyby je značka naštvala. Všechny skupiny se shodly, že by nejčastěji využily facebookové stránky, kdyby s respondenty firma nekomunikovala žádným jiným způsobem. Jediná skupina 35-44 let uvedla na prvním místě, že by chtěla varovat ostatní uživatele. Z těchto výsledků vyplývá, že by respondenti využili Facebook jako jednu z posledních možností při komunikaci nespokojenosti nebo pokud by chtěli varovat ostatní uživatele.

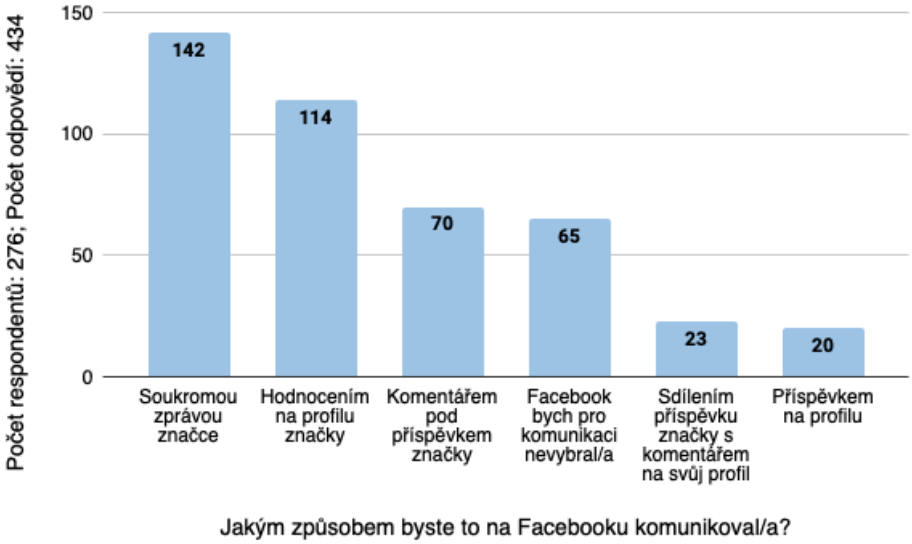
Graf 12: Komunikace nespokojenosti na Facebooku.



Zdroj: Vlastní (2021)

Další otázka zjišťovala jakým způsobem by respondenti svou nespokojenost na Facebooku komunikovali viz (Graf 13). Soukromá zpráva měla 32,7 % odpovědí, což je 142 hlasů. Následuje hodnocení na profilu značky s 26,3 % odpovědí, komentář pod příspěvek značky dostalo 16,1 % odpovědí a 15,0 % dostala odpověď, že by si Facebook pro komunikaci respondenti nevybrali. Nejvíce respondentů, kteří odpověděli, že by si Facebook nevybrali, patřili do skupiny s bakalářským titulem. Pokud by svou nespokojenost přes facebookové stránky s firmou, organizací či značkou řešili, oslovili by je nejčastěji v soukromé zprávě, napsali by hodnocení na profil značky nebo by napsali komentář přímo pod příspěvek, který značka zveřejnila na svém profilu. I tak 65 odpovědí patřilo k odpovědi, že by si respondenti Facebook ke komunikaci nevybrali.

Graf 13: Způsob komunikace na Facebooku.

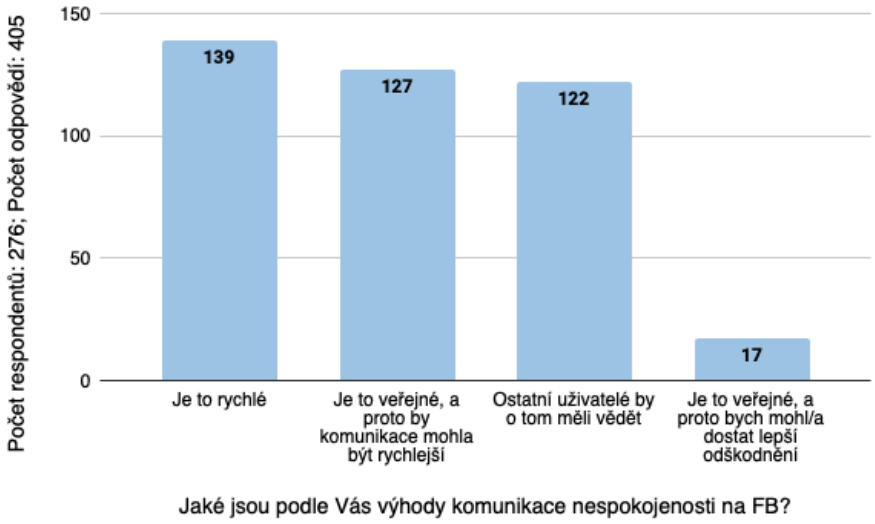


Zdroj: Vlastní (2021)

Další otázka se ptala respondentů na výhody komunikace nespokojenosti na Facebooku viz (Graf 14). Respondenti odpověděli v 34,3 %, že je to rychlé, v 31,4 %, že je to veřejné, a proto by komunikace mohla být rychlejší a ve 30,1 % odpověděli, že by o tom měli ostatní

také vědět. Pouze 4,2 % odpovědí patřilo odpovědi, že je to veřejné, a proto by mohl/a dostat lepší odškodnění. Věková skupina 35-44 let nejčastěji odpověděla, že je to veřejné, a proto by komunikace s firmou mohla být rychlejší. Z této skupiny mělo nejvíce respondentů ukončenou maturitu a magisterský titul. Skupina 45-54 let s ukončenou maturitou nejčastěji odpověděla, že by o tom ostatní měli vědět. Tato odpověď byla nejčastější i u věkové skupiny 65+. Téměř poměrově stejně vidí respondenti výhody v komunikaci nespokojenosti přes Facebook v rychlosti, že je to veřejné a vidí to spousta dalších uživatelů, což by mohlo uspíšit celkovou komunikaci se značkou. Respondenti odmítají psát negativní komentáře, zprávy a příspěvky na Facebook, ale chtějí, aby ostatní uživatelé a fanoušci značky o tom věděli a mohli je tak varovat. Respondenti si nechtějí stěžovat veřejně, což je i výsledkem, že by nejčastěji značku kontaktovali soukromou zprávou, a tak je možné, že své negativní zkušenosti spíše sdílejí přes soukromé zprávy se svými facebookovými přáteli.

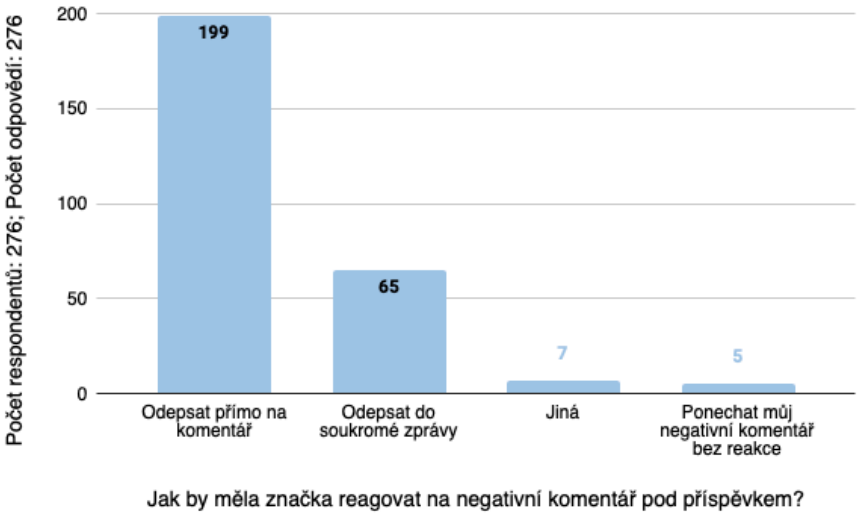
Graf 14: Výhody komunikace nespokojenosti na Facebooku.



Zdroj: Vlastní (2021)

V případě kdy by respondent napsal negativní komentář pod příspěvek značky, se téměř většina respondentů shodla (72,1 %), že by správce facebookových stránek značky měl odpovědět přímo na respondentův komentář viz (Graf 15). Dalších 23,6 % respondentů odpovědělo, že by správce měl na základě negativního komentáře napsat přímo do soukromé zprávy respondentovi. V nabídce „jiná" odpovědělo 7 respondentů, že by správce měl odepsat na negativní komentář a na to napsat i do soukromé zprávy, ve které by se připomínky snažil se zákazníkem vyřešit. Respondenti, kteří odpověděli „Ponechat můj negativní komentář bez reakce" měli středoškolské vzdělání. Téměř všichni respondenti se shodli, že pokud napíší negativní komentář pod příspěvek značky, kde je to veřejné a všichni uživatelé, zákazníci a fanoušci to vidí, chtějí, aby admin facebookových stránek značky odpověděl přímo na respondentův komentář. Ostatní uživatelé tak můžou vidět jakým způsobem se značka k problému staví a jak ho hodlá vyřešit.

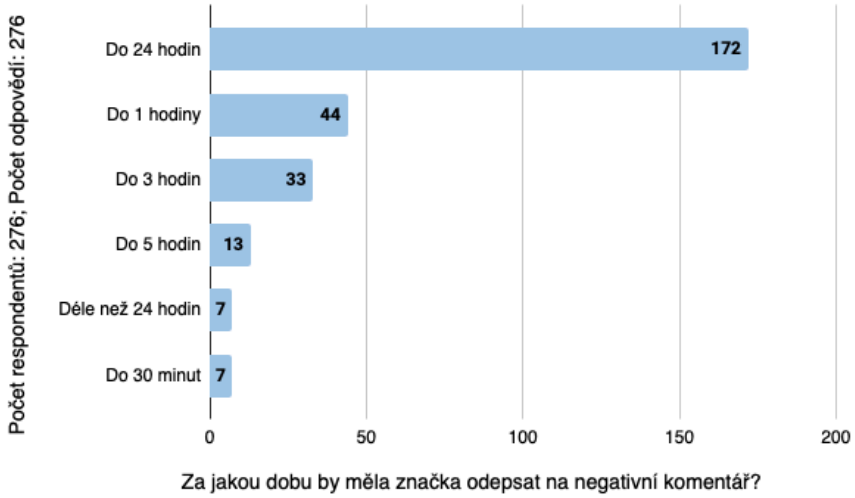
Graf 15: Odpověď správce facebookové stránky.



Zdroj: Vlastní (2021)

Další otázka se zabývala vhodnou dobou pro odpověď správce facebookového profilu značky na respondentův negativní komentář, příspěvek, hodnocení či zprávu viz (Graf 16). Velká většina respondentů, konkrétně 172, se shodla, že ideální doba odpovědi je do 24 hodin od napsání negativní připomínky. Dalších 44 respondentů odpovědělo do 1 hodiny, 33 respondentů do 3 hodin, 13 respondentů do 5 hodin a stejně hlasů, tedy 7, získaly odpovědi déle než 24 hodin a do 30 minut. Většině respondentů nevadí si počkat na odpověď 24 hodin. Důvodem může být domněnka, že za tuto dobu správce zjistí vhodnou odpověď, která na respondentův komentář, příspěvek, hodnocení či zprávu reaguje správně a nabídne i řešení. Další skupinou odpovědí bylo do 1 hodiny. Což je obrovský rozdíl oproti celému dni na odpověď. Z této doby vyplývá, že respondenti nechtějí dlouho čekat na vyřešení jejich problému a chtějí znát odpovědi co nejdříve.

Graf 16: Doba vhodné odpovědi.

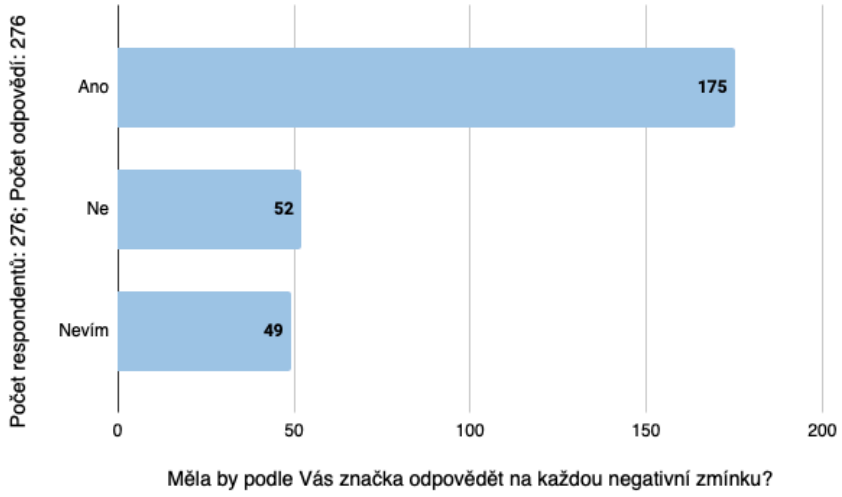


Zdroj: Vlastní (2021)

Více jak polovina respondentů, tedy 63,4 %, odpověděla, že by správce facebookových stránek značky měl odpovědět na každý negativní komentář, hodnocení, zprávu či příspěvek viz (Graf 17). Zbytek respondentů odpovědělo napůl ne (18,8 %) a nevím (17,8 %). Odpovědí

na připomínky uživatelů dává značka najevo starost o spokojenost svých zákazníků. Tím, že správce odpoví na každý komentář, příspěvek, hodnocení nebo zprávu dává fanouškům značky najevo, že se firma o jejich názory zajímá a bere si je k srdci.

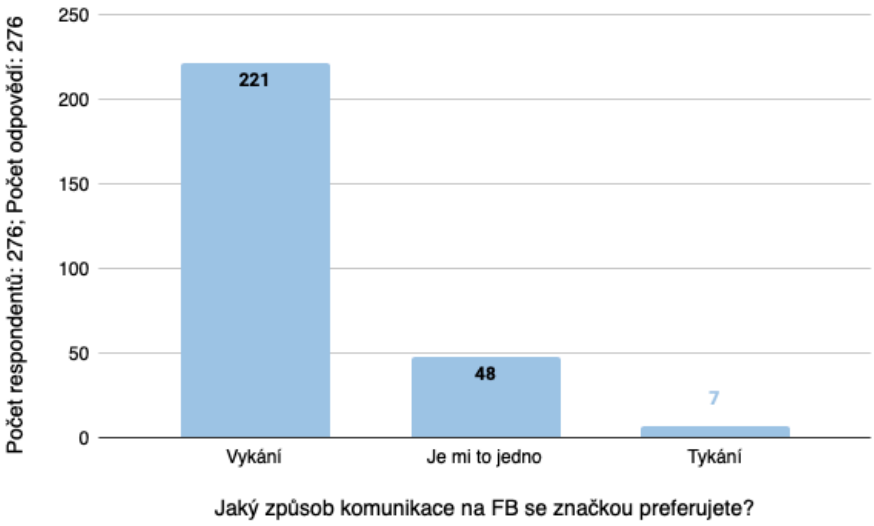
Graf 17: Odpověď na každou zmínku.



Zdroj: Vlastní (2021)

Téměř všichni respondenti (80,1 %) odpověděli, že během komunikace se správcem facebookových stránek značky preferují vykání viz (Graf 18). Dalších 17,4 % respondentů odpovědělo, že jim je to jedno. Zbylých 2,5 % respondentů preferuje tykání. Konkrétně tykání preferovali respondenti z věkové skupiny 15-24 s bakalářským titulem (5 hlasů), 25-34 let s bakalářským titulem (5 hlasů) a 35-44 let s ukončenou maturitou (3 hlasy).

Graf 18: Styl komunikace.

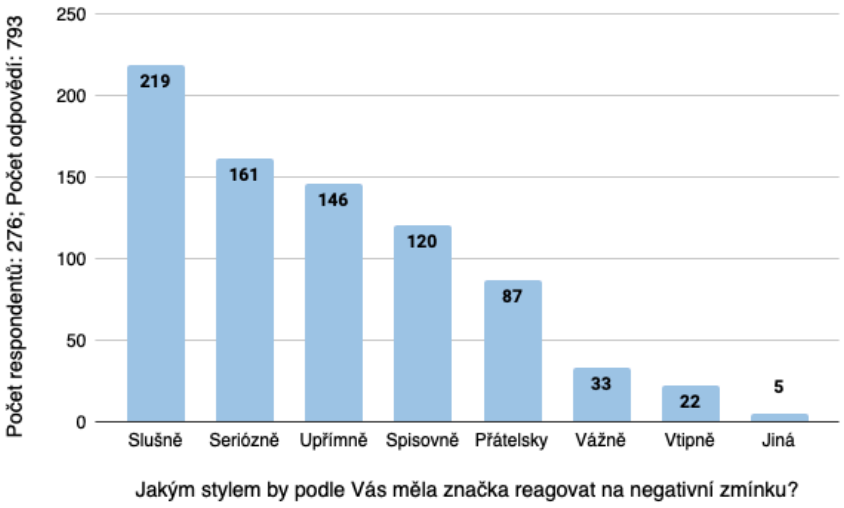


Zdroj: Vlastní (2021)

Co se týče způsobu komunikace, tak 219 odpovědí dostala slušná komunikace. Následovalo 161 odpovědí pro seriózní komunikaci, 146 odpovědí pro upřímnou komunikaci a 120 hlasů pro spisovnou komunikaci. O něco méně pak následuje s 87 hlasy přátelská komunikace. Nejméně odpovědí dostaly vážná komunikace s 33 hlasy, vtipná komunikace s 22 hlasy a 5 hlasů dostala odpověď „jiná". V „jiná" respondenti uvedli, že záleží na situaci, značce a také na pravdivé komunikaci viz (Graf 19). Z těchto výsledků vyplývá, že velká část

respondentů preferuje vykání, což navazuje i na další výsledky, ve kterých nejvíce hlasů dostaly odpovědi s komunikací slušnou, seriózní, upřímnou a spisovnou.

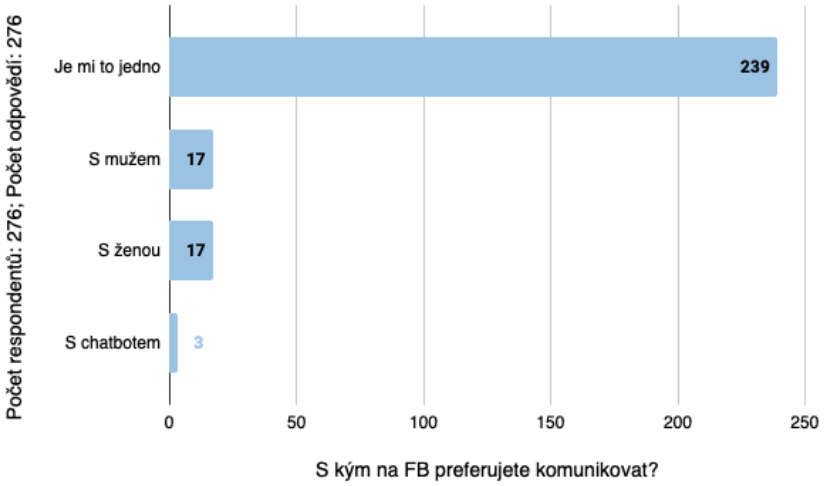
Graf 19: Způsob komunikace.



Zdroj: Vlastní (2021)

U otázky s kým respondenti preferují komunikovat na facebookové stránce značky, odpovědělo 86,6 % lidí, že jim je to jedno viz (Graf 20). Stejně procent respondentů hlasovalo pro muže nebo ženu, a to 6,2 %. Pouze 1,1 % respondentů hlasovalo pro chatbota. Pro odpověď „S ženou" nejvíce odpověděly skupiny 15-24 let s ukončenou maturitou a bakalářským titulem (obojí 8 hlasů). Dále pak po 2 hlasech skupina 25-34 let s bakalářským titulem, 35-44 let s ukončenou maturitou a 45-54 let s bakalářským titulem. Pro muže nejvíce hlasovala skupina 25-34 let s bakalářským titulem (10 hlasů) a s magisterským titulem (7 hlasů). Pro chatbota hlasovali pouze respondenti s bakalářským titulem z věkové skupiny 15-24 let a 25-34 let. Téměř všichni respondenti nerozlišují rozdíly v komunikaci s mužem či ženou. Ovšem existují značky, které mohou být cíleny pouze na ženy nebo muže. V tomto případě se nevylučují další odpovědi, kdy respondenti preferují hovořit pouze s ženou či pouze s mužem. Avšak z tohoto výsledku vyplývá, že respondenti preferují komunikovat s člověkem, než chatbotem.

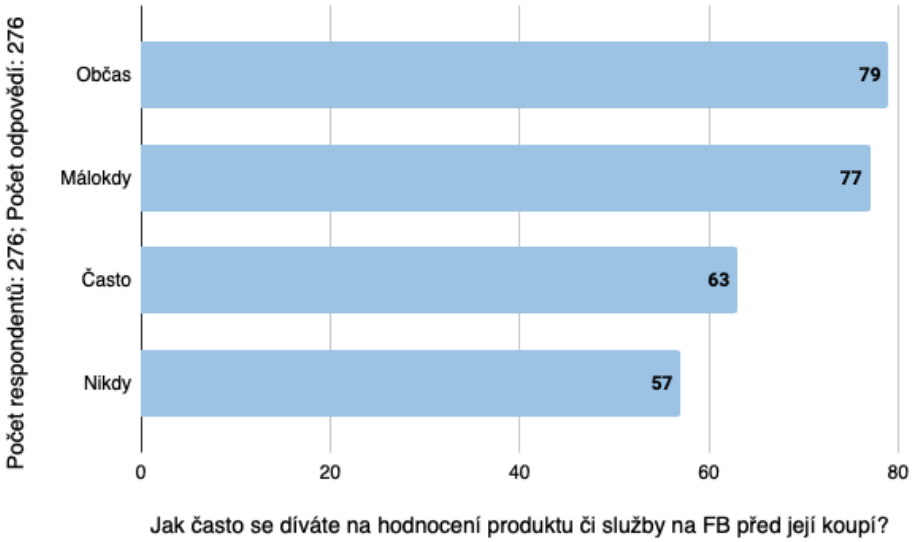
Graf 20: Pohlaví respondentů.



Zdroj: Vlastní (2021)

Na otázku jak často se respondenti dívají na hodnocení produktu či služby na Facebooku před její koupí, odpovědělo 28,6 % respondentů občas a 27,9 % odpovědělo málokdy viz (Graf 21). Zbylé odpovědi jsou téměř procentuálně stejné, kdy 22,8 % respondentů odpovědělo často a 20,7 % respondentů odpovědělo nikdy. Všechny odpovědi jsou dost vyrovnané. Často až občas nejčastěji odpovídali respondenti se středoškolským vzděláním, málokdy odpověděli respondenti s magisterským vzděláním. Dá se tak z těchto výsledků vyvodit, že téměř všichni respondenti se někdy podívají na hodnocení produktů či služeb na Facebooku. Nebývá to však na pravidelné bázi.

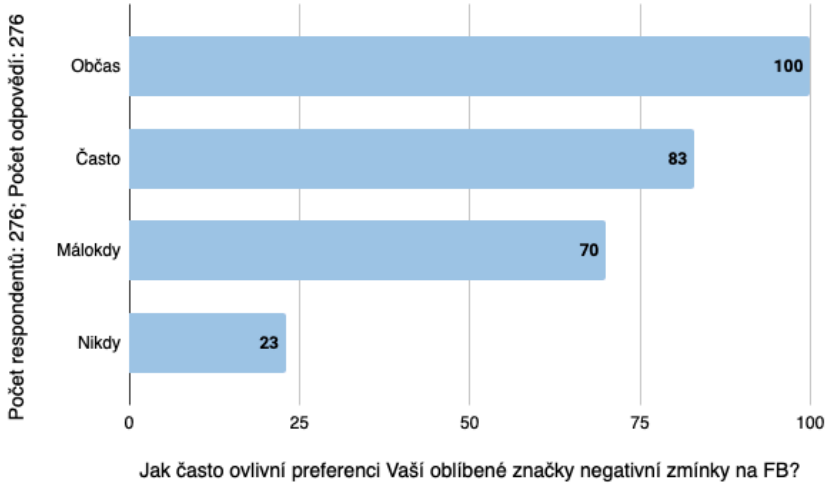
Graf 21: Hodnocení na Facebooku před koupí.



Zdroj: Vlastní (2021)

Méně jak polovina respondentů 36,2 % odpovědělo, že občas změní preferenci oblíbenosti značky na základě negativních komentářů, hodnocení či příspěvků viz (Graf 22). Dalších 30,1 % respondentů odpovědělo, že často změní svou preferenci. Následuje odpověď málokdy s 25,4 % odpověďmi a nikdy s pouze 8,3 % odpověďmi. Z těchto čísel vyplývá, že více jak polovina respondentů si všímá negativních připomínek ostatních uživatelů na Facebooku a nechá si jimi ovlivnit svou preferenci oblíbené značky.

Graf 22: Ovlivnění preference v závislosti na negativních zmínkách.



Zdroj: Vlastní (2021)

3.4 Doporučení pro krizovou komunikaci na Facebooku pro značku Nescafé ČR

Tato kapitola shrne veškeré výsledky, které byly získány pomocí teoretické části, rozhovoru, SWOT analýzy a dotazníkového šetření, a vytvoří z nich finální doporučení pro krizovou komunikaci na Facebooku pro značku Nescafé Česká republika.

Z rozhovoru s Michalem Dvořákem z firmy Nestlé Česká republika a teoretickou částí práce byla vytvořena SWOT analýza, jejíž výsledky zaznamenaly hlavní hrozby pro značku Nescafé Česká republika, které by se mohly projevit na facebookových stránkách značky. Mezi tyto hrozby patří potravinářská krize, inovace a nespokojený zákazník. Potravinářská krize obsahuje jak krize, za které nemůže žádný zaměstnanec, tudíž přírodní katastrofy, tak i krize, které zavinil lidský faktor. Příkladem může být již zmíněná krize s furanem. V instantní kávě Azera byly nalezeny stopy furanu, který je pro lidské tělo v určitém množství jedovatý. Celá kauza skončila tak, že Nescafé nechalo udělat testy na množství furanu v kávě a výsledky posléze zveřejnila na webových stránkách a sociálních sítích, i na Facebooku. Vlna otázek se utišila, protože stopy furanu, nalezených v kávě Azera, byly v tak malém množství, že lidský organismus nemohly ohrozit.

Další hrozbou jsou inovace. Paradoxně inovace znamenají pro firmy spíše příležitosti, než hrozby, avšak v tomto případě to může způsobit odchod zákazníků. Jak bylo již zmíněno, značka Nescafé změnila recepturu a obaly některých ze svých výrobků, konkrétně instantní kávy 2v1 a 3v1. Na facebookovém profilu značky se začaly objevovat hodnocení, ve kterých si zákazníci stěžují na novou recepturu a snížení gramáže v baleních. Tito zákazníci byli inovativními změnami tak rozčíleni, že byli rozhodnuti změnit značku instantní kávy za konkurenční. Nescafé se k tomu postavilo tak, že na většinu negativních komentářů a hodnocení odpověděla s lítostí, že zákazníci nenašli oblibu v nové receptuře a obalu. Zároveň obhajuje tuto změnu spolu s vysvětlením.

S touto hrozbou jsou spojeni nespokojení zákazníci. Nespokojení zákazníci mohou psát negativní komentáře, hodnocení, příspěvky a zprávy na facebookový profil značky, se kterou nejsou spokojení. Tyto negativní příspěvky jsou veřejné a může si je kdokoliv přečíst. Pokud by značka na tyto negativní zmínky nereagovala, mohly by se rozšířit a potencionální zákazníky odradit. Příkladem nespokojenosti se značkou Nescafé Česká republika může být již zmiňovaná soutěž o rentu. Zákazníci si prostřednictvím komentářů pod příspěvkem značky stěžovali na označení produktů, které měly obsahovat výherní kódy. Dále si stěžovali na informovanost. Veškeré informace byly popsány v pravidlech soutěže, ale spousta lidí šla do obchodu si koupit kávu a až tam zjistila, že nějaká soutěž probíhá. Z toho důvodu lidé nevěděli, že si mají nechat u sebe účtenku z nákupu nebo kolik a jakého druhu kávy potřebují. Další zákazníci nebyli spokojeni s ohlášením výherců. Nescafé na svých facebookových stránkách ohlásila v komentářích vybrání výherců, avšak lidé se dychtivě zajímali o koho jde, což bylo dle správce Nescafé CZ/SK uvedeno na stránkách Nestlé, pod kterou Nescafé spadá. Pokud lidé chtěli znát konkrétní výherce museli složitě hledat na stránkách Nestlé. S tím se pojí i neaktivnost správců na facebookových stránkách Nescafé CZ/SK. V rozhovoru bylo uvedeno, že Facebook nepatří mezi hlavní komunikační kanály značky Nescafé, ale poslední změna, která byla na stránkách provedena správcem, byla změna úvodní fotky na banner se soutěží o rentu, která je už dlouho ukončena.

Následovalo dotazníkové šetření, které bylo zveřejněno na facebookové stránky, kde jej uživatelé vyplňovali. Otázky se týkaly názoru respondentů na problematiku komunikace nespokojenosti. Největší část respondentů patřila do věkové skupiny 15-24 let s 44,9 %. Další nejpočetnější skupinou s 30,8 % byla věková skupina 25-34 let. Tato věková skupina se shoduje s tvrzením od Dvořáka, který v rozhovoru uvedl věkovou skupinu 25+ jako

facebookové publikum značky Nescafé Česká republika. V další demografické otázce vyšlo, že nejvíce respondentů má bakalářské a magisterské vysokoškolské vzdělání.

Téměř polovina všech respondentů, tedy 48,9 % odpověděla, že věří tradičním médiím, jako je televize, tisk a rádio. Zároveň si 84,8 % respondentů ověřuje pravdivost získaných informací na jiných komunikačních kanálech. Nejvíce se respondenti přiklání k internetovým článkům se 199 odpověďmi, dále k webovým stránkám organizace se 144 odpověďmi a s 55 odpověďmi k sociálním sítím. Těmto odpovědím odpovídají i výsledky další otázky, kdy by organizace měla o krizi informovat v médiích, jako je televize, časopis, noviny, internet, podle 37,6 % respondentů. Dalších 33,5 % respondentů uvádí webové stránky organizace a 27,5 % uvádí sociální sítě. V rozhovoru Dvořák uvedl, že v Nestlé mají speciální oddělení Corporate Affairs, kde jsou specialisti na komunikaci s médii spolu s tiskovým mluvčím.

V další části otázek odpověděla více jak polovina respondentů, konkrétně 51,1 %, že pouze málokdy komunikuje nespokojenost s prodejcem, dodavatelem nebo výrobcem produktu či služby. Dalších 39,5 % respondentů odpovědělo, že komunikuje nespokojenost občas. V případě, že se respondent rozhodne nespokojenost komunikovat, tak s 218 odpověďmi převládá email. Další je telefon se 149 odpověďmi a elektronický formulář s 90 odpověďmi. Z těchto výsledků vyplývá, že respondenti jsou zvyklí zboží vyhledávat přímo na webových stránkách firmy, kde značka uvádí právě výsledný email, telefonní číslo a formulář pro dotazy. Další v pořadí byla s 82 odpověďmi možnost osobně, 52 odpovědí dostal online chat a Facebook, až na šestém místě s 28 odpověďmi. Respondenti využívají sociální sítě pro komunikaci, inspiraci, informace a zábavu, ovšem ne pro komunikaci názorů spojených s nespokojeností.

Pokud by si respondent měl vybrat Facebook pro komunikaci nespokojenosti, nesměla by s ním firma žádným jiným způsobem komunikovat. Tuto odpověď vybralo 44 % respondentů. Stejné procento odpovědí, tedy 44 %, získala odpověď, kdy by respondent chtěl varovat ostatní zákazníky, uživatele nebo fanoušky a sdílet s nimi svou negativní zkušenost. Pouze 9,1 % získala odpověď, že respondenta značka naštvala, a proto veřejně komunikuje svou nespokojenost. Další otázka se zabývala způsobem komunikace nespokojenosti na Facebooku. Soukromou zprávu značce by napsalo 32,7 % respondentů, dalších 26,3 % by napsala hodnocení na profilu značky. Komentář pod příspěvek značky by napsalo 16,1 % respondentů a 15 % respondentů odpovědělo, že by si Facebook pro komunikaci nespokojenosti nevybralo. Z těchto odpovědí vyplývá, že si respondenti nechtějí stěžovat veřejně a spíše vyhledávají komunikaci jeden na jednoho. V porovnání s výsledky na otázku co by respondenty přimělo komunikovat nespokojenost na Facebooku, kdy 44 % respondentů odpovědělo, že by chtěli varovat ostatní uživatele, vychází, že by respondenti ostatní uživatele varovali nejspíše skrz soukromé zprávy. Tudíž by nevarovali veřejnost, ale své přátelé a sdíleli s nimi svou zkušenost. V další otázce dostaly tři odpovědi téměř stejný počet hlasů. Jako výhody komunikace na Facebooku respondenti odpovědělo 34,3 %, že je to rychlé, 31,4 % odpovědělo, že je to veřejné, a proto by mohla být komunikace rychlejší a 30,1 % odpovědělo, že by ostatní uživatelé měli vědět o negativních zkušenostech respondenta.

Další otázky se zabývaly stylem komunikace se správcem značky na Facebooku. Nejvíce respondentů odpovědělo, tedy 72,1 %, že by správce měl odepsat přímo na negativní komentář respondenta pod příspěvkem značky. Právě tímto způsobem komunikuje značka Nescafé na Facebooku, jak zaznělo v rozhovoru. Dle Dvořáka komunikace na Facebooku musí být otevřená a nesmí v žádném případě vzbudit pocit, že jsou to informace jen pro někoho nebo před někým skryté. Co se týče doby, za kterou by měl správce na negativní komentář, hodnocení, příspěvek či zprávu odpovědět, tak nejvíce se 172 odpověďmi získala odpověď do 24 hodin. Na druhém místě se 44 odpověďmi byla odpověď do 1 hodiny. V rozhovoru bylo uvedeno, že značka Nescafé na komentáře odpovídá do 24 hodin, stejně

jako vyšlo z dotazníkového šetření. Pokud by se ale jednalo o krizi, v tom případě by podle Dvořáka měla být odpověď o dost rychlejší. Téměř většina respondentů, tedy 80,1 %, preferuje vykání během komunikace se správcem facebookových stránek. Dále si více jak polovina respondentů myslí, 63,4 %, že by správce měl odpovědět na každý negativní komentář, příspěvek, hodnocení či zprávu. Během rozhovoru bylo uvedeno, že u rozsáhlých komunikací se odvolávají na tiskové prohlášení nebo Q&A na stránkách Nestlé. Během nekrizových komunikací, tedy když je potřeba cokoliv vysvětlit, odpovídají na otázky, které reprezentují větší skupiny dotazů. Z toho vyplývá, že neodpovídají na každou negativní zmínku na svých facebookových stránkách. Respondenti preferují komunikaci slušnou (219 odpovědí), seriózní (161 odpovědí), upřímnou (146 odpovědí) a spisovnou (120 odpovědí). V rozhovoru bylo uvedeno, že značka Nescafé Česká republika komunikuje na facebookových stránkách se svými zákazníky otevřeně, transparentně a přitom stručně a jednoduše. Což se dá potvrdit z komentářů na facebookovém profilu Nescafé CZ/SK. Dále správce používá u některých komentářů mrkajícího emoji, což by mohlo v některých případech působit arogantně, či výsměšně. Co se týče preference pohlaví nebo chatbota, tak 86,6 % respondentů odpovědělo, že jim nezáleží na pohlaví správce facebookových stránek. Dvořák v rozhovoru ještě uvedl, že vulgární komentáře blokují, ale žádné komentáře nemažou.

Občas až málokdy (28,6 - 27,9 %) se respondenti dívají na hodnocení produktu či služby na Facebooku před její koupí. Dále 22,8 %, což je 63 odpovědí, se dívá na hodnocení často a 20,7 % nikdy. Avšak občas až často (36,2 - 30,1 %) si respondenti nechají ovlivnit svou preferenci značky na základě negativních komentářů, příspěvků a hodnocení.

Doporučení pro krizovou komunikaci na Facebooku pro značku Nescafé ČR

1. Příprava na krizi

Dle autorů Antušák a Viláček (2016, s. 205) a Chalupy (2012, s. 37) patří mezi nejdůležitější body přípravy na možnou krizi: dobrá pověst, vytyčené krizové situace a krizový scénář. Značka Nescafé Česká republika má dlouho letou tradici, je známá po celém světě, dbá na ekologii pěstování kávy a stará se o lokální farmáře a komunity. Všechny tyto aspekty podporují její dobrou pověst u stakeholderů a samotných zaměstnanců. Zároveň nabízí široký sortiment instantních káv, které oslovují různé věkové i cílové skupiny. Facebookové stránky Nescafé byly vytvořeny již v roce 2010 a za tu dobu si vybudovala silnou fanouškovskou základnu s téměř 37 000 000 sledujících.

Pro začátek by si měla **vytyčit možné krizové situace**, které by na Facebooku mohly hrozit. Tento postup může zajistit jednoduchá SWOT analýza nebo brainstorming během firemního auditu. Z rozhovoru a facebookových stránek Nescafé CZ/SK vyšly najevo jako nejpravděpodobnější krize v podobě potravinářské krize a nespokojených zákazníků. Obě tyto krize se musí rozdělit ještě na několik konkrétních situací, protože by se mohly lišit ve způsobu komunikace.

Velkým doporučením dle autora Tomandla (2020, s. 93) je vyškolení osob, které během krize budou čelit velkému nátlaku. V rozhovoru bylo řečeno, že v Nescafé nemají vyškolené osoby konkrétně na krizovou komunikaci na Facebooku, ale mají vyškolené osoby, které jsou odpovědné za určitý typ krizového scénáře. Což je plně dostačující, protože právě tyto osoby jsou členy krizového týmu a kontrolují průběh práce ostatních členů během krize.

Na základě konkrétních situací se **připraví krizové scénáře**. Autor Tomandl (2011, s. 236) uvádí, že krizový scénář by měl obsahovat návrh kroků, konkrétní krizový tým, způsob

a formu komunikace, případně interní a externí komunikaci. Všechny body krizového scénáře stačí mít sepsané na jedné straně A4.

Návrh kroků:

- Jako prvním bodem v návrhu kroků by měla být analýza vzniklého problému na Facebooku, jak uvádí autorka Maršavská (2020, s. 108), která cituje autora T. Coombse (viz Heat a Coombs, 2006, s. 204-205). Pokud tato akce vyžaduje více času, než je 1 hodina, je dobré na dotazy odpovědět: „vydržte prosím, Váš dotaz se prověřuje", viz Malá (2016). Tato odpověď značce přidá pár hodin navíc, aby mohla zjistit příčiny problému, řešení problému a navrhnout vhodné odpovědi. Co se týče odpovědi, v tuto chvíli záleží na typu a rozsahu krize. V případě, kdy se jedná o velkou krizi, která se odehrává na více komunikačních platformách, je dobré zvolit cestu fleše nebo stručné tiskové zprávy, viz Tomandl (2020, s. 74). Pokud je krize pouze facebookové velikosti a drží se v pár komentářích, stačí přímo odpověď do komentářů.

- Ať je chyba na straně značky nebo ne, je důležité **se omluvit** viz Vykopalová (2018, s. 18).

- Po omluvě přichází na řadu vysvětlení, které musí být **pravdivé**, viz Tomandl (2020, s. 50), který cituje autora Antušáka (2006, s. 113). Pravda nemusí znít vždy nejlépe, ale má různé úhly. Značka nemusí zákazníkům prozradit celou pravdu, ale vše co se jim rozhodne říct musí být pravda. Zjištěné informace doplní do **předpřipravené** fleše nebo tiskové zprávy, nebo odpoví přímo pod komentáře s dotazy zákazníků.

- V případě odpovědí přímo, musí správce odpovědět na **veškeré zmínky**, ať už v hodnocení, komentářích, příspěvcích nebo zprávách, jak vyšlo z výsledků dotazníku.

- Pokud zmínky nebudou ustupovat, ale naopak, mělo by Nescafé zveřejnit tiskovou zprávu, ve které bude shrnutí všech dotazů. Tisková zpráva by měla být srozumitelná, bez složitých odborných názvů, pravdivá, bez možnosti dohadů. Dále všechny zmínky odkazovat na tiskovou zprávu, viz Tomandl (2020, s. 74).

Krizový tým:

- V případě krize by měl zasedat krizový tým. Členy tohoto týmu by měli být - generální ředitel (CEO), jeho zástupce (CCO), direct manažer týmu, kterého se krize týká, brand manažer, případně člen PR týmu nebo právník, viz Tomandl (2011, s. 236).

Způsob a forma komunikace:

- Jak bylo již řečeno, způsob odpovědi na Facebooku může být ve formě odpovědi přímo na zmínku nebo zveřejněním fleše či stručné tiskové zprávy. Více informací o způsobu a stylu komunikace v případě odpovědi je níže.

- V případech, kdy je krize velká, je potřeba o ní informovat zaměstnance i média. Vždy platí, že by o krizi měli **první vědět zaměstnanci**, viz Chalupa (2012, s. 113). Co se týče interní komunikace, stačí sepsat stručný email, ve kterém bude zodpovězeno co se děje, co to pro zaměstnance znamená a co se bude dít. Dále je na řadě externí komunikace. Podle výsledků z dotazníku by měla firma o krizi informovat v médiích, na svých webových stránkách a na sociálních sítích. V případě sociálních sítí opět stačí zveřejnit fleš nebo tiskovou zprávu. K této zprávě se tak dostane široká veřejnost, ale i samotná média.

Dle rozhovoru tyto scénáře mají v Nestlé pro značku Nescafé Česká republika připravené. Nejsou dělány pouze pro facebookové krize, ale jedná se spíše o komplexní plán, který zahrnuje různé komunikační platformy.

Aby krizové scénáře fungovaly, musí se pravidelně upravovat a aktualizovat. Buď po uplynutí určité doby, interních změnách nebo neočekávané situaci, viz Chalupa (2012, s. 157). Příkladem takové situace může být právě probíhající pandemie Covid-19, která může působit

jako černá labuť, viz Tomandl (2020, s. 94). Nikdo s touto krizí nejspíše nepočítal a teď ovlivňuje veškeré oblasti a tím i chování zákazníků.

2. Komunikace

Admin:

- Dle Tomandla (2020, s. 138-139) by vlastnosti admina měly být: klidný, empatický, lehce asertivní a měl by mít dobré komunikační dovednosti. Určitě by neměl být arogantní, netrpělivý, výbušný a ani přecitlivělý.

- Respondenti v dotazníku odpověděli, že jim nezáleží na pohlaví správce facebookových stránek, ale převládá **preference komunikace s člověkem**, než s chatbotem.

Odpovědi:

- V případě, že se na facebookovém profilu Nescafé objeví negativní komentář, příspěvek, hodnocení či zpráva, měl by správce, dle odpovědí respondentů, **odpovědět na každou** tuto zmínku.

- Z dotazníku vychází, že pokud zákazník napíše negativní komentář pod facebookový příspěvek Nescafé, měl by admin **odpovědět přímo na tento komentář**. Ostatní uživatelé tak uvidí, že je o problém postaráno a Nescafé nebere na lehkou váhu názory svých zákazníků.

- Tomandl (2020, s. 135-136) doporučuje odpovědět přímo na komentář, ale zároveň se snažit převést komunikaci do soukromí, kde může správce vysvětlit všechny podrobnosti a nezahltí tím komentáře příspěvku.

- Správce by se měl **omluvit**, přiznat chybu jménem značky a snažit se situaci napravit, viz Vykopalová (2018, s. 18).

- Příklady správných odpovědí uvádí Malý (2011) v knize Tomandla (2020, s. 139): Děkujeme. Omlouváme se. Napravíme to. Je nám to líto. Pomůžeme Vám.

- Pokud je dotaz příliš komplikovaný a správce na něj nemá připravenou odpověď nebo pokud je na správce dotazů už moc a ztrácí profesionalitu, je dobré použít odpověď, viz Malá (2016): „Vydržte, vaši odpověď prověřuji".

- V případě rasistických a vulgárních komentářů se mohou smazat, v jiných případech **nemazat**. Facebook nabízí možnost skrýt komentáře. Skrýt znamená, že komentář nebude veřejný pro jiné uživatele, pouze pro autora a jeho facebookové přátelé, viz Tomandl (2020, s. 135-136).

Doba:

- Z výsledků dotazníkového šetření vyšlo, že vhodná doba odpovědi na negativní zmínku na Facebooku je dle respondentů do 24 hodin. Během rozjeté krize je tento čas velice dlouhý.

- Další odpovědí respondentů bylo do 1 hodiny. Do 1 hodiny se shodli i odborníci, kteří tento čas nazývají jako „zlatá hodinka", viz Roskotová (2018).

- Ve chvíli kdy se negativní komentář objeví na facebookových stránkách Nescafé, měl by admin na něj odpovědět do 1 hodiny. Neznamená to, že má správce přijít s konkrétní odpovědí, ale alespoň ujistit autora, že se na problému pracuje a zjišťují se možná východiska a případné nápravy.

- Ve chvíli, kdy se jedná o klasické klidné období, má správce **24 hodin** na odpověď, viz rozhovor s Dvořákem. Ve chvíli, kdy se jedná o krizové období nebo se k němu schyluje, má správce **1 hodinu** na odpověď, viz Roskotová (2018).

Tón a způsob:

- Většina respondentů preferuje během komunikace **vykání**, které doporučuje i autor Tomandl (2020, s. 137). Vykání umožňuje i oslovování jmény, což dodává na individualitě odpovědí.

- Co se týče používání emoji, tak ty stejný autor **nedoporučuje**. Žijeme v době, kdy do každé zprávy vkládáme smajlíky, ale během komunikace se zákazníky, a to hlavně v případě krize, se to nehodí. Emoji může v zákazníkovi vyvolat pocit arogance nebo výsměchu. Dobré je proto sázet na jednoduchost.

- Autor Wheeler (2018, s. 106) uvádí čtyři podoby vhodné komunikace - je to klid, starostlivost, aktivita a lidskost (v originále calm, concerned, active and human). Z dotazníkového šetření vyšlo, že respondenti chtějí, aby správce facebookových stránek komunikoval **slušně, seriózně, upřímně a psal spisovně**.

- Autor Tomandl (2020, s. 137) ještě dodává, že by se admin měl **vyvarovat odborným frázím**.

3. Období po krizi

Po skončení krize by měla následovat její analýza. Je důležité zhodnotit provedené kroky během krize, rozhodnutí, fungování krizového týmu a komunikace, co se povedlo a co naopak by mohlo být uděláno lépe a jinak... Všechny tyto aspekty je nutné zpětně vyhodnotit a vyvodit z nich výsledky, viz Chalupa (2012, s. 157).

Tyto výsledky jsou důležité pro úpravu krizových kroků pro budoucí krize a také pro aktualizaci stávajících krizových podkladů. Vedení značky by se z nich mělo poučit a lépe připravit na jiné. Jsou to důležité zkušenosti, které mohou ušetřit dost času a zdrojů během budoucí krize.

V rozhovoru bylo řečeno, že v Nescafé pravidelně analyzují a zahrnují dopady nejen krizí, ale i samotných kampaní. Zkušenosti, které získaly z minulých krizí jsou přenositelné a případné dopady komunikace jsou využity do budoucna. Avšak Nescafé zatím mnoha krizemi neprošlo a z toho důvodu moc pokrizových analýz nemá.

Interní zaměstnanec nebo externí firma

Značka Nescafé Česká republika má vlastní zaměstnance, kteří spravují facebookové stránky. V rozhovoru zaznělo, že se o tyto stránky starají brand manažeři. Z toho vyplývá, že nemají zaměstnance, který by celý den pečoval o sociální sítě. Brand manažeři se starají o jednotlivé produkty a v případě novinek, kampaní nebo soutěží upravují facebookový obsah.

Mezi výhody interní správy Facebooku je ušetření peněz, protože v případě Nescafé nezaměstnávají člověka přímo na správu sociálních sítí, ale mají zaměstnance, který k tomu pracuje v jiném oboru - v tomto případě je brand manažerem. Další výhodou je rychlá komunikace. V případě neočekávaných situací nebo krizových problémů je komunikace pouze interní a výsledná řešení se nemusí interpretovat do externí firmy. Správce tak může měnit obsah kdykoliv je potřeba. Na druhou stranu se o tyto stránky nestará přímo specialista s know-how. Facebookové stránky Nescafé CZ/SK jsou poměrně dost zanedbané. Jak již několikrát zaznělo, Facebook není hlavním komunikačním kanálem Nescafé, ale poslední příspěvek byl přidán před rokem a obsah příspěvku byla změna úvodní fotografie na banner se soutěží o rentu, která je dávno ukončena, což není příliš lákavé.

Mezi výhody externí firmy patří zkušenosti a expertíza Community manažerů, kteří zprostředkovávají komunikaci mezi klientem a správci sociálních sítí. Dokážou vymyslet řešení přímo na míru, firma si sama určí čas, který má správce věnovat jejich sociálním

profilům. Z toho důvodu firma platí opravdu pouze čas, který byl předem domluvený. Naopak mezi nevýhody patří delší komunikace, v případě krize se musí externí firma domluvit s konkrétní firmou na dalším postupu, a tím se prodlužuje čas pro možnou odpověď zákazníkovi.

Na stránce jak na sítě (2019) jsou výsledky průzkumu správců sociálních sítí. Většina dotázaných správců jsou zaměstnanci. Průměrný plat správce je 25 000 Kč čistého. Dále uvádí, že téměř 70 % správců se sociálním sítím nevěnuje naplno, ale zároveň se v rámci své pozice starají o oblasti jako je PR, HR, obchod nebo IT. Pokud by však Nescafé zaměstnávalo správce na plný úvazek, pak by Facebooku věnoval 8 hodin denně. Tento čas byl vynásoben průměrným počtem dnů (20 dnů), což vychází na 160 hodin/měsíčně. Průměrná mzda správce 25 000 Kč čistého byla vydělena počtem hodin v měsíci, což vychází na 156,25 Kč/hodina čistého. Výsledné číslo pro interního zaměstnance na plný úvazek (8 hodin denně) vychází průměrně na 18 720 Kč za měsíc čistého. Na facebookové stránce Nescafé CZ/SK stráví správce odhadem 30 minut denně vzhledem k neaktuálnosti stránek. Když se tento čas vynásobí průměrným počtem pracovních dnů v měsíci (20 dnů), tak to vychází na 10 hodin/měsíčně, s tím, že zaměstnanec Nescafé k tomu vykonává práci ještě v jiném oboru v rámci firmy. Náklady za interního zaměstnance, který dělá například v PR a k tomu se stará o facebookové stránky, vychází průměrně na 1 560 Kč měsíčně čistého.

Protože si firma může určit čas, jaký externista stráví na jejich facebookových stránkách, bylo použito stejné číslo, a to 10 hodin/měsíčně (30 minut denně). K tomuto číslu se musely přičíst ještě hodiny Community manažera, který se stará o komunikaci mezi klientem a správcem a zároveň dohlíží na celkovou work-flow. Mzda byla odvozena od reálné pozice v digitální agentuře, a to 24 000 Kč/měsíčně na pozici Junior social specialist. Toto číslo se vydělí počtem hodin za měsíc, což vychází na 150 Kč/hodina. Celková cena za měsíc vychází na 1 800 Kč viz (Tabulka 4).

Tabulka 4: Kalkulace nákladů za správu FB.

Druh	Čas v h/měsíčně	Kč/hod	Celkem v Kč/měsíc
Správce na plný úvazek	160	156, 25	25 000
Externí zaměstnanec	10 (+ hodiny Community manažera - 2h)	150	1 800
Správce + další pracovní obor	10	156	1 560

Zdroj: Vlastní (2021)

Z těchto čísel vychází, že finančně nejvýhodnější je využít interního zaměstnance, který zároveň pracuje v dalších oborech v rámci firmy. Z důvodu malé aktivity na facebookových stránkách Nescafé CZ/SK se to jeví jako nejideálnější řešení. Značka pro hlavní komunikaci využívá jiných komunikačních kanálů a facebookové stránky využívá pouze pro propagaci nových kampaní, novinek nebo soutěží.

Použitá čísla viz (Tabulka 4) uvádí časy během klidného období, tj. mimo období krize. Časy během krizového období se výrazně zvýší. Odhad těchto časů záleží na typu a velikosti krize a z toho důvodu zde nejsou uvedeny. Z tabulky (Tabulka 4) vyšlo, že nejvýhodnější forma správce pro Nescafé je interní zaměstnanec, který zároveň pracuje v jiném oboru. Během krize však stojí za zvážení i druhá nejvýhodnější varianta, kterou je externí agentura. Externí agentura nabízí správce, kteří se sociálním sítím věnují každý den na plný úvazek, nabízejí poradenství a návrhy postupů. To by mohlo interním zaměstnancům, kteří k tomu vykonávají práci v jiném oboru uvolnit ruce a mohlo by se předejít i chybám, které by se během krizové komunikaci měly eliminovat na nejnižší možné číslo.

4 Závěr

Cílem práce bylo vytvořit doporučení pro krizovou komunikaci na Facebooku pro značku Nescafé Česká republika. Tohoto cíle bylo dosáhnuto pomocí informací z teoretické části, na základě kterých byly sestaveny otázky pro rozhovor a dotazníkové šetření. Z rozhovoru byla vytvořena dále SWOT analýza, který měla za úkol zanalyzovat možné hrozby značky Nescafé Česká republika. Dílčím cílem pak bylo vytvořit jednoduchou kalkulaci nákladů za správce facebookových stránek Nescafé CZ/SK, a to za interního zaměstnance firmy nebo externí společnosti.

K vytvoření teoretické části práce posloužily literární a internetové zdroje. Pomocí těchto zdrojů byly popsány a vysvětleny pojmy krize, krizová komunikace - prevence, rozdělení, nástroje pro krizovou komunikaci a pokrizové období. V další části teorie byla popsána historie sociální sítě Facebook, jak funguje, pro koho je určená a dále specifikace krizové komunikace na Facebooku. V poslední teoretické části byly uvedeny dva příklady dobře zvládnuté krizové komunikace a dva příklady špatně zvládnuté krizové komunikace.

Následovala metodika, ve které se popsaly použité metody k vytvoření praktické části této práce a k dosáhnutí vytyčeného hlavního cíle. Přičemž hlavní použitou metodou bylo dotazníkové šetření, jehož výsledky sloužily jako pilíře samotného doporučení pro Nescafé Česká republika.

V úvodu praktické části bylo seznámení se značkou Nescafé Česká republika. Uvedené informace byly získány pomocí rozhovoru s Michalem Dvořákem, který pracuje v Nestlé na pozici Customer Team Head a má na starosti právě značku Nescafé. Rozhovor byl sestaven na základě získaných informací z teoretické části. Otázky byly strukturované a předem připravené. Cílem rozhovoru bylo přiblížit historii značky Nescafé v České republice, jaký mají sortiment, jaká je jejich cílová skupina a jak si vedou na českém trhu. Další oblast otázek se zajímala o komunikaci Nescafé na Facebooku a to jaké je facebookové publikum, jestli patří mezi hlavní komunikační kanály a jestli mají vlastní správce stránek nebo využívají externí firmu. Poslední oblast rozhovoru se zajímala o krizovou komunikaci. Otázky se zabývaly zkušeností značky Nescafé s krizovou komunikací na Facebooku, jestli mají krizový plán a scénář, jestli školí zaměstnance v této problematice, jaké jsou hrozby a slabé stránky. Dále jaký styl a způsob komunikace používají se zákazníky, jak dlouho trvá správci odpovědět, jestli maže komentáře a také jestli značka využívá získaných dat po ukončení krize.

Následovala část, která se zabývala možnými krizemi značky Nescafé Česká republika. K analýze těchto krizí posloužila jednoduchá SWOT analýza. Informace, které byly pro vytvoření této analýzy použity, byly zjištěny z rozhovoru, facebookového profilu Nescafé nebo z webových stránek Nescafé. Získané informace se rozdělily do čtyř částí - silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, přičemž byly dále použity pouze slabé stránky a hrozby. Z těchto výsledků vyplynulo, že nejpravděpodobnější krize, které mohou značku Nescafé na Facebooku ohrozit jsou potravinářská krize, nespokojený zákazník nebo tzv. černá labuť, která v dnešní době představuje například pandemii Covid-19.

V další části byl vyhodnocen dotazník, který byl nasdílen na facebookové stránky a poslán interním emailem v digitální agentuře Wunderman Thompson. Na dotazník mohl odpovědět kdokoliv s účtem na Facebooku a rozuměl českému jazyku. Nejobsáhlejší věková skupina respondentů byla mezi 15-24 lety a nejvíce respondentů, tedy 39,9 % mělo dokončené středoškolské vzdělání, ale v případě, kdy se sečtou výsledky bakalářského a vyššího vysokoškolského vzdělání, převažuje počet těchto respondentů. Z dalších výsledků plyne, že 48,9 % respondentů věří tradičním médiích a téměř 85 % dotázaných si zjišťuje pravdivost

získaných informací z médií i na jiných komunikačních platformách. Konkrétně nejvíce odpovědí získaly internetové články (199), webové stránky organizace (144), jiné sociální sítě (55) a Facebook (37). U otázky, jestli by organizace měla informovat společnost o krizi a kde, odpovědělo 37,6 % v médiích, 33,5 % na webových stránkách organizace a 27,5 % na sociálních sítích.

Další okruh se zabýval komunikací nespokojenosti. Přes 50 % dotázaných odpovědělo, že komunikuje nespokojenost jen málokdy. Dalších 39,5 % respondentů odpovědělo, že občas. Pokud respondenti komunikují nespokojenost vyberou si nejčastěji email (218), telefon (149), elektronický formulář (90), osobní jednání (82), online chat (52) a Facebook, až na šestém místě (28). Respondent by si Facebook vybral pro komunikaci nespokojenosti z 44 %, až ve chvíli, kdy by s ním firma nekomunikovala žádným jiným způsobem nebo z 44%, kdyby chtěl varovat ostatní uživatele a sdílet s nimi svou zkušenost. Pro komunikaci na Facebooku by si respondenti nejčastěji s 32,7 % vybrali soukromou zprávu. Jako největší výhody komunikace nespokojenosti na Facebooku vidí respondenti rychlost (34,3 %). Přes 70 % respondentů odpovědělo, že by správce měl odepsat přímo na negativní komentář a odpovědět by měl do 24 hodin (172 odpovědí).

Přes 80 % respondentů preferuje během komunikace se správcem facebookových stránek značky vykání. A dalších 63,4 % dotázaných uvádí, že by správce měl odpovědět na každý negativní komentář, příspěvek, hodnocení nebo zprávu. Co se týče způsobu komunikace, tak nejvíce odpovědí získala komunikace slušná (219), seriózní (161), upřímná (146) a spisovná (120). Přes 85 % respondentů uvedlo, že jim nezáleží na pohlaví správce, avšak preferují komunikaci s člověkem, než s chatbotem.

Poslední otázky se zabývaly hodnocením na Facebooku. Přes 28,6 % dotázaných se před koupí produkty či služby dívá na hodnocení na Facebooku jen občas. Dalších 27,9 % se na hodnocení dívá málokdy. Ale v případě otázky, zdali se respondentovi změní preference oblíbené značky na základě negativního hodnocení, tak 36,2 % dotázaných odpověděla, že občas a 30,1 % odpověděla, že často.

Poslední kapitola praktické části se věnovala shrnutí dosažených výsledků a jejich sepsání v doporučení pro krizovou komunikaci na Facebooku pro značku Nescafé Česká republika. K těmto výsledkům přispěly i informace získané v teoretické části práce. Samotné doporučení se rozdělilo na tři části - příprava, komunikace a pokrizové období. Část přípravy se věnovala krokům, které je doporučeno udělat v klidovém režimu firmy. Jedním z těchto kroků je vytyčení krizí a jejich specifikace, kdy k tomuto kroku může pomoci SWOT analýza nebo brainstorming. Dalším krokem je příprava krizového scénáře, který obsahuje postup, soupis kompetentních lidí, předpřipravené odpovědi (v některých případech i fleše nebo stručné tiskové zprávy) a případně i interní a externí komunikaci. Z rozhovoru bylo zjištěno, že Nescafé krizové scénáře připravené má, a tak nebylo nutné konkrétní kroky blíže specifikovat.

Hlavní částí samotného doporučení byla komunikace. Sociální síť Facebook je založená na komunikaci bez možnosti se s uživateli vidět, a tak je důležité, aby komunikace nebyla zavádějící, ale jasně čitelná a srozumitelná. Tato část doporučení byla rozdělena na admina, odpovědi, dobu a tón a způsob. V části admin byly propojeny informace z teoretické části s výsledky z dotazníku a týkaly se vlastnostmi a pohlavím správce. V další části odpovědí byly propojeny informace z teorie, dotazníku, ale i rozhovoru. Tato část doporučovala odpovědět na veškeré negativní zmínky, přímou odpovědí na negativní komentář, místo do soukromé zprávy, příklady vhodných odpovědí a otázkou mazání či skrývání komentářů. V části doba byly doporučeny výsledky z dotazníku a porovnány s rozhovorem. V poslední

části tón a způsob byly propojeny poznatky z teorie a výsledky z dotazníku. Doporučení se tak zabývaly stylem komunikace, užíváním emoji a vhodnými příklady způsobu komunikace.

Poslední část pokrizové období bylo sestaveno z teorie a rozhovoru. Doporučením je pokrizová analýza získaných výsledků a jejich interpretace. Zároveň by tato analýza měla sloužit jako ponaučení do budoucna, zhodnocení připravenosti a případně k aktualizaci stávajících podkladů.

Poslední částí doporučení je jednoduchá kalkulace nákladů, ze kterých vyšlo doporučení pro vedení správy facebookového profilu Nescafé. Jednalo se o doporučení zda se značce Nescafé vyplatí zaměstnávat interního zaměstnance na správu stránek nebo využít služeb externí agentury. Tabulka byla rozdělena na tři kategorie - interní zaměstnanec na plný úvazek na pozici správce, externí agentura nebo interní zaměstnanec, který zároveň pracuje v jiném oboru v rámci firmy. Na webové stránce jak na sítě (2019) byl zjištěn průměrný plat správce sociálních sítí, který se pohybuje okolo 25 000 Kč/měsíčně čistého. Dále byl odhadnut čas, který správce stráví na facebookové stránce Nescafé CZ/SK denně. Odhadnuto bylo 30 minut denně vzhledem k neaktuálnosti samotných stránek. Po vypočtení průměrů vyšlo, že nejvýhodnější pro značku Nescafé Česká republika se jeví interní zaměstnanec, který zároveň pracuje v jiném oboru, protože průměrně vyjde značku na 1 560 Kč/měsíčně čistého. Avšak tyto čísla vychází za klidného období. V případě krize by bylo vhodné zvážit druhou nejvýhodnější možnost - externí agentura, která má zaměstnance s know-how, věnují se sítím každý den a umí navrhnout možnou strategii.

Literatura

Primární zdroje

AUSTIN, L. L., JIN Y. *Social Media and Crisis Communication*. 1. vyd. Londýn: Routledge, 2017. 482 s. ISBN 978-11-388-1200-0.

BEDNÁŘ, V. *Krizová komunikace s médii*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 192 s. ISBN 978-80-247-3780-5.

CHALUPA, R. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty* [online]. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 176 s. [cit. 2021-01-27]. ISBN 978-80-247-7657-6.

LOSEKOOT, M., VYHNÁNKOVÁ E. *Jak na sítě: Ovládněte 4 principy úspěchu na sociálních sítích*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil, 2019. 328 s. ISBN 978-80-755-5084-2.

PŘIKRYLOVÁ, J. a kolektiv. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

TOMANDL, J. *Jak účinně oslovit média: Media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru*. 1. vyd. Brno: Cumputer Press, 2011. 296 s. ISBN 978-80-251-3457-3.

TOMANDL, J., ČUŘÍK J., MARŠOVSKÁ K., FOJTOVÁ J. *Krizová Komunikace: Principy - zkušenosti - postupy*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2020. 221 s. ISBN 978-80-210-9636-3.

Odborné knihy a časopisy

ANTUŠÁK, E. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 395 s. ISBN 978-80-7357-488-8.

ANTUŠÁK, E., VILÁŠEK J. *Základy teorie krizového managementu*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2016. 134 s. ISBN 978-80-246-3443-2.

COOMBS, T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. 4. vyd. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014. 256 s. ISBN 978-14-522-6136-2.

FTOREK, J. *Public relations jako ovlivňování mínění: Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat - 3., rozšířené vydání*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 224 s. ISBN 978-80-247-3926-7.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

POPESKO, B., PAPADAKI Š. *Moderní metody řízení nákladů*. 2.vyd. Praha: Grada, 2016. 264 s. ISBN 978-80-247-5773-5.

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

ROSKOTOVÁ, A. *Musíte být připraveni na nejhorší*. Marketing & Media. 8. 10. 2018. s. 31.

TAUŠL, P. JELÍNKOVÁ E. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2018. 256 s. ISBN 978-80-271-0689-9.

WHEELER, A. *Crisis Communication Management*. 1. vyd. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2018. 152 s. ISBN 978-17-875-6618-7.

Internetové zdroje

ČEVELOVÁ, M. *SWOT analýza: Jak a hlavně proč ji sestavit* [online]. 2011 [cit. 2021-02-11]. Dostupné z WWW: https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/.

ČSÚ: *Osoby v ČR používající sociální sítě, 2020* [online]. Praha, 2020. [cit. 2021-01-27]. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/documents/10180/122362692/0620042051.pdf/a1a8dd54-2158-45bb-81ab-4953e1b2dd1e?version=1.1.

DRAGULOVÁ, E. *Bageterie Boulevard se s nelibostí vůči bagetě od Pavlíny z MasterChefa vyrovnala na jedničku*. *FOCUS* [online]. 11. 5. 2020. [cit. 2021-01-27]. Dostupné z WWW: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/bageterie-boulevard-se-s-nelibosti-vuci-bagete-od-pavliny-z-masterchefa-vyrovnala-na-jednicku__s288x15196.html.

Facebook: *Podmínky používání služby* [online]. 2020. [cit. 2021-01-27]. Dostupné z WWW: https://cs-cz.facebook.com/legal/terms.

HNÍKOVÁ, E. *Průšvihy, které zbytečně ničí pověst. Ekonom* [online]. 15. 10. 2015. [cit. 2021-01-27]. Dostupné z WWW: https://ekonom.cz/c1-64746990-prusvihy-ktere-zbytecne-nici-povest.

HONC, M. *Číslo šarže dílčích kroků aneb community management po česku*. *Marketing.cz* [online]. 26. 7. 2017. [cit. 2021-01-27]. Dostupné z WWW: http://markething.cz/cislo-sarze-dilcich-kroku-aneb-community-management-po-cesku.

HORÁK, L. *Hlavně žádnou paniku. Jak by měla vypadat krizová komunikace na sociálních sítích? Marketáci.Online* [online]. 16. 9. 2020. [cit. 2021-01-27]. Dostupné z WWW: https://marketaci.online/magazin/clanek/132/hlavne-zadnou-paniku-jak-by-mela-vypadat-krizova-komunikace-na-socialnich-sitich.

H1: *Sociální média v roce 2020 (GroupM)* [online]. Praha, 2020. [cit. 2021-01-27]. Dostupné z WWW: https://www.h1.cz/upload/680-social-trendy-2020-groupm.pdf.

Jak na sítě [online]. jak na sítě, 2019 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z WWW: https://www.jaknasite.cz/material/jak-se-spravuji-socialni-site-v-cesku/.

KFC se omlouvá za "falešný" rozvoz zdarma. Zákazníkům nabídne jako odškodnění poukaz na jídlo. *Aktuálně.cz* [online]. 7. 6. 2016. [cit. 2021-01-27]. Dostupné z WWW: https://magazin.aktualne.cz/kfc-se-omlouva-za-rozvoz-zdarma-zakaznikum-kteri-si-koupili/r~0d0a414e2cae11e69966002590604f2e/.

MALÁ, P. "Už se poprali?" aneb Zásady krizové komunikace na sociálních sítích. *Aira.cz* [online]. 15. 2. 2016. [cit. 2021-01-27]. Dostupné z WWW: https://blog.aira.cz/uz-se-poprali-aneb-zasady-krizove-komunikace-na-socialnich-sitich.

NESCAFÉ. *Facebook* [online]. 2021 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z WWW: https://www.facebook.com/nescafe.czsk.

NESCAFÉ. *Nescafé* [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z WWW: https://www.nescafe.com/cz/.

Redakce MAM. *Každá krize se dá využít ve vlastní prospěch. Řetězec KFC ji ukázkově nezvládl*. *Marketing & Media* [online]. 13. 6. 2016. [cit. 2021-01-27]. Dostupné z WWW: https://mam.cz/marketing/2016-06/kazda-krize-se-da-vyuzit-ve-vlastni-prospech-retezec-kfc-ji-ukazkove-nezvladl/.

STŘÍTESKÝ, V., STRÁNSKÁ A., DRÁBIK P. *Crisis communication on Facebook*. Studia commercialia Bratislavensia [online]. 2015. s. 103-111. [cit. 2021-01-27]. Dostupné z WWW: doi:10.1515/stcb-2015-0010.

TUNA, J. *A DOST!* [online]. Televize Seznam, 2015 [cit. 2021-02-11]. Dostupné z WWW: https://www.televizeseznam.cz/video/adost/tradicni-piskoty-opavia-202092.

Vincos Blog*: WORLD MAP OF SOCIAL NETWORKS* [online]. 2020. [cit. 2021-01-27]. Dostupné z WWW: https://vincos.it/world-map-of-social-networks/.

VYKOPALOVÁ, H. *Informační společnost, krizová komunikace a komunikace rizik*. *Spektrum* [online]. 2018. s. 17-19. [cit. 2021-01-27]. Dostupné z WWW: https://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/134127/Spektrum_2018_2-4_Vykopalova.pdf?sequence=1.

Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1 Záznamy uživatelů sociálních sítí II
Příloha 2 Výsledky dotazníkového šetření Stříteský a spol. IV
Příloha 3 Příklady krizové komunikace na Facebooku V
Příloha 4 Rozhovor s Michalem Dvořákem XVI
Příloha 5 Vzor dotazníku XIX
Příloha 6 Tabelizovaná data XXIII

Příloha 1 Záznamy uživatelů sociálních sítí

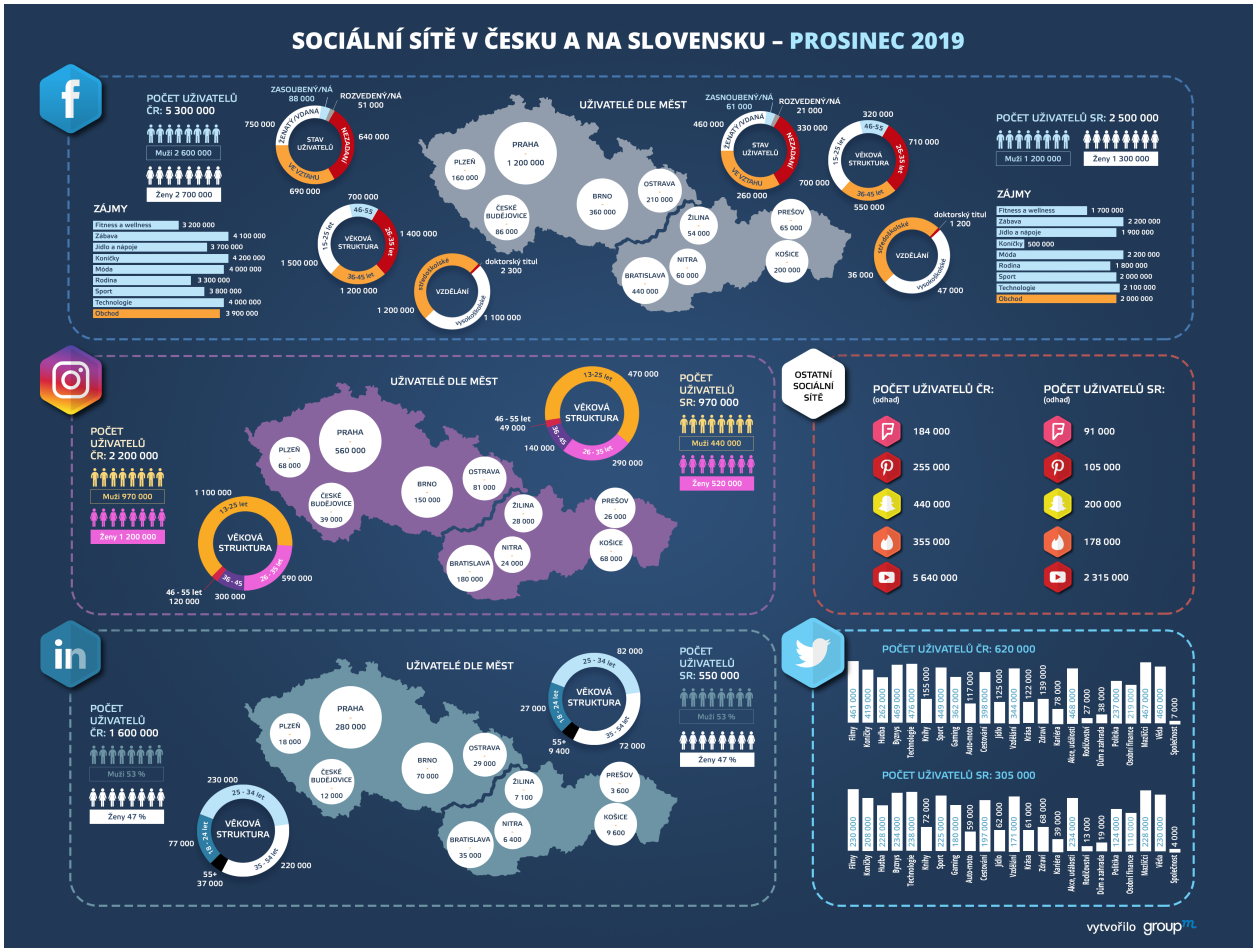
Tabulka 1: Osoby v ČR používající sociální sítě, 2020.

	Používání sociálních sítí celkem			Způsob zveřejňování informací:					
				Profil i všechny příspěvky veřejné		Alespoň některé informace či příspěvky neveřejné		Neznám zabezpečení svého profilu ani příspěvků	
	v tis.	% [1)]	% [2)]	v tis.	% [3)]	v tis.	% [3)]	v tis.	% [3)]
Celkem 16+	**4 727,5**	**53,8**	**66,1**	**828,1**	**17,5**	**3 648,1**	**77,2**	**251,3**	**5,3**
Pohlaví									
Muži 16+	2 247,8	52,6	63,3	409,5	18,2	1 733,8	77,1	104,5	4,6
Ženy 16+	2 479,7	55,0	68,9	418,6	16,9	1 914,3	77,2	146,8	5,9
Věková skupina									
16–24 let	816,9	95,1	96,4	172,7	21,1	609,9	74,7	34,3	4,2
25–34 let	1 210,9	89,8	91,7	218,4	18,0	962,2	79,5	30,3	2,5
35–44 let	1 233,8	74,3	75,5	197,5	16,0	981,4	79,5	54,9	4,4
45–54 let	861,4	56,1	59,2	141,2	16,4	653,9	75,9	66,4	7,7
55–64 let	409,5	31,5	38,9	54,3	13,3	313,4	76,5	41,8	10,2
65–74 let	171,9	13,5	25,3	42,0	24,4	112,1	65,2	17,8	10,4
75+	23,0	2,8	14,4	2,0	8,9	15,1	65,7	5,8	25,4
Vzdělání (25-64 let)									
Základní	137,3	41,8	60,5	39,5	28,8	83,5	60,9	14,3	10,4
Střední bez maturity	1 133,3	55,6	62,6	213,8	18,9	821,0	72,4	98,5	8,7
Střední s maturitou + VOŠ	1 464,0	68,3	69,8	251,1	17,1	1 159,0	79,2	54,0	3,7
Vysokoškolské	981,0	73,5	74,0	107,0	10,9	847,4	86,4	26,6	2,7
Ekonomická aktivita (16+)									
Zaměstnaní	3 294,1	66,0	68,6	561,6	17,0	2 573,5	78,1	159,0	4,8
Nezaměstnaní	109,3	62,1	77,3	.	.	.	.	.	.
Ženy v domácnosti*	346,8	88,4	90,3	59,8	17,3	277,8	80,1	9,2	2,6
Studenti	671,5	96,7	96,7	133,7	19,9	519,8	77,4	18,0	2,7
Starobní důchodci	232,7	10,1	23,8	37,6	16,2	162,1	69,6	33,0	14,2
Invalidní důchodci	73,2	33,2	50,5	.	.	.	.	.	.

Pozn.: Osoby 16-75+, které použily sociální sítě v posledních 3 měsících.

Zdroj: Český statistický úřad, (online), 2020

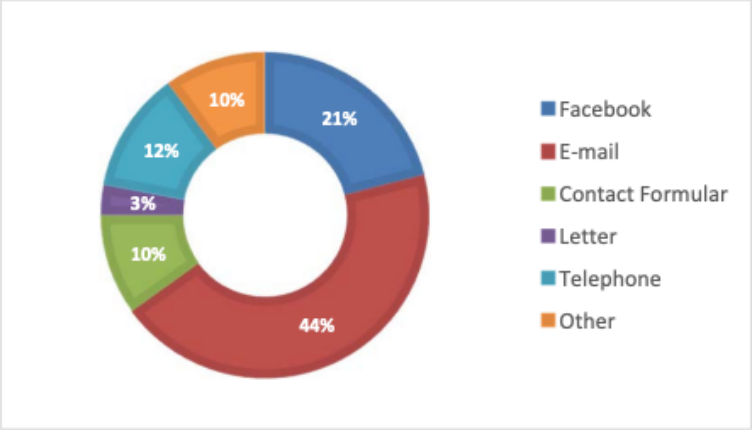
Obrázek 4: Sociální sítě v Česku a na Slovensku - prosinec 2019.



Zdroj: Sociální média v roce 2020 (GroupM, 2020)

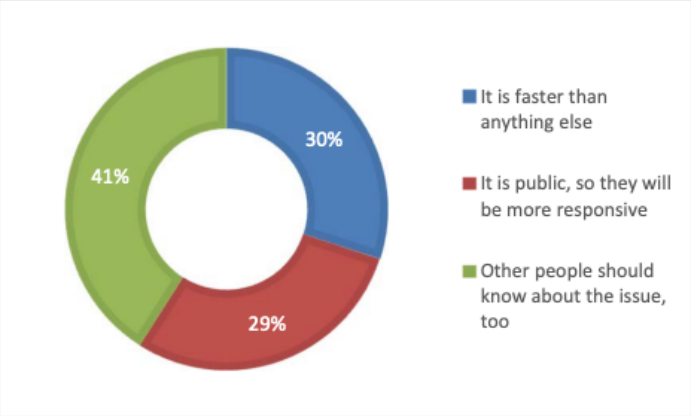
Příloha 2 Výsledky dotazníkového šetření Stříteský a spol.

Graf 1: Preferovaný komunikační kanál pro stížnosti.



Zdroj: Stříteský a spol. (2015)

Graf 2: Vnímané výhody Facebooku jako kanálu pro stížnosti.



Zdroj: Stříteský a spol. (2015)

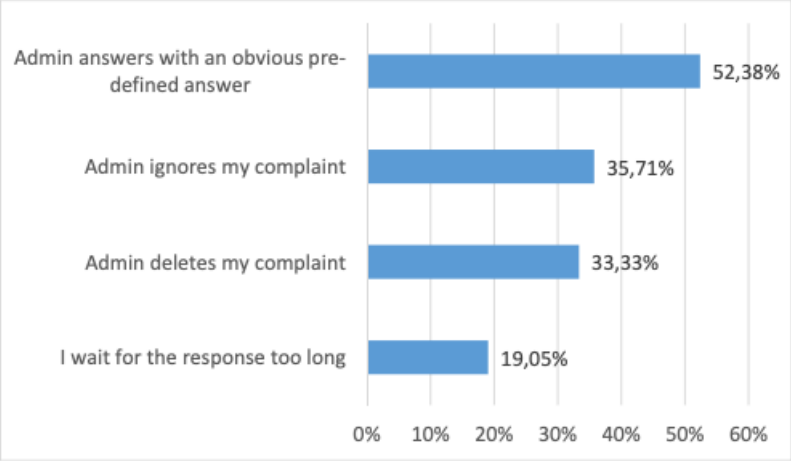
Tabulka 2: Přijatelný čas odpovědi.

Table 1 Acceptable response time

	1 hour	24 hours	2 working days	As long as necessary
Facebook	33 %	57 %	7 %	3 %
Traditional channels	19 %	36 %	34 %	11 %

Zdroj: Stříteský a spol. (2015)

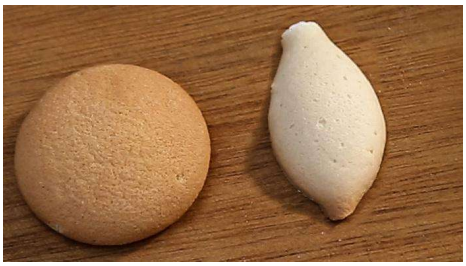
Graf 3: Neúspěchy facebookových adminů.



Zdroj: Stříteský a spol. (2015)

Příloha 3 Příklady krizové komunikace na Facebooku

Obrázek 5: Změna tvaru piškotů.



Zdroj: Novinky.cz (2015)

Obrázek 6: Negativní diskuze na fanouškovské facebookové stránce.

Zdroj: Horák (Marketáci.Online, 2020)

Obrázek 7: Facebookový příspěvek tehdejšího ministra zemědělství.

Zdroj: Blesk.cz (2015)

Obrázek 8: Příspěvek na Facebooku, který odstartoval kauzu KFC - Rozvoz zdarma.

Zdroj: Brejlová (tyinternety.cz, 2016)

Obrázek 9: Doplňující komentáře příspěvku.

Zdroj: Honc (marketing.cz, 2017)

Obrázek 10: KFC terčem trollů.

Zdroj: Brejlová (tyinternety.cz, 2016)

Obrázek 11: Komentáře pod příspěvkem BB po oznámení výherkyně Pavlíny.

Zdroj: Dragulová (Focus, 2020)

Obrázek 12: Komentář společnosti Bageterie Boulevard na množství negativních komentářů.

Zdroj: Dragulová (Focus, 2020)

Obrázek 13: Vtipné a slušné odpovědi BB na negativní komentáře.

Zdroj: Dragulová (Focus, 2020)

Obrázek 14: Vtipné a slušné odpovědi BB na negativní komentáře.

Zdroj: Dragulová (Focus, 2020)

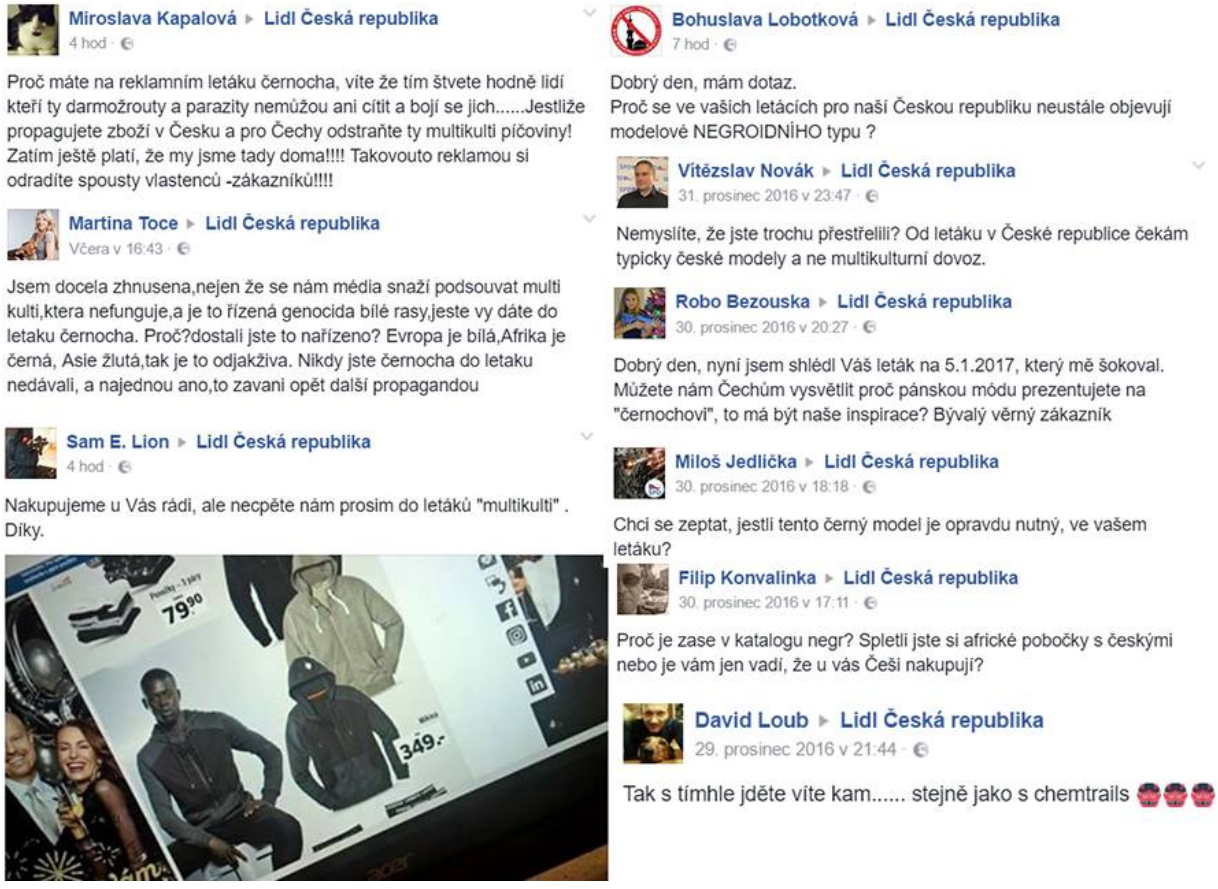
Obrázek 15: Limitovaná edice ledového čaje pro autory negativních komentářů.

Zdroj: Dragulová (Focus, 2020)

Obrázek 16: Real-time marketing firma Alza.

Zdroj: Dragulová (Focus, 2020)

Obrázek 17: Rasistické komentáře na facebookovém profilu Lidlu Česká republika.

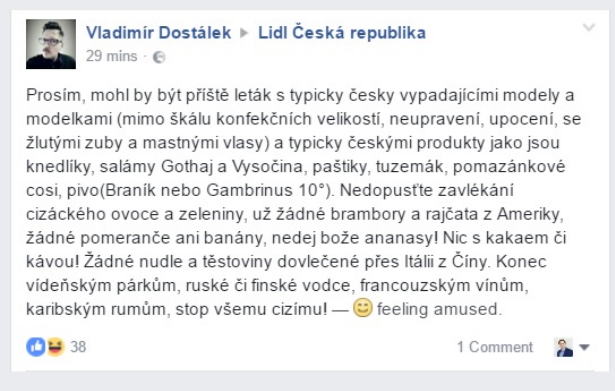


Zdroj: Michl (Focus, 2020)

Obrázek 18: Odpověď společnosti Lidl Česká republika na rasistický komentář.

Zdroj: Michl (Focus, 2020)

Obrázek 19: Komentář fanouška.

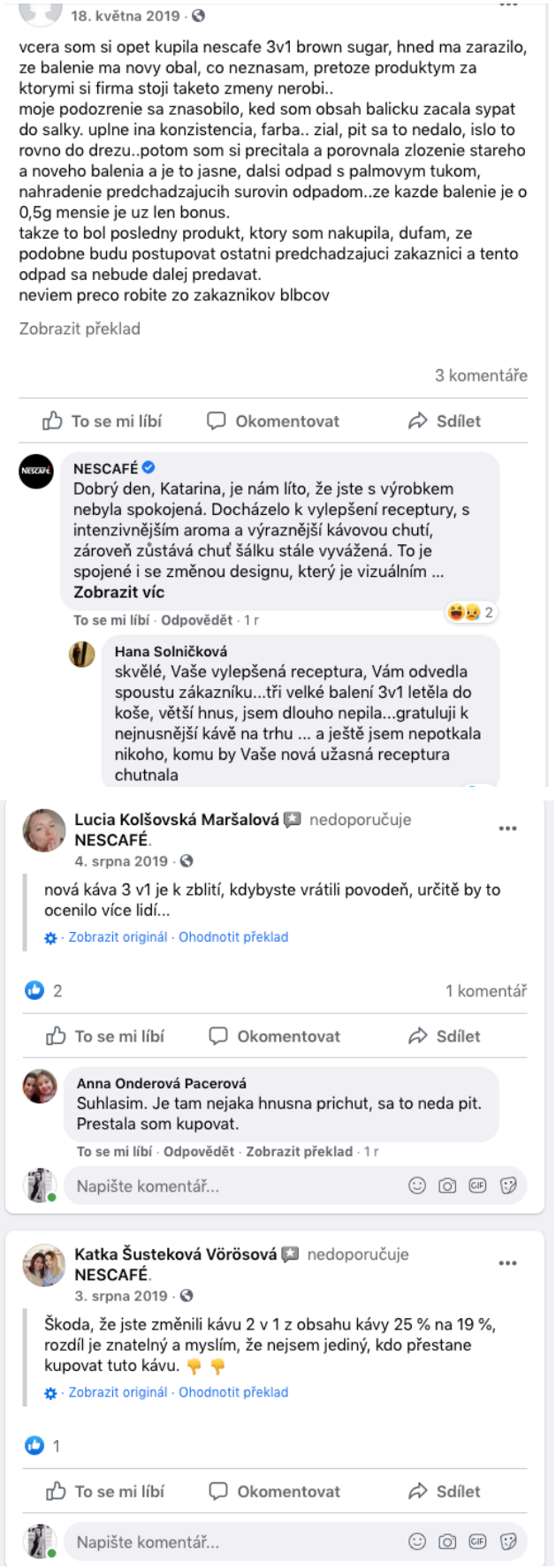


Zdroj: Michl (Focus, 2020)

Obrázek 20: Real-time marketing značky Jagermaister.

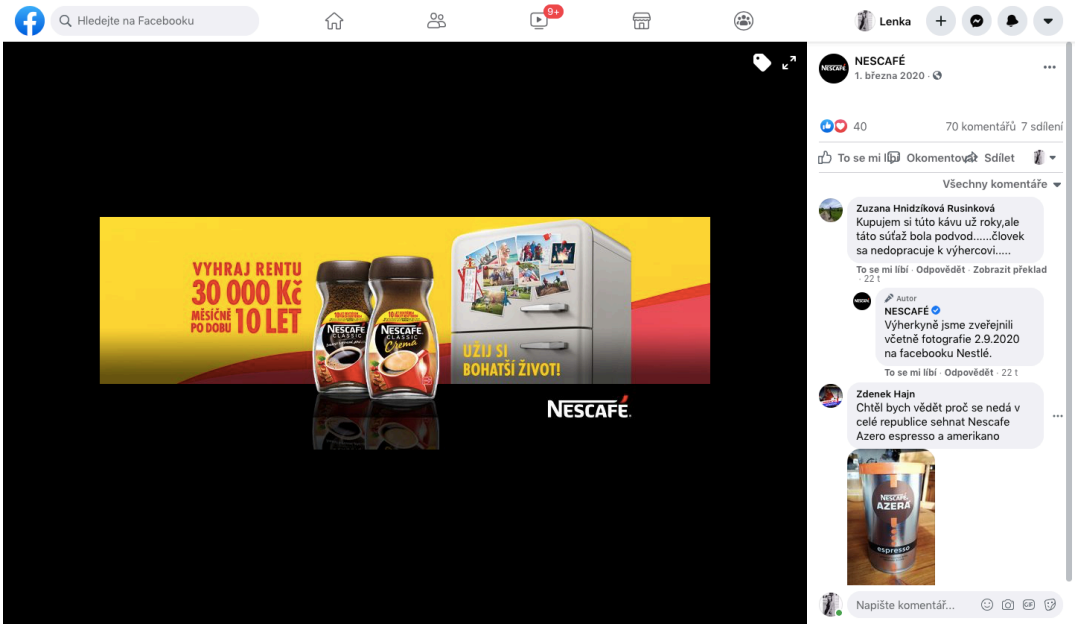
Zdroj: Michl (Focus, 2020).

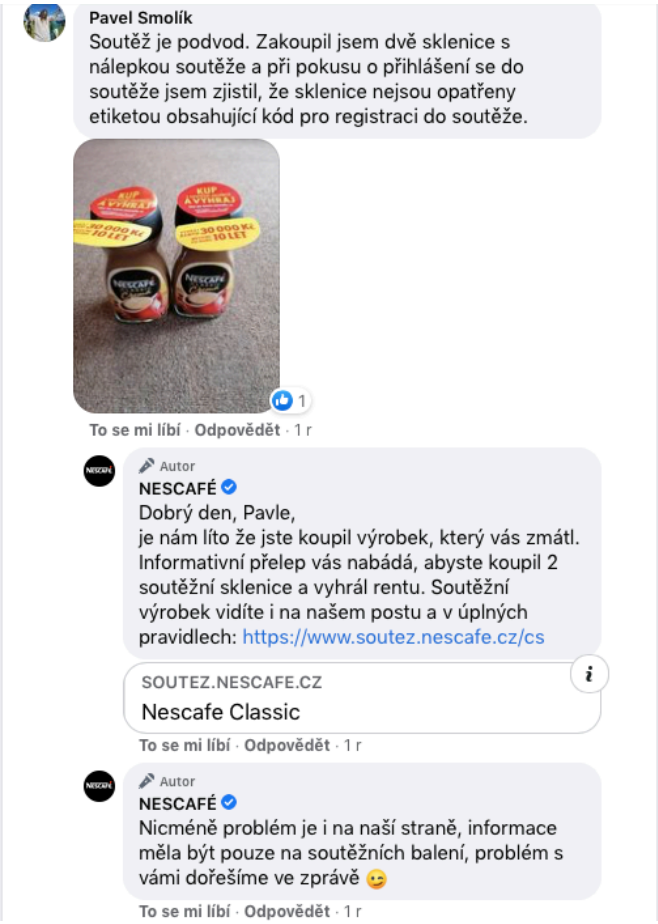
Obrázek 21: Nespokojenost se změnou receptury kávy Nescafé.



Zdroj: Facebookové stránky Nescafé CZ/SK (2021)

Obrázek 22: Nespokojenost s průběhem soutěže Nescafé Česká republika.





Zdroj: Facebookové stránky Nescafé CZ/SK (2021)

Příloha 4 Rozhovor s Michalem Dvořákem z Nestlé

Jaká je vaše pozice ve společnosti Nestlé?

Pracuji na pozici Customer Team Head ve firmě Nestlé. Mám pod sebou několik brandů a jedním z nich je Nescafé.

Od kdy je Nescafé na českém trhu?

Kávě Nescafé je 83 let. Na Českém trhu je tato značka od konce 40.let minulého století. Samozřejmě za tu dobu prošla mnoha inovacemi a od konce 50.let se zde prodávala i takzvaná vymrazovaná káva (tedy sušená mražením).

Jaké jsou její produkty?

Nescafé je nejen v naší zemi synonymum pro instantní kávu a jejich produktů je dlouhá řada. Hlavní nosné skupiny jsou rozděleny takto: mainstream - reprezentována především řadou Classic; premium - reprezentuje hlavně řada Gold; super premium - u nás ji reprezentuje řada Azera, která bude v blízké budoucnosti nahrazena na českém trhu bio a origins produkty; mixes - skupina mixovaných produktů je především reprezentována 3v1 (káva, mléko, cukr) a decaf - bezkofeinové produkty (u nás z řady Classic).

Jaký je cíl a motto této značky?

Jedním z úkolů této skupiny výrobků je být kávou pro každou příležitost. Tedy kávou ve vysoké kvalitě, dostupnou všude a za dostupnou cenu.

Co se týče oblíbenosti, jak si vede značka Nescafé na českém trhu?

Skupina rozpustných káv Nescafé je jednička na našem trhu a dlouhodobě jí dominuje především mainstreamový segment. Co se týká spotřeby, tak zatímco celý kávový segment roste (především na úkor spotřeby čajů) přes kapslové systémy a přes zrno (spotřeba mleté kávy dlouhodobě klesá), tak instantní káva obecně spíše stagnuje. V horizontu několika let se dá mluvit o mírně pozitivním vývoji v řádu jednotek procent.

Jakým způsobem komunikujete značku Nescafé na FB?

Způsob komunikace zajišťuje marketingové oddělení na všech platformách, na FB nejčastěji komunikací nových příležitostí, novinek, soutěží, kampaní atd.

Jaká je cílová skupina?

Záleží na skupině výrobků. Obecně je Nescafé značka pro celou rodinu (samozřejmě vyjma dětí, pro které není káva vhodná). Nicméně obecně platí, že mainstreamové produkty kupují více lidé dospělí a seniornější. Prémiové produkty lidé ve středním věku. Mixes a super prémiové značky mladí lidé.

Jaké je publikum značky Nescafé na Facebooku?

S ohledem na platformu jsou to lidé 25+.

Patří Facebook mezi vaše hlavní komunikační kanály?

Ne. Je to jen jeden kanál z mixu a určitě není tou hlavní komunikační platformou.

Máte vlastního správce facebookových stránek nebo externí firmu, která se o ně stará?

O komunikaci na těchto platformách se starají brand manažeři jednotlivých značek a prostor nejen zde je nakupován celkově za korporaci samostatným oddělením. Zároveň zde máme Customer development teamy, které operují se svými samostatnými rozpočty a ty mohou

v rámci nějaké aktivity, šité na míru konkrétnímu zákazníkovi, sami takovou komunikaci spravovat s ohledem na korporátní pravidla a s ohledem na nastavení značky.

Řešila značka Nescafé krizi na Facebooku? Pokud ano, mohl byste uvést příklad?

V souladu s dodržováním závazku o nejvyšší kvalitě potravin jsme v minulosti i na FB komunikovali vysvětlení k obsahu furanu v kávě Azera. U této komunikace vznikla řada otázek, na které následně naše oddělení korporátní komunikace reagovalo.

Máte vytvořený plán pro krizovou komunikaci na Facebooku? Jaké jsou kroky?

Tento plán se nedá pojmenovat jako plán krizové komunikace na FB. Jedná se o komplexní plán, který samozřejmě zahrnuje i komunikaci na těchto platformách. Vzhledem k rozsahu není možné jej zde stručně celý popsat, nicméně zahrnuje především: osoby, které celý proces vedou/jsou za něj zodpovědné; typ kritické situace; kroky k ověření; osoby, které jsou součástí celého krizového managementu; způsob a forma komunikace krizového týmu; úrovně interní a externí komunikace (koho všeho je potřeba zapojit - úřady, media, atd.); další kroky se už větví podle toho o jakou situaci se jedná.

Máte vyškolenou osobu pro krizovou komunikaci na Facebooku nebo celý tým?

Speciálně pro FB ne. Jsou zde vyškolené osoby, které jsou odpovědné za určitý typ krizového scénáře a řídí celý proces krizové komunikace, který může obsahovat v konečné fázi i komunikaci na této platformě.

Jaký máte vztah s médii? Máte připravený medialist?

Máme oddělení Corporate affairs, kde jsou specialisti na komunikaci s médii včetně našeho tiskového mluvčího. Nedovedu potvrdit ze své zkušenosti zda takový medialist existuje, ale jsem přesvědčen, že ano.

Jaké jsou největší hrozby značky Nescafé? Jaké jsou její slabé stránky?

Změna spotřebitelských zvyklostí je pravděpodobně největší výzvou pro takovou značku. I Covidové období nám ukázalo, že ke změně takových zvyků může dojít velmi rychle, a tak masivní značka s dlouhodobě nastavenými procesy, nemusí být schopna reagovat velmi pružně. Vývoje nových produktů trvají mnoho let. Komunikace se připravuje mnoho měsíců. Kontrakty s našimi odběrateli jsou také nastaveny na dlouhodobější spolupráci.

Jakým způsobem komunikujete se zákazníky na Facebooku? (styl, tón komunikace)

Otevřená, transparentní a přitom stručná a jednoduchá komunikace.

Preferujete odpovědět pod komentář nebo do soukromé zprávy?

Jednoznačně pod komentáře. Komunikace na FB musí být otevřená a nesmí v žádném případě vzbudit pocit, že jsou to informace jen pro někoho, nebo před někým skryté.

Mažete kritické komentáře? Mažete vulgární komentáře?

Zdravý rozum velí, vulgární komentáře z podstaty blokovat, na kritické komentáře otevřeně reagovat a v žádném případě nemazat. Důvěra našich spotřebitelů je to nejcennější co máme a nesmíme udělat ani náznakem nic, co by ji mohlo narušit. A pokud se někde, a třeba u jiné komunikace, stala chyba, má se k ní každý subjekt přihlásit a transparentně ji vysvětlit. Ať se jedná o cokoli, není ve zlé víře a lidi přijmou chybu, ale ne mlžení a neprůhledné jednání.

Jak dlouho vám trvá odpovědět na facebookový komentář?

Pokud by se jednalo o nějaký aktuální problém, nad kterým někdo z oddělení komunikace sedí, mělo by to být co nejrychleji. Pokud ne, tak pak v průběhu 24 hodin. Což ale v případech kdy komunikace opravdu "jede" je už pozdě.

Odpovídáte na všechny komentáře, zmínky na FB?

U rozsáhlých komunikací to není možné, a proto se odvoláváme na tiskové prohlášení, či Q&A na našich stránkách a do komunikace dále nezasahujeme. Při komunikacích, které nejsou úplně krizové, ale spíš je to nějaké vysvětlení k něčemu, pak na otázky, které reprezentují větší skupinu dotazů odpovídáme hromadně.

Nabízíte zákazníkům odškodnění? Pokud ano, jaké?

Tato otázka je nekorektní. Nepamatuji, že bychom řešili takový problém, kde bychom museli vyplácet nějaké odškodné. Výměna výrobku, či vrácení peněz to ano. Takovou kompenzaci nabízíme.

Upravujete pravidelně krizový scénář pro krize na Facebooku?

Obecně všechny naše směrnice, včetně té krizové, procházejí pravidelně revizemi. Buď po uplynutí nějakého cyklu, nebo v případě, že změní vlastníka.

Analyzujete zpětně získaná data z krizové komunikace na Facebooku?

Data ze spotřebitelských průzkumů pravidelně analyzujeme a zahrnuje to dopady nejen našich kampaní, ale i samozřejmě dopady takové situace. Jedním z úkolů marketingu je na takové vyhodnocení nastavit správný plán.

Využíváte data z předešlých krizových komunikací na Facebooku během nové krize na této síti?

Zkušenosti jsou přenositelné a případné dopady jakékoli komunikace jsou v budoucnosti využívány a zodpovědné osoby by měly tyto znalosti využívat s respektem. Nicméně krizových situací není mnoho a samozřejmě žádná není stejná, takže se jedná spíš o obecnější závěry.

Příloha 5 Vzor dotazníku

1. Kolik je Vám let?

- 15-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65+

2. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské - bakalářské
- Vysokoškolské - magisterské, inženýrské, doktorandské

3. Věříte informacím v tradičních médiích? (TV, radio, tisk)

- Ano
- Ne
- Nevím

4. Zjišťujete pravdivost informací z médií i na jiných komunikačních kanálech?

- Ano (pokračujte na otázku 5.)
- Ne (pokračujte na otázku 6.)

5. (Pokud jste odpověděl/a ANO) Na jakých?

- Facebook
- Webové stránky organizace
- Jiné sociální sítě
- Televize
- Internet
- Jiná...

6. V případě krize, kde by podle Vás o ni měla organizace informovat?

- V médiích (TV, časopis, noviny, internet)
- Na webových stránkách organizace
- Na sociálních sítích
- Neměla by

7. Jak často jste komunikoval/a nespokojenost se službou či produktem s výrobcem/prodejcem/dodavatelem produktu či služby?

- Často
- Občas
- Málokdy
- Nikdy

8. Jakým způsobem jste svou nespokojenost komunikoval/a s výrobcem/dodavatelem produkty nebo služby?

- Telefon
- Email
- Facebookové stránky
- Instagram
- Elektronický formulář
- Osobně na pobočce
- Chatbot
- Online chat
- Telefonní aplikace
- Jiná...

9. (Pokud nepoužíváte Facebook ke komunikaci nespokojenosti) Co by Vás přimělo sdílet svou nespokojenost na Facebooku?

- Firma semnou nekomunikuje žádným jiným způsobem
- Chci varovat ostatní a sdílet s nimi svou zkušenost
- Značka mě naštvala
- Jiná...

10. Představte si, že jste nespokojen/á se službou či produktem. Jakým způsobem byste to na Facebooku komunikoval/a?

- Komentářem pod příspěvkem značky
- Příspěvkem na svém profilu
- Soukromou zprávou značce
- Sdílením příspěvku značky s komentářem na svůj profil
- Hodnocením na profilu značky
- Facebook bych si pro komunikaci nevybral/a

11. Jaké jsou podle Vás výhody komunikace nespokojenosti na Facebooku?

- Je to rychlé
- Je to veřejné, a proto by komunikace mohla být rychlejší
- Ostatní uživatelé by o tom měli vědět
- Je to veřejné, a proto bych mohl/a dostat lepší odškodnění

12. Představte si, že nejste spokojen/a se službou či produktem a napíšete negativní komentář pod příspěvek značky. Jak by měla podle Vás značka reagovat?

- Odepsat přímo na komentář
- Odepsat do soukromé zprávy
- Ponechat můj negativní komentář bez reakce
- Jiná...

13. Za jakou dobu by podle Vás měla značka/výrobce/dodavatel nejpozději nebo nejdéle na negativní komentář, zprávu či hodnocení na Facebooku reagovat?

- Do 30 mninut
- Do 1 hodiny
- Do 3 hodin
- Do 5 hodin
- Do 24 hodin
- Déle než 24 hodin

14. Měla by podle Vás značka odpovědět na každý negativní komentář/zprávu/příspěvek či hodnocení?

- Ano
- Ne
- Nevím

15. Jaký způsob komunikace na Facebooku se značkou preferujete?

- Vykání
- Tykání
- Je mi to jedno

16. Jakým stylem by podle Vás měla značka na negativní komentář/zprávu či hodnocení vhodně reagovat?

- Vtipně
- Upřímně
- Slušně
- Seriózně
- Spisovně
- Přátelsky
- Vážně
- Jiná...

17. S kým na facebookovém profilu značky preferujete komunikovat?

- S chatbotem
- S ženou
- S mužem
- Je mi to jedno

18. Jak často se díváte na hodnocení produktu či služby na Facebooku před její koupí?

- Často
- Občas
- Málokdy
- Nikdy

19. Jak často ovlivní preferenci Vaší oblíbené značky negativní příspěvky, komentáře či hodnocení na Facebooku?

- Často
- Občas
- Málokdy
- Nikdy

Příloha 6 Tabelizovaná data

Dotazníková otázka s výčtem odpovědí	Počet odpovědí	Celkový počet odpovědí
1. Kolik je Vám let?		
15-24	124	
25-34	85	
35-44	47	276
45-54	15	
55-64	3	
65+	2	
2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		
Základní	10	
Středoškolské bez maturity	8	
Středoškolské s maturitou	110	276
Vysokoškolské - bakalářské	94	
Vysokoškolské - magisterské, inženýrské, doktorandské	54	
3. Věříte informacím v tradičních médiích? (TV, tisk, radio)		
Ano	135	
Ne	77	276
Nevím	64	
4. Zjišťujete pravdivost informací z médií i na jiných komunikačních kanálech?		
Ano (pokračujte na otázku 5.)	234	276
Ne (pokračujte na otázku 6.)	42	
5. (Pokud jste odpověděl/a ANO) Na jakých?		
Internet (internetové články)	199	
Webové stránky organizace	144	
Jiné sociální sítě	55	461
Facebook	37	
Televize	23	
Jiná	3	
6. V případě krize, kde by podle Vás o ni měla organizace informovat?		
V médiích (TV, časopis, noviny, internet)	201	

Na webových stránkách organizace	179	534
Na sociálních sítích	147	
Neměla by	7	
7. Jak často jste komunikoval/a nespokojenost se službou či produktem s výrobcem/ prodejcem/ dodavatelem produktu či služby?		
Často	13	276
Občas	109	
Málokdy	141	
Nikdy	13	
8. Jakým způsobem jste svou nespokojenost komunikoval/a s výrobcem/ dodavatelem produkty nebo služby?		
Email	218	
Telefon	149	
Elektronický formulář	90	
Osobně	82	662
Online Chat	52	
Facebook	28	
Chatbot	23	
Telefonní aplikace	13	
Instagram	5	
Jiná	2	
9. (Pokud nepoužíváte Facebook pro komunikaci nespokojenosti) Co by Vás přimělo sdílet svou nespokojenost na Facebooku?		
Firma semnou nekomunikuje žádným jiným způsobem	154	
Chci varovat ostatní a sdílet s nimi svou zkušenost	154	350
Značka mě naštvala	32	
Jiná	10	
10. Představte si, že jste nespokojen/á se službou či produktem. Jakým způsobem byste to na Facebooku komunikoval/a?		
Soukromou zprávou značce	142	
Hodnocením na profilu značky	114	
Komentářem pod příspěvkem značky	70	434
Facebook bych pro komunikaci nevybral/a	65	
Sdílením příspěvku značky s komentářem na svůj profil	23	

Příspěvkem na profilu	20	
11. Jaké jsou podle Vás výhody komunikace nespokojenosti na Facebooku?		
Je to rychlé	139	
Je to veřejné, a proto by komunikace mohla být rychlejší	127	405
Ostatní uživatelé by o tom měli vědět	122	
Je to veřejné, a proto bych mohl/a dostat lepší odškodnění	17	
12. Představte si, že nejste spokojen/a se službou či produktem a napíšete negativní komentář pod příspěvek značky. Jak by měla podle Vás značka reagovat?		
Odepsat přímo na komentář	199	
Odepsat do soukromé zprávy	65	276
Ponechat můj negativní komentář bez reakce	7	
Jiná	5	
13. Za jakou dobu by podle Vás měla značka/výrobce/dodavatel nejpozději nebo nejdéle na negativní komentář, zprávu či hodnocení na Facebooku reagovat?		
Do 30 minut	7	
Do 1 hodiny	44	276
Do 3 hodin	33	
Do 5 hodin	13	
Do 24 hodin	172	
Déle než 24 hodin	7	
14. Za jakou dobu by podle Vás měla značka/výrobce/dodavatel nejpozději nebo nejdéle na negativní komentář, zprávu či hodnocení na Facebooku reagovat?		
Ano	175	276
Ne	52	
Nevím	49	
15. Jaký způsob komunikace na Facebooku se značkou preferujete?		
Vykání	221	
Tykání	7	276
Je mi to jedno	48	
16. Jakým stylem by podle Vás měla značka na negativní komentář/zprávu či hodnocení vhodně reagovat?		

Slušně	219	
Seriózně	161	
Upřímně	146	
Spisovně	120	793
Přátelsky	87	
Vážně	33	
Vtipně	22	
Jiná	5	
17. S kým na facebookovém profilu značky preferujete komunikovat?		
S mužem	17	
S ženou	17	276
S chatbotem	3	
Je mi to jedno	239	
18. Jak často se díváte na hodnocení produktu či služby na Facebooku před její koupí?		
Často	63	
Občas	79	276
Málokdy	77	
Nikdy	57	
19. Jak často ovlivní preferenci Vaší oblíbené značky negativní příspěvky, komentáře či hodnocení na Facebooku?		
Často	83	
Občas	100	276
Málokdy	70	
Nikdy	23	