

Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze

Ústav informačních studií a knihovnictví
Studia nových médií

Diplomová práce

Bc. Jindra Píšťková

KRIZOVÁ KOMUNIKACE FIRMY
SKRZE SOCIÁLNÍ MÉDIA

CRISIS COMMUNICATION OF THE
ORGANIZATION THROUGH SOCIAL
MEDIA

PRAHA 2013

Vedoucí práce: Ing. Petr Očko, Ph.D.

PODĚKOVÁNÍ

Mé poděkování patří všem, kteří mi byli oporou při studiu a díky nimž jsem se mohla plně věnovat psaní této práce. Svým nejbližším děkuji za trvalou materiální a emocionální podporu. Dík patří také vedoucímu práce Ing. Petrovi Očkovi za jeho podnětné rady a připomínky v průběhu psaní práce.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 19. 4. 2013

.....

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá krizovou komunikací firmy vedenou skrze sociální média. Hlavním cílem je popsat a analyzovat určující oblasti a procesy spojené s krizovou komunikací. Další témata se věnují formám reakcí ze strany firmy, analýzy publika v sociálních médiích nebo role public relations agentur. Platforma sociálních médií je srovnávána s tradičními médii. V době krize mají tyto komunikační kanály odlišné dopady na celkové vnímání krizové komunikace. Takové srovnání nabízí výzkumy, jejichž výsledky jsou v práci diskutovány.

Pomocí praktických příkladů jsou předložena hodnocení a doporučení pro efektivní a vhodná řešení krize v sociálních médiích. Vyhodnocování praktických příkladů je podpořeno tematickou analýzou a analýzou nálad.

KLÍČOVÁ SLOVA

krize, krizová komunikace, sociální média, PR

ABSTRACT

This diploma thesis deals with company crisis communication taking place in social media. The main objective is to describe and analyze the primary areas and processes related to crisis communication. Other examined topics are the forms of company's responds, social media audience analysis or role of the public relations agencies. Social media platform is being compared with traditional media. In the process of crisis there is significant difference in the final perception of the crisis. This comparison is supported by several researches discussed in this thesis.

Provided case studies present evaluation and recommendation for effective and appropriate solution for social media crisis. Case studies are supported by thematic analysis and sentiment analysis.

KEYWORDS

crisis, crisis communication, social media, PR

BIBLIOGRAFICKÝ ZÁZNAM

PÍŠŤKOVÁ, Jindra. *Krizová komunikace firmy skrze sociální média*. Praha, 2013.
Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav
informačních studií a knihovnictví. Vedoucí práce Ing. Petr Očko, Ph.D.

OBSAH

1	ÚVOD	10
2	FIRMY A KRIZOVÁ KOMUNIKACE	12
2.1	DEFINICE KRIZE A JEJÍ TYPY	12
2.2	KRIZOVÝ MANAGEMENT A PLÁN	14
3	FIRMY A SOCIÁLNÍ MÉDIA	18
3.1.1	FACEBOOK	19
3.1.2	TWITTER	20
3.1.3	YOUTUBE	21
3.1.4	BLOG	22
3.2	MONITORING SOCIÁLNÍCH MÉDIÍ	23
3.3	OTEVŘENOST FIRMY	25
3.4	STRATEGIE FIRMY PRO SOCIÁLNÍ MÉDIA	28
3.4.1	CÍLOVÉ SKUPINY	28
3.4.2	MANUÁL PRO ZAMĚSTNANCE	29
3.4.3	OSOBNOST MARKETÉRA PRO SOCIÁLNÍ MÉDIA	30
4	PUBLIKUM V SOCIÁLNÍCH MÉDIÍCH	32
4.1	ANALÝZA PUBLIKA	32
4.1.1	HATEŘI	33
4.1.2	ALFA UŽIVATEL	34
5	KRIZE V SOCIÁLNÍCH MÉDIÍCH	36
5.1	NEJČASTĚJŠÍ KRIZE A RIZIKA	36
5.2	FORMY ODPOVĚDÍ A REAKCÍ	38
5.2.1	FIREMNÍ MODEL KRIZOVÉ KOMUNIKACE V SOCIÁLNÍCH MÉDIÍCH	41
6	SOCIÁLNÍ MÉDIA VERSUS TRADIČNÍ MÉDIA V DOBĚ KRIZE	44
6.1	SOCIÁLNÍ MÉDIA Z POHLEDU NOVINÁŘŮ	45
6.1.1	UŽITÍ NA ZÁKLADĚ TYPU SOCIÁLNÍHO MÉDIA	46
6.2	NÁSTUP PUBLIC RELATIONS 2.0	47
7	PRAKTICKÁ ČÁST	50
7.1	METODOLOGIE	50
7.2	PRÁCE S DATY	52

8 PRAKTICKÝ PŘÍKLAD: JOHNSON & JOHNSON.....	54
8.1 ÚVOD.....	54
8.2 DEFINICE A POPIS PROBLÉMU	54
8.2.1 KOMUNIKACE S AKTÉRKOU KAUKZY	56
8.2.2 ČASOVÁ OSA.....	57
8.3 HODNOCENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	58
9 PRAKTICKÝ PŘÍKLAD: KONFERENCE MEXPO.....	60
9.1 ÚVOD.....	60
9.2 DEFINICE A POPIS PROBLÉMU	61
9.2.1 ČASOVÁ OSA.....	65
9.3 HODNOCENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	65
10 PRAKTICKÝ PŘÍKLAD: MOBILNÍ OPERÁTOR VODAFONE CZECH REPUBLIC	67
10.1 ÚVOD.....	67
10.1.1 SOUČASNÝ STAV PREZENTACE ČESKÝCH MOBILNÍCH OPERÁTORŮ V SOCIÁLNÍCH MÉDIÍCH.....	68
10.2 PŘÍKLAD KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	69
10.3 TEMATICKÁ ANALÝZA.....	70
10.3.1 ČASOVÁ OSA	74
10.4 HODNOCENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	74
11 PRAKTICKÝ PŘÍKLAD: RESTAURACE	76
11.1 ÚVOD.....	76
11.2 PŘÍKLAD KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	78
11.3 TEMATICKÁ ANALÝZA.....	80
11.3.1 ČASOVÁ OSA	81
11.3.2 SOUČASNÝ STAV SPRÁVY FACEBOOK STRÁNEK.....	82
11.4 HODNOCENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	84
12 PODNĚTY PRO DALŠÍ VÝZKUM.....	86
13 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	87
14 ZÁVĚR.....	88
15 SLOVNÍK POJMŮ.....	90
16 POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE.....	92

17	SEZNAM VYOBRAZENÍ.....	98
18	PŘÍLOHY.....	99

1 ÚVOD

Diplomová práce se zabývá aktuálním tématem krizové komunikace firem v prostředí sociálních médií. Důvodem zvolení tématu jsou stále se měnící trendy v komunikaci firem v sociálních médiích. Proces krizové komunikace je v tomto směru vhodným nástrojem, jak metody komunikace zkoumat a analyzovat. Práce je určena nejen manažerům a pracovníkům odpovědným za marketingovou a PR komunikaci, ale také CEO a vedoucím pracovníkům a manažerům ve firmě.

Teoretická část je rozdělena podle klíčových subjektů, kterých se firemní krizová komunikace v sociálních médiích týká. Pro lepší představu jsou některé teoretické přístupy demonstrovány konkrétními příklady z praxe.

V první části, kapitola s názvem Krizová komunikace a firmy, je vysvětlena základní terminologie, oblasti krizové komunikace a teoretické přístupy. Další část se zabývá prostředím sociálních médií a jejich role v krizové komunikaci. Nejprve jsou diskutovány v kontextu firmy, přesněji jakou by měla firma zvolit strategii pro prezentaci v sociálních médiích, jak tyto aktivity monitorovat a řešit problematiku otevřenosti. Další klíčový subjekt jsou samotní uživatelé, ke kterým je komunikace směřována. Na tomto místě jsou popisovány konkrétní typy publika a jejich aktivity v sociálních médiích.

Kapitola Krize v sociálních médiích, řeší typické a nejčastější krize, které mohou firmu potkat. Důležitou částí jsou formy odpovědí a reakcí firmy na krizi. Z pohledu krizové komunikace se tato oblast jeví jako nejdůležitější a je promítnuta do hodnocení v rámci příkladů v praktické části.

Poslední teoretická část se zabývá rozdílem krizové komunikace vedené prostřednictvím sociálních a tradičních médiích. Tato část se zabývá krizovou komunikací z pohledu novinářů a public relations agentur, jejichž úloha je v tomto směru nezpochybnitelná.

Praktická část analyzuje celkem čtyři příklady krizové komunikace jak z českého prostředí, tak ze zahraničí. Každý příklad obsahuje úvod a definici problému, popis krize a její hodnocení dle předem stanovených kritérií. Pro potřeby diplomové práce byla u dvou z příkladů zvolena tematická analýza, jež měla za cíl co nejefektivněji vyhodnotit firemní krizovou komunikaci. Také byla použita analýza nálad, která konkrétní příspěvky v rámci komunikačního toku

rozdělovala do stanovených kategorií. Důvody zvolení a použití nástrojů analýzy jsou diskutovány v úvodu praktické části. Praktická část dále odkazuje na popsané teoretické přístupy a metody a ukazuje jejich efekt v praxi.

Cílem diplomové práce je zřehlednit metody a taktiky krizové komunikace v sociálních médiích. Jedním ze způsobů je orientace v terminologii, popis řešení krizové komunikace a kritický pohled na různé teoretické a metodologické přístupy. Některé z teoretických přístupů jsou podpořeny výzkumy významných akademických pracovišť. Druhým nástrojem jsou praktické příklady, jejichž záměrem je vyhodnotit proběhlou krizovou komunikaci. Výstupem pak jsou konkrétní kroky, které by firma měla podniknout před, po a v průběhu krizové komunikace.

Předloženým výstupem práce bude ověření hypotéz, ve kterých se předpokládá, že formy odpovědí na krizi, délka trvání a rozsah krize jsou nejdůležitější kritéria při vyhodnocování a řešení krizové komunikace. Další oblasti se zabývají důvodem a příčinou vzniku krize. Úvodní hypotéza předkládá, že hlavním důvodem bývá nedostatečný monitoring sociálních médií a dále nevhodně vedený dialog s uživateli (publikem). Potvrzení či vyvrácení hypotéz bude podloženo především výsledky hodnocení jednotlivých praktických příkladů v závěru práce.

2 FIRMY A KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Úvod do problematiky krizové komunikace firem znamená nejen orientaci v základní terminologii, ale také přehled základních teoretických přístupů. Rozdělení následujících kapitol a podkapitol odpovídá zařazení jednotlivých oblastí témat, jež se diskutují napříč diplomovou prací.

2.1 DEFINICE KRIZE A JEJÍ TYPY

Tato kapitola se věnuje obecně firemním krizím, jejich vzniku a především metod detekce. „Krise je událost s potencionálně negativním dopadem postihující firmu, organizaci nebo celé průmyslové odvětví, ale také může zasáhnout konkrétní službu či produkt, jednotlivce nebo veřejnost.“ (Fearn-Banks, 2011, s. 2) Krize týkající se organizace se může také definovat jako specifická, neočekávaná a neobvyklá událost, která vytváří vysoké riziko nejistoty a hrozby nebo ohrožuje důležité cíle organizace (Seeger, Sellnow, Ulmer 1998, s. 271). Tyto cíle se mohou týkat financí, důvěry nebo reputace.

Teorie situační krizové komunikace, jejímž autorem je významný teoretik krizové komunikace W. Timothy Coombs, vidí největší hrozbu v narušení reputace firmy. Coombs dále v rámci své teorie definuje tři základní kategorie krizí. Rozlišovacím hlediskem je míra zavinění krize firmou. První kategorie krize znamená, že obětí je sama firma. Příkladem takových krizí jsou přírodní katastrofy, pomluvy, násilí na pracovišti nebo neoprávněný zásah do produktů (například přidávání škodlivých látek do potravinových produktů). Krize typu nehody, druhá kategorie, jsou neúmyslné činnosti firmy, jež krizi zapříčinily. Nevhodné či pochybné aktivity firmy nebo technické problémy jsou příklady krize tohoto typu. Do třetí kategorie krizí patří ty, kterým na rozdíl od výše popsanych lze předejít. Jedná se o krize, kdy je v ohrožení zaměstnanec nebo samotný zákazník a to například nevhodnou manipulací s produkty. (Coombs, 2007, s. 163–176)

Další dělení krizí představuje autor Otto Lerbinger a to podle závažnosti, která je určena rozsahem škody a délkou trvání. Naopak média kategorizují krize podle počtu zraněných a mrtvých osob, ztrátách na majetku nebo finančních

dopadech. (Lerbinger, 2012, s. 8) Po vzoru Coombse klasifikuje krize podle původu vzniku (například přírodní katastrofy, chyby organizace a jejího vedení) a stejně jako on považuje největší potenciaální riziko poškození reputace firmy. „Reputace je nehmotný majetek, který navyšuje finanční hodnotu firmy a cenu jejích produktů a služeb.“ (Lerbinger, 2012, s. 9).

Krize není určena velikostí nebo zaměřením firmy a ani tyto faktory nerozhodují o potenciaálním negativním dopadu. Krize však často narušuje běžný chod firmy, její byznys transakce a v některých případech může způsobit zánik. Jako každá neočekávaná situace, i ta krizová, vyžaduje správnou, rychlou a efektivní detekci předtím, než vypukne naplno. Prevence v tomto případě znamená detekovat varovná znamení, z anglického termínu „prodromes“¹, přesněji tedy prvotní symptomy, jež mohou indikovat krizi. V praxi to znamená, že si firma musí takzvané „prodromes“ identifikovat v rámci svého krizového managementu a komunikace.

Firmy, jejichž povaha pracovního prostředí je orientovaná na zaměstnance, má lepší monitorovací schopnosti. Jejich oddělení pro interní a externí komunikaci je spíše proaktivní, než reaktivní. Jsou schopny různé krize a jejich dopad předem detekovat a promyslet řešení. Naopak firmy s orientací na zisk často ignorují zpětnou vazbu od zaměstnanců, zákazníků nebo dodavatelů a tím jim varovné signály uniknou a na včasné řešení krize je pozdě. (Fearn-Banks, 2011, s. 27)

Přestože někteří krizoví manažeři trvají na tom, že krize je vždy neočekávaná a nelze ji včas předejít, cílem této kapitoly je ukázat opak. Pokud se totiž krize detailně identifikuje a firma je obeznámena s jejími fázemi, může se včas podchytit, efektivně vyřešit a v nejlepším případě v budoucnu neopakovat.

Kathleen Fearn-Banks identifikuje pět základních fází krize: detekce, prevence, omezení šíření, rekonvalescence a poučení. První fáze krize je již zmíněná detekce, tzv. prodromální fáze, kdy je nutné registrovat a zpracovat varovná znamení. V této fázi by firma měla mít připravený krizový inventář, prostřednictvím kterého se budou potenciaální krize a kritéria pro nastalou krizi identifikovat. Druhá fáze je prevenční a přípravná. Na každou identifikovanou krizi organizace vytvoří prevenční plán a tudíž si bude umět připravit řešení. Jednoduše se může ohlédnout do minulosti, poučit se z již proběhlých krizí a tak

¹ Termín používá profesorka Kathleen Fearn Banks v díle Krizová komunikace

napříště připravit efektivnější řešení. V této fázi je také důležité mít vybudované kvalitní vztahy se zaměstnanci, zákazníky, investory, dodavateli a dalšími zainteresovanými osobami. Tyto vztahy mohou být totiž pro prevenci krize klíčové. Čím je kultura firmy otevřenější směrem ven i dovnitř (interní a externí komunikační kanály), tím se jakákoliv krize lépe i rychleji řeší. Další fáze má za cíl omezení krize, jinými slovy by měla limitovat její trvání a zamezit další šíření, například dalšími komunikačními kanály – tištěná média, sociální média nebo jiné kanály. Je také třeba si uvědomit, že již v této fázi je krize akutní a dosahuje největší síly. Rychlost, jakým se krize šíří, závisí na jejím typu, zatímco intenzita je vždy v této fázi celkově největší. Průběh této fáze má navíc konečný vliv na dopad krize, především veřejného mínění. Proto je důležité efektivně zapojit a zorganizovat krizový management. Předposlední fáze, nazvaná rekonvalescence, má funkci vzpomínání se z krize. Důvěra, vztahy se zákazníky, zaměstnanecká loajalita, morálka a další oblasti vztahů firmy mohou být vážně narušeny. Právě na ně je nutné se zaměřit. Po napravení škod se firma musí snažit o co nejrychlejší návrat k běžnému chodu. Poslední fáze, tzv. poučení z krize, nabízí zpětné ohlednutí za krizí a vyhodnocení jejího průběhu. Cílem je logicky zamezit další podobné krizi nebo alespoň zajistit prevenci s důkladnou přípravou. (Fearn-Banks, 2011, s. 5)

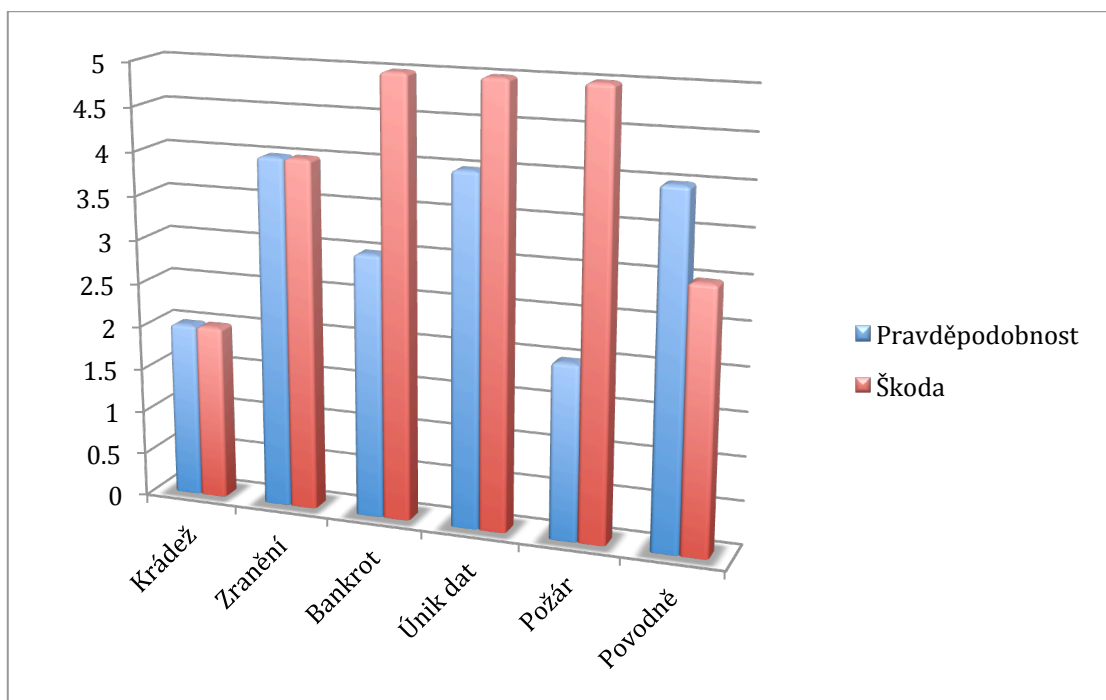
Lerbinger definuje tři hlavní fáze krize a k nim navázané procesy. Fáze před krizí nabízí prostor pro přípravu krizového plánu a určování předpověditelných nebo potencionálních krizí. Druhá fáze znamená plný průběh krize, což je nejkritičtější období. Ve třetí fázi, post-krizového období, se firma zotavuje z proběhlé krize. (Lerbinger, 2012, s. 27)

2.2 KRIZOVÝ MANAGEMENT A PLÁN

„Krizový management je proces strategického plánování vzniku krize nebo negativního bodu zlomu, a dále proces, který odstraňuje některá rizika, nejistoty z negativní události a tím umožňuje firmě větší kontrolu nad svým osudem.“ (Fearn-Banks, 2011, s. 2) Krizový management je úzce napojen k rizikovému managementu, jehož úkolem je definovat, identifikovat a analyzovat potencionální rizika. (Lerbinger, 2012, s. 2) Správně vedený krizový management

musí umět vést krizovou komunikaci a mít precizně připravený krizový komunikační plán. Přestože se diplomová práce zaměřuje na krizovou komunikaci prostřednictvím sociálních médií, některá pravidla a doporučení pro přípravu krizového komunikačního plánu zůstávají stejná jako v prostředí tradičních médií.

Každá organizace, firma, či podnik, ať už státní nebo soukromý, malý či velký, musí mít krizový komunikační plán. Prvním krokem je již zmíněná identifikace potencionálních krizí a událostí. Každé oddělení firmy může přijít s jiným seznamem očekávaných krizí, avšak vedení týmu vyhodnotí, které z nich mají větší pravděpodobnost vzniku, jak velký negativní dopad a škody mohou napáchat. Pro představu je přiložena tabulka, jak taková analýza potencionálních krizí a škod může vypadat. Stupnice hodnocení se pohybuje od 1-5 bodů. Uvedená analýza se týká fitness centra ve čtvrti amerického velkoměsta, která byla vypracována autorkou práce v rámci kurzu Krizová komunikace².



Graf 1 Zobrazení identifikace potencionálních krizí a dopadů³

Kromě formálních částí jako jsou představení, účel a cíl krizového komunikačního plánu, obsahuje krizový komunikační plán seznam klíčových publik jako například osoby spojené s firmou: zákazníci, zaměstnanci, vedení a

² Kurz Krizová komunikace vedla profesorka Kathleen Fearn Banks v University of Washington, Seattle, USA

³ Zdroj: Autorka práce

řídící management, investoři, komunity. Dále spolky nepřímo spjaté s firmou: lidé ze sousedství, dodavatelé a partneři, vládní instituce a úřady, a v neposlední řadě média a příznivci na sociálních sítích. Každá společnost má seznam klíčového „obecenstva“ jiný. Proto se obsah a kanál podle příjemce odlišuje. Sociální média se typicky využívají pro komunikaci se zákazníky nebo příznivci, naopak intranet nebo jiný interní kanál sloužící zaměstnancům pro interní záležitosti. V tomto případě se využívá metody telefonního stromu (interní subjekty) pro akutní kontaktování nejen vedení, ale také dalších klíčových osob ve firmě. Tisková zpráva (externí subjekty) je směřována k médiím, vládním úřadům a organizacím. Speciální tisková zpráva pro sociální média je popsána v kapitole Nástup public relations 2.0.

Postup pro krizové manažery v době krize detailně popisuje teorie situační krizové komunikace, jejíž hlavní myšlenkou je provázanost rozsahu krize s odpovědností a hrozbou narušení reputace. Coombs definuje tři oblasti informací (tzv. informační pokyny), které musí krizoví manažeři předat zainteresovaným osobám (Coombs, 2006, s. 6). V první řadě se jedná o základní informace o krizi, přesně řečeno co se stalo a jaké jsou kritické oblasti. Druhá oblast informací se týká možností ochrany, co by měly osoby zasažené krizí udělat, aby byly v bezpečí. Poslední informace upřesňují formy nápravy. To znamená, jaké budou konkrétní kroky firmy, aby sjednala nápravu a jak zajistí, aby se krize neopakovala.

V další fázi si tedy firma musí jasně určit krizový management tým, který bude přímo zodpovědný za přidělené oblasti. Tým se skládá nejen z tiskového mluvčího a odborníka přes komunikaci, ale také z vedoucích manažerů specifických oddělení, odborníků a osob z vedení společnosti. Každý z nich má přidělenou tzv. tematickou oblast tak, aby se nestalo, že se bude do médií vyjadřovat nekompetentní a neodborná osoba. Coombs doporučuje osobám, které budou komunikovat s médii, podstoupit školení komunikace s médii (Coombs, 2007, s. 5). Každý z členů krizového týmu musí být nahraditelný někým dalším. Doporučuje se více než jedna komunikační platforma, aby komunikace probíhala hladce a rychle.

I přesto, že se obsah rozlišuje podle příjemce, musí mít firma připravený vzor tiskové zprávy pro média a formu pro informování veřejnosti a spřízněných organizací. V současnosti je nutné předpřipravit hlavní sdělení a jeho formy i pro

sociální média, popřípadě webové stránky⁴. I když se sdělení nebude přímo hodit na danou krizi, urychlí to jeho přípravu. Nejdůležitějším faktorem pro řešení krize je totiž doba trvání. K vytvoření vyjádření a vůbec komunikace s médii pomůžou předem sesbírané dokumenty o firmě a jejích činnostech. Takové dokumenty mohou být – výroční zprávy, záznamy o bezpečnosti práce, ilustrační fotografie, reporty kvality produktů, seznam akcionářů, stavební plány atp. (Fearn-Banks, 2011, s. 58)

⁴ Termín „dark site“ označuje webové stránky určené pro krizovou komunikaci. Aktivují se pouze v průběhu krize a jejich obsahem jsou zmíněné sesbírané dokumenty s informacemi o firmě.

3 FIRMY A SOCIÁLNÍ MÉDIA

Záměrem této kapitoly je identifikace vybraných platforem sociálních médií a upřesnit základní terminologii. Dále ukázat, jaké má firma možnosti prezentace a komunikace v sociálních médiích.

Pew Internet Research Centrum definuje sociální média jako „zastřešující termín, který odkazuje na novodobé webové aplikace, které jsou postaveny na uživatelem generovaného a spravovaného obsahu typu wikipedií, blogů, podcastů a sociálních sítí.“⁵

Vin Crosbie, významný teoretik nových médií, považuje za stěžejní charakteristiku sociálních médií možnost komunikace na způsob many-to-many⁶. Komunikace se neomezuje na konkrétního recipienta a tok informací (unikátních sdělení) proudí k libovolnému počtu recipientů. Dále v této souvislosti zdůrazňuje důležitý prvek interaktivity, která umožňuje nejen mnohostrannou komunikaci, ale recipientovi i autorovi měnit obsah sdělení (Crosbie, 2006, s. 5).

Sociální média se často zaměňují s termínem sociální sítě nebo také on-line sociální sítě⁷. Sociální sítě jsou, na rozdíl od sociálních médií, založené na vzájemně propojených sociálních vazbách. Tyto vazby mohou mít několik úrovní, od individuálních (přátelských, rodinných) až po organizační a globální. (Van Dijk, 2006, s. 25-26) Sociální sítě jsou ve své podstatě konkrétní kategorií sociálních médií, které zastřešují další zmíněné on-line platformy.

Aktuálním trendem je přítomnost sociálních médií na mobilních zařízeních v podobě mobilní aplikace nebo responzivního mobilního webu. Tento aspekt totiž komunikaci, šíření informací, a další sdílení významně urychluje. Z toho vyplývá charakteristická vlastnost sociálních médií a to nezávislost na čase a místě. Uživatelé sociálních médií jsou on-line kdekoliv a kdykoliv.

⁵ Pew Internet Research Center. [online]. 2010 [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.pewinternet.org/>

⁶ Termín zavedl významný autor v oblasti nových médií Vin Crosbie ve svém díle What is New Media.

⁷ V kontextu diplomové práce se vždy jedná o sociální sítě z on-line prostředí.

3.1.1 FACEBOOK

Facebook je příkladem sociální sítě, založené na primárně osobních vazbách uživatelů. Patří mezi nejpopulárnější sociální sítě v České republice.⁸

Možnosti, jak se firma může na Facebooku propagovat, nezávisí na výši finančního rozpočtu. Základem je stránka firemního profilu, jehož nastavení a obsah z větší části ovlivňuje sama firma. Komunikace na této sociální síti probíhá několika způsoby. Firma především ze svého profilu publikuje novinky, videa nebo například vyhledává ankety. Na druhou stranu fanoušci dané stránky mohou na jakékoliv příspěvky reagovat nebo vytvořit svůj vlastní. Obě strany navíc mohou sdílet různé multimediální obsahy – fotografie, videa, odkazy, obrázky. Správci firemních stránek mají k dispozici důležitý nástroj, jak se v případě krizové komunikace ukazuje, a to, že mohou mazat příspěvky od jiných uživatelů.

Uvedené příklady z praxe se ve většině případů odehrávají právě na Facebooku. Důvodem je především popularita sociální sítě nejen mezi uživateli. Na druhou stranu podle průzkumu společnosti Altimeter je z pohledu firem považován za nejrizikovější platformu sociálních médií (Webber, 2012, s. 5).

V roce 2011 společnost Google přišla s novou sociální sítí nazvanou Google plus. Již v září roku 2012 čítala kolem 400 milionů členů, z nichž 100 milionů uživatelů jsou aktivní alespoň jednou měsíčně.⁹ Google plus funguje na velmi podobném principu jako Facebook a v mnoha ohledech mu může konkurovat.

Firemní profily na Google plus využívají především možnosti lépe se spojit se zákazníky, poskytnout jim podporu, ale hlavně zapojit je do diskuze. Jednou z možností je live chat nebo video. Pomocí okruhů lze propojit konkrétní uživatele s relevantními zájmy, kdy se mohou podílet na vývoji produktů nebo referovat o službách firmy. Google tak zdůrazňuje možnost přesného zacílení a relevantní zpětné vazby. Navíc nabízí velmi kvalitní monitoring, protože umožňuje napojit se na sofistikovanou službu Google Analytics. Firma může přesně vysledovat, co si o jejich produktech nebo službách uživatelé myslí a jak se o nich na sociální síti vyjadřují.

⁸ Zdroj: <http://www.socialbakers.com/google-plus-statistics/country/czech-republic/>

⁹ ČERNÝ, Michal. Kam směřuje Google Plus? S novou akvizicí roste v konkurenci Instagramu. In: Lupa.cz [online]. 2012 [cit. 2012-11-17]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/kam-smeruje-google-plus-s-novou-akvizici-roste-v-konkurenci-instagramu/>

Podle statistik firmy Social Bakers v českém prostředí Google plus zatím není tak rozšířený jako například Facebook.¹⁰ V krizové komunikaci je opět Google plus jako platforma nápomocná a to nejen díky spojení se s uživateli, ale také tím, že Google nabízí integraci mobilní aplikace, skrze kterou mohou uživatele obsah odebírat.

3.1.2 TWITTER

Twitter je sociální médium založené na sdílení kratších zpráv a sdělení (max. 140 znaků) určeným dalším uživatelům, kteří jsou s účtem propojeni. Situace Twitteru ve světě a v česko-slovenském prostředí je velmi rozdílná. Zatímco ve světě patří Twitter mezi prvních pět nejpopulárnějších sociálních médií, u nás a na Slovensku takovou popularitu zatím nezískal. Přesto počet uživatelů s každým kvartálem roste a v roce 2012 již přesáhl počet sto tisíc uživatelů¹¹. Praktické příklady firmy Johnson & Johnson a konference Mexpo demonstrují proběhlou krizi právě prostřednictvím kanálu Twitteru.

České firmy, spíše než kanál pro marketingovou komunikaci, využívají Twitter pro sledování a monitorování trendů. To znamená, že se snaží naslouchat, co se o jejich službách a produktech říká. Další vidí Twitter jako efektivní nástroj pro budování vztahů s veřejností. O to méně ho používají jako nástroj pro reklamu a inzerci. Jeden z důvodů je stále malý počet uživatelů v cílové skupině. (Dočekal, 2011, s. 4-6)

Firmy, stejně jako u jiných sociálních médií, disponují svou stránkou s profilem, na kterou veřejně mohou publikovat i další uživatelé. „Twitter je jako okno do světa, kde hlavním tématem je Vaše firma.“ (Ojeda-Zapata, 2008, s. 8). Také mohou využívat tzv. hashtagu¹², odkazu s předponou křížku, jež obsahuje metadata a díky němuž lze monitorovat klíčová slova. Jako výhodu pro firmy jsou nízké náklady, rychlost šíření informací a přesné cílení na sice malou, ale specifickou skupinu uživatelů. Tito uživatele jsou z pohledu oslovování firem ideální, neboť účet firmy sledují z vlastní iniciativy.

¹⁰ Zdroj: <http://www.socialbakers.com/google-plus-statistics/country/czech-republic/>

¹¹ Zdroj: <http://www.klaboseni.cz/vyvojpoctu.php>

¹² Slovník pojmů

Důležitou funkci Twitteru zastává právě v době krizové situace. Jako jeden z mála nástrojů může přesně cílit požadované informace a díky své stručné formě ji efektivně vyřešit. Naproti tomu, stejně jako u všech sociálních médií, nelze šíření obsahu korigovat a omezovat. Vlastností Twitteru je velmi krátká trvanlivost jednotlivých sdělení (tzv. tweetů¹³), zároveň jsou snadno zpětně dohledatelná. S těmito charakteristikami musí firmy v rámci komunikační strategie počítat.

Přestože popularita Twitteru není na světové úrovni, firma by tento kanál neměla ignorovat. V případě, že jsou zákazníci s produktem nespokojeni, první kanál kde svůj názor sdílí může být Twitter. Pokud firemní účet neexistuje, žádnému uživateli nic nebrání v tom, aby ho založil. Taková situace nastala u společnosti Exxon Mobile, kde jeden z účtů byl spravován neznámou osobou, která ve společnosti nepracovala. (Ojeta-Zapata, 2008, s. 8)

3.1.3 YOUTUBE

Kanál YouTube patří podle statistik¹⁴ jako druhý nejpoužívanější vyhledávač. Často se hovoří, že se jedná o další tzv. Next Big Thing¹⁵. Kanál YouTube navíc patří podle studie Social Media Marketing Industry Report¹⁶ do první pětky nejpopulárnějších sociálních médií. Více než 57% respondentů (marketingoví specialisté) tento kanál využívají jako komunikační a marketingový nástroj. Sám YouTube kanál na svých stránkách zveřejňuje, že získává přes 800mil unikátních návštěvníků a každou minutu se nahrávají videa v délce 72 hodin.¹⁷

Výhodou kanálu YouTube je bezprostřední a otevřená komunikace se zákazníky. To však s sebou nese i jistá rizika. Pokud se v době krize firma chystá publikovat video, musí především pečlivě vybrat aktéra, který bude informace prezentovat. Na rozdíl od tiskových médií video nahrávky přenášejí non-verbální komunikaci a tím dávají zprávě „tvář“ (Coombs, 2008, s. 2).

¹³ Slovník pojmů

¹⁴ Zdroj: <http://www.pewinternet.org/Reports/2012/Search-Engine-Use-2012/Main-findings.aspx?view=all>

¹⁵ Z anglického termínu Next Big Thing, který označuje nastávající trend, nejčastěji z prostředí byznysu.

¹⁶ STELZNER, Michael A. 2012 SOCIAL MEDIA MARKETING INDUSTRY REPORT: How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses. *SocialMediaExaminer.com* [online]. 2012, č. 4, s. 42 [cit. 2012-11-14]. Dostupné z: <http://www.socialmediaexaminer.com/social-media-marketingindustry-report-2012/>

¹⁷ Youtube.com. *YouTube, LLC* [online]. 2012 [cit. 2012-11-14]. Dostupné z: http://www.youtube.com/t/press_statistics

Příklad z praxe, jehož krizová komunikace byla vedena prostřednictvím kanálu Youtube, se týká potravinářských produktů kanadské firmy Maple Leaf. Tyto produkty byly v roce 2008 napadeny bakterií Listeria. Vedení firmy se rozhodlo reagovat prostřednictvím videí. Profesor Flynn z McMasterské univerzity provedl výzkum¹⁸ vnímání veřejnosti této konkrétní krizové komunikace, přičemž hlavní oblasti výzkumu směřovaly na reputaci, loajalitu a důvěru k firmě. Výsledkem bylo, že respondenti, kteří shlédli video tiskovou zprávu měli lepší mínění o firmě (74% vs. 63%) než ostatní. Dále, 83% stávajících zákazníků mělo i po krizi k firmě větší důvěru. (Flynn, 2009 in Fearn-Banks, 2011, s. 251-252)

YouTube kanál byl spouštěčem krize firmy Johnson & Johnson, popsané v praktické části.

3.1.4 BLOG

Počet firem zřizující si firemní blog stále roste a spolu s oficiálními webovými stránkami tak zřizují platformu otevřenou diskuzím a příspěvkům. Na rozdíl od jiných sociálních médií, firma může obsah blogu maximálně ovlivňovat. Libovolně ho může používat k publikování svých názorů a komentářů. Generovat zajímavý a čtený obsah je sice časově náročné, ale na druhou stranu v případě krize může blog ideálně fungovat jako zdroj informací. Cílem je vytvářet nejen obsah, ale také vybudovat komunitu, která ho bude pravidelně odebírat. V neposlední řadě usnadňuje zajistit vztahy s médii, která mohou z blogu čerpat aktuální stav krizové situace. Jak se ukazuje dále v textu, sociální média, potažmo firemní blogy, slouží jako informační zdroj pro novináře.

V době krize vedoucí pracovníci, kteří vedou krizovou komunikaci, musí sledovat dva zdroje obsahu: za prvé oficiální blogy organizací a za druhé externí blogy vytvořené třetími stranami. Autoři Jin a Liu tvrdí, že nejdůležitější jsou právě externí blogy, neboť nad nimi mají manažeři nejmenší kontrolu. (Jin, Liu, 2010, s. 432) Praktický příklad firmy Johnson & Johnson se v rámci krizové komunikace musel soustředit právě na osobní blogy svých zákazníků a zákaznic. Ve stejné situaci byla i konference Mexpo.

¹⁸ Výzkumu se účastnilo 4 500 participantů starších 18-ti let.

Firemní blog se může skládat z několika dalších blogů externích bloggerů. V tomto směru je vhodné zachovat jeden blog jako oficiální, a ty ostatní přidružit a aktivně s nimi spolupracovat. Na druhou stranu lze očekávat velmi upřímné i negativní komentáře, avšak pokud firma na začátku stanoví pravidla, komunikaci může mít částečně pod kontrolou.

3.2 MONITORING SOCIÁLNÍCH MÉDIÍ

Monitoring sociálních médií funguje dvojitým způsobem – v prvním případě firma s jeho pomocí zajišťuje včasnou detekci krizové situace, v druhém případě sleduje již probíhající krizi a její šíření, účinnost a dopad. Pokud firma neuvažuje nad aktivitami v sociálních médiích, neznamená to, že se on-line příspěvky na její výrobky nebo služby neobjeví. Jak se prezentuje v praktické části, nedostatečný monitoring průběh krize výrazně zhoršuje.

Stejně jako u každé PR/marketingové aktivity je nutné načrtnout si základní cíle, platformy a požadovanou formu výstupů monitoringu. Jak uvádí Petr Eldanz ve svém článku, prvním krokem je tzv. vertikální analýza, což znamená vyčlenit si veškerá sociální média, popřípadě sítě, on-line komunity, diskuzní fóra, kde se o daném firemním produktu či službě hovoří nebo by se hovořit mohlo. Cílem je zjistit, kde se komunita v on-line prostředí nachází a jakým způsobem je možné s jejími členy komunikovat. (Eldanz, 2011, s. 1)

Druhým krokem je tzv. horizontální analýza, která zahrnuje detailní charakteristiku, jak daná sociální platforma funguje, kolik má členů a kteří z nich jsou nejvlivnějšími uživateli. V rámci této analýzy je nutné sesbírat vhodná klíčová slova, která jsou úzce spjata s firmou. Nemusí se vždy jednat o přívlastky a charakteristiky produktu, ale jsou to také slova, pod kterými uživatelé firmu vyhledávají. Nejjednodušším způsobem je v první řadě použít klíčová slova pro účely PPC kampaní a SEO optimalizace pro vyhledávače. Dobrým řešením je určit si okruhy a témata, podle kterých se vyselektují on-line komunity, které do monitoringu nezapadají. Výhodou uzavřených diskusních fór nebo uzavřených on-line komunit je fakt, že v tomto případě jsou témata daná. Naproti tomu napříč

sociálními médii se doporučuje témata a okruhy správně specifikovat a podle toho je monitorovat. (Eldanz, 2011, s. 2-3)

Výběr monitorovacího nástroje se limituje především na ty, které umožňují analyzovat v českém jazyce. Firma si musí uvědomit, že monitoring příspěvků v češtině bývá náročný, neboť jako jazyk obsahuje diakritiku. Níže jsou uvedené některé konkrétní monitorovací nástroje.

Radian 6 je velmi rozšířený populární zahraniční nástroj umožňující monitoring napříč sociálními médii. Umí měřit sentiment, což je parametr určující vnímání značky firmy, dále skenuje témata, jednotlivé uživatele a analyzuje možnosti zapojení se do dialogu.

Původně česká společnost Social Bakers nabízí monitorovací nástroje vhodné pro analýzu v sociálních médiích. Kromě růstu počtu fanoušků, měří jejich zapojení se do dialogu a identifikace vlivných uživatelů. Dokáže filtrovat a přeposílat příspěvky podle typu, například do oddělení technické podpory nebo péče o zákazníky. Na stejné úrovni funguje také nástroj Buzzboot, vhodný pro české prostředí.

Na českém trhu dále existuje bezplatný nástroj společnosti Ataxo Klábosení.cz¹⁹. Tento on-line webový nástroj, který umožňuje vyhledávat v archivu sociálního média Twitter. Umí třídit uživatele podle jazyka a lokace uživatele, avšak ne v reálném čase. Uživatel má přístup k metrikám jako „Klout Score“ (míra vlivu uživatele na sociálních sítích), „Amplification Probability“ (jak často je uživatelův obsah dále sdílen a komentován), „True Reach“ (počet lidí, kteří na uživatelův obsah reagují a dále sdílejí).

Společnost Converseon vydala publikaci s názvem Listening 2.0, ve které analyzuje monitorovací nástroje a ukazuje jejich proměnu v čase. Porovnává dvě techniky monitorování. První se týká nástrojů Listening 1.0. Jedná se o nástroje pracující s obrovským množstvím dat, které sbírají do databází. Zpracování dat je úkolem robotů, kteří je dále kategorizují podle času, autora a typu serveru. Hlavními nedostatky těchto nástrojů jsou nedostatečná analýza a relevance, izolovaná data (bez kontextu) a analytiky nebo obecné metriky. Naproti tomu nástroje typu Listening 2.0 disponují s vlastní konfigurací dat, vlastními metrikami, integrovanými daty a maximálně nastavenou relevancí. (Converseon, 2010, s. 9)

¹⁹ ATAXO CZECH S.R.O. *Klaboseni.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: <http://www.klaboseni.cz/>

Významnou metrikou je tzv. Sentiment Analysis, volně přeloženo jako analýza nálady, kdy výsledný ukazatel analyzuje vnímání značky firmy. Monitorovat lze dvojím způsobem – aktivním a pasivním. Aktivní monitoring znamená, že se firma sama ptá a snaží zjistit, jakou náladu vzbuzuje její produkt. Nejčastější formy jsou hlasování, dotazníky či anketa. Výhodou aktivního přístupu je možnost klást otázky, které zrovna nejsou hlavním tématem diskuzních fór nebo se aktuálně v sociálních médiích neobjevují. Důležité je monitoring správně cílit. Nevýhodou takového průzkumu je, že s sebou nese klasické nástrahy nesprávně vedeného sociologického výzkumu, jako složitého vědního oboru. Nesprávně kladené otázky, nebo nepřesná analýza odpovědí respondentů je riskantní. (Eldanz, 2011, s. 1-2)

Pasivní monitoring má za cíl naslouchání - co, kde, kdo a jak často se o značce hovoří. Opět je důležité správně cílit a především analyzovat získané příspěvky v kontextu. Příspěvky jsou ve své podstatě subjektivní a je v nich nutné hledat objektivitu tak, aby se s ní dalo dále pracovat. Názor (např. „Auta značky BMW jsou kvalitní“) je třeba odlišit od nálady (např. „Rád jezdím BMW“), která je právě výrazem osobního pocitu či vztahu. Petr Eldanz ve svém článku doporučuje rozdělit nálady příspěvků na pozitivní, negativní a neutrální a vytvořit si graf s atributy na měření růstu či poklesu pozitivních reakcí. Ke grafu je vhodné si pořídit monitoring klasických tiskových médií a zařadit tak události, které mohly ovlivnit vnímání firemní značky. (Eldanz, 2011, s. 3-4)

Poctivé měření nálad a monitoring klíčových slov je jeden z nejefektivnějších nástrojů na včasnou detekci započínající krize. Rozhodně se nejedná o časově nenáročnou práci. Firma si musí především nastavit kontinuální monitoring a pravidelně vyhodnocovat jeho výsledky. To přináší výhodu v podobě zamezení krizové situace hned v zárodku.

3.3 OTEVŘENOST FIRMY

Skutečnost, že se firmy objevují a komunikují skrze sociální média s sebou nese určitou míru otevřenosti a možnosti přístupu k informacím o firmě. Míra otevřenosti se měří tedy nejen rozsahem publikovaných informací, ale také jejich

typem. Pokud se firma rozhodne působit v sociálních médiích, musí si dopředu tuto míru nastavit. Hlavní problém tkví v tom, že se většina firem přehnaně obává jakékoliv míry otevřenosti.

Důvodem, jiným než obava o únik informací, je také míra kontroly, kterou řídicí management spolu s otevřeností ztrácí. John Mullen (ze společnosti Mullen Communication) tvrdí, že „[...] čím více se vzdáme moci, tím více ji konec konců nabydeme“. V podstatě to znamená také to, že čím více je firma sdílnější, tím více působí důvěryhodněji. Navíc pokud chce zavést otevřené procesy rozhodování, musí logicky počítat s větší mírou otevřenosti a sdílení informací.

Podle Charlene Li, autorky díla *Open Leadership*, existuje několik typů sdílení informací: vysvětlení, aktualizace, konverzace, volný mikrofon, crowdsourcing a platforma. Vysvětlení, znamená nadchnout publikum pro nějaký konkrétní nápad nebo akci. Aktualizace je v podstatě prvotní poutání pozornosti publika. Konverzace, přesněji řečeno dialog, který vede firma se zákazníkem za účelem vylepšení služeb a obchodních operací. Dále volný mikrofon, který má za cíl vyzvat publikum ke slovu a vyjádření se. V neposlední řadě je typem sdílení informací crowdsourcing, který za pomoci sdílení informací řeší konkrétní problém. Posledním typem je platforma, například otevřená architektura softwaru nebo otevřený přístup k datům. (Li, 2010, s. 21-23)

Než si firma vybuduje svou strategii, nesmí opomenout, že otevřenost nesměruje pouze ven, k veřejnosti. Otevřená musí být i interně, tedy směrem k zaměstnancům, partnerům, dodavatelům a dalším, kteří jsou s firmou v nějakém vztahu. Otevřenost firmy směrem ven i dovnitř souvisí s orientací firmy na zaměstnance, kterou popisuje profesorka Fearn-Banks.

Li specifikuje čtyři cíle, které si firma ujasňuje, pokud zvažuje se veřejně otevřít. Jsou jimi: učit se, vést dialog, podpora a inovace. Proces učení se je důležitý nejen pro získání nových podnětů, ale také zabraňuje tomu, aby firma operovala ve vakuu. Dialog firma vede nejen se svými zákazníky, ale i se zaměstnanci. Pokud tuto činnost opomene, hrozí jí, že se dialog bude vést o ní bez ní. Podporou autorka míní systém, kdy si obě strany vzájemně pomáhají v případě vylepšení produktů a služeb. Týká se to i posledního cíle, inovace. (Li, 2010, s. 51)

Vyhodnocení výhod otevřenosti se měří velmi těžko. Stejná situace nastává při zvažování působení v sociálních médiích. Je však třeba si uvědomit, že tyto

platformy primárně nezajišťují vyšší prodeje, ale spíše je nutné v nich vidět příležitost pro budování vztahu se zákazníky, upevnění jejich loajality a vylepšení podpory svých služeb a produktů. Teprve potom budou mít tyto aktivity pozitivní dopad na hospodaření firmy a obchodní úspěchy. Nicméně návratnost investic (zkr. ROI²⁰) je opravdu nutné vysledovat a promítnout do rozpočtů.

Právě v období krize jsou pevně vybudované vztahy se zákazníky a dalšími příznivci důležité. Li tento fakt ukazuje na konkrétním případu společnosti Ford. Jejich fanoušek a nadšenec si zřídil webové stránky, kde poskytoval informace různého typu a recenzí produktů firmy Ford. Stránky dosáhly velké popularity a díky tomu je společnost Ford zaregistrovala. Výsledkem ale byla žaloba, pokuta pěti tisíc dolarů a nárok na správu této URL adresy. Autor a návštěvníci webu byli velmi pobouřeni tímto chováním a rozběhla se rozsáhlá kampaň především v sociálním médiu Twitter. Díky tomu se o krizi dozvěděl tehdejší manažer pro sociální média a začal reagovat. O průběhu řešení celé situace informoval své followery²¹ na Twitteru a v rekordním čase byla krize zažehnána. Rychlost a efektivita řešení problému byla výsledkem pečlivého budování vztahu se zákazníky. Důkazem toho je, že se o krizi dozvěděl velmi rychle a jeho sdělení (tweets)²² byla hojně sdílena a přeposílána. (Li, 2010, s. 85)

Jak již bylo zmíněno, pokud chce firma posunout hranice míry otevřenosti, musí si stanovit nejen strategii, ale také jasnou politiku a pravidla. Taková pravidla jsou často určena také zaměstnancům, kteří mají povolení o firmě blogovat, nebo sdílet informace v rámci svých profilů na sociálních sítích. Pravidla musí být vymezena také pro ostatní účastníky sociálních médií, neboť i oni mohou publikovat na stránkách firmy své příspěvky. Tím, že jsou určena pravidla i pro ně, může organizace mírně korigovat a ovlivňovat obsah.

Manuál, jak se chovat v sociálních médiích, má k dispozici podle Li pouhých 22% firem (Li, 2010, s. 153). Kromě specifického účelu prezentace firmy v sociálních médiích, takový manuál obsahuje přesné instrukce, jak se má zaměstnanec chovat a jak má za firmu vystupovat. Jedno takové pravidlo se týká například určení identity zaměstnance, tedy pokud se vyjadřuje k něčemu konkrétnímu nebo reaguje na komentář jiného uživatele. V takovém případě se

²⁰ Z anglického originálu Return of Investment.

²¹ Slovník pojmů

²² Slovník pojmů

musí představit svým jménem a informovat v jakém oddělení ve firmě pracuje. Jiným příkladem (konkrétně u společnosti Kodak) je stanoveno prohlášení zaměstnance, které je uvedeno na firemním nebo jeho vlastním blogu, a které zní: „Veškeré názory a vyjádření jsou mé vlastní a nutně se nemusí shodovat s těmi ze společnosti Kodak“ (Li, 2010, s. 114). Konkrétní ukázka takového manuálu bude popsána v kapitole Strategie firmy pro sociální média.

Obsah generovaný uživateli je velmi důležitý a i s jeho negativní stránkou se dá pracovat. Může ale nastat situace, kdy komentář zákazníka není negativní, ale spíše nepřijatelný z hlediska hanlivosti, nemravnosti nebo je mimo téma. Například takto jasně stanovuje americká banka Wells Fargo svá pravidla: „Přezkoumáváme veškeré komentáře za účelem zajištění produktivních, informativních, zdvořilých a legálních projevů názorů, a naopak nebudeme publikovat ty, které jsou mimo téma a obsahují spamy, útoky na osoby, nelegální obsah, nadávky, osobní nebo důvěrné informace“ (Li, 2010, s. 152).

3.4 STRATEGIE FIRMY PRO SOCIÁLNÍ MÉDIA

Základem úspěšné komunikace v sociálních médiích je připravená a detailně promyšlená firemní strategie. Důvodem zařazení tohoto tématu je skutečnost, že součástí strategie firmy pro sociální média je i příprava pro krizovou komunikaci. Identifikace cílových skupin, nastavení manuálu komunikace pro zaměstnance nebo výběr osoby odpovědné za komunikaci v sociálních médiích úzce s těmito přípravnými kroky souvisí.

3.4.1 CÍLOVÉ SKUPINY

Při tvorbě strategie je také nutné mít představu o složení cílových skupin, ke kterým bude firma nejen promlouvat, ale především s nimi vést dialog. Některé typy, dělené podle chování uživatelů v on-line prostředí, jsou uvedeny v kapitole Analýza publika. V případě strategie firmy je nutné vymezit co nejvíce konkrétní cílové skupiny rozdělené podle věku, vzdělání, a především typu vztahu vůči firmě. Nejedná se vždy o stávající nebo potencionální zákazníky, ale také samotné

zaměstnance, byznys partnery, akcionáře, komunity daného odvětví, média a i konkurenci.

3.4.2 MANUÁL PRO ZAMĚSTNANCE

Aktivita a rozsah sociálních médií zasahuje nejen do řad odborníků na komunikaci, ale také do řad zaměstnanců, kteří ať už svými soukromými nebo firemními účty mají možnost za firmu komunikovat, zveřejňovat své názory nebo publikovat příspěvky odkazující na firmu. Je proto vhodné vytvořit interní manuál či průvodce jak má v těchto případech zaměstnanec komunikovat.

Cílem manuálu není omezit jejich právo na vyjádření vlastního názoru, jde spíš o koordinaci a správnou formulaci. Firma zaměstnance směřuje nejen ke své korporátní strategii, ale prostřednictvím průvodce je seznamuje s hlavními cíli a důvody přítomnosti v sociálních médiích. Jednou z částí průvodce je konkrétní popis jednotlivých platform sociálních médií. Nejen těch, na kterých je firma aktivní, ale vůbec přehled dostupných v dané zemi. Některá sociální média působí lokálně a je nutné zaměřit pozornost i na ně.

Společnost Cisco ve své interní publikaci vcelku srozumitelně a jasně naviguje na vhodnou formu aktivit svých zaměstnanců v sociálních médiích. V první části jsou nastavená pravidla v souladu s firemní politikou a v druhé části jsou doporučení neboli tzv. „best practices“ (přeloženo jako „nejlepší praktiky“), které mají za cíl zaměstnance seznámit s nejlepšími technikami a přístupy k sociálním médiím. Jednotlivá pravidla se týkají forem vystupování, reagování a publikování v sociálních médiích (Paquette, 2010, s. 12):

1. V případě reagování v diskuzích nebo příspěvcích týkající se společnosti Cisco, se musí zaměstnanec představit (identifikovat se).
2. Komunikace a reagování musí probíhat v souladu s politikou společnosti Cisco.
3. Zaměstnanec, pokud nemá povolení, nesmí reagovat za společnost Cisco.
4. Aktivita zaměstnanců nesmí narušit dobrou pověst společnosti Cisco.
5. Bez autorských práv se nesmí zveřejňovat informace nebo data společnosti Cisco.

6. Informace týkající se financí se nesmí publikovat.
7. Nesmí se zveřejňovat jakékoliv interní informace.
8. Příspěvky, které jsou urážející, pomlouvačné, vulgární nebo s násilnickým obsahem jsou zakázány.
9. Bez povolení PR oddělení nesmí zaměstnanec komunikovat a diskutovat s médii o firemní a interní strategii společnosti Cisco.

Výše uvedené body mohou vyznít nekompromisně, na druhou stranu velikost a rozsah působení společnosti Cisco si takto striktní pravidla vyžadují. Rady a doporučení jsou nastíněna v jemnějším tónu a spíše zaměstnancům nabízí alternativu (Paquette, 2010, s. 13):

- Nezapojuj se do nevhodných diskuzí o konkurenci. Zůstaň profesionální a vyvaruj se negativních komentářů.
- Buď zodpovědný za své jednání a obsah v sociálních médiích.
- Měj na paměti pravidla týkající se zveřejňování interních informací, informací o finančních záležitostech, konkurenci atp.
- Používej svou pravou identitu, poskytuj údaje a informace ze spolehlivých zdrojů a buď zdvořilý.
- Vyvaruj se on-line sporům a dohadům. Buď zdvořilý a naslouchej. Vyjadřuj svůj nesouhlas zdvořile.
- Buď upřímný a říkej pravdu.
- Buduj vztahy a důvěru. Zapoj se do diskuzí.
- Uvědom si, že internetové příspěvky jsou časově neomezené.
- Měj na paměti, že příspěvky v sociálních médiích jsou nesmazatelné a nelze je vzít zpět.
- Nastav si soukromí svého účtu.
- Uvědom si, že sociální média mají globální rozsah.

3.4.3 OSOBNOST MARKETÉRA PRO SOCIÁLNÍ MÉDIA

Součástí strategie firmy pro sociální média je výběr vhodného kandidáta pro správu kanálu sociálních médií. Předem ujasněná kritéria jsou důležitým krokem k

usnadnění procesu výběrového řízení. Taková kritéria se primárně netýkají úrovně dosaženého vzdělání nebo profesionální zkušenosti, ale například charakteru osobnosti a povaze kandidáta. Přestože jsou sociální média on-line platforma, stále se jedná o mezilidskou komunikaci, která je navíc od té osobní, tváří v tvář, citlivá na „tón“ a celkové vyznění.

Vojtěch Bednář, sociolog z Filosofické fakulty Univerzity Palackého, ve své přednášce zdůrazňuje, že charakter osobnosti marketéra pro sociální média je velmi podstatný. Osoba zodpovědná za komunikaci musí být empatická, pozitivní a musí rozumět cílovému publiku firmy. V některých případech je vhodné, když je zároveň koncovým uživatelem služby nebo výrobku. Lépe rozumí problematice trhu v dané oblasti a je schopný naslouchat požadavkům zákazníků. Čím více se kandidát hodí do typu firmy, tím více jsou jeho výstupy v sociálních médiích autentičtější. Typem firmy myslí Bednář například mladou dynamickou společnost nebo naopak korporátní organizaci působící na mezinárodním trhu. (Bednář, 2012)

Nicméně prototyp či ideální typ kandidáta vhodného pro řízení sociálních médií neexistuje. Každá firma musí přijít s vlastními prototypy osobností, které zapadají do konceptu jejího podnikání. Jednou se může jednat o nadšeného advokáta značky, jindy o distingovaného komunikátora se širokým záběrem.

4 PUBLIKUM V SOCIÁLNÍCH MÉDIÍCH

Cílení komunikace firem vyžaduje znalost publika, které obsah odebírá. Publikum v sociálních médiích je typické pro své různorodé aktivity. Alvin Toffler přichází s termínem „prozument“²³, jež vznikl kombinací slov producent a konzument, a charakterizuje činnost uživatele v sociálních médiích - tedy produkci a zároveň konzumaci obsahu. Níže popsané typy uživatelů mají nabídnout možnosti, jak firma může své cílové publikum rozdělit. Z důvodu dynamiky vývoje uživatelských aktivit se nejedná o pevně daný seznam nebo popis jednotlivých typů. Navíc každá firma si musí své publikum a jeho aktivity popsat individuálně. Jedině takovým způsobem je schopna v sociálních médiích naslouchat a vést dialog.

4.1 ANALÝZA PUBLIKA

Ideální firemní strategie pro působení v sociálních médiích zahrnuje analýzu profilů, které se v nich objevují. Každý takový profil provádí různé typy aktivit. Jejich analýza a specifikace může zajistit profesionální a efektivnější komunikaci. Navíc pomůže přizpůsobit obsah tak, aby sdělení zasáhlo to správné publikum. Existuje popis tzv. sociálních technografických²⁴ profilů, zmíněný v díle Groundswell, které mohou pomoci jako prvotní vodítko.

Kreativci jsou uživatelé, kteří sami pravidelně generují obsah, jinými slovy publikují například články na svých webových stránkách nebo blogu, přispívají komentáři na sociálních sítích a v médiích, nebo pravidelně sdílí oblíbená videa či články. Kritici naopak reagují na obsah vytvořený jinými uživateli, sami tím přispívají svými komentáři nebo názory k existujícímu příspěvku. Často také vystupují jako hodnotitelé na různých diskuzních fórech, tedy referují o různých produktech a službách nebo dokonce editují stránky na wikipedii. Sběrači spíše jen odebírají příspěvky z RSS kanálů²⁵, hlasují na webech nebo jen jednoduše klikají a odkazují na existující příspěvek. Míň aktivnější jsou takzvaní udržovací členové,

²³ Z anglického originálu „prosumer“. Poprvé použil tento termín ve své knize *The Third Wave*.

²⁴ Slovník pojmů

²⁵ Slovník pojmů

kteří čas od času aktualizují svůj profil na sociálních sítích a občas se přihlásí. Sami jsou však minimálně aktivní. Dalším typem je divák, který sleduje blogy, videa jiných uživatelů, poslouchá on-line vysílání, čte on-line fóra nebo se zajímá o hodnocení zákazníků. I když na rozdíl od kreativců nebo kritiků není tak aktivní, velmi dobře se v on-line světě orientuje a má přehled o jeho obsahu. Úplně neaktivní jsou uživatelé, kteří jsou pouze on-line. To je totiž jediné, co je odlišuje od kompletně off-line populace. (Li, Bernoff, 2011, s. 41-45)

Další typy publika²⁶ jsou Curator (selektuje zajímavý obsah a sdílí ho s ostatními), Taste Maker (sleduje nejnovější trendy, ale má svůj názor), Celebrita (velmi často sdílí postřehy ze svého slavného života a má obrovský počet následovatelů), Thought Leader (myšlenkový vůdce, na které ho se lidé obracejí jako na specialistu v daném oboru), Pundit (extrémně znalý v rámci svého oboru a ostatní uživatelé mu naslouchají a maximálně důvěřují), Networker (velmi rád s ostatními uživateli komunikuje, pomáhá jim, je často v roli následovníka, sám je však také následován významnými uživatelskými účty), Activist (usiluje o šíření podstatných myšlenek nebo o závažné kauzy, čímž je u svého publika populární a disponuje větším počtem následovníků). Cílem firmy je vystupovat jako Thought Leader nebo Pundit tak, aby si vybuodovala u svých následovníků respekt a důvěru. Velmi pečlivě musí nakládat s uživateli typu Activist nebo Networker, neboť právě oni mohou mít v krizové situaci důležitou roli.

4.1.1 HATEŘI

Samostatnou skupinou profilů jsou tzv. hateři, termín převzatý z anglického slova hater – nepřítel. Mnoho firem, speciálně ty, které prodávají spotřební zboží nebo retailoví obchodníci, už pravděpodobně přišli do styku s hatery. Chování nebo charakter hatera není jednoduché dopředu předpovědět. Jejich identita bývá často skrytá a možná právě z tohoto důvodu se nebojí svůj negativní postoj šířit a publikovat. Příspěvky hatera jsou upřímné, často kritizující až nenávistné. Bohužel mnohdy je kritika z jejich strany nekonstruktivní, a není možné adekvátně reagovat. Často se stává, že hateři jsou právě v rámci krizové situace aktivní a krizi jako

²⁶ Zdroj <http://klout.com/home>

takovou živí a šíří dál. V několika případech mohli být sami iniciátory samotné krize.

Pokud se haterovo chování neslučuje s pravidly a politikou přispívání na firemní profil, doporučuje se, aby ho na to firma upozornila. V případě vulgárních komentářů tyto odstranila.

4.1.2 ALFA UŽIVATEL

Termínů a různých označení pro uživatele s vlivným profilem se objevuje mnoho, nicméně pojem alfa uživatel se často v českém on-line prostředí objevuje. Jedná se o oblíbeného uživatele mezi ostatními, neboť jeho příspěvky získávají velký počet označení like²⁷, jejich obsah je přebírán dalšími uživateli nebo jeho příspěvky získávají velký počet komentářů. Alfa uživatel má totiž široké spektrum uživatelů sledujících jeho aktivity v sociálních médiích.

Mít na straně takového uživatele znamená pro firmu velké plus v rámci vnímání značky a také zvýšení návštěvnosti dalších uživatelů, kteří alfa uživatele následují. Dostat se do rozporu s tímto uživatelem, logicky, znamená problém i krizovou komunikaci, a to především v případě, že negativně reaguje na příspěvek firmy nebo sám nějaký vytvoří.

Chování alfa uživatele není vždy předvídatelné, ale existují určité techniky a způsoby identifikace. Není důležité vyhledat uživatele, kteří nejčastěji o daném produktu firmy nebo firemní značce hovoří. Prvním krokem je naopak selektovat uživatele, kteří nejvíce odpovídají a reagují na obsah. V dalším kroku se tito jednotliví uživatelé rozdělí podle počtu navázaných profilů a kontaktů. Zároveň se analyzuje, jak na jejich reakce a příspěvky reagují ostatní uživatelé. Pak už jen stačí vyselektovat excesy nebo tzv. diskuzní trolly²⁸, což je označení pro uživatele přispívající mimo téma nebo šíří scestné komentáře. (Eldanz, 2011, s. 4)

Konkrétním příkladem alfa uživatelů jsou tzv. Alfa matky²⁹. Jedná se o velmi silnou cílovou skupinu matek, které jsou technicky zdatné a v sociálních médiích vysoce aktivní. Dokladem je příklad z praxe firmy Johnson & Johnson, jejíž krize

²⁷ Slovník pojmů.

²⁸ Slovník pojmů

²⁹ Z anglického originálu „Alpha Mom“ použitého v díle Groundswell

se právě týkala tohoto cílového publika. Z pohledu technografických profilů se jedná spíše o typ kritik, což vychází z výzkumu provedeného autory díla Groundswell. Pokud je firma chce efektivně zacílit, musí jim nabídnout formy obsahu, jako jsou například ankety, recenze, diskuzní fóra atp. (Li, Bernoff, 2011, s. 48-49)

5 KRIZE V SOCIÁLNÍCH MÉDIÍCH

Část věnovaná krizím v sociálních médiích se soustředí na identifikaci typů krizí a forem odpovědí a reakcí. Jednotlivé podkapitoly diskutují výhody a nevýhody konkrétních forem reakcí. Jedna z částí ukazuje možnosti jak reagovat na negativní příspěvky. Model krizové komunikace firmy v sociálních médiích zasazuje popsané metody do širšího kontextu.

5.1 NEJČASTĚJŠÍ KRIZE A RIZIKA

Počet firem, které si prošly krizí v sociálních médiích stoupá a z toho důvodů lze identifikovat nejtypičtější problémy a neúspěchy, které mohou nastat. Jejich identifikací a vyhodnocením je lze mírnit, nebo se na ně alespoň částečně připravit a v nejlepším případě jim zcela předejít. Mnoho autorů a akademických prací se zaměřuje na porovnání typů médií na základě druhu krize, čímž se soustředí na dynamiku samotné komunikace. Tato podkapitola zkoumá krize typické pro kanál sociálních médií a s nimi spojené další kritické oblasti.

Hlavní informační zdroje k tomuto tématu jsou kvalitativní a kvantitativní výzkum společnosti Altimeter ze srpna roku 2012. On-line průzkumu se zúčastnilo 92 profesionálních manažerů z oblasti sociálních médií a ve 36 firmách bylo provedeno interview s jejími pracovníky odpovědnými za sociální média. Další články a výzkumné práce pochází z nizozemské univerzity VU University Amsterdam, které se soustředí na způsoby on-line komunikace v krizových situacích. Díky kvantitativnímu výzkumu čítající na 2000 respondentů získali výzkumníci informace o reakcích, typu médií a dalších efektů spojených s krizovou komunikací. Ostatní zdroje diskutují konkrétní výstupy hodící se k danému tématu, jako například autor Ojeda Zapata, jež zkoumá firemní komunikaci na Twitteru. Autoři Liu, Austin a Jin se ve své práci zamýšlejí nad způsobem, jakým veřejnost reaguje na krize šířené prostřednictvím sociálních médií a jaké emoce v nich vzbuzují. Ve své práci dále uvádějí některé výzkumy ukazující vysokou důvěryhodnost veřejnosti k Internetu, potažmo sociálním

médiím, jako zdroji informací a to především z důvodu na času nezávislé komunikaci, unikátnosti informací a možnosti interakce.

Výsledky výzkumu společnosti Altimeter ukazují, že nejpostiženější odvětví, jež v podstatě neustále čelí kritice či přímo krizi v sociálních médiích jsou z oblastí spotřebního zboží, oblečení a módy, restaurací, poskytovatelé internetového připojení a maloobchodu. Z pohledu firem vyplývá, že nejriskantnější sociální média jsou ta s největším rozsahem a nejvyšší popularitou, tedy Facebook, Twitter a Youtube (Webber, 2012, s. 5).

Výzkum dále identifikuje nejčastější rizika, které firmy mohou potkat. Zhruba 66% respondentů on-line výzkumu vidí nejvyšší riziko v narušení pověsti či reputace značky, kdy firma může významně ztratit důvěryhodnost. Díky výzkumu, který provedly autorky Utz a Schoultz, vychází ale najevo, že krizová komunikace vedená skrze sociální média může reputaci a důvěryhodnost organizace v závěru zvýšit (Utz, 2013, s. 3). Navíc se autoři obecně shodují, že reputace firmy je ta oblast, která je nejohroženější.

Další nejčastější riziko úniku důvěryhodných informací často potkává firmy, ve kterých například zaměstnanci i nedopatřením zveřejní citlivé finanční či interní informace. V sociálních médiích se firmy dopouštějí porušení práv a vyhlášek v rámci zveřejňování informací. Jednou z nich byla Australská společnost, která použila reference neexistujících fanoušků stránek na Facebooku a Twitteru (Ojeda-Zapata, 2008, s. 45). Ukradená identita profilu a účtu na sociálních médiích patří mezi nejobávanější rizika v on-line světě sociálních médiích (Webber, 2012, s. 3-4). Jedním z důvodů vzniku krize v sociálních médiích je nedostatečná kontrola a monitoring sociálních médií. S tím také souvisí neschopnost firem identifikovat potencionální krizové oblasti a zmírnit šanci jejich vzniku. Nejjednodušším způsobem identifikace je zařazení krizí do jednotlivých kategorií a k nim přiřadit míru potencionálního vzniku (Webber, 2012, s. 6-8).

Prostředí v sociálních médiích je citlivé na šíření fám, které mohou výrazně firmě uškodit. Přestože firma díky monitoringu fámy zaregistruje, často se jí nepodaří najít zdroj vzniku a šíření. „Při určování zdroje je jeden z problémů samotný průběh šíření fám, neboť každá osoba ji může měnit a tím se stává součástí zdroje.“ (Fearn-Banks, 2011, s. 14). Fámy mohou mít negativní, ale i pozitivní charakter. Některé se mohou částečně zakládat na pravdě, jiné nikoliv.

Existuje šest základních typů fám. Úmyslná fáma, která má za cíl konkrétní účel a cíl. Nepotvrzený fakt je fáma, která s sebou může nést pravdivou informaci. Pokud se k ní firma vůbec nevyjadřuje, může si tím spíše uškodit. Zákeřná fáma má za cíl uškodit firmě. Příkladem takové fámy může být pravdivá či nepravdivá negativní recenze na restauraci. Šokující fáma, polopravda a stále se opakující fáma jsou typy, které se mohou navzájem překrývat. (Fearn-Banks, 2011, s. 77-78)

Fámy v sociálních médiích se sice rychle šíří, avšak také rychle zanikají. Z pohledu firmy je nutné fámou vyhodnotit z hlediska negativního dopadu a podle toho stanovit strategii na řešení. V některých případech se nevyplácí na fámou reagovat a doporučuje se ji nechat odeznít. (Fearn-Banks, 2011, s. 81)

5.2 FORMY ODPOVĚDÍ A REAKCÍ

Jedním z úkolů krizového managementu je nastavit formu odpovědi a reakci na již probíhající krizi. Vhodně zvolená forma má za cíl minimalizovat krizi nebo urychlit její průběh tak, aby napáchaná škoda byla co nejmenší.

Na toto téma existuje několik teoretických přístupů a některé z nich definuje profesorka Fearn-Banks. Teorie obhajoby³⁰ je založena na hájení se firmy ke vzniklé krizi, kdy se snaží ochránit svou reputaci nebo image. Formou nemusí být vždy omluva, ale také se jedná o popření krize nebo vysvětlení skutečností. (Fearn-Banks, 2011, s. 17)

Komplexnější seznam devíti forem odpovědi vytvořil autor Coombs, avšak jen některé z nich lze použít prostřednictvím kanálu sociálních médií. Jsou jimi například konfrontace s aktérem krize (například osobou, jež krizi šíří), popření krize nebo ospravedlnění se firmy. Důležité jsou však formy omluvy, tedy přijetí plné zodpovědnosti za krizi a omluva za vzniklé škody. (Coombs, 2007, s. 3)

Na to navazuje výzkum autorek Shoultz, Utz a Göritz, zabývající se vnímáním krize prostřednictvím Twitteru a blogu. Výstupem je, že forma omluvy a soucitu je sice vhodnou formou pro ochranu reputace, ale nemusí nutně zmírnit efekt negativního tzv. word-of-mouth³¹, které je součástí sekundární krizové komunikace. Ukázalo se, že nejúspěšnější strategií odpovědi na krizi je informační

³⁰ Z anglického originálu „Apologia Theory“

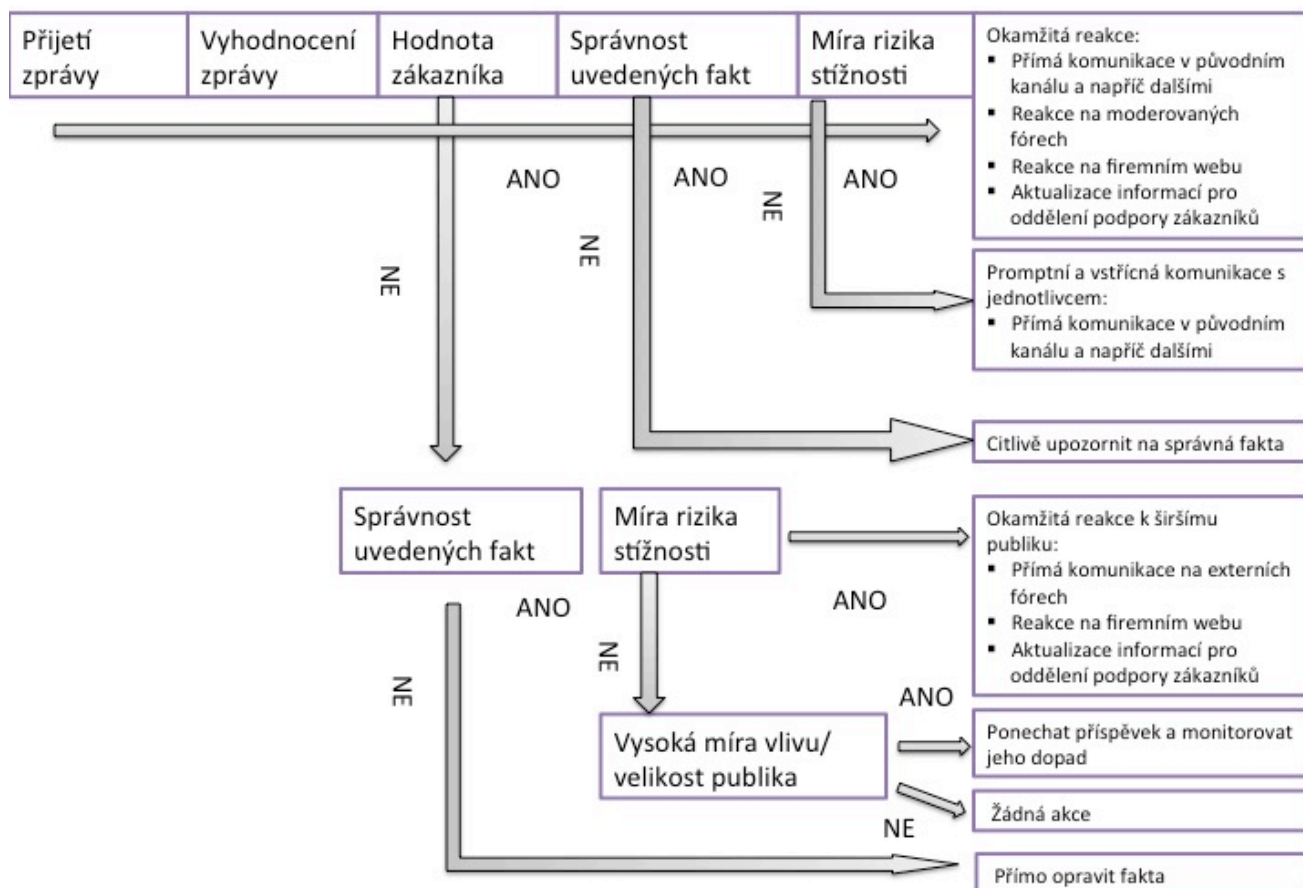
³¹ Slovník pojmů

strategie, jež je založena na jednostranném informování ze strany firmy. Na rozdíl od formy omluvy nenaznačuje, že firma přijímá za krizi odpovědnost. (Shoultz, Utz a Göritz, 2010, s. 25)

Coombs se dále soustředil na nejlepší praktiky reagování na počáteční fázi krizi. Doporučuje zareagovat do jedné hodiny, být přesný a neustále ověřovat fakta a skutečnosti. Důležité je také zajistit konzistentnost s ostatními členy týmu a projevit lítost a empatii nad vzniklou krizí. (Coombs, 2007, s. 13)

Krizová komunikace v sociálních médiích s sebou nese negativní příspěvky, na které musí firma vhodně zareagovat. Mezi odborníky na sociální média se vedou diskuse o tom, jakým způsobem, kdy a za jakých okolností reagovat na

ROZHODOVACÍ STROM PRO STÍŽNOSTI NA SOCIÁLNÍCH MÉDIÍCH



Obrázek 1 Rozhodovací strom pro stížnosti na sociálních médiích³²

³² Altimeter Group IN SMITH, Nick, Robert WOLLAN a Catherine ZHOU. *The social media management handbook: everything you need to know to get social media working in your business*. Hoboken, N.J.: Wiley, c2011, xv, 328 p. ISBN 04-706-5124-5.

negativní obsah generovaný uživateli sociálních médií. Někteří trvají na tom, že je nutné odpovídat na veškeré příspěvky, jiní jsou opačného názoru. Sociální média hlasy stěžovatelů zesilují a kdokoliv je může zaregistrovat.

Prvním krokem, jak zajistit adekvátní reakce a postupy v případě negativních příspěvků, je, určit metodu či průvodce, jak na který typ reagovat. Vyhodnocením příspěvků firma získá jasnou představu, jak se v dané situaci zachovat, zaměstnanci budou vůči špatné zpětné vazbě vnímavější a lépe si s ní poradí. Jako účinný nástroj se ukazuje tzv. rozhodovací strom vytvořený společností Altimeter, jehož grafické znázornění přehledně práci se stížnostmi.

Analýza typů příspěvků vede ke konkrétním krokům a akcím. Jednotlivé typy stížností se dělí podle hodnoty zákazníka, což nemusí být vždy jasné. Nicméně kvalitní strategie pro sociální média počítá s evidencí významných a loajálních zákazníků nebo příznivců. Taková evidence se v krizové komunikaci ukazuje jako velmi nápomocný nástroj. Rozdělení typu zákazníků se často řídí výnosností, návratností (loajalitou) či ziskem, který zákazník firmě přináší. Další typ rozdělování podle typu stěžovatele je jeho vystupování v sociálních médiích. Zákazník, jež má velký vliv na své okolí si vyžaduje promyšlenou reakci než ten, který je méně aktivní. K tomu se také váže míra potencionálního rizika napáchání škody. Přiřazením priorit k těmto třem faktorům – hodnota, potencionální riziko a hlasitost stížnosti – manažeři dosáhnou efektivnější kontroly a připravenosti ke spravování stížností. (Wagner, 2011, s. 166)

Správnost uváděných faktů v příspěvku dále určuje, zda se komunikace má ubírat směrem k obhajobě a napravení tvrzení zákazníka. Stížnosti jako takové jsou totiž citlivé na opravování nebo vůbec uvádění zákazníka na pravou míru. V případě nesprávnosti rozhodovací strom ukazuje na krok citlivého upozornění, že uváděná fakta jsou nepřesná.

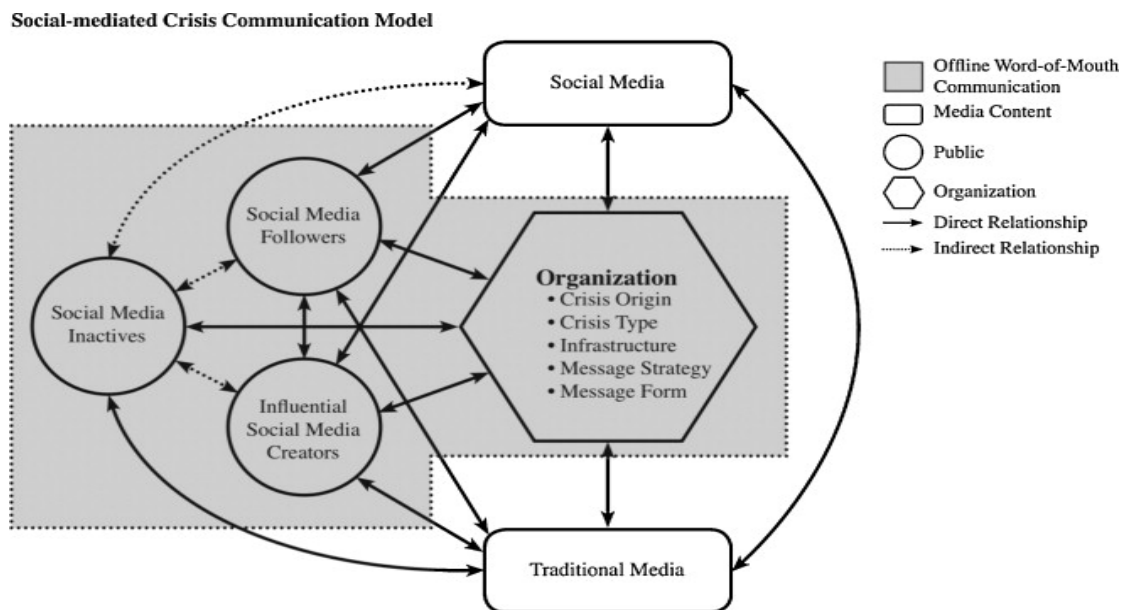
Jak vyplývá z rozhodovacího stromu, všechna tato kritéria typu stížností vedou k akci, kdy osoby zodpovědné za komunikaci musí rychle reagovat a to s maximální přesností. Závažnost stížnosti si také žádá rozšíření na další kanály sociálních médií tak, aby se předešlo dalšímu šíření. Mezi další kanály patří nejen ten, kde se stížnost vyskytla, ale také firemní webové stránky nebo externí fóra, kde se o firmě diskutuje. Na druhou stranu když se jedná o menší míru rizika, postačí komunikovat přímo se zákazníkem, který si stěžuje. Pokud navíc je

velikost potencionálně zasaženého publika malá, je možné v takovém případě nereagovat nebo příspěvek pouze monitorovat a sledovat tak jeho dopad.

Dalšími kritérii vyhodnocování typu stížností jsou: kvalita produktu, cena a její očekávání, interakce s oddělením pro podporu zákazníků nebo image a pověst značky (Wagner, 2011, s. 167). Každá firma bude mít váhu kritérií jinou, ale podobná jsou rozhodnutí, které oddělení se má stížností zabývat.

5.2.1 FIREMNÍ MODEL KRIZOVÉ KOMUNIKACE V SOCIÁLNÍCH MÉDIÍCH

Podle společnosti Altimeter je riziko krize v sociálních médiích vyjádřeno poměrem: pravděpodobnost, že krize nastane, vynásobena dopadem, který by v takovém případě krize způsobila. (Webber, 2012, s. 3)



Obrázek 2 Model krizové komunikace vedené v sociálních médiích³³

Uvedený model krizové komunikace ukazuje dvě roviny: první, jak zdroj a forma odpovědi na krizi ovlivňuje možnosti firmy a druhá, doporučené strategie reakcí v rámci sociálních médií. Jako zdroj informací pracuje model s dvěma

³³ LIU, Brook Fisher, Lucinda AUSTIN a Yan JIN. How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*. 2011, č. 37.

cestami – samotné firmy a krize, dále veřejnost, jež může tyto informace získat prostřednictvím tradičních médií, sociálních médií nebo off-line word-of-mouth.³⁴

Typy uživatelů jsou – vlivní tvůrci v sociálních médiích, jež obsah sami tvoří, dále jsou to followeři, o kterých již byla zmínka výše v textu a posledním typem jsou uživatelé neaktivní, kteří ale obsah mohou vnímat skrze sociální i tradiční média. Ve středu modelu je zdroj informací, kterým může být samotná firma nebo třetí strana (Lui, Austin, Jin, 2011, s. 3)

V oblasti šestiúhelníku s názvem organizace je pět faktorů, které mají přímý vliv na komunikační strategii firmy před, po a v průběhu krize. Jsou jimi původ krize, typ, infrastruktura, strategie a forma sdělení. Strategie sdělení a jeho forma jsou dva faktory, které se zkoumají prostřednictvím výzkumu autorů Lui, Austin a Jin. Pod formou sdělení se myslí ústní předání, tradiční nebo sociální média.

Výzkum čtyřiceti krizových manažerů pokládá dvě zásadní otázky: jak forma sdělení ovlivňuje míru přijetí veřejností a dále, jaký vliv má zdroj informací na důvěryhodnost a přijetí ze strany veřejnosti. (Lui, Austin, Jin, 2011, s. 4)

Model krizové komunikace pro sociální média je však vhodné propojit s dříve zmíněnou teorií situační krizové komunikace³⁵, jež pomáhá určit efektivní metodu odpovědi na krizi. Propojením vznikají čtyři typy odpovědí firmy na krizi: popření, zmenšení, znovupostavení a posílení.

Popření v praxi znamená konfrontaci se zdrojem krize v podobě osoby nebo organizace, úplné popření krize nebo obětování osoby jako odpovědnou za danou situaci. Zmenšení krize probíhá dvěma způsoby. Buď se organizace omluví a vysvětlí vznik a původ krize, nebo se pokusí ospravedlnit se na základě argumentace. V této variantě může také dojít k tomu, že se firma od krize absolutně distancuje a popře ji. Znovupostavení zvolí firma tehdy, kdy se za krizi omlouvá a kompenzuje vzniklé škody. V takovém případě projeví lítost a nápravu. Poslední metoda posílení má za cíl povzbudit a zajistit lepší vnímání organizace v očích veřejnosti. Například vyzdvižením předešlých úspěchů firmy nebo pochválením se. (Lui, Austin, Jin, 2011, s. 5)

Hlavní výstupy průzkumu autorů Lui, Austin a Jin lze shrnout do čtyř stanovisek. Za prvé, veřejnost má tendenci přijmout defenzivní reakci přímo od

³⁴ Slovník pojmů

³⁵ E.J. Avery, R.W. Lariscy, S. Kim, T. Hocke A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991–2009

firmy v případě, že se o krizi dozvěděli prostřednictvím tradičních médií. Za druhé, veřejnost lépe přijímala podporující reakce, pokud vycházely z třetích stran skrze tradiční média. Z toho vyplývá, že méně důvěryhodněji působí, když firma využívá pouze své vlastní kanály. Za třetí, veřejnost je schopna přijmout vyhýbavé reakce spíše ze strany organizace prostřednictvím tradičních médií, než za strany organizace skrze její vlastní kanály. A za čtvrté, veřejnost přijímá vstřícné reakce ze strany organizace skrze její vlastní kanály (například ústní předání), než skrze tradiční média.

6 SOCIÁLNÍ MÉDIA VERSUS TRADIČNÍ MÉDIA V DOBĚ KRIZE

Výběr komunikačních kanálů pro krizovou komunikaci může ze strany veřejnosti ve výsledku ovlivnit její celkové vnímání. Vzhledem k tomu, že s informacemi o krizi pracuje několik subjektů je nutné, aby si firma tyto kanály rozlišila podle způsobu a formy krizové komunikace. Tato kapitola je rozdělena na problematiku rozdílů ve vnímání krizové komunikace prostřednictvím sociálních a tradičních médií. Dále ukazuje, jakým způsobem novináři pracují s informacemi získanými ze sociálních médií. V neposlední řadě se dotýká organizačních a trendových změn v oblasti Public Relations agentur, které jsou v některých případech jediným prostředníkem mezi firmou a veřejností.

Stěžejním tématem problematiky používání sociálních versus tradičních médií v průběhu krize je míra důvěryhodnosti publikovaných informací. Donedávna výzkumy ukazovaly, že důvěryhodnost sociálních médií je nepoměrně nižší než v tradičních médiích a že se nikdy v tomto směru nevyrovnají (Wright, Hinson, 2009, s. 2-32). Zajímavý poznatek je, že čím dál častěji se zprávy do tradičních médií dostávají právě skrze kanály sociálních médií (Veil, Buehner, 2011, s. 7). Výsledky dalších výzkumů přicházejí s tvrzením, že pokud firma využívá ke krizové komunikaci navíc kanály sociálních médií, působí důvěryhodněji a šířené formy odpovědi na krizi jsou lépe přijímány (Sweester, Metzgar in Veil, Buehner, 2011, s. 14), (Coombs, 2007, s. 3), (Shoultz, Utz, Goritz, 2013, s. 25).

S mírou důvěryhodnosti také souvisí forma či způsob, kterým jsou informace prezentovány. Sdělení publikované v sociálních médiích vyznívá spíše méně formálně a klade důraz na interakci, než že poskytuje strohé objektivní informace (Oegema, Kleinnijenhuis, Anderson, Hoof in Konijn, Utz, Tanis, Barnes, 2008, s. 331-358). Čím více má sdělení týkající se krize osobnější ráz, tím více působí důvěryhodněji (Solis, 2009, s. 52).

Výzkum zabývající se vlivem typu média a formy odpovědi firmy je popsán v podkapitole s názvem Formy odpovědi a reakcí. Z pohledu vlivu na typ média vychází důležitý poznatek. Novinový článek je častěji sdílen (ústní předání) než ten ze sociálního média. V případě výzkumu jsou porovnávány informace z novin

a ze sociálních médií Twitteru a blogu. Uvedený argument je, že noviny jsou vnímány jako důvěryhodnější a více neutrální zdroj. (Shoultz, Utz, Goritz, 2013, s. 25) V závěru výzkumu však autoři podotýkají, že na rozdíl od novin, mají sociální média pozitivní efekt na sekundární krizovou komunikaci a reakce ze strany firmy. Jinými slovy, přestože Twitter uživatelé spíše sdílejí (hovoří o nich s blízkými členy rodiny a přáteli) informace z novin, mají tendenci využívat různé další kanály médií. Ze strategického hlediska s tím musí firma při volbě média počítat. (Shoultz, Utz, Goritz, 2013, s. 26)

Spolu s krizí v sociálních médiích souvisí termín tzv. sekundární krizové komunikace, tedy jakýsi komunikační šum, který se po ukončení krize objevuje. V případě sociálních médií by se očekávalo, že sekundární krizová komunikace bude silná a díky jednoduchým nástrojům jako je například sdílení příspěvků nebo jejich komentování se uživatelé budou ke krizi tímto způsobem častěji a déle vyjadřovat. Z akademického článku týkajícího se krizové komunikace on-line autorky Sonji Utz ale vyplývá, že naopak tradiční média jsou tím kanálem, díky kterému mají lidé potřebu o krizi hovořit častěji. S tím také souhlasí autoři Liu, Austin a Jin, kteří doplňují, že veřejnost je ochotna více akceptovat odezvy z tradičních médií (například omluvu nebo jinou formu odpovědi na krizovou situaci) a navíc pokud pochází zdroje reakcí spíše od konkrétní firmy, než od další subjektů. (Liu, Austin a Jin, 2011, s. 3)

6.1 SOCIÁLNÍ MÉDIA Z POHLEDU NOVINÁŘŮ

Důležitou otázkou je, jak jsou v dnešní době sociální média vnímána z pohledu novinářů a zpravodajských agentur. Do jaké míry mohou firmy počítat s tím, že jedna z cílových skupin jejich stránek v sociálních médiích jsou novináři, a jestli považují obsah ze sociálních médií jako důvěryhodný. Toto řeší rozsáhlý kvalitativní průzkum zaštitěný úřadem Evropskou komisí z ledna roku 2012.

Respondenti průzkumu byli novináři s více jak desetiletou praxí v klasických médiích napříč evropskými státy, včetně České republiky. Jednalo se jak o veřejné tak i soukromé novinářské organizace a to konkrétně televizní, rozhlasová a tisková média. Většina z dotázaných novinářů pracuje na širokém spektru témat a

často prožívají časovou tíseň. Na druhou stranu od nich zaměstnavatelé (nejméně v jednom z pěti dotazovaných dané země je to největší tuzemská zpravodajská agentura) očekávají kvalitní a aktuální výstupy. Hlavní zdroje informací používají tradiční zdroje jako je kontaktování se se zainteresovanými osobami a s mezinárodními tiskovými agenturami. Internet také patří mezi hlavní zdroje informací a spolu s ním sociální média. Největším benefitem sociálních médií je z pohledu novinářů rychlý přístup k různorodým a aktualizovaným informacím, lidem a jejich názorům a k dalším odkazujícím zdrojům. Největším rizikem a nevýhodou jsou nepravdivé, zavádějící nebo mnohdy těžko ověřitelné informace. Cílem hledání informací v sociálních médiích není jen čerstvost zpráv, ale také najít konkrétní osoby a k nim velmi specifické informace. (TNS Qual+, 2012, s. 6-8)

V rámci krizové situace firmy mají možnost novináři jít přímo ke zdroji nebo ke konkrétní osobě v daném podniku. Podle jejich názoru tato možnost zvyšuje nejen důvěryhodnost informací, ale především jejich autenticitu. Často jsou informace necenzurované, surové a exkluzivní, což opět zvyšuje zmíněnou autenticitu. (TNS Qual+, 2012, s. 45)

6.1.1 UŽITÍ NA ZÁKLADĚ TYPU SOCIÁLNÍHO MÉDIA

Každé sociální médium využívají novináři za jiným účelem a díky takovému rozlišení je možné přizpůsobit obsah daného kanálu. Facebook slouží k hledání a sběru informací, dále k získávání různých názorů, kontaktování se s dalšími zainteresovanými osobami, generování nápadů a sbírání podnětů. Zajímavé je, že mnoho novinářů má za cíl započít dialog s dalšími lidmi a získat tak zpětnou vazbu třeba na článek nebo na konkrétní kauzu. (TNS Qual+, 2012, s. 57)

Stejně tak Twitter slouží ke sběru informací, ale spíše více než k pasivnímu hledání zdrojů nabízí novinářům možnost propagovat svou práci, propojovat se s vlivnými profily nebo obecně řídit diskuzi odborné komunity a fanoušků. Co však považují novináři za nevýhodu je fakt, že vnímají Twitter jako nepřilíš intuitivní na ovládní. Podle jejich názoru, osoby, které jej využívají, jsou více odborníci než široká veřejnost. (TNS Qual+, 2012, s. 58)

Z průzkumu vyplývá, že YouTube kanál se využívá jako podpůrný materiál k příběhu nebo kauze. Hlavní nevýhodou je, že materiál je občas nekvalitní a amatérský. (TNS Qual+, 2012, s. 58)

Hledání v rámci jednotlivých blozích je časově náročné, avšak informace z nich získané často zajímavě i kvalitně reflektují názory na právě probíhající krizi. Zpravidla se novináři zaměřují na blogy pouze významných osobností či z jejich pohledu odborníků na danou problematiku. Pokud čerpají z dalších blogů, dostávají se k nim skrze konkrétní webový odkaz. Mnoho novinářů si vede svůj vlastní blog a jeho obsah šíří prostřednictvím dalších kanálů sociálních médií. (TNS Qual+, 2012, s. 58)

Z výše uvedených údajů vyplývá, že firma musí počítat s novináři jako specifickou cílovou skupinou, která odebírá její obsah za účelem dalšího šíření. Na druhou stranu, sami novináři jsou v sociálních médiích aktivní. Monitoring a sledování novinářských blogů je nedílnou součástí strategie firmy pro sociální média.

6.2 NÁSTUP PUBLIC RELATIONS 2.0

Vztahy s veřejností neboli Public Relations (dále PR) úzce souvisí s externí komunikací firem. Podle Briana Solise: „PR přispívá k osobitosti značky, vnímání a zvučnosti firmy. PR je hlas. Tvaruje osobitost firmy. Pomáhá udržovat firmy, produkty a služby na monitorovacích radarech svých zákazníků.“ (Solis, 2009, s. 25). Za svou existenci však získalo toto odvětví spíše pejorativní nálepku. Hlavní důvod je, že veřejnost aktivity PR agentur vnímá jako přibarvené marketingové sdělení, jehož cílem je podpořit prodej dané firmy a to za každou cenu.

Po tzv. Internetovém boomu v roce 2001, známé také jako dotcom bublina, se oblast PR musela vyrovnat s mnoha faktory, jež dostupnost, rychlost a sdílení informací měnilo dosavadní nástroje a techniky PR. Tato komunikační přeměna probíhala v několika stupních komunikace a změnách jejího směru. Klasické PR komunikuje se zákazníky přes tradiční média, druhým stupněm PR zaciluje zákazníky skrze tzv. nové influencers³⁶, třetím stupněm PR přímo směřuje

³⁶ Slovník pojmů

k zákazníkům a posledním komunikačním tokem jsou zákazníci směrem k PR. (Solis, 2009, s. 23-26) Tato přeměna dobře demonstruje vznikající obousměrný tok informací a novou úlohu pro PR - více naslouchání, méně propagace.

Dalším milníkem je revoluce sociálních médií, která začala zhruba koncem roku 2008 a největší síly dosáhla v polovině roku 2009. V té době se počet uživatelů několikanásobně navýšil a sociální média a jejich používání se stalo nejčastější aktivitou na internetu. (Qualman, 2008) Pro tento trend vzniká nový termín tzv. „digitální PR“ nebo také „PR 2.0“. Agentury, které tuto revoluci sociálních médií neustály, již s největší pravděpodobností neexistují.

Ve světě PR agentur jsou osobní vztahy velmi důležitým měřítkem pro jejich úspěšnost. Přestože sociální média neumožňují komunikaci typu tvář v tvář, je možné jejich prostřednictvím dosáhnout osobních vztahů. Proto je třeba pro sociální média komunikaci uzpůsobit. Větší význam má forma, než obsah. (Ojeda-Zapata, 2008, s. 73) Solis podobně vnímá důležitost osobních vztahů. Spíše se ale zaměřuje na podstatu konkrétních osob, jež se za PR aktivitami dosud ukrývaly. „Nové PR je o lidech a osobních vztazích, ne o nových nástrojích.“ (Solis, 2009, s. 28) Tím také Solis navazuje na významného novináře Jay Rosena, který jako jeden z prvních přišel s myšlenkou měnícího se publika. Ve své eseji tvrdí, že: „Lidé, kdysi známí jako publikum, jsou těmi, kteří byli koncovými odběrateli jednosměrného mediálního systému, ve vysílacím schématu s vysokými vstupními poplatky, kde se překřížovalo několik málo firem, zatímco zbytek populace naslouchal v izolaci – a lidé, kteří již dávno v takové situaci nejsou.“ (Rosen, 2006)

Většina technik PR agentur však zůstává stejných. Používání telefonu, e-mailu nebo osobní setkávání z pracovní náplně PR manažera neustoupí. Nová je však zmíněná forma obsahu a to konkrétně tzv. SMR (Social Media Release)³⁷. Nejedná se o samostatný obsah publikovaný na webu, ale je to odkaz, který své odběratele (novináře, čtenáře či jiné příznivce) vyzývá k přečtení a v podstatě ho přesměruje na zdroj obsahu. Jinými slovy SMR odkazuje na několik dalších zdrojů, ale jejich spojením se pokouší předat ucelené sdělení. (Brown, 2009, s. 129 - 130) Výhodou SMR je také možnost oprav nebo doplnění aktuálních informací (Wright, Hinson, 2009, s. 2-32).

³⁷ Přeloženo „Tisková zpráva pro sociální média“

Nová podoba tiskové zprávy znamená, že se PR manažeři nemusí zabývat vhodnou velikostí obsahu nebo počtem multimediálních prvků. Zároveň mohou monitorovat další sdílení a šíření v rámci sociálních médií a krizovou komunikaci podle potřeb přizpůsobit. Výhodou je také propojení zainteresovaných osob mezi sebou, neboť běžně mimo klasické kontaktní údaje, uvádí své účty na sociálních médiích. Pravidelný odběr obsahů je pohodlnější a mnohem rychlejší.

Pro účely krizové komunikace se výběr média jeví jako stěžejní a jeho výběr ovlivňuje vnímání krize. Subjekty – firma, novináři a PR agentury se stále učí, jak kanály sociálních médií správně používat. Uvedení autoři vesměs doporučují využít kombinaci tradičních a sociálních medií tak, aby komunikace byla co nejefektivnější. Sociální média v době krize fungují jinak než ta tradiční, avšak jejich znalostí lze dosáhnout úspěšného řešení.

7 PRAKTICKÁ ČÁST

Druhá část diplomové práce se věnuje ukázce konkrétních praktických příkladů vedení krizové komunikace prostřednictvím sociálních médií. Příklady jsou vybrány tak, aby zdůraznily nejčastější chyby nebo naopak správné kroky v průběhu krizové komunikace. Jedná o příklady ze zahraničního i česko-slovenského prostředí.

7.1 METODOLOGIE

Struktura popisu příkladů má za cíl přehledně nastínit pozadí dané krizové komunikace, její průběh a návrhy řešení. Každý příklad je vyhodnocen podle předem určených kritérií na jejichž základě je možné vyzorovat jejich úspěšnost či neúspěšnost. Každé kritérium má přiřazenou váhu v rozmezí 1 až 5. Nejdůležitější kritérium je ohodnoceno nejvyšším číselným koeficientem.

Jednotlivá kritéria je možné ohodnotit v rozsahu 1 až 5 bodů, přičemž čím vyšší hodnocení, tím spíše bylo kritérium úspěšně splněno. Výsledkem je konečné číslo, které je vypočítáno váženým průměrem. Nejvyšší možná výsledná hodnota je 16.6 bodu. Jednotlivá kritéria hodnocení jsou: rychlost reakce, forma odpovědi, trvání krize, rozsah krize, odpovědná osoba za komunikaci a výsledek krize.

Rychlost reakce odpovídá pohotovosti v zareagování ze strany firmy. V tomto směru se ukazuje, jak efektivně firma aktivitu v sociálních médiích monitoruje. Forma odpovědi reaguje na popsané metody z teoretické části. Vhodně zvolená forma má vliv na trvání krize a celkový výsledek řešení krize. Rozsah krize určuje počet kanálů, kterými krize proběhla. Součástí hodnocení je také odpovědná osoba, která krizovou komunikaci řeší. Přestože v některých případech není její identita zjištěna, hodnocení jejích kvalit a jednotlivých kroků v komunikaci lze provést.

Finální hodnocení se týká výsledku úspěšnosti krizové komunikace. Pro tento účel bylo využito principů kvalitativní metody tematické analýzy, která podle autorek Braun a Clarke metodicky pomáhá k identifikaci, analýze a zveřejnění vzorů (témat) v získaných datech (Braun, Clarke, 2006, s. 79). Důvodem využití

této metody analýzy je možnost skrze tato data identifikovat fenomény a ty dále přiřadit k jednotlivým zkoumaným kritériím. Data pro analýzu obsahují názory a postoje uživatelů sociálních médií. Zvolená analýza je tedy vhodnější než například metoda zakotvené teorie³⁸, jejímž cílem je vytvořit ucelenou teorii a je určena primárně pro výzkum jednání a motivace zkoumaných osob. Další důvody, jako například požadavek nestudovat před výzkumem literaturu k danému tématu z důvodu nezaujatosti výzkumníka, popisuje diplomová práce Martina Kusáka³⁹. V případě praktických příkladů je totiž vhodnější se detailně seznámit s existujícími teoretickými zdroji a podrobit je kritické reflexi.

Váha a stručný popis jednotlivých kritérií je uveden níže v tabulace. Obě dvě hodnoty jsou přiřazovány autorkou práce na základě výše popsané teoretické části a výsledků tematické analýzy. Ze závěrů hodnocení vyplývá doporučení, jak by firma měla ke krizové komunikaci přistupovat.

NÁZEV KRITÉRIA	POPIS	HODNOTA
Rychlost reakce	Odpovídá časové jednotce, kdy firma začne krizi řešit a reagovat na ni.	4
Forma odpovědi	Vhodnost a efektivita zvolené formy omluvy.	5
Trvání krize	Doba krize.	3
Rozsah krize	Ukazuje počet kanálů sociálních médií, potažmo klasických médií.	1
Odpovědná osoba	Identita a reagování konkrétní osoby vystupující za firmu.	2
Výsledek krize	Výsledné vnímání krize a další kroky firmy.	5

Tabulka 1 Kritéria pro hodnocení krizové komunikace⁴⁰

³⁸ Autory zakotvené teorie jsou sociologové Anselm Strauss a Barney Glaser.

³⁹ KUSÁK, Martin. *Formy rezistence vůči mobbingu a jejich účinnost: Tematická analýza*. Brno, 2012. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

⁴⁰ Zdroj: Autorka práce

7.2 PRÁCE S DATY

Zdrojem dat jsou primárně konkrétní firemní profily v sociálních médiích. Analýze je podroben kompletní tok krizové komunikace. Důležitou poznámkou je, že analýze se podrobuje krizová komunikace a její postup, nehodnotí se však obsah a kontext krize.

Každý příspěvek v daném komunikačním vláknu je zařazen do kategorií, které v rámci analýzy vznikly. Tematicky se kategorie v každém z praktických příkladů liší. Společné jsou kategorie, které určují konečné vyznění příspěvku – pozitivní, neutrální nebo negativní. Přiřazení tohoto atributu k příspěvku se inspiroje tzv. sentiment analysis. „Analýza nálady využívá textového a lingvistického vyhodnocování jako je nástroj NLP⁴¹, který analyzuje používání slov, slovosled a slovní kombinace, a tímto způsobem klasifikuje nálady často do kategorií pozitivní, negativní nebo neutrální.“ (Kennedy, 2012, s. 435).

Kritický pohled na analýzu nálad se týká především způsobu chápání a prací výsledků analýzy. Alison Hearn upozorňuje, že výsledky analýzy nálad jsou podmíněny pohledu subjektu, který je vyhodnocuje. „[...] výtah z výrazů pocitů, má význam jen pro osoby, které jeho měření vyvíjejí, řídí, udělují licenci, reprezentaci, ale ne pro osoby, kterých se výraz pocitů týká.“ (Hearn in Kennedy, 2012, s. 439). Tvrdí, že způsoby vyhodnocování analýzy mohou vést k sociální diskriminaci. Aktivita jednotlivých uživatelů se totiž odráží v jejich konečném hodnocení (Turow in Kennedy, 2012, s. 440). Vzhledem k tomu, že analýza nálad je kombinovaná s tematickou analýzou, nedochází k výše uvedeným situacím, které jsou autory kritiky uváděny. Výsledky nejsou totiž vztahovány na konkrétní uživatele, ale na témata.

Metoda tematické analýzy je rozdělena do šesti fází určující postup (Braun, Clarke, 2006, s. 93). Jsou jimi: seznámení se s daty, vytvoření výchozích kódů, vyhledávání témat v kódu, přezkoumání témat, definování a pojmenování témat a příprava finálního reportu.

Seznámení s daty spočívalo v načtení všech příspěvků k danému komunikačnímu toku krizové komunikace a vypsání poznámek. Tento proces na doporučení autorky byl zopakován tak, aby se vytvořily kódy a z nich

⁴¹ Zkratka z anglického originálu Natural Language Processing (procesování jazyka mezi člověkem a počítačem).

identifikovala témata. Ta se dále podrobila kontrole, jež měla podpořit jejich relevantnost a zařazení. Poznámky byly upraveny a vytřízeny. Z některých byly přímo vytvořeny jednotlivé kódy, které byly propojovány do vyšších tematických celků. Finální analýza a její výstupy jsou součástí konečného hodnocení příkladu.

8 PRAKTICKÝ PŘÍKLAD: JOHNSON & JOHNSON

8.1 ÚVOD

Společnost Johnson & Johnson (dále J&J), působící na trhu již od roku 1886, si za svou existenci prošla několika krizemi, které ji znatelně zasáhly. Jedna z prvních se objevila v roce 1982⁴², kdy J&J již působila jako etablovaná a důvěryhodná firma s více než padesáti pobočkami po celém světě. Její různorodá nabídka v oblasti drogistického a lékárenského zboží zaplavila většinu drogerií a lékáren (Fearn-Banks, 2010, s. 28).

8.2 DEFINICE A POPIS PROBLÉMU

V roce 2008 přišla krize týkající se pilulek proti bolesti hlavy s názvem Motrin. Její vznik a průběh se odehrával pouze v rámci sociálních médií. Jednalo se totiž o on-line reklamu s trváním pouhých 44 sekund publikovanou na kanálu YouTube⁴³. V magazínech se objevovala pouze v tištěné verzi se zkrácenými slogany. V reklamě se doslovně říká: „Zdá se, že nošení miminka je dnes móda. Mám pocit, teoreticky, že je to skvělý nápad. Máme tady přední vak pro nošení dítěte, závěsný vak, látkový vak, zavínovací vak, kapsový vak. A kdo ví co ještě... Ale co já? Nebrečí náhodou maminky víc než ti naši malí? Já určitě ano! Tyhle vaky totiž zapříčiňují velkou bolest zad, krku, ramen. Zmínila jsem se už o zádech? Jistě, s bolestí se vyrovnám, protože to dělám pro své dítě. Navíc tím rozhodně vypadám oficiálně jako máma. A když holt vypadám unaveně a úplně mimo, lidé pro mě mají porozumění.“ (Li, 2010, s. 231)

Kampaň byla zveřejněna v úterý 30. září roku 2008. Šest týdnů se ze strany firmy nic nedělo, až v půlce listopadu si všimli prvních komentářů ze strany matek,

⁴² V té době nabízela i pilulky Tylenol proti utišení bolesti hlavy, které byly předmětem krize, avšak pouze na území Spojených států amerických. Neznámá osoba totiž do balení vkládala jedovaté chemikálie, které zapříčiňovaly smrt. I když se viník dodnes nedopátral, J&J krizi ustála a zavedla metodu bezpečnostního balení, do kterého se před nákupem nebylo možné dostat. Tato metoda se nadále používá u většiny lékárenských a medikament výrobků. Nicméně tato krizová situace se v té době nešířila prostřednictvím sociálních médií, přesto její rozsah i díky tradičním médiím byl významný.

⁴³ JOHNSON&JOHNSON. Controversial Motrin Moms Commercial. In: *YouTube.com* [online]. 2008 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=BmykFKjNpdY

které se cítily dotčené. Chápaly reklamu tak, že ty, které nosí svoje děti ve vaku, to dělají jen kvůli módnímu efektu. Navíc je urazila zmínka o tom, že vypadají často bláznivě, ale že to v podstatě všichni okolo chápou, protože to jsou matky.

V polovině listopadu vznikl hashtag⁴⁴#motrinmom, který založila vlivná bloggerka-matka, a dále vzniklo video na kanálu YouTube, kde je možné vidět rozohněné komentáře matek především na sociálním médiu Twitter. Marc Monseau, tehdejší ředitel divize komunikace pro sociální média tvrdil, že si ničeho nevšiml, protože není schopen monitorovat veškeré značky, které pod J&J patří. Motrin totiž spadá pod McNeil Consumer Healthcare. O kauze se dozvěděl až od svého přítele.

Kathy Widmer, viceprezidentka marketingu divize McNeil Consumer Healthcare, reaguje na situaci článkem na J&J blogu, kde zdůrazňuje, že cílem nebylo vyvolat soucit nebo nedocenění toho, co všechno rodiče pro své děti dělají a už vůbec ne urazit matky touto kampaní. Reklamu neprodleně stáhli z webových stránek a podle slov Kathy Widmer okamžitě kontaktovali klíčové matky bloggerky a snažili se zapojit další uživatele Twitteru do dialogu. Kanály sociálních médií a firemním webem proběhla i oficiální omluva ze strany McNeil Consumer Healthcare se zněním: „S odkazem na nedávnou reklamu na Motrin jsme vás vyslyšeli. Jménem McNeil Consumer Healthcare a nás všech, kteří pracujeme se značkou Motrin, laskavě přijměte naši omluvu ... Nyní jsme v procesu stahování reklamy ze všech mediálních kanálů. Bohužel stahování reklamy z magazínů a novin bude trvat trochu déle, neboť už jsou v distribuci na novinových stáncích.“⁴⁵ V dalších reakcích Kathy Widmer se vyjádřila, že se snažila udělat veškeré potřebné kroky k nápravě. Tvrdí, že komunikovala s bloggerkami, že se dostatečně omluvila, ale především, že zajistila stáhnutí celé webové stránky o produktu Motrin a společně s tím i on-line reklamu.

⁴⁴ Slovník pojmů

⁴⁵ WIDMER, Kathy. Motrin. [online]. [cit. 2013-02-02]. Dostupné z: <http://www.motrin.com/>

8.2.1 KOMUNIKACE S AKTÉRKOU KAUZY

V rámci analýzy krizové komunikace uvádím krátké interview s hlavní aktérkou krize, matkou-bloggerkou Jessicu Gottlieb. Přepis e-mailové komunikace umožňuje se na tento příklad podívat i z jiného úhlu.

- **Kdy jste přesně založila hashtag motrinmom a proč jste to udělala?**

„Večer 16. listopadu roku 2008, svoje důvody uvádím na mém blogu.

- **Kontaktoval Vás někdo ze společnosti (J&J nebo McNeil Consumer HealthCare)?**

„Ne. Nikdy mi osobně nikdo neodpověděl a také nikomu koho znám. Pár let po tom jsem se na konferenci v New Yorku setkala s vice prezidentem společnosti J&J, přišel ke mně a představil se a řekl, „No jo, tenkrát jsme to opravdu nezvládli, že?“.“

- **Byla jste spokojena s odezvou z jejich strany? Čekala jste, že reklamu stáhnou?**

„V podstatě v tu dobu jsem se žádné odezvy nedočkala. Očekávala jsem však, že reklamu stáhnou.“

- **Udělal byste dnes něco jinak?**

„Určitě ne.“

- **Jak dnes vnímáte tuto firmu? Koupila byste si Motrin po této krizové události?**

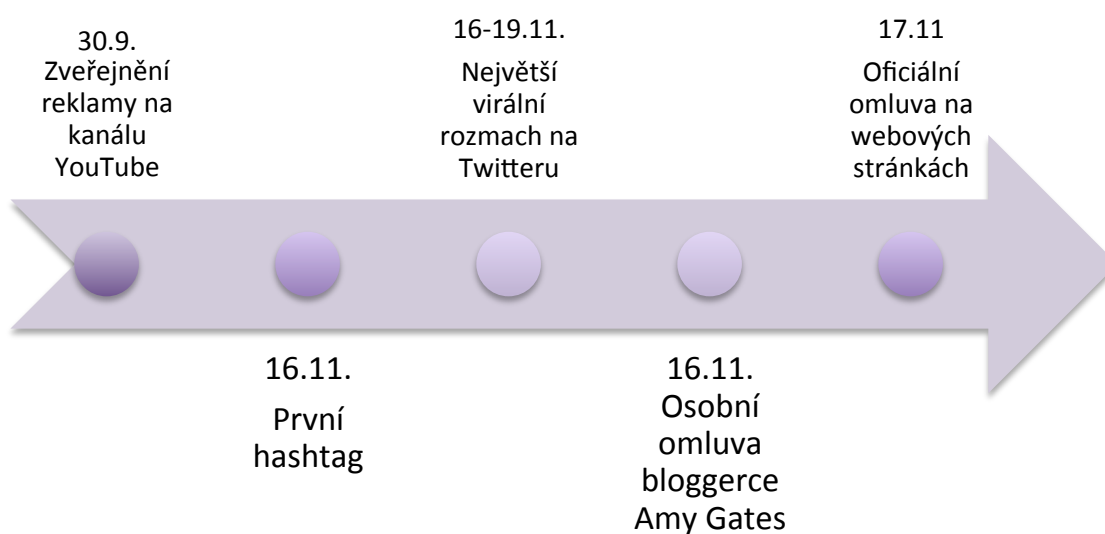
„Vnímám ji jako opravdu obrovskou korporaci v oblasti zdravotní péče. Jsou svázáni různými regulacemi a nemohou toho příliš udělat v prostřední on-line sociálního prostoru. Od roku 2008 jsem si Motrin nekoupila. Vzpomněla jsem si na to a zasmála se tomu, nicméně jsem si ale produkt od té doby nekoupila.“

Z výše uvedeného rozhovoru je zřetelné, že bloggerka s přístupem J&J není spokojená a že podle jejího názoru komunikace neprobíhala tak, jak firma uvádí. Logicky z toho vyplývá fakt, že její vnímání firmy a jejího produktu je touto událostí ovlivněno. Navíc také hrozí, že se může opět při nějaké krizi ozvat a zaktivizovat další matky-bloggerky.

V rámci analýzy dalších reakcí ze strany J&J byl nalezen blog⁴⁶ Amy Gates, která zde zveřejnila omluvu od Kathy Widmer směřovanou přímo jí. Originální znění e-mailu je uvedeno v sekci Přílohy. Amy obdržela e-mail dne 16. 11. 2008. Pod příspěvkem na blogu se vyskytují desítky především pozitivních komentářů. Pozitivní reakce se týkají formy osobní omluvy a rychlosti reakce. Podobné komentáře se objevují na webových stránkách⁴⁷ J&J, kde byla zveřejněna omluva dne 17. 11. 2008.

8.2.2 ČASOVÁ OSA

V tomto praktickém příkladu hraje velkou roli načasování jednotlivých událostí. Pro lepší představu a utřídění si časového průběhu níže je vyobrazena časová osa.



Graf 2 Časová osa krizové komunikace Johnson & Johnson⁴⁸

⁴⁶ GATES, Amy. Motrin's email response to the onslaught of complaints over babywearing ad. In: *Crunchy Domestic Goddess* [online]. 2008 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://crunchydomesticgoddess.com/2008/11/16/motrins-response-to-the-onslaught-of-complaints/>

⁴⁷ WIDMER, Kathy. Motrin. [online]. [cit. 2013-02-02]. Dostupné z: <http://www.motrin.com/>

⁴⁸ Zdroj: Autorka práce

8.3 HODNOCENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ

Hlavním nedostatkem bylo samotné vytvoření a zveřejnění reklamy zprostředkující agenturou, která si dostatečně neověřila názory publika, na které je reklama cílena. Měla zvolit vzorek skupiny daného segmentu a v předstihu získat zpětnou vazbu. Zacílení publika se naopak vydařilo, neboť právě takové přesné zacílení mělo vliv na rozsah dopadu kampaně. Termín alfa matky, popsany v teoretické části podkapitoly Alfa uživatel, patří do silné cílové skupiny, jejíž hlavní aktivitou je vyjadřování se ke stávajícímu obsahu. Alfa matky jsou také aktivní na sociálním mediu Twitter, které jim tento typ činností umožňuje. Agentura měla tento vzorek cílové skupiny oslovit a zjistit její reakce v předstihu.

Dalším nedostatkem je nedokonalý monitoring sociálních médií. Přestože někteří hodnotí zásah firmy jako rychlý, reklama běžela od konce září a její dopad se začal řešit v polovině listopadu. Z tohoto důvodu kritériím rychlost reakce a trvání krize byly uděleny 3 body z 5 možných. Fearn-Banks doporučuje adekvátně zareagovat ve fázi omezení a šíření krize, což by se dal považovat zmíněný víkend 16. až 17. listopadu 2008.

Kampaň pravděpodobně posílili tím, že právě v rámci víkendu dosáhla svého vrcholu. Bohužel však chyběl dostatek osob, které by se věnovaly sledování reakcí a komentářů. Běžně se doporučuje nezavádět kampaň před víkendem, její analýza a vyhodnocování může být komplikovanější.

Vhodně zvolená byla forma odpovědi, tedy omluva s vyjádřením lítosti nad vzniklou situací, proto v hodnocení získává nejvyšší bodové hodnocení. Autoři uvedení v teoretické části považují omluvu za efektivní formu odpovědi. Li navíc upozorňuje, že dosažení tzv. zmenšení krize je omluva vhodným nástrojem. (Coombs 2007, Fearn-Banks 2011, Li 2012) Přestože ne všem matkám bloggerkám se dostalo osobní omluvy, i oficiální forma omluvy byla přijata pozitivně. Odpovědná osoba Kathy Widmer díky svému osobnímu přístupu a omluvě z pohledu hodnocení obdržela čtyři body.

Na druhou stranu firma J&J zvolila pro celoplošnou omluvu pouze kanály svých webových stránek. Vzhledem k tomu, že rozsah krize byl obrovský (v hodnocení získané pouze dva body), by bylo na místě zvolit nejpostíženější kanály krizí – tedy Twitter a YouTube. Přestože značka Motrin disponovala v té době

s Twitter účtem @motrinmoms, nevyužila ho k adekvátní omluvě. Jediná zmínka o reklamě je odpověď na konkrétní tweet od jedné z uživatelů ve znění: „Je nám líto, že se ti nelíbí naše reklama, ale staňme se virální! Natoč svou verzi reklamy na YouTube a my se na ni podíváme!“⁴⁹

Výsledek krize je však přes výše uvedené hodnocení pozitivní a z příspěvků pod omluvami vyplývá, že dopad krize firma J&J ustála. Celkový výsledek hodnocení je 13.5.

NÁZEV KRITÉRIA	HODNOCENÍ
Rychlost reakce	3
Forma odpovědi	5
Trvání krize	3
Rozsah krize	2
Odpovědná osoba	4
Výsledek krize	5
CELKEM	13.5

Graf 3 Hodnocení krizové komunikace J&J⁵⁰

⁴⁹ Zdroj: <https://twitter.com/motrinmoms>

⁵⁰ Zdroj: Autorka práce

9 PRAKTICKÝ PŘÍKLAD: KONFERENCE MEXPO

9.1 ÚVOD

Mexpo je slovenská konference zaměřená na téma medií, marketingu a managementu. Na podzim roku 2012 uspořádalo Mexpo v pořadí druhou konferenci a komunikační strategie především na sociálních sítích byla vcelku kontroverzní.

Pořadatel Peter Bíreš, jako hlavní iniciátor myšlenky konference Mexpo, měl na starosti zajišťování řečníků a koncept programu celé konference, což jsou informace dostupné z webových stránek konference. Propagace v sociálních médiích se od počátku nesla ve velmi nekonvenčním stylu a lákání potenciálních účastníků mnohdy vůbec nepřipomínalo pozvánku na konferenci, kde se měli dozvědět něco o posledních trendech na poli sociálních médií.

V souvislosti s popsáním příkladem z praxe, je uveden zajímavý příklad Facebook stránky letního festivalu, který nabízí odlišný pohled na formu propagace. V létě roku 2012 zvolil hudební festival Benátská noc netradiční komunikační strategii a svou Facebook stránku svěřil do rukou známému internetovému podnikateli Zdeňkovi Kubíkovi, vystupujícímu pod pseudonymem Josef Novák. Jeho bodré až vulgární příspěvky měly za důsledek dva rozdílné pohledy. První, logicky vyplývající, pohoršený pohled několika médií a části veřejnosti. Druhá část publika se nad kampaní pobavila a neotřelou propagaci kvitovala. Zajímavé je, že příspěvky na Facebook stránce podobaly typickým příspěvkům haterů⁵¹. V podstatě kopírovala jejich negativní formu komunikace. Pavel Štorb komentuje tuto aktivitu takto: „Místo toho, aby Novák věnoval energii na přemlouvání haterů, kde by úspěšnost byla minimální (přestože by se mu možná několik jedinců konvertovat podařilo), směřuje svou snahu na jejich dissování, čímž pro festival získává nepoměrně větší počet fanoušků.“⁵² Trendy v marketingové a PR komunikaci se stále vyvíjí. Hateři a jejich celoplošně

⁵¹ Slovník pojmů

⁵² ŠTROB, Pavel. Benátská noc je boží, ty kundo! *Markething* [online]. [cit. 2012-07-25]. Dostupné z: <http://www.markething.cz/benatska-noc-je-bozi-ty-kundo>

negativistický přístup mohou mít v nějakých případech propagačních aktivit úspěch.

9.2 DEFINICE A POPIS PROBLÉMU

Propagování konference začalo vyzdvihováním různých dalších aktivit, se kterými se účastníci mohli na konferenci setkat. Například bodypainting (malba na nahé ženské tělo), vyzývavé hostesky, jejichž výběr mohli účastníci ovlivnit hlasováním. Pořadatelé také představili hlavní fotografku konference a vybrali z jejího portfolia fotografii dívky ve spodním prádle. Cílem však není hodnotit tyto propagační aktivity a analyzovat jejich vhodnost nebo úspěšnost, ale zaměřit se na vzniklou krizovou komunikaci pořadatelů konference.

Spolu s formou propagace vyvstaly na povrch názory účinkujících i účastníků, které tato forma urážela a konkrétně na sociálním médiu Twitter se objevily nesouhlasné příspěvky. Hlavním argumentem nebo výtkou, kterou přispěvatelé měli, byl sexistický nádech celé konference a že se tato forma absolutně neshoduje s jejím odborným charakterem. Postupem času se takových příspěvků objevovalo víc a vznikaly kritické články na osobních blozích.



Obrázek 3 Ukázka komunikace na Twitteru týkající se konference Mexpo⁵³

Jeden z prvních názorů zveřejnila bloggerka s přezdívkou @monicqa (Monika Zbínová) prostřednictvím Twitteru, a to konkrétně: „Ako tak pozerám, tento rok @mexposk definitívne vypúšťam. Aj tak tam lákajú len chlapov (najprv

⁵³ Mexpo 5.10-6.10.2012, Senec. In: Facebook.com [online]. 2012 [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/mexposk>

maľovanie na telo, teraz sexy hostestky)...“.⁵⁴ Na rozdiel od prípadu spoločnosti Johnson&Johnson byla reakce ze strany pořadatele Petera Bیرهse okamžitá, avšak nesla se spíše v negativním tónu, viz uvedená komunikace mezi oběma aktéry⁵⁵. Na výše uvedeném obrázku je předvedena kompletní komunikace bloggerky a organizátorem konference.

Přestože se nakonec pan Bیرهš v komunikaci omlouvá, nezakryje tím dosavadní formu, způsob jednání a vulgární tón celé komunikace. Jak už bylo několikrát zmíněno, v on-line světě jsou příspěvky právě tohoto typu nesmrtelné a velmi snadno dohledatelné.

Vyvrcholením celé kauzy konference Mexpo byl arogantní krok v nabídce slevových kódů v podobě přezdivek osob, které se negativně vyjádřili o konferenci. Organizátoři na svých Facebook stránkách zveřejnili doslova toto: „Prvym poctenym hejterom je Monika ktora mala problem s nasim sexistickym vnimanim sveta - hlasovani o vyber hostesiek :) Prinasa vam zlavu vo vyske 25% - klikaj na www.mexpo.sk a v objednávke zadaj kod „MONICQA“.⁵⁶ Takovýto postup zvolili u všech tzv. haterů⁵⁷ za které považovali kohokoliv, kdo měl negativní příspěvek ohledně konference Mexpo.

Další reakcí na sexistický podtext a způsob propagace konference bylo zrušení účasti jednoho z řečníků – Elišky Hutníkové, která je ve světě sociálních médií významnou osobností a měla být jedním z hlavních hostů. Organizátorům poslala e-mail (k dispozici v sekci Přílohy) s odůvodněním, že se neztotožňuje s výše popsanými postupy a formou propagace. Dále si přála nebyt nadále spojována s konferencí tohoto typu. Níže je uvedeno krátké interview s Eliškou Hutníkovou.

▪ **V který okamžik jste zaregistrovala situaci kolem problematické komunikace konference Mexpo?**

„Poprvé jsem zpozorněla někdy během léta, kdy jsem na webu zaregistrovala, že mezi hlavními marketingovými lákadly je "volba sexy hostesek", na můj vkus to byla pro odbornou konferenci nekorektní a nevhodná aktivita. Rok předtím mě na

⁵⁴ ZBÍNOVÁ, Monika. www.monicqa.sk. In: [online]. [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: <http://www.monicqa.sk>

⁵⁵ MEXPO: kontroverzní komunikace a imaginární sexismus. In: . *Kyberškeble & Internet* [online]. [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: http://3.bp.blogspot.com/-1YmgrpfHqcE/UG8RUj5UIWI/AAAAAAAAACKM/7-x4v5sKhp4/s1600/monika_peter.jpg

⁵⁶ Mexpo 5.10-6.10.2012, Senec. In: *Facebook.com* [online]. 2012 [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/mexposk>

⁵⁷ Originál z anglické slova „hate“ – nenávisť. Termín vysvětluje podkapitola Hater v teoretické části.

pražské konferenci WebExpo dost podráždilo několik sexistických výstupů a mrzelo mě, že se to do určité míry asi bude opakovat na Mexpu. Postupem času přibývaly další věci (např. body painting), které ve mně prohlubovaly pochybnosti o tom, že je Mexpo akce, na které půjde o znalosti nebo zkušenosti a že chci být její součástí jako přednášející.“

„Nakonec jsem zaregistrovala, že Mexpo začíná rozdávat "slevové kódy" se jmény lidí, kteří se proti formě propagace konference ohradili (pamatuju si především @monicqa), takže jsem trochu pátrala po tom, co ještě Mexpo psalo. Reakce na kritické uživatele mi připadala velmi neadekvátní, šikanující a zesměšňující odpůrce.“

- **Na jakém kanálu jste situaci sledovala?**

„Na Facebooku, Twitteru, na samotném webu, později na blozích.“

- **Co Vás nejvíce na propagaci konference Mexpo překvapilo?**

„Zesměšňování odpůrců.“

- **Jak jste reagovala?**

„Napsala jsem e-mail organizátorovi, ve kterém jsem zrušila prezentaci a screenshot dala na Twitter.“

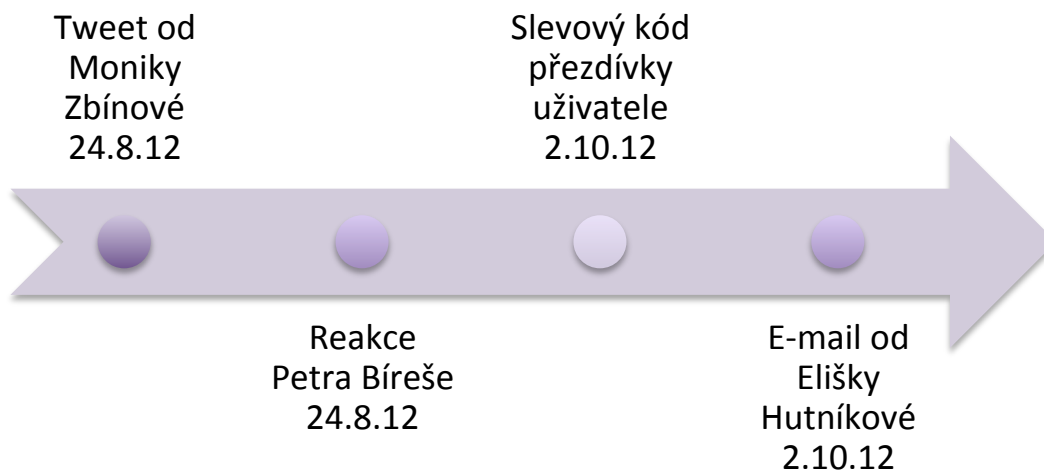
- **Jak se nyní díváte na proběhlou situaci s pořadateli konference?**

„Zpětně si říkám, že ten e-mail, co jsem psala, mohl být trochu přesnější a klidnější a víc zdůraznit to, že mi především vadilo chování k ostatním fanouškům (kteří měli koneckonců stejný názor jako já).“

- **Jak vnímáte konferenci Mexpo nyní?**

„Nižak, nesleduju ji.“

9.2.1 ČASOVÁ OSA



Graf 4 Časová osa krizové komunikace konference Mexpo⁵⁸

9.3 HODNOCENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ

Stejně jako v případě propagace letního festivalu, cílem organizátorů bylo zvolit netradiční formu komunikace a jak vyplývá z předložených zdrojů, nebyla považována za krizovou. Nicméně z pohledu některých účastníků se o krizi jednalo a forma propagace nebyla podle jejich názoru vhodně zvolená. Na druhou stranu hlavním argumentem organizátorů ke způsobu, jakým se postavili k negativním komentářům, je, že jde o moderní konferenci a že vnímání sexistického podtextu je subjektivní.

Z hlediska hodnocení krizové komunikace kritérium rychlosti reakce jako jediné získává plný počet bodů. Naproti tomu forma odpovědi se nepovažuje jako vhodná. Ve své podstatě omluva za probíhající krizi nebyla zvolena žádná. V případě komunikace by se reakce přirovnala k tzv. popření krize a k přímé konfrontaci s aktérem, jak zmiňují autoři v kapitole Formy odpovědí. (Coombs 2007, Liu, Fisher, Austin a Jin 2011) Odpovědná osoba za komunikaci tedy krizi ignorovala a popírala její vznik. Na druhou stranu došlo k přímé konfrontaci s aktéry.

⁵⁸ Zdroj: Autorka práce

Také se ukazuje, že proces monitoringu nebyl nastaven správně. Z toho vyplývá, že nebylo dopředu identifikováno cílové publikum. V případě tohoto praktického příkladu se jedná o typ uživatelů kreativec, jež jsou aktivními členy různých platforem sociálních médií, mají velký počet followerů a sami často generují obsah, který je dál sdílen. O tomto typu uživatelů se zmiňuje kapitola Analýza publika.

Trvání a rozsah krize také získávají nízké ohodnocení. S odkazem na časovou osu lze vypočítat, že doba trvání krize byla dlouhá. Krize zasáhla několik kanálů sociálních médií – konkrétně Facebook, Twitter a mnoho osobních blogů. Odpovědná osoba Petr Bíreš nereagoval na podněty adekvátně. Především je nutné mu vytknout použité vulgarismy. Celkový výsledek hodnocení krize je slabý.

NÁZEV KRITÉRIA	HODNOCENÍ
Rychlost reakce	5
Forma omluvy	1
Trvání krize	2
Rozsah krize	1
Odpovědná osoba	1
Výsledek krize	2
CELKEM	7,3

Tabulka 2 Hodnocení krizové komunikace konference Mexpo⁵⁹

⁵⁹ Zdroj: Autorka práce

10 PRAKTICKÝ PŘÍKLAD: MOBILNÍ OPERÁTOR VODAFONE CZECH REPUBLIC

10.1 ÚVOD

Tento praktický příklad nepopisuje pouze jednu krizovou událost, ale zpracovává kompletní strategii, aktivity a konkrétní příklad komunikace v sociálních médiích mobilního operátora Vodafone. Důvodem výběru mobilního operátora, je jeho typický způsob komunikace se zákazníky.

Vodafone Czech Republic (dále Vodafone) byl prvním mobilním operátorem v České Republice, který se začal sociálním médiím věnovat již od roku 2009. Zpočátku se sociálním médiím věnovali tři lidé, kteří měli k dispozici další dvě osoby. Téhož roku spustil Vodafone svůj Twitter kanál, dále Facebook a Youtube kanál. Současně se zaktivovaly různé monitorovací nástroje, které pomáhaly sledovat diskuze a vnímání značky na uvedených kanálech sociálních médií, jak uvádí Eva Štípková, tehdejší manažerka interaktivního marketingu Vodafone. Úspěšnost v sociálních médiích se měří podle Evy Štípkové například nárůstem velikosti komunit nebo počtem odpovědí a reakcí na dotazy (Jindříšek, 2011, s. 14). Další kanály sociálních médií, který Vodafone aktivně spravuje, jsou firemní blog s názvem Děláme vlny a Foursquare.

Ve své přednášce z roku 2011 Alžběta Houzarová, nynější tisková mluvčí, hovoří o využití Twitteru jako informačního kanálu pro média. Některé méně důležité zprávy nemusí být zpracovány do tiskové zprávy, stačí kratší sdělení publikované na Twitteru. Novináři odebírají obsah ze sociálních médií a díky dynamičnosti Twitteru mají pocit získání exkluzivních informací. To také dokládá výzkum zmíněný v teoretické části v kapitole Sociální média a novináři. Navíc Vodafone publikuje příspěvky o svých nadačních aktivitách nebo informací k tématu CSR⁶⁰, o která běžná média nemají zájem a dále je neuveřejňují. Dalším, stejně důležitým cílem, o kterém Houzarová hovoří, je zapojení followerů do dialogu a získání zpětné vazby. Jeden z nástrojů jsou ankety na téma mobilních

⁶⁰ (CSR) Corporate Social Responsibility - zkratka pro termín „společenská odpovědnost firem“ týkající se ekologických či sociálních hledisek.

telefonů, neboť jsou prostředkem pro zjištění vnímání reklamních kampaní. (Houzarová, 2011)

Kanály sociálních médií neslouží jen ke komunikaci s médii nebo k publikování komerčních sdělení, ale typy dotazů a témat směřují ke konkrétním problémům se službami mobilního operátora. Způsob komunikace se často podobá oblastem, které primárně řeší oddělení pro péči se zákazníky. V tomto směru je úloha mobilního operátora nelehká.

Proto od června roku 2012 posílil Vodafone tým pro sociální média pěti osobami z oddělení pro péči o zákazníky, aby tak byl schopen reagovat na různorodé dotazy. Napříč odděleními mají pracovníci sociálních médií k dispozici ambasadory, kteří jim radí v technicky náročnějších nebo velmi specifických dotazech. (Vyleťal 2012, s. 1)

Osoby odpovědné za sociální média používají týdenní a měsíční reporty společnosti eMerite a jejich službu VOBID, prostřednictvím kterých sledují počty fanoušků na Facebooku nebo poměr pozitivních a negativních příspěvků. Dále pak nejdiskutovanější témata a jejich vyhodnocení emočně laděných zmínek podle stanovených oblastí (např. telefony, tarify nebo 3G). Podrobnější analýza pak nabízí přehled neaktivnějších uživatelů, nejčastěji komentované příspěvky nebo také konkrétní informace o tom, co nejvíce zákazníkům vadilo (např. dlouhé čekání na infolince). Dalšími monitorovacími nástroji jsou Symos Heartbeat⁶¹, Alterian SM2⁶², Twitalyzer⁶³ a český Ataxo Social Insider. (Jindra 2011, s. 75)

10.1.1 SOUČASNÝ STAV PREZENTACE ČESKÝCH MOBILNÍCH OPERÁTORŮ V SOCIÁLNÍCH MÉDIÍCH

V době psaní diplomové práce má Vodafone firemní profil na Facebooku přes sto padesát tisíc fanoušků a bezmála čtrnáct set zmínek o značce. Zhruba stejný počet má mobilní operátor Telefonica O2, a T-Mobile CZ převyšuje oba operátory ještě o 35 tisíc fanoušků. Všichni tři operátoři mají téměř stejný počet zmínek napříč sociální sítí Facebook.⁶⁴

⁶¹ <http://www.sysomos.com/products/overview/heartbeat>

⁶² <http://www.alterian.com/socialmedia>

⁶³ <http://twitalyzer.com>

⁶⁴ Zdroj: firemní profily operátorů na sociální síti Facebook, www.facebook.com

Sociálnímu médiu Twitteru však s převahou vede Vodafone se skoro sedmnácti tisíci followery. Telefonica O2 účet sledují tři a půl tisíce followerů a T-Mobile zhruba jeho polovinou.⁶⁵

Zajímavé je, že s přibývajícími zkušenostmi se sociálními médii, všichni tři operátoři disponují se speciálními účty věnující se péči o zákazníky. Cílem těchto účtů je přeměrovat dotazy týkající se využívání poskytovaných služeb z obecného účtu operátora. Přestože účty sledují jen zlomek počtu followerů je možné, že se jejich počet bude zvyšovat. Vodafone jako jediný uvádí konkrétní časy, ve kterých je na daném účtu k dispozici. Osobním přístupem, s jakým svou péči o zákazníky operátoři prezentují, jsou také konkrétní osoby odpovídající na požadavky zákazníků. Jedná se o tři až čtyři pracovníky s uveřejněnými křestními jmény, kteří reagují na podněty a dotazy od zákazníků a vedou s nimi dialog. Tón, ve kterém se konverzace nesou, je u všech operátorů v podstatě stejný. Příjemný, sympatický a pozitivně reagují i na negativní odezvy. Malou výjimkou v komunikaci je T-Mobile se svým účtem @T-Mobile_Podpora, jehož zástupci tazajícím uživatelům tykají. Pravdou je, že komunita aktivní na Twitteru se nad tím nemusí pozastavovat, nicméně otázkou zůstává, jestli to vyhovuje všem uživatelům.

10.2 PŘÍKLAD KRIZOVÉ KOMUNIKACE

V březnu roku 2012 vznikla ve společnosti Vodafone krizová situace se zavedením FUP⁶⁶ datových tarifů a jejich změny. V případě, že zákazník překročil datový limit, byl postaven před dvě možnosti: buď si musel datový balíček znovu přikoupit ve stejném množství, nebo jeho tarif pro data byl zastaven. Dříve byla situace taková, že se rychlost datových služeb zpomalila. Jako jeden z prvních na změnu tarifů datových služeb upozornil Jiří Peterka a to svým článkem na on-line portálu Lupa.cz. Jiří Peterka je nezávislým publicistou a konzultantem. Krizí bylo zasáhnuto nejen několik kanálů sociálních médiích, ale také kanály dalších elektronických médií jako například ihned.cz nebo mobilmania.cz. Toto téma se stalo také hlavním v diskuzních fórech (poradna.net, iPad fórum a další).

⁶⁵ Zdroj: firemní profily operátorů na Twitteru, www.twitter.com

⁶⁶ Slovník pojmů

Hlavní problém krize tkvěl v transparentnosti sdělení o změnách. Vodafone tyto informace publikoval formou tzv. drobného písma a pravděpodobně spoléhal na to, že zákazníci změnu nezaregistrují. Tím ve své podstatě narušil svou pověst „férového“ přístupu k zákazníkům. Cílem příkladu krizové komunikace není hodnotit výhody a nevýhody tarifů nebo nabídku tarifů. Pro potřebu diplomové práce je nutné se podívat na formu komunikace a reakcí na krizi z pohledu nespokojených zákazníků.

Kromě toho, že se většině klientům taková změna nelíbila, se o ní dozvěděli pouze zprostředkovaně a nedostatečným způsobem. Vodafone sice zveřejnil novou nabídku datových tarifů, avšak podle Peterky zde chybí podstatné informace o nových podmínkách, tedy především jak se tarif bude chovat po přečerpání datového limitu (Peterka, 2012, s. 1).

Varovným signálem, z teoretické části termín Fearn-Banks tzv. prodrome, byl publikovaný status na firemním profilu Facebooku, ze dne 23.2.2012. Obsahoval informaci (konkrétní odkaz na tiskovou zprávu)⁶⁷ o tom, že Vodafone nabízí nové tarify s jinými variantami nastavení datových služeb.

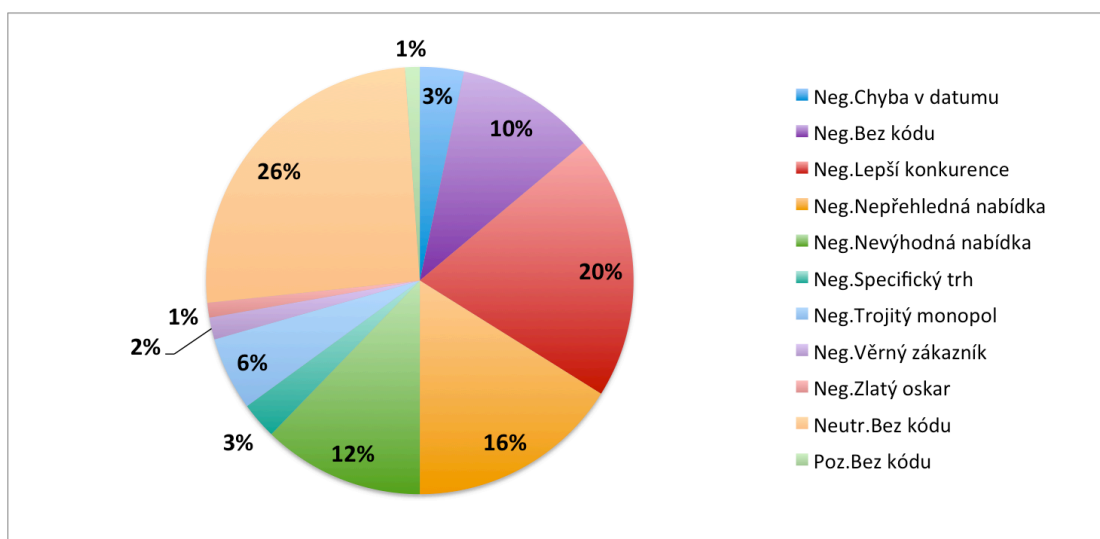
10.3 TEMATICKÁ ANALÝZA

Status ze dne 23. února 2012⁶⁸ byl podroben tematické analýze, konkrétně části s příspěvky pod ním. První členění příspěvků ukázalo převahu negativních (celkem 130), dále neutrálních (celkem 48) a pozitivních (celkem 2) příspěvků. Negativní příspěvky mají zřetelný odmítavý postoj k danému prohlášení. Z analýzy vyplynulo, že některé z nich nemají konkrétní zařazení ke kódu, proto byly začleněny pod kategorii negativní bez kódu. Neutrální příspěvky nejsou nutně ani negativní ani pozitivní. V některých případech jsou mimo téma, nebo se jedná o odpovědi firmy Vodafone (celkem 16). Čistě pozitivní jsou jen dva příspěvky, jež souhlasí s prohlášením.

⁶⁷ VODAFONE CZECH REPUBLIC. Vodafone obohacuje portfolio datových tarifů. *FeedIT.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.feedit.cz/wordpress/2012/02/23/vodafone-obohacuje-portfolio-datovych-tarifu/#more-8479>

⁶⁸ Celé znění: „Rodina našich datových tarifů se rozrůstá o pět nových členů. Od soboty si budete moci vybrat nejen podle toho, kolik dat prosurfujete, ale také podle toho, jestli je užíváte v mobilu, tabletu nebo notebooku. Novinkou je týdenní datový tarif a taky pětkrát vyšší FUP limit u denního tarifu.“

Zároveň se k některým příspěvkům přiřadil kód, který zdůraznil hlavní klíčová slova. Při další analýze se vykryštovala jednotlivá témata. Ukázka (v sekci přílohy) témat s negativním vyzněním a k nim přiřazené vybrané výroky demonstrují jakousi sumarizaci toku krizové komunikace. Zvoleny jsou stěžejní negativní příspěvky, které sloužily k identifikaci kódů a témat. Níže uvedený graf zobrazuje hlavní témata a k nim přiřazené vyznění. Ukazuje se, že v rámci negativních příspěvků se objevuje na téma Lepší konkurence (20%), kdy uživatelé odkazovali na nabídky ostatních operátorů, především ze zahraničí. Na nepřehlednou nabídku si stěžovalo 16 procent uživatelů. Především jim vadila netransparentní informace ohledně vypínání datových služeb. Nevýhodnou nabídku zmínilo 12 procent uživatelů. Z grafu také vyplývá, že již v té době se objevilo významné klíčové slovo „specifický trh“, které později vzniklo jako samostatný hashtag a Vodafone se jím odvolával při své argumentaci.



Graf 5 Výsledek tematické analýzy statusu ze dne 23. 2. 2012⁶⁹

Z dalších příspěvků zazněl argument, že situace byla příznivější za doby, kdy se jednalo o značku Oskar. Na to navazovaly poznámky o trojitém monopolu všech tří operátorů, kteří nastavují podmínky tak, aby byly výhodné především pro ně.

Důležitým milníkem krize byl již zmíněný článek na Lupa.cz, na který navázalo mnoho dalších čtenářů a informace z něj sdíleli pomocí Twitteru a Facebooku. Během 24 hodin od jeho publikování vzniklo několik hashtagů

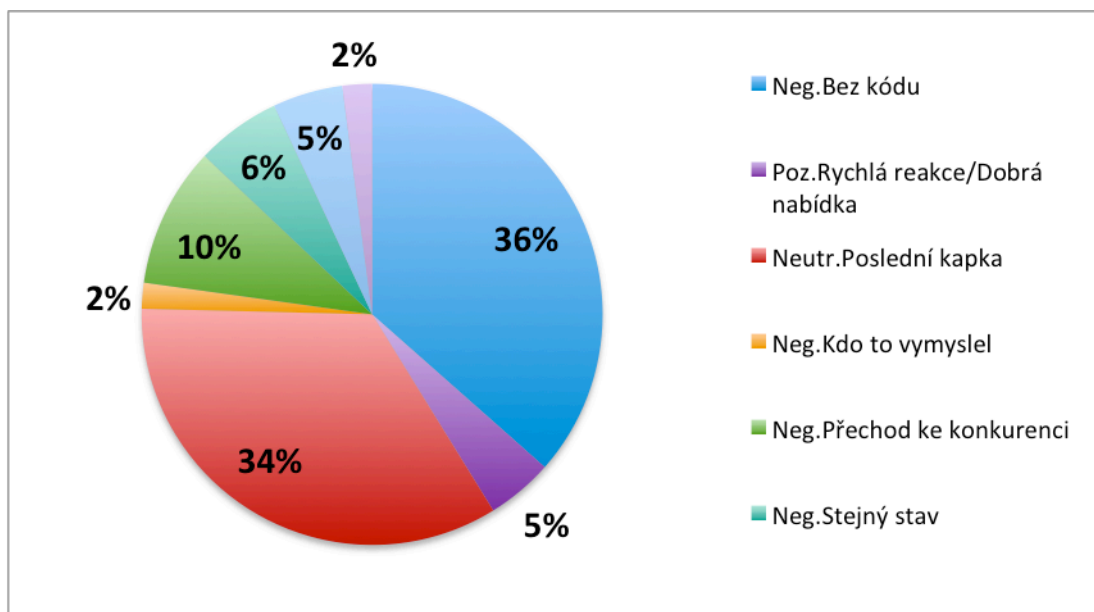
⁶⁹ Zdroj: Autorka práce

odkazujících k dané situaci, jsou jimi: #Vodafone, #FUP, #Specificky_trh. Všechny mají za cíl usnadnit uživatelům rozšíření jejich názorů a efektivně je zacílit. V této fázi komunikace ze strany Vodafonu utichla, ze strany uživatelů tomu bylo naopak. Jedním z hlasitých a vlivných členů komunity na Facebooku, i na Twitteru, byl Adam Zbijezcuk, jež si zhruba po dvou týdnech stěžoval na komunikační postup operátora. Jeho reakce však nezískala odpověď. S odkazem na teoretickou část věnující se analýze publika, se jednalo o významného uživatele typu Alfa uživatel. Nereagování se dá nicméně vysvětlit tak, že ve stejný den se Vodafone vrátil k původní nabídce tarifů a podmínky používání nezměnil. Tento krok zveřejňuje pomocí statusu na svém Facebookovém a Twitter účtě a to ze dne 12. března roku 2012⁷⁰.

Status na Facebook stránce získal 407 označení like⁷¹ a něco více přes 450 komentářů. Stejně jako předchozí status byl podroben tematické analýze. Výsledkem je opět převaha negativních komentářů. Nutno podotknout, že uživatelé, kteří se vyjadřovali k předchozímu statusu, se objevují v komentářích i zde. K většině negativních příspěvků (36%) nebylo možné přiřadit téma, neboť jednotlivé kódy nebylo možné sjednotit. Obsahovaly však negativní až vulgární hodnocení celkové situace.

⁷⁰ Celé znění statusu: „Na základě zpětné vazby od zákazníků jsme se rozhodli rychle jednat a neměnit podmínky FUP. Nadále bude platit, že po dosažení datového limitu se pouze sníží rychlost připojení, jako tomu bylo dosud.“

⁷¹ Slovník pojmů



Graf 6 Výsledek tematické analýzy statusu ze dne 12. 3. 2012⁷²

Nejvíce procent získaly neutrální příspěvky, které vyhodnotily výsledek krize jako přijatelný, avšak nesouhlasily s předchozím jednáním. Přiřazené téma se v tomto případě nazývá „Poslední kapka“. Důvodem přiřazení kategorie neutrální je riziko, že při příštím špatném kroku tito uživatelé změní mobilního operátora. Z příspěvků je možné rozpoznat ztrátu loajality ke značce. V teoretické části patří právě tento typ rizika k nejčastějším v sociálních médiích.

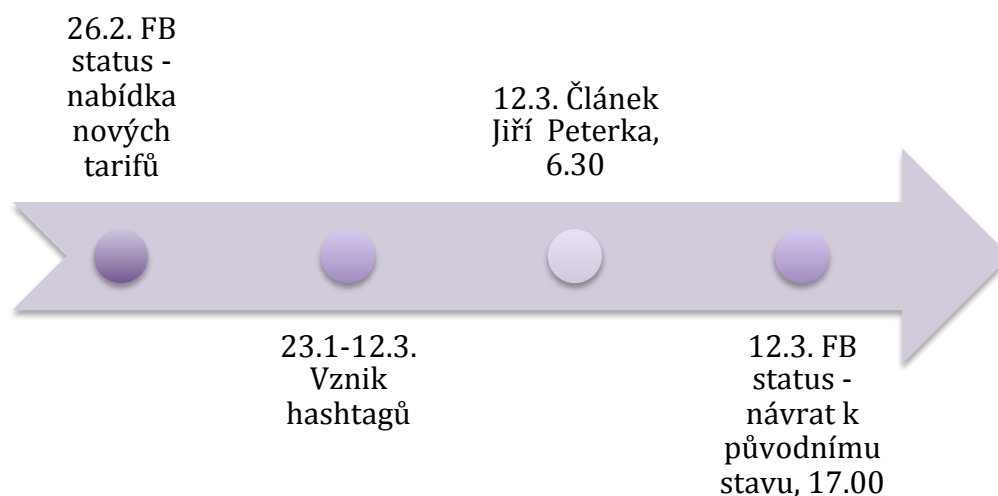
Deset procent uživatelů v komentářích vyhrožuje, že přechází ke konkurenci nebo sdílí konkurenční nabídky datových služeb. Dalších šest procent příspěvků vyhodnotilo jako stejný stav před krizí, tedy s negativním zněním. Zbylá dvě procenta se dotazují na odpovědnou osobu, která situaci zavinila, popřípadě vymyslela změnu nabídky.

Velkým nedostatkem tohoto komunikačního vlákna je téměř nulová angažovanost Vodafonu. Na 468 komentářů připadá pouhých sedm odpovědí Vodafone s tím, že se jedná o dílčí odpovědi jednotlivým uživatelům. Nezazněla však obecná reakce mířená plošně.

⁷² Zdroj: Autorka práce

10.3.1 ČASOVÁ OSA

Časová osa vyobrazuje časový progres krizové komunikace.



Graf 7 Časová osa krizové komunikace Vodafone⁷³

10.4 HODNOCENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že krizová komunikace nebyla efektivně řešena. S tím souvisí její rozsah, rychlost reakce a především konečný výsledek. Krize zasáhla několik komunikačních kanálů, analýza však probíhala v rámci sociální sítě Facebook, neboť na rozdíl od Twitteru bylo možné detailněji analyzovat příspěvky. Krize však zasáhla i osobní blogy uživatelů a také prostor elektronických médiích. Z toho důvodu je rozsah ohodnocen jedním bodem.

Rychlost reakce neodpovídala vážnosti krize, i když krize jako taková trvala poměrně krátce. Kritérium trvání bylo obodováno čtyřmi body. Téměř nulová reakce v druhém statusu výrazně snižuje kritérium formy odpovědi. Přestože Vodafone vyhověl požadavkům a vrátil se k původní nabídce, tak nedostatečně odpovídal na dotazy a komentáře uživatelů. Forma odpovědi nebyla zvolena vhodně, neboť objektivně Vodafone chyboval, avšak neomluvil se.

Odpovědná osoba získala v hodnocení nejvyšší počet bodů, neboť z komunikace vyplývá, že se snažila situaci napravit a především v únorovém

⁷³ Zdroj: Autorka práce

statusu je zřetelná pružná a adekvátní komunikace. Je však pochopitelné, že v situaci korporátní firmy jako je Vodafone není prostor na vlastní rozhodování.

Z úvodu praktického příkladu vyplývá, že Vodafone používá mnoho monitorovacích nástrojů, avšak ne zcela správně a efektivně. S odkazem na autory Webbera a Li, monitoring a naslouchání svému publiku patří k nejdůležitějším nástrojům aktivity v sociálních médiích. (Webber 2012, Li 2012)

Celkový výsledek krize získal tři body, neboť vnímání a loajalita značky uživatelů, kteří zmiňovali přechod ke konkurenci (viz Neg.Přechod ke konkurenci) nebo (Neutr.Poslední kapka), je zřetelně ovlivněna k horšímu.

Celkové hodnocení příkladu krizové komunikace má výsledek 9.3 bodů. Z toho vyplývá, že výstupy pro řešení krizové komunikace jsou: důkladnější monitorování varovných signálů, rychlejší reakce, vhodnější forma odpovědi a zmírnění rozsahu krize.

NÁZEV KRITÉRIA	HODNOCENÍ
Rychlost reakce	2
Forma odpovědí	3
Trvání krize	4
Rozsah krize	1
Odpovědná osoba	5
Výsledek krize	2
CELKEM	9.3

Tabulka 3 Hodnocení krizové komunikace Vodafone⁷⁴

⁷⁴ Zdroj: Autorka práce

11 PRAKTICKÝ PŘÍKLAD: RESTAURACE

11.1 ÚVOD

Se sociálními médii přicházejí do styku nejen nadnárodní korporace nebo organizace, ale také malé a střední podniky různého zaměření. Z tohoto důvodu je v praktické části zařazen příklad krizové komunikace restaurace, jejíž podmínky na správu a řízení kanálů sociálních médií jsou odlišné od podmínek větších firem, které mají k dispozici několikačlenné týmy. Navíc gastronomický trh je typickou oblastí, ke které se uživatelé vyjadřují velmi často a ne vždy pozitivně. Jinými slovy restaurace a vůbec segment služeb jsou na odezvu v sociálních médiích citlivé.

Pro mnoho zákazníků je jednodušší stěžovat si skrze sociální média než dohledávat provozního restaurace a situaci s ním řešit. Lidé si tímto způsobem zvykli publikovat recenze a své názory. Navíc současná kultura nakupování je tzv. kulturou sdílení, protože lidé mají potřebu své pocity, negativní i pozitivní zážitky sdílet s ostatními uživateli (Webber, 2012, s. 8).

Známým se stal případ italské restaurace La Trattoria Laura, na který ve svém blogu⁷⁵ upozornil Daniel Dočekal. Po nevydařené večeři si hosté stěžovali osobně u majitelky, která je však svým postojem šokovala a přímo v restauraci je odbyla. Z tohoto důvodu se obrátili přímo na firemní stránky na sociální síti Facebook, kde svou stížnost zopakovali. Opět se jim však dostalo neadekvátní reakce, jak ukazuje výstřižek z komunikace.

⁷⁵ DOČEKAL, Daniel. Trattoria Laura - Praktická lekce jak nekomunikovat se zákazníky. *Pooh.cz* [online]. 2011, č. 1 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.pooh.cz/pooh/a.asp?a=2017188>



Krista Ze Zdib

Včera jsme u vás chtěly příjemně oslavit narozeniny kamarádky. Bohužel jsme byly všechny zklamané(Obsluha pomalá a neragující na naše potřeby, cozze chutově dobré, ovšem 8kousků za 200korun a studené. no a vrcholem večera špagety s krevetami (na které sme čekaly přes hodinu), kdy krevety byly ty nejmenší velikosti co znám a rozmražov...

[See More](#)

5 hours ago



Trattoria Laura Milá Kristo ze Zdib, již dlouho jsem nezažila, tak drzou slečnu jako jste Vy a to překousnu hodně-možná jsem měla smůlu? Nicméně slečnám ve Vašem věku vždy radím-najdi si chlapa! s pozdravem
L.Křikavová
majitelka Trattoria Laura
5 hours ago via email · 2 people



Krista Ze Zdib Jsme rodinný podnik a naším cílem je vždy spokojený zákazník.
Věříme, že se k nám budete často a rádi vracet!
4 hours ago



Trattoria Laura Holky, nemáte co na práci? Jestli teda máte chlapy, jak "tvrdíte", tak nesedte u počítačů a běžte vařit!
Sorry, že už si s Vámi nadále nebudu dopisovat-nemám tolik času, abych ho mohla ztrácat s každým...
Nazdar!
3 hours ago via email



Šárka Benedová s vaším přístupem k zákazníkům a kuchařským uměním vy radši nevařte!!!!
2 hours ago · 1 person

Obrázek 4 Ukázka komunikace na Facebook profilu restaurace La Trattoria⁷⁶

Je patrné, že majitelka krizovou situaci nezvládla a ve své podstatě ani takový záměr neměla. Díky kontroverznosti případu se tato ukázka krizové komunikace objevila na mnoha konferencích zaměřených na komunikaci a marketing jako odstrašující příklad. Současný stav firemního profilu restaurace je slabý. Počet fanoušků je zhruba 166 a aktivita je v podstatě nulová. Veškerá předchozí komunikace a příspěvky jsou vymazány. Jediný pozůstatek z incidentu zůstal status jako odkaz na proběhlou komunikaci, ve kterém se tvrdí, že Facebook stránky byly v té době zneužity. To se však ukazuje jako špatný krok, neboť uživatelé, kterým byly příspěvky vymazány, se znovu hlásí o slovo.

Na tomto příkladu z června roku 2011 je zřejmé, že celá komunikace ze strany majitelky restaurace nebyla podchycena a pravděpodobně se tak ani nestane v budoucnu. Na druhou stranu se ostatní restaurační zařízení měla možnost poučit, jak v sociálních médiích nekomunikovat.

⁷⁶ Zdroj: <http://www.pooh.cz/a.asp?a=2017188>

11.2 PŘÍKLAD KRIZOVÉ KOMUNIKACE

Brněnská restaurace Hansen Restaurant se řadí do vyšší cenové kategorie a nabízí zážitkovou kuchyni. Stejně jako zmíněná restaurace La Trattoria Laura, i Hansen Restaurant v roce 2011 zaznamenala krizovou komunikaci. Krize byla sice jiného typu, avšak dosáhla podobné míry virality⁷⁷ a to především díky vlivným uživatelům, kteří se stali její součástí. V listopadu 2011 provozní restaurace zveřejnila menu restaurace. Bohužel materiál dostatečně graficky neupravila a ponechala jej s červeným podtržením pro automatické opravy kontroly pravopisu, kurzor vedle loga restaurace a s nevhodným řádkováním a zarovnáním. Na tyto nedostatky upozornil uživatel v tónu s lehkou nadsázkou. Reakce ze strany restaurace vyzněla spíše podrážděně, než, aby se za chybu omluvila. Doslovně reaguje: „Souvisí to tak, že jsem dala na FCB špatnou variantu menu. No což. I to se stane. Celkem vyčerpávajícím způsobem jste všechny nedostatky rozebral. Bývala bych to opravila, ale to ani teď nemůžu, jelikož by se tu vzápětí objevilo, že jsem smazala negativní ohlas. Tak to tu nechám a budu doufat, že někoho zaujme menu jako takové. Nicméně jste velmi pečlivý hodnotitel“.⁷⁸

Některé komentáře dalších uživatelů se postavily za uživatele, který na problém poukázal. Jiné na stranu restaurace. Další reakce ze strany restaurace je opět neadekvátní: „30 komentářů k omylem vloženému menu, které je tu nota bene už dávno správně? A ani jeden k husím škvarečkům? Nikdo z Vás nikdy neudělal překlep, neposlal špatně mail? Asi jsem z jiné planety než Vy. Za Hansen jako takový tuto podivnou diskuzi končím. Jedu pro husy“⁷⁹

⁷⁷ Slovník pojmů

⁷⁸ SPRÁVCE FB PROFILU. Hansen Restaurant. In: *Facebook.com* [online]. 2011 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=298360613521101&set=a.113349718688859.13329.112347955455702&type=3>

⁷⁹ SPRÁVCE FB PROFILU. Hansen Restaurant. In: *Facebook.com* [online]. 2011 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=298360613521101&set=a.113349718688859.13329.112347955455702&type=3>



Obrázek 5 Ukázka krizové komunikace na Facebook profilu restaurace Hansen⁸⁰

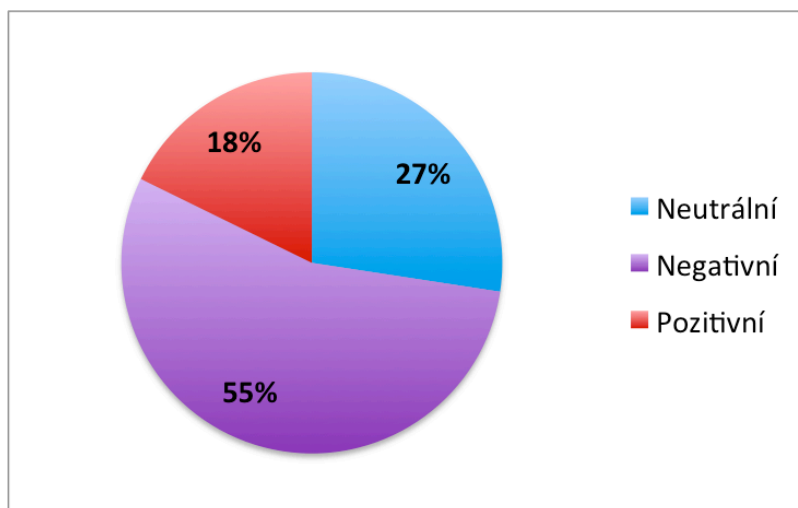
Provozní restaurace, jež profil restaurace spravuje svým tónem dává jasně najevo, že upozornění na chybu a navazující komentáře nebere jako zpětnou vazbu, spíše jako výzvu k útoku. Ironie a nesoudnost komunikace je v takovém případě spíše na škodu a počet příspěvků se postupně navyšuje až na 62. Komentáři se také prolínají další odkazy a to například na firemní profil firmy Prokop Software, poradenskou společnost pro webdesign a internetový marketing, kde její správci tuto událost dále publikují a prezentují jako špatnou formu krizové komunikace.

⁸⁰ SPRÁVCE FB PROFILU. Hansen Restaurant. In: *Facebook.com* [online]. 2011 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=298360613521101&set=a.113349718688859.13329.112347955455702&type=3>

11.3 TEMATICKÁ ANALÝZA

K analýze byly postoupeny příspěvky jak uživatelů, tak samotné restaurace. Celkový počet příspěvků je 62. Vlákno krizové komunikace bylo rozděleno na kategorie negativní, pozitivní a neutrální. Téma negativních příspěvků se týkalo špatného formátu menu (kód Neg.Formát menu), zpětné vazby na restauraci a její služby (kód Neg.Zpětná vazba), nesprávnou propagaci na sociální síti Facebook (kód Neg.Pověst na FB) a obecně negativní odezvu na způsob komunikace restaurace. Pozitivní příspěvky se ve většině případech zastávaly restaurace a bránily ji (kód Obrana restaurace). Do kategorie neutrální byly zařazeny příspěvky reakcí restaurace. Přestože se nesly v ironickém tónu, jejich cílem nebylo vyznít negativně, proto jsou kódovány zvlášť. Další část neutrálních příspěvků neobsahuje konkrétní klíčová slova nebo jsou mimo témata.

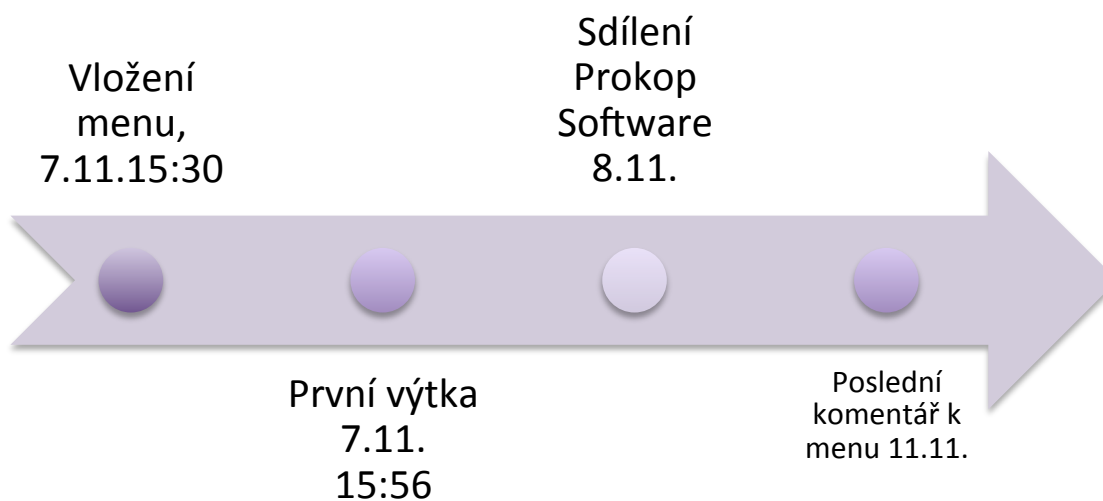
Graf zobrazuje pouze procentuální podíly kategorií, neboť jednotlivá témata jsou velmi rozmanitá a nepřehledně se člení. Avšak seznam témat a k nim konkrétní příklady výroků je uveden v sekci příloh. Výsledek tematické analýzy reflektuje výše popsanou neúspěšnou krizovou komunikaci. Převažující negativní kategorie (55%) potvrzuje zásadní chyby a nedostatky v řešení komunikace. Neutrální kategorie (27%) nevypovídá žádný konkrétní závěr. Naproti tomu pozitivní kategorie, z čehož největší počet témat se týká obrany restaurace, informuje o části zákazníků, kteří jsou k firmě loajální.



Graf 8 Výsledek tematické analýzy status restaurace Hanses⁸¹

11.3.1 ČASOVÁ OSA

Vzhledem k tomu, že reakce ze strany restaurace byla promptní, uvedená časová osa a jednotlivé události jsou děleny v rámci krátkého časového úseku.



Graf 9 Časová osa krizové komunikace Hansen Restaurant⁸²

⁸¹ Zdroj: Autorka práce

⁸² Zdroj: Autorka práce

11.3.2 SOUČASNÝ STAV SPRÁVY FACEBOOK STRÁNEK

Současný stav profilu restaurace Hanse je příznivý. Disponuje téměř se dvěma a půl tisíci fanoušky, pravidelně publikují zajímavé příspěvky v podobě receptů, aktuální nabídky nebo nadcházejících událostí. Při detailnější analýze příspěvků od jiných uživatelů se však ukazuje, že restaurace má rozsáhlé problémy s neplacením svých zaměstnanců a dodavatelů. Právě oni využívají sociální média ke sdílení svých negativních názorů a doufají, že se informace dostanou k zákazníkům. Níže uvedený obrázek ukazuje příklad zmíněných komentářů.



Jiri Halma
Zloději, nedávají výplaty! Kradou. Co mají dělat lidé co nedostali zaplaceno? Ďáblova mstu na vás!
Like · Comment · October 16, 2012 at 8:28pm

Václav Vanda
doporučuji všem dnes navštívit Hansen a dát si něco k jídlu...pokud vám bude mít kdo uvařit.....LENKA tam nemá ani jednoho kuchaře
Like · Comment · October 16, 2012 at 12:25pm

👍 Jan Novák likes this.

Judy Steward Tak nevím, ale my jsme večer dostali. Ta panenka s hrachovým pyré, co mají od minulého degustačního menu je výborná. Normálně se vaří. Nerozumím.
October 16, 2012 at 8:46pm via mobile · Like

Write a comment...

Václav Vanda
tady "paní" Beránková není správcová, tudíž nemůže mazat příspěvky na zdi!!! přijďte dnes všichni do Hansenů, bude sranda... jo a mají nového provozního Marek Pupík....pardoonn Chupík
Like · Comment · October 16, 2012 at 6:21am

👍 Jan Novák likes this.

Obrázek 6 Ukázka komunikace na Facebook profilu Hansen Restaurant⁸³

⁸³ SPRÁVCE FB PROFILU. Hansen Restaurant. In: *Facebook.com* [online]. 2011 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=298360613521101&set=a.113349718688859.13329.112347955455702&type=3>

Na žádný z dostupných komentářů nebyla nalezena reakce ze strany restaurace. Neobjevuje se ani vyjádření na dalších kanálech jako jsou webové stránky restaurace.

Na druhou stranu na profilu restaurace se objevuje mnoho příspěvků i s negativními názory, na které restaurace reaguje vhodně. Z reakcí je patrný zájem o zpětnou vazbu, kdy výsledkem má být spokojený zákazník. Příklad je uveden níže na obrázku.



Vladimír Dudak
Dobrý den, tak bohužel přišlo zklamání z Vaší restaurace a komentáře od jiných návštěvníků o totální nekoordinaci musím jen potvrdit. Moje hodnocení je uvedeno na serveru Fajnsmekr.cz http://www.fajnsmekr.cz/restaurace/hansen_restaurant.aspx

HANSEN Restaurant
1879-2010

Fajnsmekr – informace o restauraci
HANSEN restaurant, Brno
www.fajnsmekr.cz
Informace a hodnocení restaurace
HANSEN restaurant na adrese
Komenského náměstí 8, 602 00 Brno.

Like · Comment · Share · February 15, 2012 at 8:00am

Hansen restaurant Je nám velmi líto, že jste odešli nespokojení. Při rezervaci jste byli upozorněni, že máme Valentýnské menu, což měl včera asi téměř každý. Také jste byli dotázáni, jestli chcete tabuli, když Vás je víc. Mrzí nás, když jsou hosté zklamaní, ale není vždy možné držet stálé menu, je-li nějaká speciální událost, kdy hosté počítají s tématickým jídelním lístkem. Obrovská nabídka jídek by znamenala pomalou kuchyni a potíže se surovinami. Nicméně ještě jednou se omlouvám
February 15, 2012 at 10:27am · Like

Obrázek 7 Ukázka komunikace na Facebook profilu Hansen Restaurant⁸⁴

⁸⁴ SPRÁVCE FB PROFILU. Hansen Restaurant. In: *Facebook.com* [online]. 2011 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=298360613521101&set=a.113349718688859.13329.112347955455702&type=3>

11.4 HODNOCENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ

Krizová situace měla objektivně krátké trvání a reakce na ni byla ze strany restaurace promptní. Bohužel místo toho, aby svou rychlou reakcí krizi podchytila a efektivně vyřešila a v tomto případě se za chybu omluvila, ji prodloužila a dovedla až několikanásobnému počtu komentářů. Zvolená forma odpovědi odpovídá typu popření (Coombs, 2007, a Lui, Austin, Jin, 2011, s. 5), které je vysvětleno v teoretické části práce. V tomto případě se však jedná o nevhodně zvolenou formu, čemuž odpovídá hodnocení jedním bodem.

Ostatní uživatelé komunikaci sdíleli a díky těm, kteří mají v sociálních médiích vlivnou pozici, se dostala až na stránky konzultační společnosti nebo na osobní profily dalších uživatelů. V návaznosti na teoretickou část pojednávající o analýze publika se v tomto případě jedná o typ uživatelů kritik, který reaguje na někým vytvořený obsah a vystupuje v roli hodnotitele (Li, 2011, s. 5). Rozsah jako takový se však týkal pouze sociální sítě Facebook a nepřesáhl další kanály sociálních médií.

Odpovědná osoba, jež celou komunikaci vedla, byla manažerka restaurace. Jinými slovy osoba, která nemá s komunikací zkušenost a výtku na adresu restaurace si vzala osobně. Velkým plusem se hodnotí nesmazání komunikace ani příspěvků z profilu. Příspěvek lze stále dohledat.

Komunikace a současný stav profilu však působí schizofrenně, protože velká část příspěvků a reakcí je vedena profesionálně a správce si umí dobře poradit i s negativní zpětnou vazbou. To znamená, že do správy stránek zasahuje pravděpodobně více osob. Navíc, jak vyplývá z informací uvedených na profilu Facebooku, dříve měla na starosti komunikaci profesionální agentura.

Celkové hodnocení krize je 10 bodů. Z výše popsaného slovního hodnocení vyplývá několik doporučení pro lepší komunikaci, především lépe zvolit formu odpovědi a profesionálnější přístup odpovědné osoby.

NÁZEV KRITÉRIA	HODNOCENÍ
Rychlost reakce	4
Forma odpovědi	1
Trvání krize	5
Rozsah krize	5
Odpovědná osoba	2
Výsledek krize	3
CELKEM	10

Tabulka 4 Hodnocení krizové komunikace Hansen Restaurant⁸⁵

⁸⁵ Zdroj: Autorka práce

12 PODNĚTY PRO DALŠÍ VÝZKUM

Výzkum provedený v praktické části měl za cíl získat podklady pro hodnocení krizové komunikace konkrétního praktického příkladu. Ambicí tematické analýzy bylo utřídit a kategorizovat sesbíraná data. Jejich rozdělením a zařazením bylo možné získat jasnější představu o průběhu krize. Podněty pro další výzkum se dotýkají oblasti analýzy jednotlivých příspěvků s pomocí sofistikovaných monitorovacích nástrojů. Podnětné by bylo srovnání obou metod vyhodnocování příspěvků.

V kontextu konečného výsledku krize vzniká prostor pro monitorování loajality ke značce, vnímání firmy a dopad na finanční a obchodní výsledky po krizi. Porovnání všech těchto dat spolu s off-line marketingovým výzkumem by v tomto případě přineslo zajímavý pohled na reálný dopad krize.

Nastavení dalších kritérií, například týkajících se srovnání konkrétních platforem sociálních médií nebo detailnější analýzu publika pro konkrétní firmu, by v případě analýzy znamenalo podrobnější pohled na povahu typu a šíření krizí. Výsledky takových analýz by vedly k vytvoření efektivnější metodiky řešení krizové komunikace.

13 SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Cílem popisu, analýzy a hodnocení praktických příkladů bylo promítnout teoretické a metodologické přístupy do praxe. Tento záměr byl v rámci praktické části splněn. Je zřejmé, že zvolená metoda analýzy nálad a tematická analýza vhodně zapadá do formy a způsobu hodnocení. Na základě analýz je totiž možné přehledně demonstrovat průběh krize a získat konkrétní postupy.

Z jednotlivých hodnocení předložených praktických příkladů vyvstává několik konkrétních výstupů, které jsou pro řešení krizové komunikace stěžejní. Jak vyplývá z hodnocení a práce s daty, kritérium formy odpovědi na krizi, je pro efektivní řešení krize nejdůležitější. Nejen, že přiřazená hodnota je nejvyšší, ale dále se ukazuje, že toto kritérium má vliv na celkový výsledek krize. Obě kritéria jsou tímto způsobem propojena. Forem odpovědí firmy na krizi, které jsou detailně popsány v teoretické části, je několik variant, avšak zvolení té správné předpovídá celkový průběh krize.

Hodnocení praktického příkladu firmy Johnson & Johnson získalo nejvyšší počet bodů a to díky dobře zvolené formě odpovědi. Naproti tomu praktické příklady společnosti Vodafone a restaurace Hansen získaly nejmenší bodové hodnocení a tím pádem i nízkou hodnotu celkového hodnocení krizové komunikace.

Ani jedna z firem nevyužila ke své krizové komunikaci tradiční média. V tomto směru faktory rozsah a závažnost krize neodpovídaly nutnosti využití tohoto kanálu. Nicméně přesto se v případě Vodafone objevila sekundární krizová komunikace na platformách on-line médií.

Každá z firem uvedených v praktických příkladech působí v jiném segmentu a jejich cílová skupina publika se liší. I když jsou kritéria pro analýzu praktických příkladů stejná, cílem bylo prezentovat varianty krizové komunikace, ne je mezi sebou porovnávat.

14 ZÁVĚR

Diplomová práce měla za cíl prezentovat klíčové oblasti a subjekty, kterých se krize a navázaná krizová komunikace týká. Tímto se podařilo obsáhnout nejdůležitější oblasti problematiky krizové komunikace tak, aby firma byla schopna na jejím základě připravit kompletní komunikační strategii a řešení krize. Práce uvádí sociální média jako hlavní platformu krize, která je popsána z perspektiv: firmy, uživatelů (cílového publika) a krize jako procesu.

Proces krizové komunikace je srovnáván s platformou tradičních médií tak, aby byly zřetelně vidět její rozdíly ve vnímání a průběhu krize. Platforma sociálních médií se chová odlišně, především díky povaze publikování a šíření obsahu. V teoretické části jsou prezentovány poznatky o tom, jak k sociálním médiím přistupují novináři a public relations agentury. Z praktické části je dále možné vyzorovat rozdíly v typu komunikace, rychlosti šíření a rozsahu komunikačních kanálů.

V úvodu zmíněná hypotéza o významnosti a důležitosti kritérií se na základě výstupů v praktické části potvrzuje. Forma odpovědi jako nejdůležitější kritérium má dále vliv na kritéria trvání krize a rozsahu krize. Na praktickém příkladu Johnson & Johnson se ukazuje, že forma odpovědi omluvy a vysvětlení je neefektivnější způsob, jak pozitivně ovlivnit šíření krize a výsledek jejího vnímání.

Další hypotéza týkající se příčiny a důvodu vzniku krize se potvrzuje. Jak vyplývá nejen z části praktických příkladů, nedostatečný a nekvalitní monitoring sociálních médií, patří mezi nejčastější příčiny vzniku krize. Na to navazuje zmíněný termín prodromes, tedy varovné signály, které počátky krize detekují. Spolu s identifikací potencionálních rizik pomocí krizového management plánu a monitorováním zmínek o firmě má firma velkou šanci mnoha krizím předejít. S detailním a pečlivým monitoringem také souvisí znalost cílového publika. Nejen, že je důležité s cílovým segmentem komunikovat, ale také naslouchat a promítat připomínky a komentáře do konkrétních strategických kroků firmy.

Ze závěrů teoretické a praktické části vyplývá, že pokud firma má být připravena na krizovou komunikaci v sociálních médiích, musí do své strategie obsáhnout především krizový komunikační plán, formy odpovědí a reakcí a

pravidelně se věnovat monitorování sociálních médií. Diplomová práce navíc nabízí postupy a doporučení, kterým se firma může inspirovat.

15 SLOVNÍK POJMŮ

Follower

Uživatel, který sleduje příspěvky dalšího uživatele v rámci sociálního média Twitter.

FUP

Zkratka z anglického originálu Fair User Policy znamená omezení pro uživatele v rámci překročení limitu stahovaných dat.

Hashtag

Nástroj používaný v sociálním médiu Twitter. Slouží pro odkazování klíčových slov a jejich monitoringu. Hashtag se tvoří přidáním znaku křížku před klíčové slovo (#příklad).

Check-in

Funkce přihlášení se uživatele ke konkrétní lokalitě nebo místu. Typicky využívané sociálními platformami typu Foursquare.

Influencer

Typ uživatele v sociálních médiích, který má silný vliv na ostatní.

Like

Vyjádření souhlasu nebo pozitivního ohlasu k danému příspěvku běžně užívaného na sociální síti Facebook.

Opinion Leader

Typ uživatele v sociálních médiích, který je myšlenkový vůdce.

RSS kanál

Technologie, která umožňuje uživatelům přihlásit se k odběru novinek konkrétního webového portálu.

SMR

Zkratka z anglického originálu Social Media Release, která označuje specifickou podobu tiskové zprávy pro sociální média.

Status

Podoba textového příspěvku v sociálních médiích, typicky využívaného na sociální síti Facebook.

Technografický profil

Profil uživatele, jenž určuje způsob jeho chování v daném sociálními médiu.

Troll

Účastník diskuzních fór, jehož příspěvky jsou provokativní i hanlivé a mají za cíl narušit běžný chod diskuze a vyvolat emotivní odezvu.

Tweet

Příspěvek na sociálním médiu Twitter.

Viralita

Efekt šíření příspěvku napříč on-line prostředím, potažmo kanálů sociálních médií.

Word-of-Mouth

Ústní předání informace. Pojem se používá především v kontextu marketingu.

16 POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

ATAXO CZECH S.R.O. *Klaboseni.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-02-03].
Dostupné z: <http://www.klaboseni.cz/>

BEDNÁŘ, Vojtěch. Prototyp marketéra sociálních médií. In: *Youtube.com* [online]. 2012 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: <http://vimeo.com/54724999>

BRAUN, Virginia a Victoria CLARKE. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* [online]. 2006, roč. 3, č. 2, s. 77-101 [cit. 2013-03-23]. ISSN 1478-0887. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>

BROWN, Rob. *Public relations and the social web: using social media and Web 2.0 in communications*. Philadelphia: Kogan Page, 2009, x, 182 p. ISBN 07-494-5507-1.

CONVERSEON. *Listening 2.0* [online]. 2010 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://converseon.com/sites/default/files/Listening20.pdf?sid=4312>

COOMBS, W. Timothy. The Protective Powers of Crisis Response Strategies. *Journal of Public Relations Research* [online]. 2006, č. 23 [cit. 2013-03-27]. DOI: 10.1300/J057v12n03_13. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J057v12n03_13

COOMBS, W. Timothy. Crisis Management and Communications. INSTITUTE FOR PUBLIC RELATIONS. *IPR* [online]. 2007 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications/>

COOMBS, W. T. Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*. 2008, č. 35.

CROSBIE, Vin. What is 'New media'?. *Corante* [online]. 2006, -, [cit. 2012-04-12]. Dostupný z WWW: <http://rebuildingmedia.corante.com/archives/2006/04/27/what_is_new_media.php>

DOČEKAL, Daniel. České firmy na Facebooku a Twitteru v roce 2011. *Lupa.cz* [online]. 2009 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/ceske-firmy-na-facebooku-a-twitteru-v-roce-2011/>

ELDANZ, Petr. Základy analýzy a monitoringu sociálních sítí 2.: horizontální analýza. *Lupa.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/zaklady-analyzy-a-monitoringu-socialnich-siti-ii-horizontalni-analyza/>

ELDANZ, Petr. Základy analýzy a monitoringu sociálních sítí 3.: analýza nálad. *Lupa.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/zaklady-analyzy-a-monitoringu-socialnich-siti-3-analyza-nalad/>

FEARN-BANKS, Kathleen. *Crisis communications: a casebook approach*. 4th ed. New York: Routledge, 2011, xi, 383 p. Routledge communication series. ISBN 04-158-8059-9.

GATES, Amy. Motrin's email response to the onslaught of complaints over babywearing ad. In: *Crunchy Domestic Goddess* [online]. 2008 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://crunchydomesticgoddess.com/2008/11/16/motrins-response-to-the-onslaught-of-complaints/>

HOUZAROVÁ, Alžběta. Každodenní využití Twitteru ve firemní komunikaci. In: *Tyinternety.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://www.tyinternety.cz/2009/11/25/clanek/video-z-konference-proc-nevyuziti-socialni-media-ve-firemni-komunikaci/>

JIN, Yan a Brooke Fisher LIU. The Blog-Mediated Crisis Communication Model: Recommendations for Responding to Influential External Blogs. *Journal of Public Relations Research*. 2010, č. 22.

JINDRA, Martin. *Budování a řízení značky v prostředí sociálních médií*. Praha, 2011. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví. Vedoucí práce PhDr. Helena Lipková, Ph.D.

JINDŘÍŠEK, Tomáš. Inspirující online marketing. *Idirekt.cz: Digitální Snídaně* [online]. 2011, č. 3 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://www.jindrisek.com/>

JOHNSON&JOHNSON. Controversial Motrin Moms Commercial. In: *YouTube.com* [online]. 2008 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=BmykFKjNpdY

KENNEDY, Helen. Perspectives on Sentiment Analysis. *Journal of Broadcasting*. 2012, roč. 56, č. 4, s. 435-450. ISSN 0883-8151. DOI: 10.1080/08838151.2012.732141. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08838151.2012.732141>

LI, Charlene. *Open leadership: how social technology can transform the way you lead*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, c2010, xviii, 311 p. ISBN 04-705-9726-7.

LI, Charlene a Josh BERNOFF. *Groundswell: winning in a world transformed by social technologies*. Expanded and rev. ed. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, c2011, xv, 332 p. ISBN 978-142-2161-982.

LIU, Brook Fisher, Lucinda AUSTIN a Yan JIN. How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*. 2011, č. 37.

OEGEMA, D., KLEINNIJENHUIS, J., ANDERSON, K., & HOOF, A. v. (2008). *Flaming and blaming. The influence of mass media content on interactions in online discussions*. In E. A. Konijn, S. Utz, M. Tanis & S. B. Barnes (Eds.), *Mediated interpersonal communication* (pp. 331-358). New York: Routledge.

LERBINGER, Otto. *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. 2nd ed. The Crisis Manager: Routledge, 2012. ISBN 04-158-9231-7.

OJEDA-ZAPATA, Julio. *Twitter means business: how microblogging can help or hurt your company*. Cupertino, CA: Happy About, 2008. ISBN 978-160-0051-180.

PAQUETTE, Amy. Cisco Social Media Playbook: Best Practice Sharing. *www.cisco.com* [online]. 2010, č. 1, s. 26 [cit. 2012-12-09]. Dostupné z: <http://www.scribd.com/doc/33518678/Cisco-Social-Media-Playbook-Best-Practice-Sharing>

PETERKA, Jiří. Mobilní data od Vodafone: už nezpomalí, ale rovnou se zastaví. *Lupa.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/mobilni-data-od-vodafone-uz-nezpomali-ale-rovnou-se-zastavi/>

QUALMAN, Erik. Social Media Revolution. In: *YouTube.com* [online]. 2008 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://www.youtube.com/watch?v=IFZ0z5Fm-Ng>

ROSEN, Jay. The People Formerly Known as the Audience. In: *PressThink* [online]. 2006 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: http://archive.pressthink.org/2006/06/27/ppl_frmr.html

SCHOULTZ, Friederike, Sonja UTZ a Anja GORITZ. Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*. 2013, č.37

SEEGER, M. W., SELLSNOW, T. L., & ULMER, R. R. (1998). Communication, organization and crisis. In M. E. Roloff (Ed.), *Communication yearbook* (pp. 231–275). Thousand Oaks, CA: Sage.

SMITH, Nick, Robert WOLLAN, Catherine ZHOU a Todd R. WAGNER. *The social media management handbook: everything you need to know to get social media working in your business*. Hoboken, N.J.: Wiley, c2011, xv, 328 p. ISBN 04-706-5124-5.

SOLIS, Brian a Deirdre BREAKENRIDGE. *Putting the public back in public relations: how social media is reinventing the aging business of PR*. Upper Saddle River, N.J.: FT Press, c2009, 314 s. ISBN 978-013-7150-694.

STRAUSS, Anselm. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie Přel. S. Ježek*. 1.vyd. Boskovice: Albert, 1999, 196 s. ISBN 80-858-3460-X.

TNS QUAL+. Journalists and Social Media. In: *Qualitative survey about Journalists and Social Media* [online]. Eurobarometer Qualitative studies, 2012 [cit. 2013-02-01]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/quali_en.htm

UTZ, Sonja, Sandra GLOCKA a Friederike SCHOULTZ. Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster. *Public Relations Review*. 2013, č.40

VAN DIJK, Jan. *The network society*. London : Sage Publications Ltd., 2006. 292 s.

VEIL, Shari R., Tara BUEHNER a Michael J. PALENCHAR. A Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2011, č. 19, s. 14.

VYLEŤAL, Martin. Alžběta Houzarová (Vodafone): lidé chtějí po mobilních operátorech na sociálních sítích péči a rady. *Lupa.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/alzbeta-houzarova-vodafone-lide-chteji-po-mobilnich-operatorech-na-socialnich-sitich-peci-a-rady/>

WEBBER, Alan, Charlene LI a SZYMANSKI. *Guarding the Social Gates: The Imperative for Social Media Risk Management*. In: *Altimeter Group* [online]. San Mateo, California, USA: Altimeter Group, 2012 [cit. 2013-01-13]. Dostupné z: <http://www.altimetergroup.com/research/reports/social-media-risk-management>

WRIGHT, Donald K. a Michelle D. HINSON. Examining How Public Relations Practitioners Actually Are Using Social Media. *Public Relations Journal*. 2009, č. 3, s. 2-32.

17 SEZNAM VYOBRAZENÍ

Graf 1 Zobrazení identifikace potencionálních krizí a dopadů	15
Graf 2 Časová osa krizové komunikace Johnson & Johnson	57
Graf 3 Hodnocení krizové komunikace J&J.....	59
Graf 4 Časová osa krizové komunikace konference Mexpo.....	65
Graf 5 Výsledek tematické analýzy statusu ze dne 23. 2. 2012	71
Graf 6 Výsledek tematické analýzy statusu ze dne 12. 3. 2012	73
Graf 7 Časová osa krizové komunikace Vodafone	74
Graf 8 Výsledek tematické analýzy status restaurace Hanses	81
Graf 9 Časová osa krizové komunikace Hansen Restaurant.....	81
Tabulka 1 Kritéria pro hodnocení krizové komunikace	51
Tabulka 2 Hodnocení krizové komunikace konference Mexpo.....	66
Tabulka 3 Hodnocení krizové komunikace Vodafone	75
Tabulka 4 Hodnocení krizové komunikace Hansen Restaurant.....	85
Obrázek 1 Rozhodovací strom pro stížnosti na sociálních médiích	39
Obrázek 2 Model krizové komunikace vedené v sociálních médiích.....	41
Obrázek 3 Ukázka komunikace na Twitteru týkající se konference Mexpo	62
Obrázek 4 Ukázka komunikace na Facebook profilu restaurace La Trattoria	77
Obrázek 5 Ukázka krizové komunikace na Facebook profilu restaurace Hansen	79
Obrázek 6 Ukázka komunikace na Facebook profilu Hansen Restaurant.....	82
Obrázek 7 Ukázka komunikace na Facebook profilu Hansen Restaurant.....	83

18 PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - Ukázka konkrétních příspěvků k daným tématům.

Téma	Výrok
Chyba v datu/Nefunguje web	<i>Praha, 23. února 2010 Vodafone od soboty rozšíří nabídku" - Asi špatně datum ne? Nejdříve bych si to po sobě přečetl než něco pustím na veřejnost ...</i>
Lepší konkurence	<i>To si žádá opravdu konkurenční prostředí a nového operátora! Vaše FUP si strčte za klobouk!</i>
Nepřehledná nabídka	<i>novinkou je spise zneprehledneni stavajici nabidky...nic jineho...zadne navyseni FUP...kdybyste alespon FUP aplikovali trochu s rozumem, ale snizeni rychlosti na soucasnou uroven je to same, jakoby jste to proste po prekroceni FUP vypnuli...</i>
Nevýhodná nabídka	<i>Shrnutí: Nezměnilo se nic u stávajících datových tarifů, natožpak zvýšení FUP:(Vodafone se místo vstřícného kroku k poptávce jeho zákazníků snaží vysát ještě více peněz z jejich peněženek, tím, že přidá pár nových tarifů s mírným zvýšením FUP za vyšší cenu.</i>
Specifický trh	<i>však Vodafone reflektuje požadavky trhu, sice nevím jakého, ale pořád to tvrdí</i>
Trojité monopol	<i>ke ktere! Oni opravdu vsichni spolehaji, ze je tady 8 milionu potencialnich zakazniku, kteri tak maximalne mohou pendlovat od jednoho operatora k druhemu a tim se jim v podstate nemuze nic stat. Usporadal bych tyden bez mobilu... To by se chlapci a devcata na manazerskych zidlickach mozna zacali hybat. Bohuzel, oni vedi, ze i tak maji tripol (trojity monopol).</i>
Věrný zákazník	<i>a co navyseni FUP u stavajicich tarifu? K tarifu za 550 korun jeje 150 MB smesny. Jsem s Vami 10 let, poslala jsem vam pres stotisc a limit mam jak zebra. A vic vam fakt platit nehodlam!</i>
Zlatý oskar	<i>kde jsou ty casy co jsem na Oskara nedal dopustit..... jooo to uz je ale davno</i>

Příloha č. 2 - Ukázka konkrétních příspěvků k daným tématům.

Téma	Výrok
Neg. Formát menu	<i>To je sice krásné, ale řekl bych, že takto neuvěřitelně lajdácky zpracovaný materiál se příliš nehodí k image vaší restaurace. Nebo alespoň té image, kterou chcete mít.</i>
Neutr. Ironická odpověď	<i>Ou ou, tak jsem si myslela, že chyby dělají i jiní lidé, ale asi jen já. Tož se jdu zastřelit</i>
Poz. Obrana restaurace	<i>Já nějak nechápu, proč se to pořád dává novému Hansenu tak sežrat. Každý pochybení. Bruna Antiqua, ač vařila dobře, měla na menu "kozy sýr", Avia nebyla donedávna schopná menu ani dát na FB, Era jej dává naněkolikrát také, protože blbě vyfoti... Vše se přejde. Tady ne. Někteří Krňané se snaží být za každou cenu vtipní, ale už jsou trapní jako celé Žit Brno, kterému jsem v začátku fandila... No nic, no. Ať žije bezchybnost. Respektive, tolerance chyb někomu a jinému ne.</i>
Neg. Pověst na FB	<i>Pro Jindřicha F.: Přesně to samé mi běží v hlavě. Hansen má šanci stát se velmi populární na sociálních sítích a složit jako svělý odstrašující příklad, jak marketing nedělat. Možná tím předčí i popularitu aktualne.cz, které mělo podobné extempore na twitteru</i>
Neg. Zpětná vazba	<i>Můj o den starší příspěvek ke kvalitě restaurace jste ale taky smetli pouze tvrzením o úžasnosti palem o pokažené MP3 a k jídlu jste se nevyjádřili. Dříve se Hansen nestyděl říct: nepovedlo se nám to, přijďte znova, dostanete od nás sklenku bílého... Dříve bral Hansen feedback s pokorou, nyní kritiku ignoruje nebo zesměšňuje.</i>
Neutr. Zpětná vazba	<i>Konkrétní doporučení, protože vidím, že pochopeno nebylo: vyvarujte se zdobnělin, je to trapné a pokud se snažíte být přehnaně žoviální, tak to zákaznky spíše odradí. Čili jídelní lístky bez zdobnělin a v perfektní grafické úpravě jsou nezbytností. Je toto dost konkrétní doporučení?</i>
Poz. Zpětná vazba	<i>je sranda si číst komentáře tady, jako děti ve školce, co?? Nechápu, proč, když se vám nelíbí, fb stránky Hansenu, jídlo, obsluha, ceny nebo komentáře provozovatelů, si nenajdete jinou provozovnu jako terč...řekla bych, že je v Brně docela dost restaurací, které se dají (a to právem) kritizovat!!!</i>
Neg. Bez kódu	<i>Jeste tady kdosi kdesi z Hansenu napsal "ožralkové", tak to vazne pardon: >> Unlike Mate o fanouska mene, báj!</i>
Poz. Bez kódu	
Neutr. Bez kódu	<i>Pokorne priznavam gramatickou chybu v mem minulem prispevku</i>

Příloha č. 3 – Osobní omluva Kathy Widmer.

Dear Amy –


I am the Vice President of Marketing for McNeil Consumer Healthcare. I have responsibility for the Motrin Brand, and am responding to concerns about recent advertising on our website. I am, myself, a mom of 3 daughters.

We certainly did not mean to offend moms through our advertising. Instead, we had intended to demonstrate genuine sympathy and appreciation for all that parents do for their babies. We believe deeply that moms know best and we sincerely apologize for disappointing you. Please know that we take your feedback seriously and will take swift action with regard to this ad. We are in process of removing it from our website. It will take longer, unfortunately, for it to be removed from magazine print as it is currently on newstands and in distribution.

–Kathy

Kathy Widmer
VP of Marketing – Pain, Pediatrics, GI, Specialty
McNeil Consumer Healthcare
215-273-8192
kwidmer@mccus.jnj.com

Příloha č. 4 – E-mail Elišky Hutníkové za účelem zrušení své účasti na konferenci Mexpo.

ruším svou přednášku na mexpo 



Peter Bires

Add to circles

 Eliška Hutníková eliska.hutnikova@ataxo.com

6:28 PM (0 minutes ago) ☆



Show details

to Peter 

Dobrý den, Petře.

Vezměte prosím na vědomí, že ruším svou sobotní přednášku na konferenci Mexpo. Nebudu se účastnit konference, jejíž oficiální prezentace je tak otevřeně sexistická, že vyzdvihuje mezi hlavními lákadly bodypainting a sexy hostesky. Dnes jste to vše na Facebooku ještě stupňovali s vaší polonahou fotografkou, takže mám teď vážně pocit, že na konferenci samotné dojde snad i na striptérky nebo porno - takže ne, díky.

Věřím, že místo mé přednášky najdete pro účastníky nějaký náhradní program. Pokud chcete, můžete můj Twitter handle nabídnout jako slevový kód, stejně jako jste to udělali s ostatními, kdo se ohradili proti sexismu.

S pozdravem,
Eliška Hutníková