

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Public relations ve společnosti EUROVIA CS,
a.s.

Public Relations in EUROVIA CS, a.s.

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Petra Jílková, Ph.D.

ROSOVÁ

MICHAELA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Rosová Jméno: Michaela Osobní číslo: 437583
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS) - oddělení manažerských studií
Studijní program: Ekonomika a management (B6208)
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích (6208R184)

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Public relations ve společnosti EUROVIA CS, a. s.

Název bakalářské práce anglicky:

Public Relations in EUROVIA CS, a. s.

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je především analýza mediální a krizové komunikace ve společnosti EUROVIA CS ve spojitosti s konkrétní kauzou.

Na základě zjištěných skutečností bude vypracováno doporučení pro krizovou a mediální komunikaci.

PŘÍNOS: Přínosem je aplikace teoretických poznatků v oblasti PR na praktické využívání nástrojů mediální a krizové komunikace společnosti EUROVIA CS a dalších subjektů. Doplnění nebo prohloubení nástrojů PR.

OSNOVA: Úvod; 1. Public Relations 2. Interní a Externí Public relations 3. EUROVIA CS 4. Mediální a krizová komunikace 5.

Analýza mediální a krizové komunikace; Závěr

Seznam doporučené literatury:

KOHOÚT, J. Veřejné mínění, image a metody public relations. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-006-6;

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. 978-80-247-1407-3;

HEJLOVÁ, D. Public relations. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.;

CHALUPA, Radek. Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty. Praha: Grada, 2012.

Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4234-2; ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:


Ing. Petra Jilková, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií


Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Ing. Erika Kohoutová, EUROVIA CS

Datum zadání bakalářské práce: 20.1.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 12.1.2018

Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2018


Podpis vedoucí(ho) práce


Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

10-01-2018

Datum převzetí zadání



Podpis studenta(ky)

ROSOVÁ, Michaela. *Public relations ve společnosti EUROVIA CS a.s.*
Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické
v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 01. 10. 2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Petře Jílkové, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce na téma Public Relations ve společnosti EUROVIA CS a.s. se bude zabývat využíváním PR v dané organizaci, důraz bude kladen na krizovou a mediální komunikaci. Tyto dvě oblasti budou analyzovány. Dále je smyslem bakalářské práce formulovat základní pojmy z této oblasti, shrne teoretické zázemí problematiky, popsat skutečnou situaci a navrhně zlepšení nebo prohloubení používaných metod, případně metody, které organizace nevyužívá, ale mohla by. Komunikační strategie bude posuzována a analyzována na základě teoretického východiska doporučené literatury. Práce je rozdělena do pěti kapitol. Jedná se o dvě teoretické kapitoly, které vycházejí především z odborné literatury, vymezí využití Public Relations a jeho oblasti, nástrojích, cílových skupinách a cílech. Další kapitola je zaměřená na organizaci jako takovou, tj. její vznik, současnost a organizační strukturu. Čtvrtá a pátá kapitola jsou kapitoly praktické a věnují se aplikaci zjištěného v konkrétních případech, rozebírají krizovou a mediální komunikaci organizace na základě jejího vystupování vůči veřejnosti.

Klíčová slova

Externí PR, Komunikační mix, Krizová komunikace, Interní PR, Oblasti Public Relations, Media a mediální komunikace, Krizová komunikace.

Abstract

The topic of this thesis is Public Relations at EUROVIA CS a.s., altogether it will define the fundamental scope within this area, summarize the complexities of the theoretical background, describe the actual state of utilizing PR within the aforementioned organization and suggest improvements or deepening of existing methods, alternatively such methods that the organization isn't using yet but should have. Communication strategy will be evaluated and analyzed on the basis of the theoretical findings from the recommended literature. The thesis is divided into five chapters, which include additional subchapters. First two chapters are theoretical and draw primarily from the academic literature; the chapters further examine the core concepts, define the scope of Public Relations, such as domains, tools, and target groups, as well as general PR objectives. The next chapter focuses on the organization as such, the foundation, the current state, and the organizational structure. The fourth and fifth chapters are practical and address the application within each specific case, besides analyze the crisis and media communication of the organization's stance towards the public.

Key words

Crisis Communication, Communication Mix, External PR, Internal PR, Media and Media Communication.

Obsah

Úvod	5
1 PUBLIC RELATIONS.....	9
1.1 PR aktivity	11
1.2 Public Relations v marketingovém mixu	13
1.3 Komunikační proces v kontextu Public Relations	14
1.3.1 Reklama a Public Relations	15
1.4 Krizová komunikace	16
1.5 Mediální komunikace	18
1.5.1 Typy médií	20
2 Interní a Externí Public Relations	23
2.1 Cílové skupiny Public Relations	23
2.2 Interní Public Relations	26
2.3 Externí Public Relations	28
3 EUROVIA CS.....	31
3.1 Organizační struktura	33
3.2 Komunikace v EUROVIA CS	33
3.3 PR a společenská odpovědnost značky	34
4 MEDIÁLNÍ A KRIZOVÁ KOMUNIKACE	36
4.1 Mediální komunikace	36
4.2 Krizová komunikace	37
4.3 Úvod do kauzy archeologických výzkumů pod dálnicí D35 ...	38
4.3.1 Časový průběh události	39
5 ANALÝZA MEDIÁLNÍ A KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	43
5.1 Mediální analýza	43
5.1.1 Zhotovitelé	44
5.1.2 Investor	46
5.1.3 Nájemníci pozemku	50
5.2 Analýza krizové komunikace pomocí SWOT analýzy	53
5.2.1 Zhotovitelé	53
5.2.2 Investor	54

5.2.3 Nájemníci pozemků	55
Závěr	57
Seznam použité literatury	58
Seznam obrázků.....	60
Seznam tabulek	61

Úvod

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou část. Pro vysvětlení jednotlivých pojmů v teoretické části byla použita odborná literatura. Praktická část obsahuje dvě prolínající se kapitoly a to krizovou a mediální komunikaci. Cílem práce je analýza mediální a krizové komunikace EUROVIA CS a dotčených subjektů v konkrétní mediální kauze. Cíle práce bude dosaženo vyhodnocením analýzy krizové a mediální komunikace. Mediální komunikace bude porovnávat mediální komunikaci více subjektů na základě výstupů v médiích. Analýza krizové komunikace bude provedena SWOT analýzou. Důvodem výběru tématu Public relations je jeho aktuálnost, kdy díky stále větší expanzi médií je nutné značku podporovat všemi dostupnými prostředky. Tématem se zabývá řada publikací od různých autorů, jako např. V. Svoboda, J. Ftorek či D. Hejlová.

Public Relations (dále PR) jsou společně s reklamou, osobním prodejem, přímým marketingem a podporou prodeje součástí komunikačního mixu organizace. Kompletní komunikační mix je součástí marketingového mixu.¹ Pro PR, či chcete-li, vztahy s veřejností existuje řada definic, dovolím si použít tu z Institutu Public Relations (1978), která tvrdí, že „PR činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností.“

V České republice stále převažuje velmi praktický přístup k PR. Přitom komunikace mezi organizací a veřejností, ať už s interní či externí, se stala zásadním faktorem pro každodenní činnosti i budoucí rozvoj všech podnikatelských činností. Aktuálnost tématu je dána také silícím vlivem globálních sociálních sítí, rozmachem virálních článků a videí, nad kterými i přes snahu organizace (např. pomocí astroturfingu) nelze mít takovou kontrolu jako např. nad reportáží v TV, jež je zpracována reportérem častokrát za spolupráce PR specialisty. Nadání PR specialisty konkrétní organizace efektivně komunikovat a dosáhnout

¹ HUSA KOVA, Radka. Public Relations (PR) agentura. Rh plus marketing s.r.o. [online] 1. 1. 2012 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z < <http://www.rhplusemarketing.cz/pr-public-relations-agentura/> >

vzájemného porozumění je častokrát stěžejní pro úspěch či neúspěch organizace. Především jedná-li se o organizace s formou B2C marketingu.

V dnešní době PR hraje v komunikaci většiny firem nezanedbatelnou roli. Dle výzkumu² PR v České republice využívá 75 % společností, což meziročně činilo nárůst o 10%. Zbytek, tedy 25% oslovených firem plánuje PR využívat v budoucnu. 73% respondentů pomocí PR nejvíce míří na prosazování informací o firmě. Druhé místo s 63% obsadila produktová komunikace podniků, tedy prosazování informací o jejich službách a výrobcích. Jedná se o tzv. marketingově orientované PR. Lze se setkat s argumentem "teritoriálních hranicích" mezi marketingem a PR. Marketingoví specialisté argumentují ve prospěch marketingu tím, že význam marketingu je především o podpoře a zlepšování prodeje. PR by tak mělo sloužit jako podpora pro tyto marketingové aktivity, které pomáhají tvořit goodwill (dobré jméno) či ideálně love brand u spotřebitelů. Stejný počet dotazovaných využívá PR k redakční činnosti, tj. psaní tiskových zpráv, článků apod. Co se realizace PR týká, nejvíce firem, 43%, využívá kombinaci interních zdrojů a externích PR agentur. K výdajům na PR aktivity 43% respondentů uvádí meziroční pokles rozpočtu uvolněného na PR činnosti.

Důležité je také odlišit cíl PR v segmentu business-to-business a business-to-customer. PR a marketing ve vztahu k zákazníkům bude jiný při business-to-business a při prodeji a často se chybně zaměňují. PR totiž občas vystupují jako direct-marketingová funkce, jejich cíl je ale odlišný. Nehledě na to, že organizace, jež mají velmi úzce vyprofilovanou oblast zaměření a jsou často de facto monopolem v oblasti (bio-chemický průmysl, těžba ropy apod.) investují do diametrálně odlišných PR aktivit než firmy s přímou formou marketingu určenou pro business-to-customer. Ve vývoji marketingu a PR je také zajímavé si všimnout, že už nejde o to přilákat nové zákazníky, ale přetahovat současné klienty konkurence, což opět nutí organizace nad progresivnějšími a zajímavějšími formami PR i marketingu.

² MICHL Petr. Výzkum: Výzkum Focus Agency: Využívání Public relations v České republice. Marketing – journal.cz . [online]. 4. 6. 2014 [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: < http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/vyzkum-focus-agency--vyuzivani-public-relations-v-ceske-republice__s279x10578.html >

V současné situaci stále ještě ekonomického růstu se PR potýká s dalším problémem. Mimo zajištění resp. podpoření marketingových aktivit, udržování povědomí se dle výzkumu PRCA³ 44% PR agentur na svém trhu vnímá jako největší výzvu nábor nových zaměstnanců a na druhém místě se objevuje udržení zaměstnanců stávajících. Potvrzuje se tak, že lidské zdroje jsou stěžejní částí každé organizace. Dnešní rychle se měnící doba hledá čím dál tím více možnosti predikce budoucího stavu, již se nestačí spoléhat na retrospektivní pohled. Proto také organizace vynakládají nemalé prostředky na řadu PR a marketingových výzkumů v duchu hesla – Co včera platilo, dnes už neplatí.

Z níže uvedených jsou nejnovějším výzkumem tzv. Barcelonské principy, založené na sedmi cílech a sedmi základních principech vyvinuté Asociací pro měření a evaluaci komunikace (AMEC)⁴. Dalším výzkumy lze provádět situační analýzou (analýza 7C), analýzou organizace (SWOT, STEEP, McKinsey 7S analýza) a analýzou veřejnosti (průzkum veřejného mínění).⁵ Hlavním cílem práce tedy je analýza PR činností společnosti EUROVIA CS a následné doporučení nastavení nových resp. nepoužívaných PR nástrojů vhodných pro organizaci.

³ INGHAM, Francis. PR Summit 2015: Direction of travel for the global market. PR – summit.cz. [online]. 21. 10. 2015 [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: < <http://www.prsummit.cz/materialy> >

⁴ ROCKLAND, David. Barcelona Principles 2.0. [online]. 3. 9. 2015 [cit. 2017-02-23]. Dostupné z <<http://amecorg.com/wp-content/uploads/2015/09/Barcelona-Principles-2.pdf>>

⁵ KOPECKÝ, Ladislav. Public relations: dějiny, teorie, praxe. Praha: Grada, 2013. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-4229-8. str. 130

TEORETICKÁ ČÁST

1 PUBLIC RELATIONS

Význam komunikace s veřejností stále roste. Díky rozšiřující se globalizaci jsou PR stále na vzestupu. Jsou nástrojem organizace, pomocí kterého firma záměrně ovlivňuje, vytváří, udržuje nebo mění vzájemné vztahy s veřejností. PR uplatňují celé spektrum komunikačních kanálů jako je propagace, projevy, tiskové zprávy, internet, direct mail apod.⁶ Základní dělení PR je na vnitřní a vnější, důležitá aktivita PR je také predikce reakce veřejnosti.

„PR jsou sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemné porozumění a důvěru.“⁷

„...Jako PR označujeme soustavnou a cílenou práci s veřejností (či lépe s veřejnostmi), jejímž účelem je prosazování komunikačních cílů a vytváření dialogu mezi institucí a zainteresovanými osobami.“⁸

Autoři odborné literatury, konkrétně Karlíček (2016), Kopecký (2013) i Hejlová (2015) se de facto shodují v základních skupinách, které jsou pro PR klíčové. Jsou to široká veřejnost - spotřebitelé, potencionální zákazníci; vnitřní veřejnost tzn. zaměstnanci, odbory; média; politické prostředí; obchodní prostředí - konkurenti; tvůrci mínění - zájmové organizace, občanské iniciativy. PR se cíleně zaměřují na ovlivňování těchto skupin. Hlavním důvodem PR udržovat či ideálně zlepšovat „corporate image“, tedy obraz firmy, vnímání firmy okolím. PR také nejsou zaměřeny na prodej konkrétního výrobku na rozdíl od reklamy a obecně tak PR aktivity bývají veřejností lépe přijímány.

⁶ CAYWOOD, C. L. Public Relations - řízená komunikace podniku s veřejností. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-886-4. str. 203

⁷ SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0564-8. str. 17

⁸ HALADA, Jan, ed. Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5. str. 80

Dle J. Kohouta⁹ má PR tři základní kameny v podobě veřejného mínění, corporate image a corporate identity. Dle D. Hejlové¹⁰ je do PR zařazována interní komunikace, issues management (krizová komunikace či krizový management), media relations, produktové PR, celebrity PR, finanční PR a vztahy s investory, Public affairs a government relations.

Teorie veřejného mínění se zabývá především charakteristikami jeho poslání, struktury a fungování. Veřejné mínění se skládá z názorů široké veřejnosti, zprostředkované komunikace médií a komunikace politických elit.¹¹ Aktivity PR se liší podle konkrétní cílové skupiny. V oblasti veřejného mínění půjde především o podporu prodeje produktů značky a udržení povědomí o značce. Aplikace PR v oblasti media relations se pak zabývá celou řadou aktivit, od budování dobrých vztahů s novináři až po efektivní krizovou komunikaci. V rámci vnitřních PR se jedná o zlepšení informovanosti zaměstnanců, zapojení zaměstnanců do firemních aktivit a zvýšení motivace.

„Veřejné mínění je souhrn názorů, které veřejnost vyjadřuje k danému tématu. Vzniká na základě poskytovaných informací, pocitů, domněnek, subjektivních úsudků. Je to shoda názorů mezi členy veřejnosti dosažená vzájemnou diskusí. K ovlivňování veřejného mínění jsou využívány formy a nástroje public relations.“¹²

Souvislost veřejného mínění s PR je zásadní. PR usilují o přízeň veřejného mínění, přičemž využívají všech možných informací

⁹ KOHOUT, J. Veřejné mínění, image a metody public relations. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-006-6. Str. 14

¹⁰ HEJLOVÁ, D. Public relations. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4. Str. 7

¹¹ SVOBODA, V. Public relations moderně a účinně. Praha: Grada, 2006. Expert ISBN 80-247-0564-8. str. 14

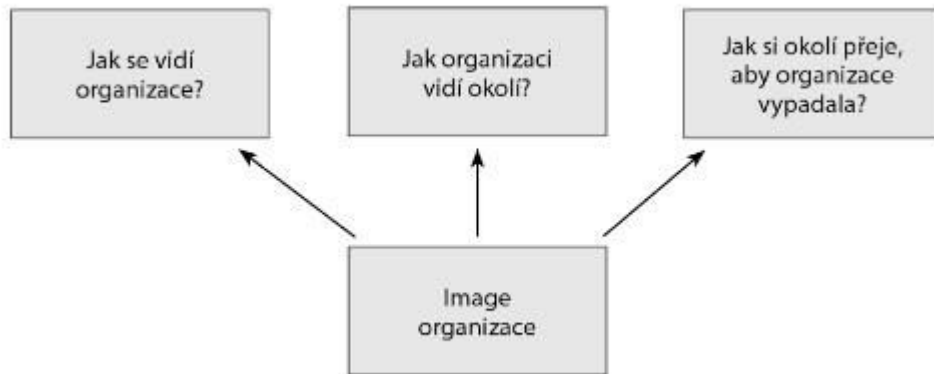
¹² JURÁŠKOVÁ, O.; HORŇÁK, P. a kol. Velký slovník marketingových komunikací. Praha : Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4354-7. s. 136.

o jeho působení ve skupinách veřejnosti. K tomu, aby PR ve veřejnosti uspěly, snaží se subjekty vytvářet o sobě pozitivní obraz, představu čili image.

Corporate Image je to jak organizaci vidí a vnímá okolí, je jí možné získat, když se organizace drží toho, jak se prezentuje. Image organizace se skládá ze tří částí. První část je to, jak organizace vidí sama sebe tedy corporate identity, další je pohled veřejnosti na organizaci a poslední část tvoří očekávání veřejnosti od organizace.

Corporate design¹³ je formalizovaný vizuální styl, který organizace využívá. Zahrnuje název firmy, logotyp, logotyp produktů, písmo a barvy, služební grafiku v podobě propagačních materiálů apod.

¹³ PALATKOVÁ, M. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5. Str. 111



Obrázek 1 Složky Corporate image ¹⁴

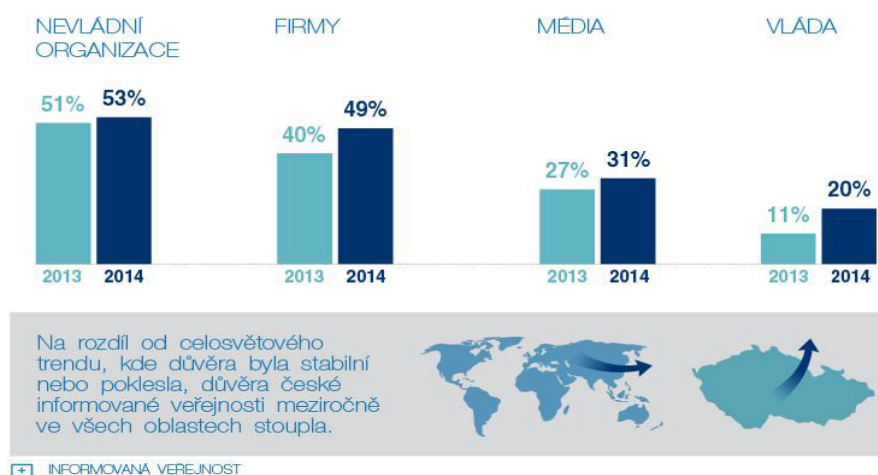
1.1 PR aktivity

PR aktivity jsou činnosti v rámci PR, kterými organizace udržuje a rozvíjí vztahy s celou řadou organizací jako je vláda, byznys sféra, vzdělávací instituce apod. Nejvíce viditelné PR aktivity většinou probíhají v rámci marketingové komunikace. PR aktivity pak probíhají pomocí prostředků a forem individuálního působení jako osobní jednání (face to face), osobní návštěvy, osobní vystoupení, personalizované dopisy a dárky. Druhou možností jsou prostředky a formy skupinového působení jako firemní akce, inzerční články, sponzorství a sociální odpovědnost, roadshow, prostorové prostředky. Dalšími možnostmi PR aktivit jsou press relations, které jsou pro PR sféru velmi důležité, neboť tisk ze značné části ovlivňuje veřejné mínění, které je pro PR zásadní. Lobbying a online PR jsou také řazeny mezi PR aktivity.¹⁵

¹⁴ ŠEDIVÝ, M. a O. MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6. str. 55

¹⁵ SVOBODA, V. *Public relations - moderně a účinně. 2. vydání.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2866-7. s. 22.

Vývoj důvěry v instituce v ČR



Obrázek 2 Vývoj důvěry v instituce 2013¹⁶

Základní prvek PR jsou vztahy s novináři, jakožto s mediálními nosiči PR sdělení. Při vytváření strategie press relations by měla být definována očekávání každé ze stran. Novináři čekají pravdivé, nezkrácené a kompletní informace, doplňující vyjádření na jejich případné dotazy a také určitou míru exkluzivity informací. Ve vztahu k médiím bezesporu hrají roli i osobní vztahy PR pracovníků a novinářů. Organizace na druhé straně profituje z publicity, která se jí skrze média dostává. Při dobrých vztazích s médii jsou organizace schopny ovlivnit i to, jak článek vyznívá.¹⁷

Prostředkem press relations jsou osobní setkání, vztahy s novináři i soukromé eventy. Důležitým podkladem a prostředkem jsou také tiskové zprávy a konference, bannery s novinkami na www stránkách, propagační materiály společnosti, press-kit a zvaní novinářů na různé exkurze. Například ŠKODA auto několikrát do roka pořádá zahraniční exkurze na zajímavá místa, kde prezentaci svých vozů spojuje s poutavým tematickým programem.

¹⁶ Důvěra Čechů v instituce konečně na vzestupu. [online] 2014 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z <<http://www.amic.cz/vyzkum/trust-barometer-2014-duvera-cechu-v-instituce-konecne-na-vzestupu/>>

¹⁷ SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7. str. 177

Mezi aktivity PR se řadí i vztahy s neziskovým sektorem, který např. organizace podporují v rámci různého sponzoringu. Corporate Social Responsibility se protíná s neziskovým sektorem a zaměřuje se na pomoc okrajovým skupinám společnosti. Veřejné akce, stake holders relations, firemní publikace – časopisy, propagační materiály, výroční zprávy. Významnou aktivitou PR je i lobbying, který je především pro gigantické korporátní organizace důležitou částí. Pomocí lobbyingu se organizace snaží uplatnit na co největší množství zakázek. Nezanedbatelnou PR aktivitou je i krizová komunikace, která se protíná s media relations a v práci jí je věnovaná samostatná kapitola.

1.2 Public Relations v marketingovém mixu

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrokové, cenové, distribuční, a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“¹⁸

PR jsou nedílnou součástí marketingového mixu, přesněji jedné jeho části a to komunikačního mixu. Marketingový mix obecně je soubor nástrojů, kterými se organizace snaží ovlivnit své cílové skupiny. Existuje několik možností dělení nástrojů marketingového mixu, základní dělení je na tzv. 4P¹⁹ – Product (produkt); Price (cena); Place (distribuční cesty); Promotion (komunikace). Promotion, tedy komunikace zahrnuje kromě oblasti PR také reklamu, podporu prodeje, prodejní personál, přímý a osobní prodej. Marketingový mix služeb 7P je rozšířen také o people (zaměstnanci), processes (procesy) a Physical evidence (fyzický důkaz), tím jsou myšlena např. videa z workshopů.

V centru dění všech organizací je zákazník, jelikož ten přináší zisk. Stále více firem si tedy uvědomuje, že názor zákazníka rozhoduje o úspěchu organizace a zároveň je hodnotným

¹⁸ KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, *Marketing*. Praha: Grada, 2004, ISBN 978-80-247-0513-2 str. 105

¹⁹ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika. 4., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1992-4. str. 174

zdrojem zpětné vazby, na základě které může firma zlepšit své výrobky, reklamu, komunikaci, apod. Klasický marketingový mix 4P je zaměřen především na kontrolované proměnné, tedy procesy, které se převážně odehrávají uvnitř firmy. Pro účely PR je ale zajímavější jiný koncept marketingového mixu 4C marketingový mix. V souvislosti s rozvojem vztahů s veřejností se uvádí strategický marketingový mix a marketingový mix orientovaný na zákazníka. Oba lze charakterizovat pod hlavičkou 4C. Strategický marketingový mix 4C²⁰ je dělen na Customers (zákazníci); Competitors (konkurenti), Capabilities (schopnosti firmy) a Company (charakteristika firmy). Marketingový mix 4C orientovaný na zákazníka je dělen na Customers (zákazníci); Cost (náklady na zákazníka), Convenience (dobrá dostupnost) a Communications (Komunikace).²¹

PR zaujímají důležitou pozici v rámci komunikačního mixu. Ten je složen ze šesti hlavních způsobů komunikace organizace, které probíhají přes osobní nebo neosobní komunikační kanály. Do osobních komunikačních kanálů se řadí osobní prodej, event marketing, komunikace v prodejním místě a veletrhy. Neosobní komunikační kanály pak zahrnují reklamu, podporu prodeje, přímý „direct“ marketing, sponzoring, internetový marketing a v neposlední řadě PR, někdy rozšířené o CRM.²² Každá složka komunikačního mixu by měla mít vypracovanou svou strategii. I pro PR tedy platí následující kroky. Vypracování situační analýzy, stanovení cílů PR komunikace, stanovení rozpočtu, strategie uplatnění nástrojů komunikačního mixu, samotná realizace komunikační strategie v praxi a zhodnocení úspěšnosti komunikační strategie.

1.3 Komunikační proces v kontextu Public Relations

Komunikační proces PR je proces, který se skládá z po sobě jdoucích komunikačních činností, a má za úkol sledovat PR cíle

²⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8. str. 75

²¹ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5. Str. 198

²² KOTLER P. a K.L. KELLER, *Marketing management*. Praha. Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. str. 600

organizace od začátku do konce. Komunikační proces se uskutečňuje na základě komunikačního plánu, který je vždy podřazen marketingovému plánu resp. strategickým cílům organizace.

Iniciátorem komunikačního procesu je organizace, která sděluje zprávu. Od organizace ven se komunikace šíří pomocí komunikačních forem, které si každá organizace volí dle své potřeby, tak aby zaměřila své cílové skupiny. Předmětem komunikace v komunikačním procesu organizace je organizace samotná (v PR) případně produkty organizace (v marketingu). Průběh komunikačního procesu je korigován dle, většinou předem, dohodnuté koncepce. (např. komunikační manuály).²³



Obrázek 3 Základní fáze komunikačního plánování²⁴

Realizace komunikačního procesu může probíhat dvěma způsoby. In house formou, kdy komunikaci zajišťují zaměstnanci organizace. Druhý způsob je outsourcing, kdy organizace zadá realizaci komunikace jiné firmě. Součástí komunikačního plánu je i rozpočet a způsob jeho čerpání, např. na osobní komunikaci, veletrhy apod. Komunikační proces je pro PR základním stavebním kamenem. Výchozím bodem komunikačního procesu by měla být podrobná analýza výchozího stavu, současné image organizace, stanovení cílů, kterých chce PR komunikace dosáhnout.²⁵

²³ VYSEKALOVÁ, J.; MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2790-5. str. 96.

²⁴ KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8. str. 11.

²⁵ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4. str. 248

1.3.1 Reklama a Public Relations

Přestože marketingové aktivity uplatňují obě oblasti je značný rozdíl mezi reklamou a PR, zároveň obecně platí, že čím lepší vztahy s veřejností organizace udržuje, tím menší úsilí musí vydávat do reklamy. Samozřejmě i kvalitní PR stojí nemalé finanční prostředky.

Reklama i PR využívá ke své činnosti média, rozdíl je ale v interpretaci organizace médií. Reklama si čas i prostor musí kupovat. V rámci PR si média přijdou pro vyjádření sama²⁶ (např. při krizové komunikaci), případně firma poskytuje takové podněty, které jsou pro novináře a veřejnost zajímavé samy o sobě. PR tedy dodává předzpracovaný obsah a jedná se o informace primárně pro média připravená interním oddělením firmy. Zároveň jsou tyto informace editovány médií, čímž se stávají více nezávislými. Je to oboustranná komunikace média - organizace, která se buduje dlouhodobě. V porovnání s tím je reklama zpracovaná jako závislý obsah určený pro zákazníka, jedná se o jednosměrnou komunikaci, která je zaměřena krátkodobě a je typicky zastoupená sloganem a vizuální složkou²⁷. Praktickým příkladem jsou například články v časopisu. Fotografii s logem a sloganem vztahující se ke konkrétnímu výrobku si firma může napsat sama a za peníze ho umístit na inzertní stránku. V rámci PR firma uspořádá např. tzv. press trip a novinář z daného periodika sám na základě zážitku napíše článek o dané organizaci či jejích výrobcích. Důvěryhodnost je další bod, ve kterém se tyto oblasti liší.

Tak jako PR používá reklamu pro naplnění svých cílů, tak reklama využívá PR a společně využívají i další BTL aktivity. Například PR v rámci integrované komunikace nejen umocňuje dosah reklamy, ale často jí může i nahradit. Což má za účel snížení nákladů a zvýšení efektivity působení dlouhodobou cílenou aktivitou. PR také zapojuje recipienta, v zastoupení reklamy je to tedy zákazník, do svých aktivit. Zastoupení PR reklamou funguje i

²⁶ MONZEL, M. *99 tipů pro úspěšnější reklamu*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2928-2. Str. 134

²⁷ VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4005-8. Str. 89

opačně v situacích, kdy reklamní spot, billboard, článek apod. buduje pozitivní vztah k organizaci i výrobku.

1.4 Krizová komunikace

Krizová komunikace je jednou z nejdůležitějších částí PR. Na krizové komunikaci firma nejlépe ukáže svou schopnost komunikace s veřejností. Jedná se o komunikaci v návaznosti na konkrétní událost, kterou je firma součástí, nebo ji sama vytvořila. Nevládnutá krizová komunikace může velmi negativně ovlivnit firmu a to ne jen úbytkem zákazníků, ale například i poklesem akcií na burze. Absolutně nevládnutý proces krizové komunikace je například krizová komunikace United Airlines v kauze přesunování jejich klientů v overbookingovaném letu. Poučením pro ně je propad akcií na burze o celých 5% hodnoty společnosti.²⁸

„Krise je náhlá událost nebo dlouhodobý problém, který dokáže poškodit pověst firmy nebo instituce, ovlivnit její hodnotu a mít vliv na její další rozvoj“²⁹

Každá organizace by měla mít určený krizový štáb, který je v případě nutnosti odpovědný za vedení krizové komunikace s veřejností. Tedy se všemi složkami veřejnosti od médií, přes místní samosprávu, vládní instituce, širokou veřejnost, finanční instituce až po zaměstnance firmy. Klíčem úspěchu krizové komunikace je de facto přísloví, kdo je připraven, není překvapen. Proto by organizace měla mít zmapované oblasti, kde krizové situace potencionálně hrozí nejvíce. Na základě potencionálních hrozeb se vypracovává plán postupu, který je aplikován v případě, že by situace vypukla. Potencionální hrozbou může být kvalita výrobků a služeb, ekologické katastrofy, ignorování zájmů investorů, trestná činnost (typicky kartelové dohody, ignorování závazných norem, chybějící nebo nedostatečná povolení atd.).

²⁸ YAHOO Finance. United Continental Holdings, Inc. [online] [cit. 2017-04-12]. Dostupné z <<https://finance.yahoo.com/quote/UAL?ltr=1>>

²⁹ CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4234-2. Str. 24

I v rámci tvorby strategické krizové komunikace, stejně jako v dalších strategických plánech, začínáme situační analýzou. Čili firma musí nejprve zjistit, o jaký druh krize se v konkrétním případě jedná, co je předmětem krize a na základě zjištěných informací určit svou strategii. Možnosti strategie krizové komunikace jsou následující.³⁰ Přízpůsobení se situaci je vhodná strategie, kdy organizace nechce krizi řešit a jedná se např. o konflikt s úřady, kde splněním požadavků protistrany se může firma vyhnout dlouhým soudním jednáním a neustálému vystavení mediálního zájmu. V řadě případů je ustoupení a splnění požadavků i značně levnější než soudní spory. Uzavření se vůči situaci nevede k efektivnímu vyřešení krize a není pro firmu výhodné ani k vytváření dobrých vztahů organizace s veřejností. Této strategie firmy využívají např. na počátku krize, kdy se snaží vytvořit efektivní krizový plán, na základě kterého pak přejdou např. do strategie spolupráce. Strategie spolupráce je zaměřena na aktivní řešení krize. Strategie odporu je vhodnou alternativou tehdy, kdy si je firma jistá svým nepochybením. V případě výhry ve strategii odporu se jedná o velice dobré PR pro celou organizaci v duchu „stojíme si za svým a nelžeme vám“.

Ani nejprecizněji zpracovaná strategie krizové komunikace nemusí zaručit úspěch, například v případě, kdy organizace nemá dobrou pověst sama o sobě. Kvalitní dlouhodobé PR zaměřené na budování dobré pověsti a jména značky vytváří pevné zázemí pro odvrácení případné krize a vytváří u ostatních komunikační filtr, který separuje informace spíše ve prospěch organizace. Jestliže je ale firma už před krizí vnímána negativně, pak krize toto vnímání v očích veřejnosti pouze rozšíří a v takovém případě je velmi těžké, i za pomoci logických argumentů, krizi odvrátit.³¹

Postup krizové komunikace se mění v závislosti na velikosti problému, finančních i personálních možnostech instituce. Existuje ale obecný doporučující postup.³² Vyjádření organizace ke krizi, a

³⁰ SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7. Str. 76

³¹ CHALUPA, R. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4234-2. Str. 43

³² ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8. Str. 234

to co nejdříve je to možné, např. tiskové prohlášení na vlastní www. stránkách či sociálních sítích. Svolání tiskové konference, kde jsou zástupci firmy schopni čelit dotazům veřejnosti resp. novinářů přímo. Vytvoření strategického týmu. To opět záleží na povaze organizace a problému. Členem týmu bývá tiskové oddělení, ale může se jednat i o outsourcingovou agenturu. Aktivní řešení problému - stažení výrobků, oprava závadné zakázky, nebo vytvoření expertních posudků, které by naopak dokázaly, že organizace nepochybila. Umožnit veřejnosti dotazovat se přímo společností - např. zřízením telefonních linek, uvedením kontaktních údajů do reklam apod. Krizovou strategií je k dokonalému výsledku nutné podporovat i perfektní komunikací. I obecné informace, které jsou snadno dohledatelné, znějí lépe než komentář, že se firma nebude vyjadřovat.

Klíčovou osobou pro krizovou komunikaci je tiskový mluvčí společnosti. Role tiskového mluvčího závisí na velikosti i charakteru společnosti. V korporátní sféře se jedná o člověka, který odpovídá na dotazy novinářům, v menších firmách je funkce tiskového mluvčího přiřazena k jiné funkci, často někoho z personálního oddělení. Tiskový mluvčí³³ vede tiskové konference, připravuje tiskové zprávy, monitoruje média, stará se o image firmy a jejích zaměstnanců, formulují a aktivně realizují komunikační strategii podniku. V krizové komunikaci je hlavním úkolem tiskového mluvčího situaci maximálně neutralizovat. Ve společnosti EUROVIA má tisková mluvčí na starost celé PR, interní a externí PR, CSR, marketing vč. interního marketingu.

1.5 Mediální komunikace

Media jsou jeden z nejznámějších segmentů celého PR, jelikož výstupy komunikace s médii jsou často hmotné a viditelné, jako například tištěné články v novinách, na internetu nebo vysílání v rádiu či televizi. Každopádně dosažení a pokrytí všech médií je jen jednou částí media relations. Media Relations jsou také o

³³ FTOREK, J. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-3926-7. Str. 104

navazování profesionálních vztahů, znalosti fungování médií, porozumění časových rámců, uzávěrek a využívání médií jako barometru společnosti, stejně jako odrazového můstku pro vlastní iniciativu.³⁴ Organizace musí jasně a srozumitelně informovat novináře. Novinář je člověk, který informaci následně interpretuje, a proto by měl být kladen důraz na správné vyložení informace. Záleží tedy na společnosti, jaké informace novinářům předá a zda jich bude dostatek. Novinář provádí selekci přijatých informací, proto je dobré informovat ho o tom, které informace jsou nejdůležitější.³⁵

Media, stejně jako např. cílové skupiny, lze dělit z několika pohledů. Podle typu společenských vztahů na interpersonální jako interní e-mail, chat, skype, listovní zásilky, které jsou určeny pro konkrétního jedince a masová jako intranet, televize, internetové deníky, časopisy, které jsou určeny pro širokou škálu cílových skupin. Média lze také dělit dle způsobu šíření na tištěná a elektronická a podle způsobu financování na komerční - soukromý investor, financováno převážně z reklamy - a veřejnoprávní - média veřejné služby, prostředky získávají z koncesionářských poplatků, reklama má menší podíl. Charakter mediální komunikace by tak měl být přizpůsoben typu média, se kterým organizace spolupracuje.

Většina organizací mívá své morální, komunikační a jiné závazné interní dokumenty, kterými se musí každý zaměstnanec řídit. Komunikaci samotné organizace pak upravují i právní normy, jelikož nezachování morálních zásad není nijak postižitelné, ani není možné morální chování právně vynutit. Mravní chování bývá upravováno Etickými kodexy, které jsou závazné pro určitou skupinu lidí, např. Etický kodex daňových poradců. Vytvoření etického kodexu pro práci s informacemi by si žádalo z již existujících pravidel profesí vybrat ta pravidla chování, jež by mohla působit jako obecné zásady. Problém je nekompatibilita někdy i základních

³⁴ JOHNSTON, J. *Media relations Issues & Strategies*. Singapore:South Wind Productions, 2013, ISBN 978-1-74237-644-8, str. 5

³⁵ BAJČAN, R. *Techniky public relations, aneb, Jak pracovat s médii*. Praha : Management Press, 2003, ISBN 80-7261-096-1 str. 25

principů. Například Netiquette – Zásady etiky internetu³⁶ se tolik nezabývají autorskými právy v porovnání s ostatními kodexy a navíc vybízejí uživatele ke sdílení informací. Základ pro tvorbu kodexu v oblasti informací, ale i tak nalézt³⁷:

- Informace by měly být volně šířeny.
- Šíření informací by nemělo znamenat pro nikoho újmu.
- Nepravdivé informace by neměly být šířeny.
- Generovat nové informace je žádoucí.
- Každý je odpovědný za důsledky svého jednání v informační oblasti.

V oblasti médií se První etický kodex se v oblasti českých médií objevil v 90. letech a byl to Kodex České televize. Dokument se zabýval zásadami tvorby programu televize, zobrazováním násilí v ČT a obsahoval část o žurnalistické etice. Získávání a interpretace informací je pro média nejpodstatnějším smyslem jejich existence. Z právního hlediska je nejzásadnějším dokumentem Listina základních práv a svobod a další právní předpisy jako zákon o právu na informace o životním prostředí či zákon o svobodném přístupu k informacím. Těmito zákony se tedy musí řídit i organizace, na druhou stranu zákon o svobodném přístupu k informacím č. 106/1999 Sb. se vztahuje jen k informacím, jimiž disponují státní orgány a veřejné instituce příp. další instituce působící v oblasti veřejné správy. To samé de facto platí i u zákona o právu na informace o životním prostředí č. 123/1998 Sb., protože se zabývá informacemi, jež mají k dispozici pouze orgány státní správy, neukládá tedy povinnosti podnikatelským subjektům. Podnikatelské subjekty jsou ale nuceny poskytnout informace veřejně např. na základě soudního příkazu.

³⁶ *Netiquette Rules for electronic communicatis* [online] [cit. 2017-04-19]. Dostupné z <
<http://edtech2.boisestate.edu/frankm/573/netiquette.html> >

³⁷ ČINČERA, J., P. KÁNSKÁ,, ed. *Informační etika: sylabus k bakalářskému studiu informační vědy*. Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-2981-1.

1.5.1 Typy médií

Dělit média lze na základě různých parametrů. Dělení na základ obsahu pak může být na média obecná, specializovaná a odborná.³⁸ Obecná média slouží k zábavě, informování o událostech, ke vzdělávání publika. Média specializovaná se zaměřují na konkrétní typ publika, nebo konkrétní typ jejich obsahu. Média odborná se zabývají pouze jedním tématem či oblastí a jsou určeny úzké cílové skupině. Typově lze média také rozdělit na hlavní – televize, internet, tisk a vedlejší – kino, rozhlas.

Tisk má srovnatelný záběr jako televize (tisk 86%, TV přes 90%)³⁹ a nehledě na predikce z minulých let jeho čtivost zůstává posledních deset let stabilní. Tisk je zároveň jediný media typ, kde si jedinec platí za obsah pokaždé. Tištěné deníky mívají i svou online mutaci, která ale většinou (tedy když je placená)

	Čtenost	PN
Blesk (bez Nedělního Blesku)	999 000	226 031
MF DNES	612 000	143 141
Sport	289 000	35 946
Právo	277 000	82 083
Aha! (bez Nedělního Aha!)	223 000	53 064
Lidové noviny	207 000	38 659
Hospodářské noviny	151 000	30 252

funguje na principu předplatného. S rozšiřováním online médií se i tisk a internet budou více propojovat.

Obrázek 4 Čtenost celostátních deníků v roce 2016⁴⁰

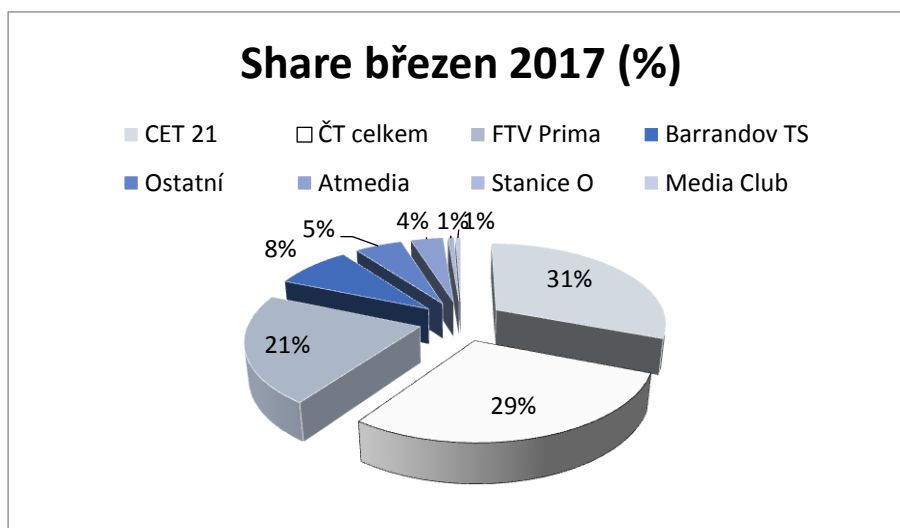
Televize je vnímána jako nejsilnější médium jelikož její záběr je široký a je schopná zasáhnout jakoukoliv cílovou skupinu. S tím souvisí i problém přesycenosti reklamními spoty a tím je

³⁸ BEDNÁŘ, V. Mediální komunikace pro management. Praha: Grada, 2011. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3629-7. Str. 16

³⁹ KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2. Str. 52

⁴⁰ Media Projekt. *Výroční zpráva 2016*. [online] [cit. 2017-05-04] Dostupné z <http://www.median.eu/cs/wp-content/uploads/docs/MP_2016_rocni_zprava.pdf>

efektivita každého reklamního spotu snížena. TV je prostředkem, který působí na více smyslů recipienta a tak je její obsah lépe zapamatovatelný. V některých případech je propagace značky spojena s jistou kredibilitou a prestiží. Dle mediálního průzkumu společnosti Nielsen Admosphere v České republice dlouhodobě vede příčky nejvyšší sledovanosti mediální skupina CET21 (stanice Nova), druhým v pořadí FTV Prima, která v průměru na CET 21 ztrácí 8%.⁴¹ Tyto data zpracovává následující graf. Share udává, kolik % z domácností se zapnutou televizí aktivně pořad sledovalo od začátku do konce.



Obrázek 5 Graf „Share březen 2017“ Zdroj: Nielsen Admosphere

Rozhlas je po tisku nejstarším médiem a i v dnešní době je stále vyhledávaným. Jeho nejsilnější stránkou je patrně silné zamíření na konkrétní cílovou skupinu např. z geografického hlediska, výběru žánru nebo věku.⁴² Velmi přesně lze tak určit typ posluchače zpravodajské stanice či hudební stanice. Spojení rádio

⁴¹ Nielsen Admosphere. *Měsíční zpráva o sledovanosti – Březen 2017*. [online] [cit. 2017-05-04] Dostupné z < http://www.nielsen-admosphere.cz/wp-content/uploads/2014/06/Měsíční-zpráva-2017_03.pdf >

⁴² Lečtyř I. *Rozhlas 2008-12-16* Marketingjournal.cz [online] [cit. 2017-05-04] Dostupné z < http://www.m-journal.cz/cs/media/mediální-nosice/rozhlas_s377x451.html >

- automobil je tak silné, že rozhlasové stanice svým obsahem z většiny cílí na řidiče, v každých zprávách je tak např. věnován čas aktuální dopravě.

Následující tabulka shrnuje hlavní výhody a nevýhody nejvíce využívaných mediálních prostředků.

Mediální prostředky	Výhody	Nevýhody
Televize	<ul style="list-style-type: none"> - rozsáhlá sledovanost - znázornění pohybu a děje - celoplošné pokrytí - působení na smysly 	<ul style="list-style-type: none"> - oslovujete i toho, koho nechceme - vysoké náklady - pomíjivost sdělení
Rozhlas	<ul style="list-style-type: none"> - vysoká poslechovost - vnímání sdělení i při jiné činnosti - emocionální působení - nízké náklady - regionální cílení - možnost segmentace recipientů 	<ul style="list-style-type: none"> - podvědomé vnímání - nemožnost zobrazit produkt - nevhodný pro přenos více informací - pomíjivost sdělení
Noviny	<ul style="list-style-type: none"> - delší pozornost čtenáře - vysoká čtenost - uchovatelnost informací - důvěryhodnost - pokrytí místního trhu - stálá cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> - nízká kvalita produkce - omezená schopnost emočního působení - nízká adresnost - velká konkurence
Časopisy	<ul style="list-style-type: none"> - vysoké zaměření na cílové skupiny - kvalitní reprodukce - zvláštní služby některých časopisů - prestiž některých časopisů - možnost segmentace 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatečná pružnost - nepozornost při čtení - musí se dát brzo do tisku
Billboardy a billboardy	<ul style="list-style-type: none"> - intenzivní zásah populace - regionální cílení - relativně nízké náklady - rychlá komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> - nemobilnost - přenáší jen základní informaci - nízká flexibilita

Tabulka 1 „Výhody a nevýhody mediálních prostředků“ Zdroj: Vlastní

V každých z výše zmíněných mediálních prostředků existuje i v bulvárním formátu. Bulvární média jsou nejčastěji sledovanými médii, ať už se jedná o TV (Nova), rádia (Evropa2) nebo tisk (Blesk, AHA). Bulvár⁴³ má nejvíce konzumentů, takže mu seriózní média nejsou schopna konkurovat. Vysoký počet recipientů je dán z důvodu značné redukce tématu, častými pseudo skandály, obsahu sentimentu i značné povrchnosti. Většinou tak bulvární média

⁴³ OSVALDOVÁ, B. a R. KOPÁČ, ed. Co je bulvár, co je bulvarizace. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3229-2. Str. 7

nabízí už hotovou kauzu, nad kterou příjemce nemusí a vlastně ani nemá kriticky uvažovat.

2 Interní a Externí Public Relations

Oblasti PR jsou rozděleny podle směru komunikace na interní (vnitropodnikové) a externí PR. Každá oblast využívá různé nástroje, má jiné cílové skupiny a komunikační kanály. Týmy PR odpovídají za přípravu materiálů určených k zasažení a ovlivnění cílových trhů dané oblasti. Cílem kapitoly je rozdělení oblastí PR a objasnění základních vztahů v každé oblasti. Interní a externí komunikace se začíná stále více propojovat kvůli stále rychlejšímu přenosu informací a propojení skupin, které před dobou online světa nepřicházely do kontaktu, jako například zaměstnanci z různých částí republiky. Nynější komunikace má okamžitý efekt na všechny stake holdery.

Při segmentaci cílových skupin se stále využívá dělení na interní a externí PR v původním slova smyslu. Vedoucí roli v interním PR často přebíhá HR oddělení, které bývá zodpovědné na personální marketing. V době, ve které chybí kvalifikovaní zaměstnanci tato oblast rychle expanduje. Externí PR naopak částečně přebírá marketingové aktivity jako formování korporátní identity, positioning a branding.⁴⁴

2.1 Cílové skupiny Public Relations

PR organizace jsou převážně zaměřeny na udržování dobrých vztahů a budování dobrého jména ve vztahu ke všem cílovým skupinám, které jsou pro firmu hypoteticky důležité v dlouhodobém časovém horizontu.

Největší cílovou skupinou, na kterou míří de facto každá organizace, je veřejnost. Veřejnost v moderním pojetí sociologie představuje skupinu, která se zajímá o veřejné dění - ať už politické, ekonomické, sociální, kulturní - tedy jakkoliv participuje v těchto oblastech - a řízení státu a usiluje o vliv správy věcí veřejných. Veřejnost je subjektem veřejného mínění.

⁴⁴ HEJLOVÁ, D. *Public relations. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4. str. 152*

Hlavním prostředkem, kterým veřejnost komunikuje své postoje jsou zpravidla masová média. Mezi její základní funkce patří funkce politické a sociální kontroly a funkce legitimizace.

Pojem veřejnost je dosti zobecněný a zahrnuje celou škálu podskupin. Na začátku 20. století se v souvislosti s veřejným míněním začaly v sociologii vymezovat pojmy jako veřejnost, publikum, dav atd. V současnosti je veřejnost oproti dřívějšímu diverzifikovaná a strukturovaná. Veřejnost se jako celek dále dělí, takže v dnešní společnosti koexistuje více veřejností (venkovská, akademická, lékařská); důvodem vzniku je společný zájem nebo obor, o který se členové konkrétní veřejnosti zajímají. I z toho důvodu mohou být velmi nestabilní - vznikají a zanikají podle aktuálních okolností. Veřejnosti můžeme definovat například podle předmětu jejich zájmu (modelářská, politologická), dle instrumentu jejich vyjádření (čtenářská, na chatu), ale též vzhledem k jejich geografickému rozptylu (brněnská, světová).⁴⁵ Existuje mnoho různých druhů veřejností a organizace si musí specifikovat ty druhy veřejností, se kterými bude pracovat. Jedná se o skupiny, s nimiž potřebuje daná organizace komunikovat, potřebuje s nimi být v dobrých vztazích, získat si jejich podporu, informovat je atd.

*„Cílové skupiny jsou co nejpřesněji definované skupiny osob či institucí, které organizaci zajímají z určitého důvodu, a to především proto, že dokáží uspokojit určitou potřebu dané organizace, poskytnout jí něco, co potřebuje.“*⁴⁶

Správná identifikace cílových skupin a činností organizace, které s cílovými skupinami souvisí je zásadním elementem pro plánování komunikační strategie organizace. Dalším termínem jsou zainteresované osoby tzv. stakeholders. Zainteresovanou osobu pak typicky představují zaměstnanci, majitelé podniku, akcionáři, dodavatelé, zákazníci, manažeři, věřitelé, konkurenti, státní

⁴⁵ URBAN, L., J. DUBSKÝ a K. MURDZA. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha: Grada, 2011. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3563-4. Str. 125 - 126

⁴⁶ ČEPELKA, Oldřich, Jitka JILEMNICKÁ a Jan SOCHŮREK. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. Liberec: Nadace Omega, 1997. ISBN 80-902376-0-6.

orgány atd. ⁴⁷Jedná se osoby z okruhu široké veřejnosti, které přímo souvisí s činností organizace. Rozdíl mezi cílovými skupinami a zainteresovanými osobami spočívá v existenci definovaných cílů. Pro cílové skupiny má daná organizace cíle definované, pro zainteresované osoby nikoli.

Veřejnost	
Interní	Externí
Interní zaměstnanci	Zákazníci
Externí zaměstnanci	Konkurence
Rodiny zaměstnanců	Investoři
Akcionáři	Konkurenční firmy
Odbory	Zájmové skupiny
	Orgány státní správy a samosprávy
	Nátlakové skupiny
	Média

Tabulka 2 „Cílové skupiny PR“⁴⁸

Cílové skupiny v PR, ale i v marketingové komunikaci jsou již obvykle definovány segmentací a positioningem ve strategických plánech firmy. Ať už se jedná o plány komunikační, marketingové nebo plány PR. V nepodnikatelském sektoru je cílová skupina dána zaměřením subjektu (např. občanská sdružení se zaměřuje na občany, politické strany se zaměřují na - budoucí- voliče, odborové organizace na zaměstnance atd.). Dle charakteristiky a také velikosti cílové skupiny pak organizace hledá nejvhodnější komunikační nástroj daného produktu/problematiky. Každá cílová skupina má svou velikost, (ne)homogenitu, regionální příslušnost. Každá organizace oproti tomu má vymezený rozpočet v rámci PR nebo marketingu, který je ochotna do propagace investovat. Rozhodování organizace o zaměření na konkrétní cílovou skupinu také ovlivňuje naléhavost PR akce.

Nabízí se mnoho dělení cílových skupin, jak z pohledu marketingu, tak komunikace firmy. Pro účely bakalářské práce jsem

⁴⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0. str. 132

⁴⁸ POSPÍŠIL, P. *Efektivní public relations a media relations.* Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-823-6. str. 4

vybrala dva typy dělení cílových skupin. V PR lze cílové skupiny dělit několika směry:⁴⁹

- Cílové skupiny z hlediska ziskovosti - obchodní partneři; distributoři; dodavatelé; konkurenti; potencionální zákazníci
- Cílové skupiny z pohledu PR organizace - široká veřejnost bez jistoty, zda konkrétní skupina bude zákazníkem
- Interní cílové skupiny - zaměstnanci, rodiny zaměstnanců, odbory, akcionáři
- Externí cílové skupiny - veřejnost, místní komunita, vláda, obchodní asociace, investoři, bankéři, konzultanti, burza, televize, rozhlas, tisk, obchodní tisk

Cílové skupiny je dále možné dělit na velké, malé, homogenní, nehomogenní, nadregionální a regionální.⁵⁰ V případě velkých cílových skupin je žádoucí využít propagaci, která má široko plošné pokrytí, např. reklama v masmédiích. Malé cílové skupiny umožňují individuální komunikaci. V rámci PR se například jedná o skupinu prémiových klientů, konkrétní akce pak může být clientský večírek. Homogenní cílové skupiny lze plošně zasáhnout stejným komunikačním opatřením např. stejný motiv oznámení. Oproti tomu u nehomogenních cílových skupin je nutné více individualizovat. Nadregionální cílové skupiny vyžadují nadregionálně použitelné komunikační nástroje např. mezinárodní sociální sítě jako facebook/instagram atd. Regionální cílové skupiny lze oslovit stejným způsobem jako ty nadregionální, ale profil organizace musí být přizpůsoben danému regionu. Např. nadnárodní firma působící v celé Evropě má více profilů, jeden globální a další individualizované na konkrétní země.

2.2 Interní Public Relations

První oblastí jsou vnitropodnikové PR, nebo také employee relations či internals, které jsou zaměřeny na zaměstnance

49 PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketing communications. New York: Financial Times/Prentice Hall, 2001. ISBN 0273638718. str. 306

50 MONZEL, M. *99 tipů pro úspěšnější reklamu*. Přeložil Gabriela THÖNDLOVÁ. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2928-2. Str. 74

organizace. Cílem vnitřních PR je ztotožnění zaměstnanců s kulturou organizace jejími zájmy a strategickými cíli. Pro ideálně fungující PR je nutný příznivý soulad v organizaci samotné. Toho lze docílit jen funkční vnitropodnikovou komunikací, která nestojí na ad hoc vyjádřeních, ale je nutná obousměrná komunikace.⁵¹

Obousměrná komunikace znamená tok informací od managementu k zaměstnancům a naopak. Komunikace směrem dolů - od managementu, zajišťuje obeznámenost zaměstnanců s plány a politikou organizace. Komunikace směrem nahoru - od zaměstnanců, zajišťuje možnost pro zaměstnance vyjádřit se k plánovaným změnám.⁵²

Ne vždy dobrá komunikace zajistí ztotožnění pracovníka s názory organizace. Každý jedinec je ovlivňován svou referenční skupinou a není možné - především u velkých organizací - zajistit kompatibilitu názorů všech. Mít fungující a kvalitní vnitropodniková komunikaci neznamená informovat zaměstnance do hloubky o všech aktivitách firmy. Ale je nutné je informovat o všech činnostech organizace, které se jich týkají. S přispěním správné vnitřní komunikace lze zvyšovat motivaci a zájem zaměstnanců účastnit se na budování firmy, prohlubovat jejich vztah k firmě.

Motivaci a angažovanost zaměstnanců zkoumá interní marketingové oddělení, které na základě výsledků šetření aplikuje přípustné úpravy a změny vnitřního systému tak, aby co nejvíce uspokojily interního klienta - zaměstnance.⁵³

Komunikační kanály pro zaměstnance zahrnují široké portfolio aktivit. Již desítky let se mezi tyto aktivity řadí nástěnky, provozní porady, periodika jako podnikové noviny a časopisy. Před miléníem přicházely i další komunikační kanály jako VHS/DVD nebo komunikace pomocí internetu, resp. intranetu. Informace

⁵¹ SVOBODA, V. Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.

⁵² FREY, P. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6.

⁵³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.

v zaměstnaneckých časopisech často fungují jako souhrn aktivit organizace, vyhlídky do budoucnosti či ohlédnutí za minulým obdobím. Je vhodné do nich také zařadit místo pro dotazy zaměstnanců. Naproti tomu oběžník je účelné použít v případech, kdy organizace potřebuje rychle komunikovat nějakou konkrétní změnu, reformu nebo připravovanou akci. Intranet slouží k průběžnému informování zaměstnanců o organizaci a částečně tak přebírá úlohu dříve hojně využívaných nástěnek.⁵⁴ Interní PR se realizuje i v rámci vnitropodnikových aktivit. Ve společnosti EUROVIA CS je to například fotbalový turnaj, který se koná jednou za rok. Soutěží celkem 23 týmů, za každý závod z České a Slovenské republiky je jeden tým. Další sportovní akcí konanou pro zaměstnance je utkání v curlingu. Závody i oblasti pořádají i vlastní akce pro zaměstnance, jejich rodiny i veřejnost jako např. dětské dny, dny otevřených dveří atd.

Do oblasti interního PR lze také zasadit termín Corporate identity, jejímž smyslem je vytvořit jednoznačnou prezentaci organizace v rámci vnitřního, ale i vnějšího PR. Pro vnitřní PR je hlavní smyslem CI dát zaměstnancům pocit sounáležitosti s organizací a tím zlepšit kvalitu práce.⁵⁵

2.3 Externí Public Relations

Externí komunikace je strategická komunikace instituce či organizace směřovaná k externí veřejnosti. Externí veřejnost je reprezentována zákazníky, potencionálními zákazníky, investory, konkurenční podniky, orgány státní správy a samosprávy, nátlakové skupiny a média.⁵⁶ Externí PR jsou nejvýrazněji vnímány ve velkých korporacích zaměřených na business to business model. Nadnárodní korporátní organizace mají na své PR aktivity vymezené množství finančních prostředků, aby zajistili svou dobrou corporate image.

54 ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy:10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

56 POSPÍŠIL, P. *Efektivní Public Relations a media relations*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-823-6.

Významně ovlivňují životní prostředí, zaměstnanost, sociální a zdravotní podmínky obyvatel. Rozsah vlivu korporací je často zdrojem nedůvěry, kdy očima široké veřejnosti bývá negativně vnímána moc rozhodovat o životní úrovni množství lidí pracujících pro organizace v určitých regionech, ve kterých je zaměstnanost vázána na konkrétní podnik (např. GE v Detroitu).

„Speciální disciplínou PR jsou tzv. veřejné záležitosti (public affairs), jimiž jsou označovány vztahy vůči vládním organizacím a státní správě.“⁵⁷

Veřejné záležitosti řadíme do externí části PR. V některých organizacích jsou na tuto oblast zaměřené celé úseky. Do aktivit v rámci veřejných záležitostí patří bezesporu i lobbying. Zvláštní kategorií je grassroots lobbying, který vzniká na platformě komunální politiky a nemá žádné regulace.⁵⁸ Jedná se o výsledek aktivit zájmových skupin a koalicí, které nemají zájem na finančním profitování, často tak bývá mířen proti korporacím zasahujícím např. do životního prostředí. Každá organizace poskytuje informace tak, nepoškodila své dobré jméno, svůj „goodwill“. Základem důvěryhodnosti organizace by ale měly být ověřitelné informace neupravující realitu. Zákon o svobodném přístupu k informacím organizacím, na rozdíl od státních orgánů, neukládá povinnost poskytovat informace vztahující se působnosti organizace.

Prostředky a formy PR, lze využít stejné jako u interního PR a to:

- Prostředky a formy individuálního působení => osobní komunikační kanály
- Prostředky a formy působení skupinového => neosobní komunikační kanály

Cílem PR je řízená reputace organizace. Jiné cíle má PR v interní sféře a jiné v externí. Zaměstnanecké, tedy interní PR se zabývá především zlepšením informovanosti zaměstnanců o dění v organizaci; zlepšením motivace zaměstnanců a zapojením

⁵⁷ KOPECKÝ, L. Public relations: dějiny - teorie - praxe. Praha: Grada, 2013. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-4229-8. str. 194

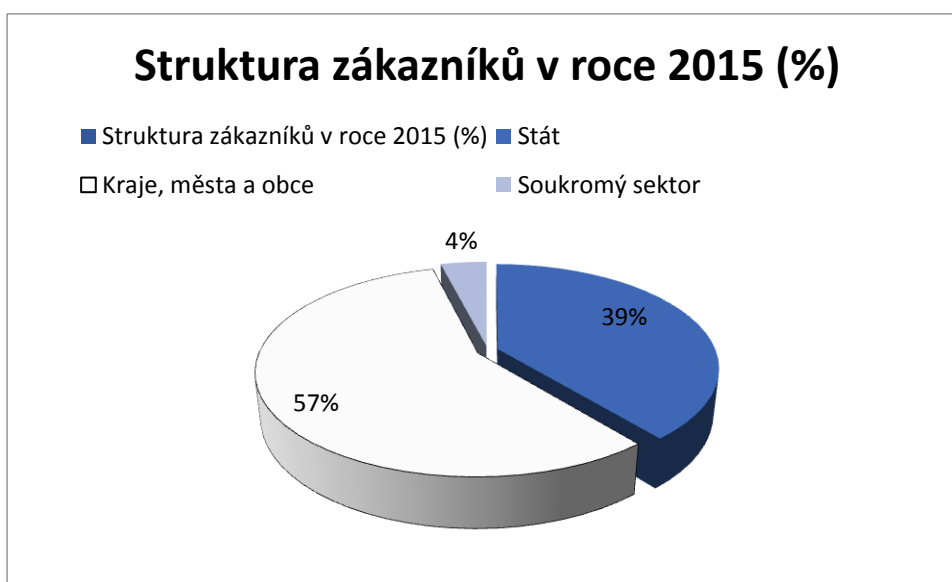
⁵⁸ KOPECKÝ, L. Public relations: dějiny - teorie - praxe. Praha: Grada, 2013. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-4229-8. str. 197

zaměstnanců do jednotné politiky organizace. Cílem v externí sféře PR jsou hlavními body sdělování informací o organizaci; získávání zpětné vazby od veřejnosti; řešení nepříznivých kauz, které mohou poškodit goodwill organizace, jako například očerňující články, nepravdivá prohlášení, zkreslené statistiky apod. PR využívá své nástroje také s cílem přesvědčit orgány státní správy, ve snaze ovlivnit legislativu. Viz. výše zmíněný lobbying.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 EUROVIA CS

Společnost EUROVIA CS, a.s., se zaměřuje zejména na dálnice a rychlostní cesty, železniční stavby, mosty a rekonstrukce městských komunikací včetně historických center. EUROVIA působí v 18ti zemích světa a je součástí koncernu EUROVIA, který je jeden ze čtyř divizí francouzské VINCI Group. VINCI Group je největší stavební a koncesní koncern na světě, skupina VINCI Group vlastní více než 2 100 dalších společností.⁵⁹ CS v názvu firmy odkazuje na Českou a Slovenskou republiku, kde působení v obou zemích je zaštitěno jedním představenstvem. V České a Slovenské republice celkem působí šest oblastí. Díky celorepublikovému záběru dokáže společnost EUROVIA CS zvládnout velké množství souběžných zakázek většinou pro veřejný sektor. Typickým klientem je Ředitelství silnic a dálnic, Správa železniční dopravní cesty, kraje i obce.



Obrázek 6 Graf „Struktura zákazníků v roce“⁶⁰

Společnost EUROVIA CS v České republice vykonává svou činnost od roku 1992, tehdy ještě jako SSŽ, kdy byla zapsána do obchodního

⁵⁹ VINCI Group [online] [cit. 2017-02-17]. Dostupné z <
<https://www.vinci.com/vinci.nsf/en/group.htm>>

⁶⁰ EUROVIA Vinci [online] 2015[cit. 2017-02]. Dostupné z <
http://www.eurovia.cz/cs/o_nas/ekonomicke_ukazatele>

rejstříku.⁶¹ V témže roce přebrala majoritní podíl původně státní společnosti Stavby silnic a železnic s.r.o. založené v roce 1952. Stavby silnic a železnic se tak transformovaly do akciové společnosti s majoritním francouzským vlastníkem - společností EUROVIA CS a.s. Od roku 2006 Stavby silnic a železnic a.s. převzala společnost EUROVIA CS, a.s., a stala se jejím stoprocentním vlastníkem. Během roku 2009 proběhla změna názvu společnosti ze Správy silnic a železnic s.r.o. na EUROVIA CS, a.s. EUROVIA CS, a.s., je firma s českým kapitálem převzatá francouzskou skupinou.

V roce 2016 EUROVIA CS dosáhla konsolidovaného obrátu 13,4 mld. Kč. V loňském roce se firma s 18,5 mld. konsolidovaného obrátu zařadila se na 26. místo žebříčku „100 nejvýznamnějších firem 2015“ sestavovaný webem Czech Top 100.⁶² V minulém roce EUROVIA pracovala na množství zajímavých zakázek. Za všechny jmenujme stavby pro Ředitelství silnic a dálnic - oprava dálnice D2 u Brna, silnice I/23 u Náměšti nad Oslavou, nový úsek dálnice D3.

Na stavebním trhu mezi hlavní konkurenty EUROVIA CS patří Strabag, Skanska a Metrostav, tyto firmy patří do tzv. „velké čtyřky stavbařů“. Jedná se o čtyři největší firmy stavebního průmyslu v České republice. Díky svým zkušenostem a velikosti jsou schopni zpracovat velké množství zakázek. EUROVIA CS oproti výše uvedeným zpravidla nestaví domy, i když i zde se najdou výjimky jako např. IQlandia Liberec. Výhodou EUROVIA CS oproti zbytku z velké čtyřky je i vlastní surovinová základna společnosti, která čítá na 31 lomů, 28 obaloven a 2 pískovny v České a Slovenské republice.

EUROVIA CS v současnosti realizuje větší i menší zakázky, v roce 2016 proto investovala do modernizace technického vybavení a provozů částku 500 mil. Kč. Významné referenční stavby, které byly zhotovovány během loňského roku, jsou například dálnice D8 v úseku Lovosice - Řehlovice, Revitalizace trati Bludov - Jeseník nebo

⁶¹ Obchodní rejstřík [online] [cit. 2017-02-05]. Dostupné z < <http://rejstrik.penize.cz/45274924-eurovia-cs-a-s>>

⁶² SDRUŽENÍ CZECH TOP 100. 100 Nejvýznamnějších firem ČR [online] 2016-06-15 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z < <http://www.czechtopy100.cz/menu/aktualne/100-nejvyznamnejisich-firem-cr.html>>

třeba cyklostezka v Rybníkově ulici v Trnavě. Společně s dalšími podniky se EUROVIA CS účastní nebo účastnila oprav na dálnici D1.⁶³ Významnou část zakázek tvoří i zakázky regionální jako např. rekonstrukce tramvajové trati v Olomouci či Plzni, výstavba parku na pomezí ulic Patočkova, Myslbekova a Střešovická nad tunelem Blanka a další.

3.1 Organizační struktura⁶⁴

EUROVIA CS má právní formu akciové společnosti s jediným akcionářem, francouzskou společností EUROVIA. V současné době má společnost 2 statutární orgány, představenstvo a dozorčí radu. Představenstvo tvoří 3 lidé v čele s předsedou představenstva, dozorčí rada společnosti je pak tvořena pěti členy.

EUROVIA CS a.s. je organizována do šesti oblastí na území České a Slovenské republiky pod vedením představenstva.

- oblast Čechy západ;
- oblast Čechy střed;
- oblast Železniční stavby a mosty;
- oblast Morava;
- oblast Obalovny a lomy;
- oblast Slovensko - EUROVIA SK a.s.

Každá oblast je vedena ředitelem oblasti. Oblasti jsou dále rozděleny do závodů, pod které jsou zařazeny dceřiné společnosti. Každý závod a dceřiná společnost má svého ředitele. Každý závod příp. společnost mají své útvary, které jsou podřízeny vedoucím a úseky, které jsou podřízeny ředitelům. Hlavní ředitelství se pak skládá z úseků jako personální útvar/úsek, úsek technického ředitele, úsek finančního ředitele, finanční útvar, útvar informačních technologií, útvar nákupu, provozně-obchodní útvar, útvar komunikace a marketingu, kancelář předsedy představenstva a další.

⁶³ EUROVIA Vinci. Novinky archiv. [online] [cit. 2017-03-25]. Dostupné z <<http://www.eurovia.cz/cs/novinky?archive=2016>>

⁶⁴ EUROVIA Vinci. Struktura společnosti. [online] [cit. 2017-03-25]. Dostupné z <http://www.eurovia.cz/cs/struktura_spolecnosti/reditelstvi>

Ve společnosti EUROVIA CS pracuje ke třem tisícům lidí na různých pozicích, v různých společnostech, závodech a oblastech. Je proto vcelku těžké obsáhnout celou organizační strukturu v rámci jedné podkapitoly.

3.2 Komunikace v EUROVIA CS

EUROVIA CS má jeden útvar pro komunikaci s veřejností a to útvar komunikace a marketingu v čele s tiskovou mluvčí a vedoucí útvaru v jedné osobě. EUROVIA využívá externích služeb PR agentury např. pro mediální analýzu. Společně s prací tiskové mluvčí a referentky marketingu se jedná o kombinaci in house a externího PR zastoupení. Samotný komunikační útvar se zabývá komunikační strategií a jejím obsahem, tvorbou tiskových zpráv příp. konferencí, publikací v médiích, komunikací s novináři. Dále se členové útvaru pro komunikaci účastní některých studentských veletrhů. Účast na veletrzích souvisí s trendem personálního marketingu, na který je v EUROVIA kladen důraz, a také ho ve spolupráci s personálním odd., zaštituje i útvar pro komunikaci.

V rámci interního PR je komunikace mimo jiné zajišťována i zaměstnaneckým magazínem „Na společné cestě“, který informuje o dokončených stavbách, zajímavých projektech či interních akcích společnosti. V měsíčníku také figuruje rubrika <Tvář z titulky>, která skrze rozhovory představuje zaměstnance z České i Slovenské republiky. Interní PR je ve společnosti zastoupeno i intranetem.

V rámci externí PR komunikace už 3. rokem probíhá kampaň v periodiku Deník.cz. Deník.cz má svou mutaci pro každý region a tak nabízí možnost zacílení v konkrétní oblasti. V rámci komunikace značky má EUROVIA CS v tomto periodiku kampaň „Jsme Vaši susedé“, kdy se snaží přiblížit místním obyvatelům a připomínat svou přítomnost i po dokončení projektu v místě jejich bydliště. Tisková mluvčí EUROVIE připraví článek s projekty, které v minulosti v dané lokalitě probíhaly, jde především o fotografie a jejich krátké popisky, tedy klasická image inzerce. Týden na to vychází tištěný a online článek o projektech.

3.3 PR a společenská odpovědnost značky

V rámci svého současného PR EUROVIA CS pořádá akce určené pro širokou i odbornou veřejnost, časté jsou tak Dny otevřených dveří

na vybraných stavbách. Naposledy se takováto akce pro širokou veřejnost uskutečnila 3. září 2016, kdy se 12 tisíc lidí přišlo podívat na část dokončované dálnice D8. EUROVIA CS spolupracuje také s řadou vysokých škol a tak jsou i studenti těchto škol zváni na prohlídky různých staveb. Nejčastěji se jedná o studenty stavebních fakult, kteří si tak mimo jiné mohou v praxi prohlédnout technické realizace provádění různých stavebních prací.^{65,66} Zájem EUROVIA CS o žáky středních odborných učilišť, studenty středních odborných, ale i vysokých škol je vyšší než kdy dřív. Tento trend určuje především historicky velmi nízká nezaměstnanost v ČR, kdy chybí kvalitní zaměstnanci. Společnost EUROVIA klade důraz na personální marketing. Jako podpora personálního marketingu slouží nejen PR, ale i například stipendijní programy, náborové příspěvky či uvítací balíček složený z reklamních předmětů skupiny.

Stejně jako další globální organizace je i EUROVIA CS zapojena do několika projektů v rámci společenské odpovědnosti. Zaměřuje se i na osvětu mládeže v oblasti bezpečnosti silničního provozu v projektu Rozhlédnu se! Jedná se o vzdělávací projekt nadačního fondu Kolečko především pro děti v mateřských a základních školách a dětských domovech. Projekt je ve spolupráci s Muzeem policie ČR a Federací dětských domovů ČR.⁶⁷ K 31. 12. 2016 bylo proškoleny na 10 500 dětí a projekt tak úspěšně ukončil svůj sedmý rok existence.⁶⁸

Společnost EUROVIA CS dlouhodobě podporuje handicapované sportovce. V roce 2014 začala podporovat i český tým curlingu vozičkářů.⁶⁹ Hlavním smyslem spolupráce je přítomnost české

⁶⁵ EUROVIA Vinci. Novinky. [online] [cit. 2017-03-25]. Dostupné z <http://www.eurovia.cz/cs/novinky/2466-navsteva_studentu_na_stavbe_dalnice_d3_borek_usilne>

⁶⁶ EUROVIA Vinci. Novinky. [online] [cit. 2017-03-25]. Dostupné z <http://www.eurovia.cz/cs/novinky/2421-den_otevrenych_dveri_na_dalnici_d8>

⁶⁷ EUROVIA Vinci. Společenská odpovědnost. [online] [cit. 2017-03-25]. Dostupné z <http://www.eurovia.cz/cs/spolecenska_odpovednost>

⁶⁸ EUROVIA Vinci. Tiskové zprávy 2017. [online] [cit. 2017-05-13]. Dostupné z <http://www.eurovia.cz/cs/pro_novinare/tiskove_zpravy/2017/2589-skupina_eurovia_cs_si_udrzela_rentabilitu_i_v_roce_2016>

⁶⁹ EUROVIA Vinci. Společenská odpovědnost. *Curling vozičkářů*. [online] [cit. 2017-05-13]. Dostupné z <http://www.eurovia.cz/cs/spolecenska_odpovednost/curling_vozickaru>

reprezentace na paralympiádě v roce 2018. Pro curling bylo rozhodnuto z důvodu jeho koordinační náročnosti, která je blízká i profesní náročnosti stavební společnosti.

Dle francouzského vzoru existuje i v České republice Nadace VINCI, která funguje od roku 2008. Zřizovateli Nadace VINCI v ČR je celkem devět dceřiných společností Skupiny VINCI působících v ČR. Cílem nadace je podporuje začlenění lidí např. ze sociálně vyloučených lokalit formou pracovních míst či různých projektů předcházejících možnému sociálnímu vyloučení mládeže. Podporuje také kulturní a vzdělávací činnosti, trvale udržitelný rozvoj i ochranu životního prostředí.⁷⁰

Dalším nástrojem PR v rámci PR je sponzoring. EUROVIA CS podporuje řadu sportovních akcí, týmů i samotných sportovců v České i Slovenské republice. Sponzoring funguje jak na celostátní (Česká hokejová reprezentace), tak na regionální úrovni (Regionální hokejové kluby). V rámci regionů si závody a oblasti samy vybírají konkrétní projekty, které chtějí podporovat, jako např. dětské olympijské hry. Celorepublikový projekt, který je spojen se sportem je např. projekt Pojď hrát hokej, který se zaměřuje na hokejově nadané děti. Na Slovensku je EUROVIA CS tradičním sponzorem Slovenské basketbalové ligy.

Organizace EUROVIA CS se svými pracovními metodami snaží o co největší omezení negativních dopadů stavebních prací, minimalizaci odpadů či omezení znečišťování. Společnost se také pravidelně hlásí do různých odborných anket a pyšní se tak řadou oceněných staveb z hlediska ekologického přínosu v soutěžích jako Mezinárodní vodohospodářský a ekologický veletrh či Stavíme ekologicky spolu s MŽV.

4 MEDIÁLNÍ A KRIZOVÁ KOMUNIKACE

4.1 Mediální komunikace

⁷⁰ Nadace Vinci. *Výroční zpráva 2015*. [online] [cit. 2017-05-13]. Dostupné z <http://www.nadacevinci.cz/wp-content/uploads/2015/10/Nadace-VINCI-v-%C4%8Cesk%C3%A9-republice_V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zpr%C3%A1va-2015.pdf>

Mediální komunikace se ve společnosti EUROVIA CS řídí interními dokumenty společnosti. Účelem komunikace je zastupovat dobré jméno podniku u všech zainteresovaných stran a prosazování firemní politiky podniku. Veškerá komunikace definuje sledovaný cíl a prostředky k jeho dosažení. Vystupování ovlivňující jméno podniku jako jsou například významné události, rozhovory pro média, vydávání informací on-line je předem schvalováno tiskovou mluvčí společnosti. Ve výjimečných situacích jsou tato vystupování podstoupena schválení ředitelství pro komunikaci EUROVIA ve Francii. Jedná se především o situace, které mohou např. ovlivnit akcie koncernu VINCI, nebo mají mezinárodní dosah. Společnost určuje konkrétní osoby pověřené komunikací a seznam případů, kdy mohou tyto osoby hovořit s médii. Toto nařízení se vztahuje plošně na celou skupinu EUROVIA, komunikace dceřiných společností je pak případně upravena dle lokálních podmínek.

Dle komunikačního manuálu je upraveno několik situací, které si žádají komunikaci s médii. Jde především o zájem skupiny EUROVIA CS předkládat výsledky své práce, odpovídat na dotazy či připomínky a vydávat firemní nebo oborové publikace. Každá komunikační příležitost by se měla řídit následujícími kroky. Vznik a ohlášení komunikační příležitosti by mělo být delegováno na odpovědné osoby v rámci závodů, oblastí příp. ředitelství. Odpovědná osoba pak komunikační příležitost zpracuje a navrhne řešení komunikace, ve formě vhodného šíření informací příslušným cílovým skupinám. Konečným krokem by měla být analýza dopadu, zpětná vazba a reakce na vývoj.

Komunikační příležitostí, o kterou se média mohou zajímat, může být veškerá činnost společnosti EUROVIA CS zahrnující široké portfolio oblastí. Jedná se třeba o získání zajímavé zakázky, otevření nové stavby či zahájení projektu. Při ukončení či oficiálním otevření stavby bývá přítomnost médií častá, především u velkých projektů, jejichž otevření se účastní i významné osobnosti např. politici. Komunikační příležitosti se skýtají i při dosažení historických milníků nebo zajímavých postupech v oblasti ekologie, personální politiky či regionální působnosti. Vždy by měl být kladen důraz na plné využití komunikační příležitosti, kterého lze docílit správným zpracováním, výběrem vhodné cílové skupiny a volnou správného komunikačního postupu a kanálu.

Samostatnou oblastí mediální komunikace je krizová komunikace, která je věnována vlastní kapitola.

4.2 Krizová komunikace

Krizová komunikace ve společnosti EUROVIA CS se řídí interními dokumenty společnosti, které jsou sestavovány v rámci ucelené korporátní komunikace, tedy vycházejí z nařízení mateřské společnosti EUROVIA France. Jako krizovou situaci EUROVIA CS vnímá situaci provozní a image. U krizové situace provozní jde o stav, který nastal na stavbě, jako např. zranění zaměstnanců, technické nedopatření apod. Jako krizová situace image společnosti je vnímána situace např. nevhodných manažerských rozhodnutí. Hlavním pramenem krizové komunikace je Komunikační manuál společnosti EUROVIA sestavený tiskovou mluvčí společnosti.

Vnitřní procesy firmy EUROVIA upravují průběh při krizovém řízení a krizové komunikaci. Postup je složen ze zásad, praktických nástrojů a rad, které poskytují okamžité účinné řešení krizových situací. Rovněž obsahuje závěry, které mají být přijaty po skončení krizové situace tak aby byla přesně určena a zavedena opatření, která mají zabránit jejímu opakování. Obecné hlavní doporučení je informovat o případné krizi co nejdříve, předpokládat následky a vytvářet hypotézy tak, aby společnost nebyla vystavena riziku.

Při sestavování krizového plánu záleží, kde krizová situace nastala. Obecně jsou charakterizovány tři možné situace. Za prvé zřízení krizového štábu na místní úrovni tzn. v rámci organizační jednotky, kdy je krizový štáb uveden v činnost okamžitě a následně je informováno ředitelství ČR. V případě regionálních krizových situací je krizový štáb vytvořen přímo na konkrétních závodech/oblastech ve spolupráci s tiskovou mluvčí společnosti. V případě, že krize přeroste rámcem regionu (či ČR) je krizový štáb zajišťován na úrovni ředitelství EUROVIA (zástupců VINCI). U všech krizových štábů jsou pak definovány stejné první kroky a to uvědomění členů krizového štábu a svolání první schůzky, informování osob v první linii a v případě potřeby povolání externích zdrojů. Za každé situace je velmi důležitá rychlá komunikace, v případech kdy je nutné povolat krizový štáb, pak se štáb musí být schopen sejít de facto okamžitě.

4.3 Úvod do kauzy archeologických výzkumů pod dálnicí D35

Dálnice D35 je dálnice plánovaná z Úlibic až k Lipníku nad Bečvou, kde se napojuje na dálnici D1. Jedná se o rozšíření existující rychlostní silnice R35. Povede městy Liberec, Hradec Králové, Vysoké Mýto či Olomouc. Po dokončení bude druhou nejdelší dálnicí v Česku a má sloužit jako alternativní cesta pro řidiče přetížené dálnice D1.

Celá stavba dálnice je rozdělena na 3 části. Liberec - Hradec Králové, Hradec Králové - Mohelnice a Mohelnice - Lipník nad Bečvou. Každá část má své etapy, pro které byla nebo jsou vypsána různá výběrová řízení.

V této kauze se jedná konkrétně o archeologický průzkum, který se má uskutečnit na 27 kilometrů dlouhé trase budoucí dálnice D35. Archeologické práce v hodnotě 193 milionů jsou plánované od dubna tohoto roku do července roku 2018. Na archeologický výzkum v úseku mezi Opatovicemi a Ostrovem bylo vypsáno výběrové řízení. Investorem je Ředitelství silnic a dálnic (dále ŘSD). Výherce zakázky tedy zpracovatel je skupina EUROVIA CS, Archeologické oddělení Východočeského muzea v Pardubicích (dále VČM), Archeologické centrum Olomouc a společnost Archaia, která zajišťuje terénní práce. Na skrývku ornice (odstranění nadložních vrstev horniny nad uhelnou slojí) bylo vypsáno samostatné výběrové řízení, které vyhrála jiná firma. Dalším subjektem figurujícím v kauze jsou zemědělci, jejichž půda měla být výzkumem dotčena.

Cílem investora, tedy ŘSD bylo započít průzkum v termínu. Cílem zhotovitelů bylo naplnit podstatu smluv s ŘSD. Cílem zemědělců bylo prosadit platnost nájemních smluv, které k pozemkům mají, aby mohli ještě tuto sezónu sklídit úrodu.

Krizová situace nastala v momentě, kdy dne 13. dubna 2017 skutečně začal archeologický výzkum pod budoucí trasou dálnice. Podle zemědělců, kteří aktuálně hospodaří na polích kudy má dálnice vést, je ale výzkum v rozporu s jejich nájemními smlouvami. Ty jim totiž zaručují, že na pozemcích mohou hospodařit až do konce září. V momentě, kdy k práci nastoupili geodeti, se zemědělci obrátili na Policii. Policie je tedy na žádost nájemníků pozemků vyvedla, i přes to, že již několik málo hodin pracovali na vytyčení koridoru pro archeologický průzkum. Problematickým bodem byla hned na začátku přítomnost České televize přímo v momentě vyvážení geodetů z dotčených pozemků. O střetu nájemních smluv a termínů závazných pro zhotovitele, tedy společnost EUROVII ihned

informovalo několik médií. Zprvu regionální deníky např. Svitavský deník⁷¹ a později i deníky s celorepublikovým dosahem např. server Novinky.cz⁷² a také výše zmíněná Česká televize, která 13. dubna 2017 odvysílala reportáž⁷³ ve večerních Televizních novinách. Analýza krizové i mediální komunikace bude prováděna z pohledu vyhotovitelů, zadavatele – Ředitelství silnic a dálnic a nájemníků pozemků – zemědělců.

Ze strany zemědělců je negativně vnímáno především znehodnocení jejich úrody a nedostání smluvních závazků majitele pozemků, zároveň by v případě umožnění archeologických výzkumů přišli i o možnost dotací, které na pěstování obilnin pobírají. Geodeti nebyli o možném problému informováni. ŘSD (jakožto zadavatel) oficiálně předalo pozemky k průzkumu vyhotoviteli, tedy společnosti EUROVIA, nebyl zde předpoklad nevyřešených smluvních vztahů mezi majitelem pozemků vůči jeho nájemníkům. Není povinností, ani v moci vyhotovitele prověřovat smluvní závazky investora.

4.3.1 Časový průběh události

13. dubna 2017 – Začátek krizové situace, do krizové komunikace se zapojují tiskoví mluvčí EUROVIA, ŘSD, VČM i zástupci zemědělců, resp. obce Časy, které se tato kauza dotýká nejvíce. Vyjádření tiskového mluvčího ŘSD Jana Rýdla pro Českou televizi v reportáži z 13. dubna 2017⁷⁴ je následující: „ *Už v době, kdy seli, nebo sázeli tak věděli (zemědělci, pozn.), že přesně tato situace nastane. Toto není nic jiného,*

⁷¹ *Farmáři versus D35: Přiostruje se - Svitavský deník.* Svitavský deník [online]. [cit. 27.04.2017]. Dostupné z: <<http://svitavsky.denik.cz/z-regionu/farmari-versus-d-35-priostruje-se-20170421.html>>

⁷² *Zemědělci nechtějí vpustit archeology na trasu D35. Už tam zaseli* – Novinky.cz . Novinky.cz – nejčtenější zprávy na českém internetu [online]. [cit. 27.04.2017]. Dostupné z: <<https://www.novinky.cz/domaci/435132-zemedelci-nechteji-vpustit-archeology-na-trasu-d35-uz-tam-zaseli.html?szhp%3Drss>>

⁷³ *Průzkum na stavbě dálnice D35 začal předčasně, zlobí se zemědělci. Geodety vyvedla policie* — ČT24 — Česká televize. Česká televize [online]. [cit. 27.04.2017]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/2087277-pruzkum-na-stavbe-dalnice-d35-zacal-predcasne-zlobi-se-zemedelci-geodety-vyvedla>

⁷⁴ *Průzkum na stavbě dálnice D35 začal předčasně, zlobí se zemědělci. Geodety vyvedla policie* — ČT24 — Česká televize. Česká televize [online]. [cit. 27.04.2017]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/2087277-pruzkum-na-stavbe-dalnice-d35-zacal-predcasne-zlobi-se-zemedelci-geodety-vyvedla>

z mého pohledu, než snaha komplikovat tu stavbu.“ Z pohledu autorky bakalářské práce je takováto argumentace postavená pouze na predikci dobré vůle zemědělců, kteří mají právo na využívání pozemků do 30. září 2017 a neobjasňuje nedostání smluvních závazků ze strany státu. Za stranu zemědělců resp. dotčenou obci Časy, na dotaz Lidových novin⁷⁵, uvádí následovně: *„Nejdřív udělat škodu a pak se stím, komu jste ji způsobili, začít domlouvat, jak velikou, tak takhle by to asi být nemělo a myslím, že je to protizákonné.*“ Na straně starosty obce stojí fakt, že ve výpovědích zaslaných silničáři zemědělským podnikům je uvedený konkrétní termín konce nájemní doby a to 30. září 2017. Dle starosty obce ŘSD písemně oznámilo 11. dubna 2017 zahájení archeologických prací, ale s trvající platností nájemních smluv je toto oznámení de facto bezvýznamné. K případu se ihned vyjadřuje i prokuristka zemědělské společnosti, která na inkriminovaných polích hospodaří. *„Nemají právo vstupovat na naše pozemky. Výstavba silnic je potřeba, nikdo jí nebrání, je ale nutné, aby se k zemědělcům chovali slušně. Nikomu nedali vědět, jak se s nimi dohodnout.*“⁷⁶ Tento postoj zastávají i další jednotliví zemědělci. Za vyhotovitele, tedy společnost EUROVIA se vyjadřuje tisková mluvčí Iveta Štočková: *„ŘSD nám oficiálně předalo staveniště a co se týká těch smluvních vztahů, tak to je plně v kompetenci investora.*“

Hlavní argumentací ŘSD je tak vlastní přesvědčení o možnosti provedení prací ve veřejném zájmu, který je obecně definován jako nadřazený lokálním smlouvám a obvinění zemědělců z úmyslné komplikace průběhu prací.

14. dubna 2017 Na regionálním serveru pardubice.idnes.cz vychází článek, který upozorňuje na nevykoupené pole související s dálnicí D35. Jediná zmínka o problému předchozího dne je v posledním odstavci. Server ceskenoviny.cz aktualizuje svůj článek z předchozího dne o následující, který de facto pouze přebírá informace z reportáže České televize.

⁷⁵ *Zemědělci nechtějí vpustit na trasu D35 stavbaře a archeology.* Byznys.Lidovky.cz [online]. [cit. 27.04.2017]. Dostupné z: <http://byznys.lidovky.cz/zemedelci-nehceji-vpustit-na-trasu-d35-stavbare-a-archeology-p5j-doprava.aspx?c=A170413_191704_firmy-trhy_ELE>

⁷⁶ *Zemědělci nechtějí vpustit archeology na trasu D35. Už tam zaseli – Novinky.cz .* Novinky.cz – nejčtenější zprávy na českém internetu [online]. 13. 04. 2017 [cit. 27. 04. 2017]. Dostupné z: <<https://www.novinky.cz/domaci/435132-zemedelci-nehceji-vpustit-archeology-na-trasu-d35-uz-tam-zaseli.html?sznhp%3Drss>>

15. - 18. dubna 2017 V místních internetových denících pardubickenoviny.cz a pardubice.idnes.cz vychází články sumarizující událost kolem archeologického výzkumu D35. Některé⁷⁷ jsou doplněné o nové prohlášení starosty obce Časy, který nesouhlasí ani s vytyčením území, které má být zkoumáno pomocí zatloukání kolíků. Jako hlavní problém uvedl neviditelnost kolíků při sklizni, kdy pole bude zarostlé a kolíky tak nebude možné vidět.

ŘSD průběžně přebírá všechny související články na webové stránky zřízené speciálně pro výstavbu dálnice D35 - www.dalnice-d35.cz

19. dubna 2017 Geodeti chtějí vyznačit prostor, kudy má vést dálnice D35. Zemědělci mají ofenzivní přístup, je přivolána Policie ČR. Obě strany, jak geodeti, tak zemědělci, jsou požádány o předložení dokumentů, na základě kterých zaujímá svá stanoviska. Policie nakonec geodetům práce povoluje na základě dokumentů vydaných ŘSD. Zemědělci jsou odkázáni na řešení soudní cestou. Opět se největším problémem ukazuje nárok zemědělců na dotace.⁷⁸

20. dubna 2017 server m.stavebniklub.cz publikuje článek⁷⁹, ve kterém se tiskový mluvčí ŘSD vyjadřuje k vytrhaným vyznačovacím kolíkům, kterými zaměstnanci firmy EUROVIA vyměřili zkoumanou plochu. Uvádí, že odejmutí kolíků způsobí další časovou prodlevu v pracích.

⁷⁷ *Geodeti začali vyměřovat trasu D35. Nemají tu co dělat, tvrdí zemědělci.* Pardubice.idnes.cz [online] 18. 04. 2017.[cit. 30. 04. 2017]. Dostupné z <https://www.pardubice.idnes.cz/d35-trasa-d35-arheologicky-pruzkum-drd-/pardubice-zpravy.aspx?c=A170418_2319606_pardubice-zpravy_jah>

⁷⁸ *VIDEO: Spor mezi zemědělci a geodety na D35 přijela řešit policie.* Pardubice.idnes.cz [online] 19. 04. 2017.[cit. 30. 04. 2017] Dostupné z< http://pardubice.idnes.cz/spor-kvuli-osetym-polim-na-d35-prijela-resit-policie-fhc-/pardubice-zpravy.aspx?c=A170419_2319869_pardubice-zpravy_msv>

⁷⁹ *ŘSD se zatím neshodlo s farmáři hospodařícími v trase budoucí D35.* Stavebniklub.cz [online] 20. 04. 2017.[cit. 30. 04. 2017]. Dostupné z: <<https://www.stavebniklub.cz/33/rsd-se-zatim-neshodlo-s-farmari-hospodaricimi-v-trase-budouci-d35> uniqueidgOkE4NvrWuOKaQDKuox_Z0T020B5el4Wfww_JTsBddg/?uri_view_type=4>

21. dubna 2017 opět regionální internetový deník svitavsky.denik.cz publikuje článek⁸⁰, kde tiskový mluvčí ŘSD komentuje posun ve vyjednávání s místními zemědělci. V prohlášení uvádí, že geodeti nevyměřovali pozemky, na kterých se mají uskutečňovat archeologické práce, ale pozemky, na které se naopak vstupovat nebude. Dodal, že na většinu pozemků tak geodeti dorazí až s koncem vegetačního období. Vůči předchozí rétorice, kterou ŘSD vedlo, je toto vyjádření ústupkem ŘSD ve prospěch zemědělců. Mluvčí EUROVIA CS vydává na dotaz deníků prohlášení *„Práce začaly podle plánu 13. dubna. Naše společnost, stejně tak společnost, která má na starosti na základě samostatného výběrového řízení skrývky a odvoz zeminy, postupovala dle pokynů investora – ŘSD ČR. Je pravdou, že se proti těmto pracím ohradili místní zemědělci. V současné době čekáme na vyřešení situace a další pokyny investora“*. Společnost EUROVIA CS se tímto prohlášením podruhé distancuje od nevyřešených smluvních závazků ŘSD a zemědělců.

24. dubna 2017 server lidovky.cz s celorepublikovým dosahem zveřejňuje článek⁸¹, který informuje o ústupku ŘSD ve prospěch zemědělců. Starosta obce Časy se vyjádřil následovně: *„Uhradí nám škodu, kterou způsobili. Jak nám to umožní termíny, které musíme dodržovat v rámci dotačních pravidel, tak je tam pustíme“* a dodal, že na většině polí budou silničáři zahájit práce pravděpodobně dříve, než na konci září. Za ŘSD se vyjádřil ředitel pardubické pobočky. Uvedl, že hlavní je provést archeologický průzkum na nejdelších částech výstavby a zároveň nepředpokládá výjimečné protažení stavebních prací, jelikož jde až o druhou část stavby – ta je celkově rozdělena do 6ti částí. O dohodě mezi ŘSD a farmáři informovala i Česká televize v hlavní zpravodajské relaci.⁸²

Z dostupných vyjádřeních nevyplývá, co bylo zdrojem ústupku ŘSD.

⁸⁰ *Farmáři vs. D35: Přiostruje se*. Svitavsky.denik.cz [online] 21. 04. 2017.[cit. 30. 04. 2017] Dostupné z <<http://svitavsky.denik.cz/z-regionu/farmari-versus-d-35-priostruje-se-20170421.html>>

⁸¹ *Farmáři zvítězili. Silničáři odloží archeologický průzkum u D35 až po sklizni*. Lidovky.cz [online] 24. 04. 2017.[cit. 30. 04. 2017]. Dostupné z<http://byznys.lidovky.cz/pruzkum-az-po-sklizni-silnicari-vyckaji-s-archeologii-pro-d35-p5e-/doprava.aspx?c=A170424_172904_in-doprava_ELE>

⁸² *Silničáři ustoupili zemědělcům, průzkum v trase D35 začne až po sklizni*. Česká televize [online] 24. 04. 2017.[cit. 30. 04. 2017]<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/2098415-silnicari-ustoupili-zemedelcum-pruzkum-v-trase-d35-zacne-az-po-sklizni>

25. dubna 2017 odvysílána reportáž⁸³ v České televizi. Informuje o vyrovnání mezi zemědělci a ŘSD. Tiskový mluvčí ŘSD se vyjadřuje ke změně postoje ŘSD tak, že nejde o změnu názorů, pouze proběhla jednání se zemědělci, na základě kterých došlo k určitému kompromisu a stavební firma opět zahájí geodetické měření.

26. dubna 2017 pardubice.idnes.cz recyklují článek z 24. dubna serveru Lidovky.cz (viz. výše) informují tak o odložení archeologického výzkumu ve druhém úseku trasy Časy - Ostrov.⁸⁴

5 ANALÝZA MEDIÁLNÍ A KRIZOVÉ KOMUNIKACE

5.1 Mediální analýza

Mediální analýza poskytuje uspořádaný souhrnný rozbor mediálního obrazu podniku, nebo tématu. Zdrojem mediální analýzy jsou veškeré mediální výstupy o dané společnosti v konkrétním časovém období. Mediální analýza zpracovává jak kvantitativní (druh média, kolikrát o podniku napsal konkrétní reportér atd.), tak i kvalitativní výstupy (identifikace hlavních kauz, zaměření článku, posouzení tonality).

Analýza mediální komunikace se ve velkých podnicích provádí v pravidelných intervalech, zpravidla alespoň jednou ročně. Při mediálně významných událostech, které mohou daný podnik ovlivnit, je vhodné provést mediální analýzu zaměřenou na konkrétní situaci.

Předmětem mediální analýzy je zjištění mediálního obrazu konkrétního podniku, tématu. Mediální obraz zahrnuje počet mediálních výstupů, jejich vyznění, rozložení v čase a v různých typech médií. Mediální obraz je důležitým nástrojem v PR firmy.

⁸³ Události. Česká televize. [online] 25. 04. 2017.[cit. 30. 04. 2017]. Dostupné z: <<http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/1097181328-udalosti/217411000100425/obsah/539855-jak-bude-postupovat-priprava-na-stavbu-d35>>

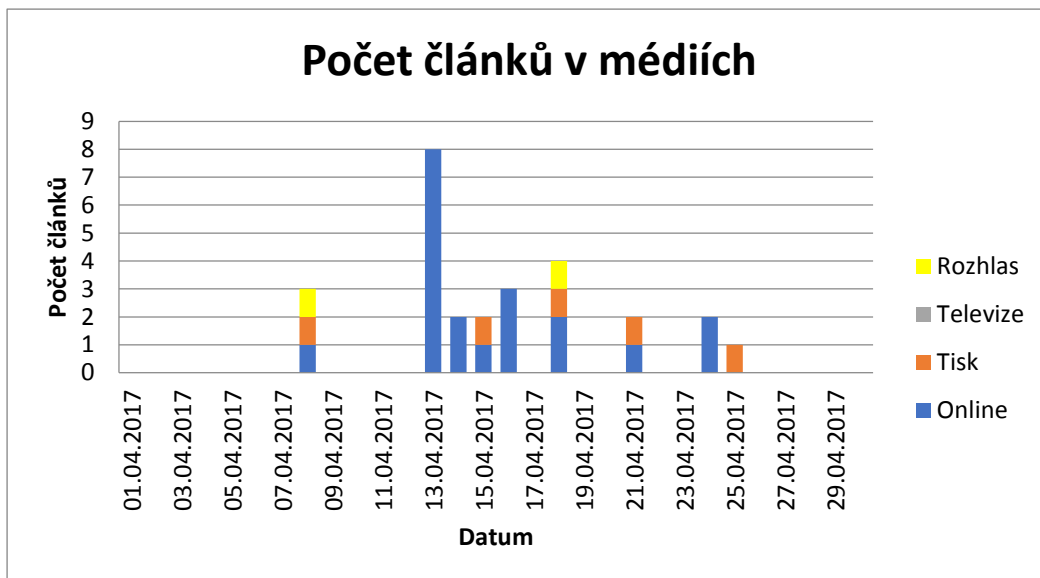
⁸⁴ *Farmáři uspěli. Archeologický výzkum na části D35 začne až po sklizni.* Pardubice.idnes.cz [online] 26. 04. 2017.[cit. 30. 04. 2017]. Dostupné z: <http://pardubice.idnes.cz/d35-archeologicky-pruzkum-0hh-/pardubice-zpravy.aspx?c=A170426_2321539_pardubice-zpravy_jah>

Cílem každé mediální analýzy je poskytnout komplexní informace z médií, porovnání množství příspěvků s konkurencí. Analýza také často informuje o tonalitě příspěvků, tedy zda vyznívají spíše pozitivně, neutrálně nebo negativně. Díky tomu může společnost vytipovat témata, která působí pozitivně či negativně na obraz společnosti. Dokáže říct, kterým tématům je dán zbytečně velký prostor, a kterým naopak prostor nedostatečný. Podnik tak dokáže lépe určit, která témata v rámci jeho zájmu by jím měla být do médií více zviditelňována.

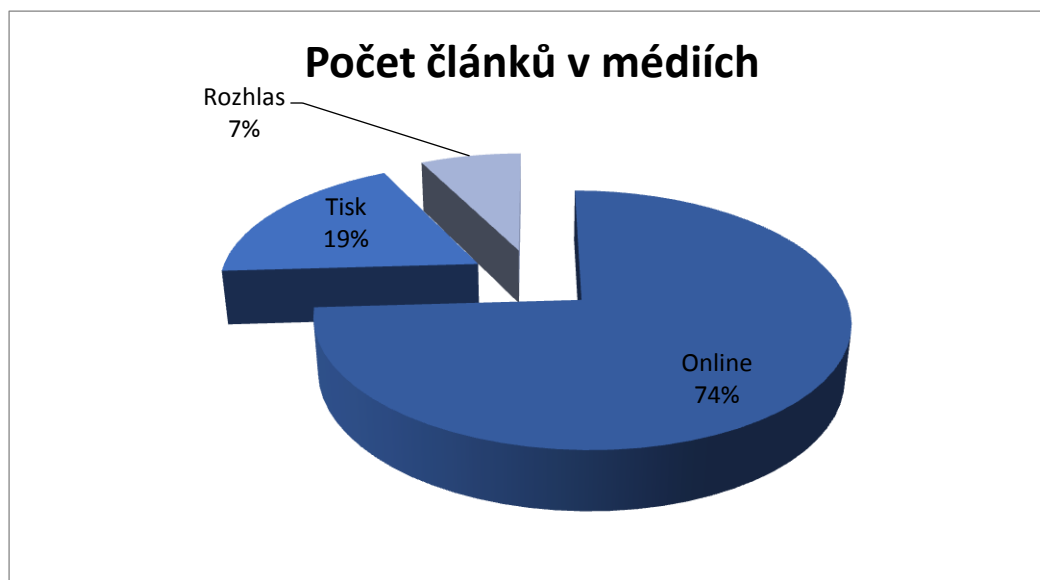
Cílem je také podat co nejpřesnější informace o skutečném zásahu čtenáře, posluchače či diváka. Tento konkrétní zásah se nazývá mediální dopad. Jednotkou měření mediálního dopadu jsou GRP body (Gross Rating Points), přičemž jeden GRP bod odpovídá jednomu procentu populace ČR starší patnácti let, tj. skupině 90 000 čtenářů, posluchačů či diváků, kteří mohli být publikovaným příspěvkem osloveni. Čtenář, který mohl přečíst více než jeden příspěvek, je přitom započten vícekrát. Další měřitel mediálního dopadu je OTS (Opportunity to See) pak udává, kolikrát měl příslušník cílové skupiny průměrně možnost příspěvek přečíst nebo zhlédnout. V případě cílové skupiny všech obyvatel ČR starších patnácti let se: $OTS = GRP / 100$.

5.1.1 Zhotovitelé

Zhotoviteli jsou EUROVIA CS, Archaia, VČM, Archeologické centrum Olomouc. Tato mediální analýza je zaměřena pouze na společnost EUROVIA CS, proto ke zpracování údajů byla použita klíčová slova „EUROVIA CS“, „D35“ a „archeologický“. Měřené období bylo od 1. Do 30. dubna 2017. EUROVIA CS se celkem objevila se v 27 výstupech ke kauze. Před kauzou se nacházela v neutrální zóně. 8. dubna vyšly celkem 3 články (rozhlas, tisk a online), které pouze informovaly o započetí prací na dálnici D35. Nejvíce článků, celkem 8, bylo uvolněno 13. dubna, kdy celá kauza započala. Cílem mediální komunikace zhotovitelů bylo odvrátit zájem médií o jejich zaměstnance, jelikož podstata sporu nesouvisela se zhotoviteli, ale smluvními závazky investora (ŘSD). Cíl se podařilo naplnit. Za zhotovitele hovořila především tisková mluvčí společnosti EUROVIA CS.

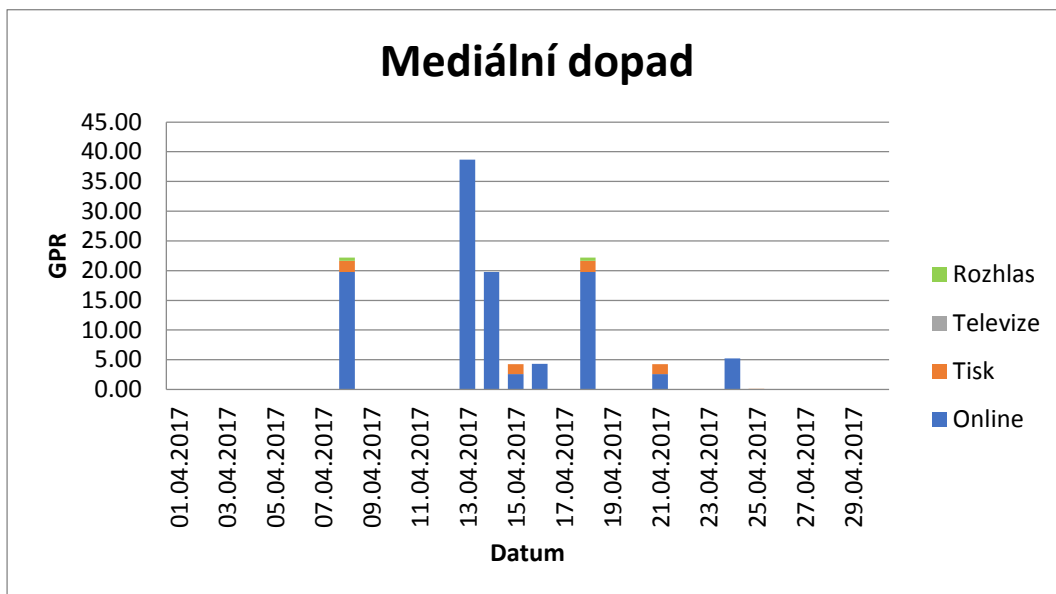


Obrázek 7 Graf „Počet článků v médiích - EUROVIA“ ZDROJ: www.media.monitora.cz



Obrázek 8 Graf „Počet článků v médiích % - EUROVIA“ ZDROJ: www.media.monitora.cz

Další graf vypovídá o mediálním dopadu, který má za cíl lépe než absolutní počty článků prezentovat skutečný mediální obraz sledovaného subjektu tak, jak se dostává k nejširší skupině posluchačů, diváků a čtenářů médií. Vychází především ze čtenosti (tisk), poslechovosti (rozhlas), sledovanosti (TV) a měsíční návštěvnosti webu (online).



Obrázek 9 Graf „Mediální dopad - EUROVIA“ ZDROJ: www.media.monitora.cz

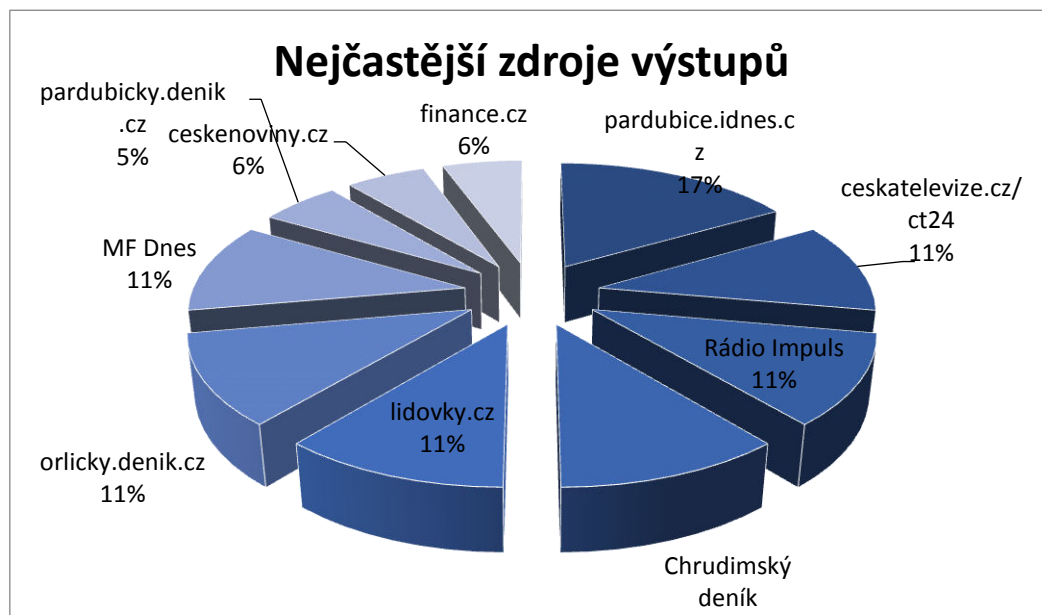
Dalším ukazatelem je počet sdílení článků s klíčovými výrazy. sdílení bylo dle očekávání dosaženo v den vypuknutí kauzy, kdy byl počet sdílení 327.



Obrázek 10 Graf „Počet sdílení článků - EUROVIA“ ZDROJ: www.media.monitora.cz

Poslední graf ukazuje nejčastější zdroje, které o kauze informovaly. Dle očekávání o celé kauze, kde jmenovitě figurovala EUROVIA, referovaly nejčastěji regionální deníky. Do statistiky se

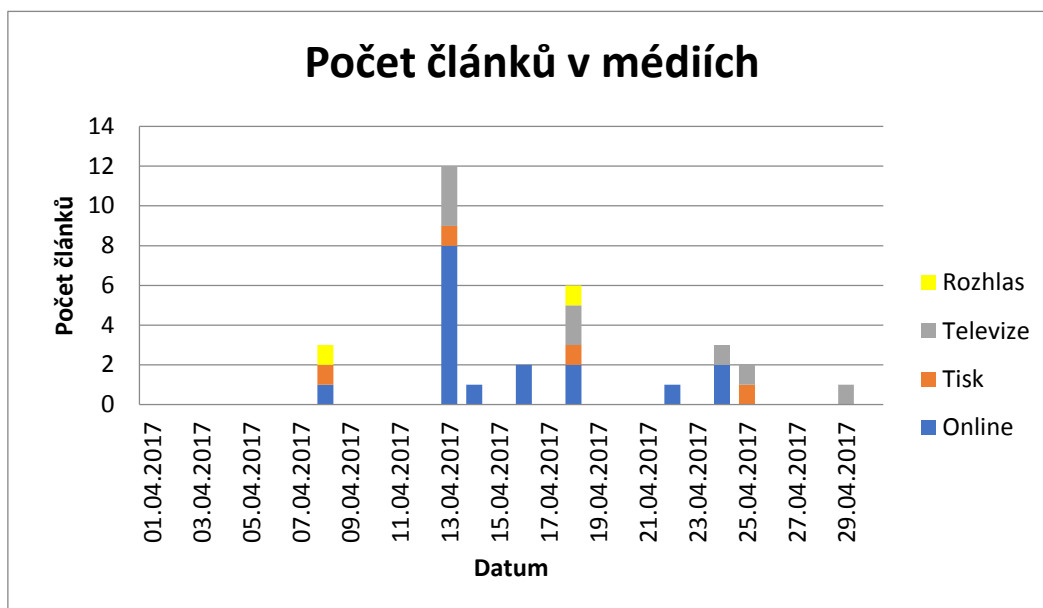
nedostala TV, pouze internetové články České televize, které mluvčí EUROVIA CS citovaly.



Obrázek 11 Graf „Nejčastější zdroje výstupů“ ZDROJ: www.media.monitora.cz

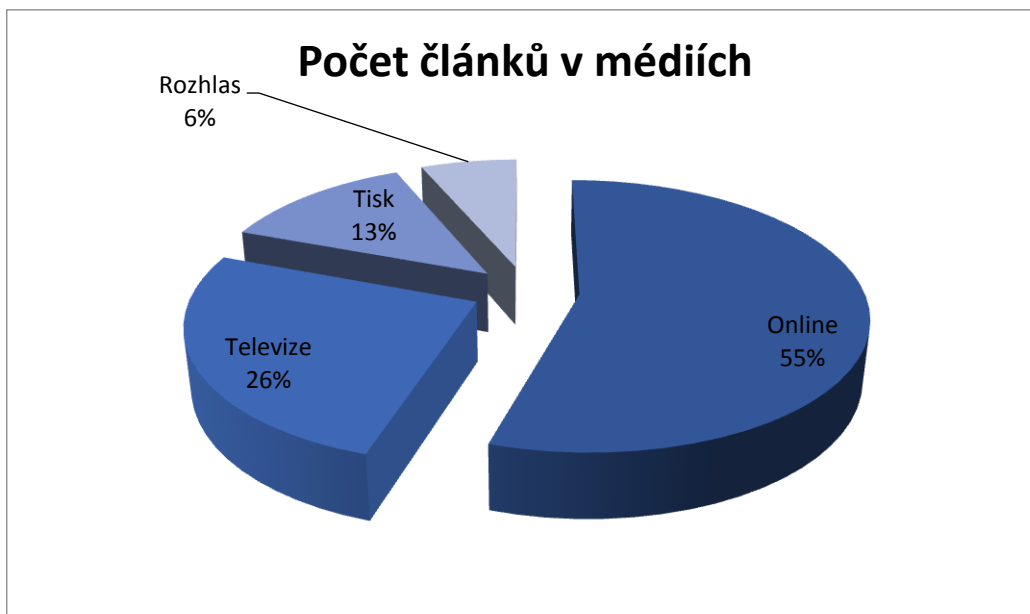
5.1.2 Investor

Investorem je Ředitelství silnic a dálnic. Pro mediální analýzu ŘSD byla použita klíčová slova „ŘSD“, „D35“ a „archeologický“. Souběžně s touto kauzou také vycházely články o ŘSD v souvislosti s dalšími kauzami, které by finální výsledek zkreslovaly, resp. rozšiřovaly by výsledek o další, nerelevantní mediální výstupy. ŘSD se celkem objevilo se v 31 výstupech ke kauze, tedy bylo zmíněno samostatně více než společnost EUROVIA CS. Stejně jako společnost EUROVIA CS mělo i ŘSD neutrální mediální obraz ve spojitosti s archeologickými pracemi na úseku D35. 8. dubna bylo ŘSD zmíněno ve stejných člancích jako EUROVIA CS, které informovaly o plánovaných archeologických výzkumech. Další podobnost je u propuknutí celé kauzy 13. Dubna i zde bylo ŘSD stejně jako EUROVIA CS zmíněno nejvíce, celkem ve 12 ti výstupech. Oproti EUROVIA CS bylo navíc zmíněno i ve 3 televizních reportážích. Cíl investora se v průběhu mediální komunikace měnil.



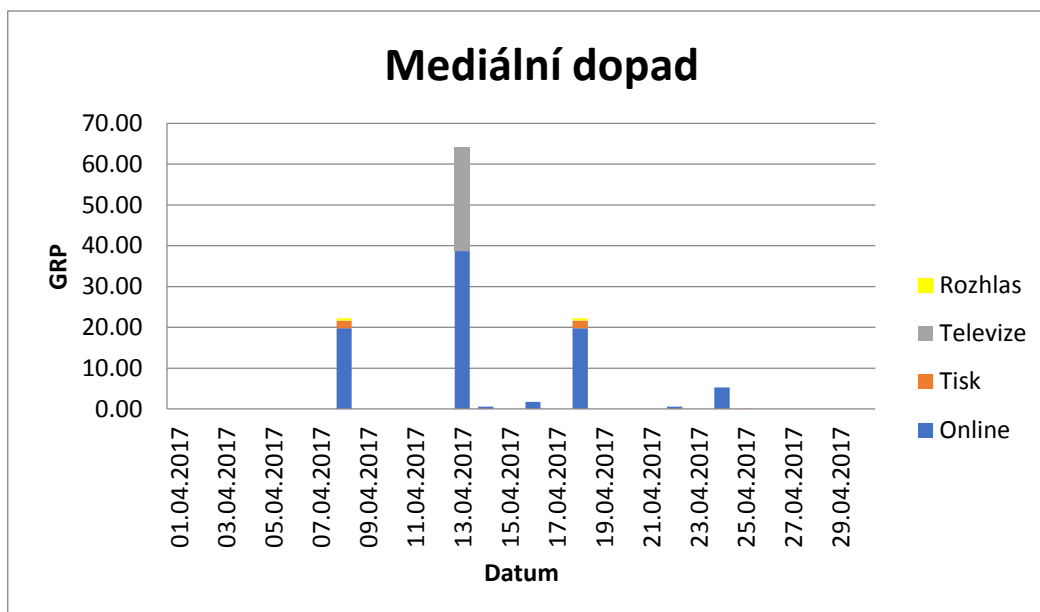
Obrázek 12 Graf „Počet článků v médiích - Investor “ ZDROJ: www.media.monitora.cz

V prvotní mediální komunikaci je vidět důrazná argumentace tiskového mluvčího ŘSD, kde mu očividně chybí detailní informace o existenci nájemních smluv se zemědělci. Svou rétorikou se tedy ŘSD nejen snažilo vymanit z negativního obrazu, zároveň se i snažilo přesunout do obrazu pozitivního. Výroky typu „Zemědělci byli včas informováni“ se odpovědnost snažili přenést na zemědělce, tedy současné nájemce. V průběhu vyjednávání je z mediálních výstupů patrné, že ŘSD posbíralo všechny dokumenty potřebné k zaujetí nového stanoviska a připustilo ochotu vyjednávání se zemědělci. Zde se mění i cíl ŘSD, snaží se už jen posunout do neutrální roviny. Dle subjektivního názoru autorky práce se jim cíl nepodařilo stoprocentně naplnit, především kvůli počáteční agresivní rétorice. Kdyby již ze začátku připustili možnost chyby na vlastní straně jakýmkoliv obecným prohlášením, pozdější ovlivnění mediálního obrazu by se jim dařilo lépe.



Obrázek 13 Graf „Počet článků v médiích 2 - Investor“ ZDROJ:www.media.monitora.cz

Graf mediálního dopadu nám ukazuje, že nejvíce mediálních recipientů bylo osloveno 13. dubna. Lehce vyšší hodnotu mediálního dopadu než TV výstupy (25,33 GRP) mají online výstupy s hodnotou 38,68 GRP.



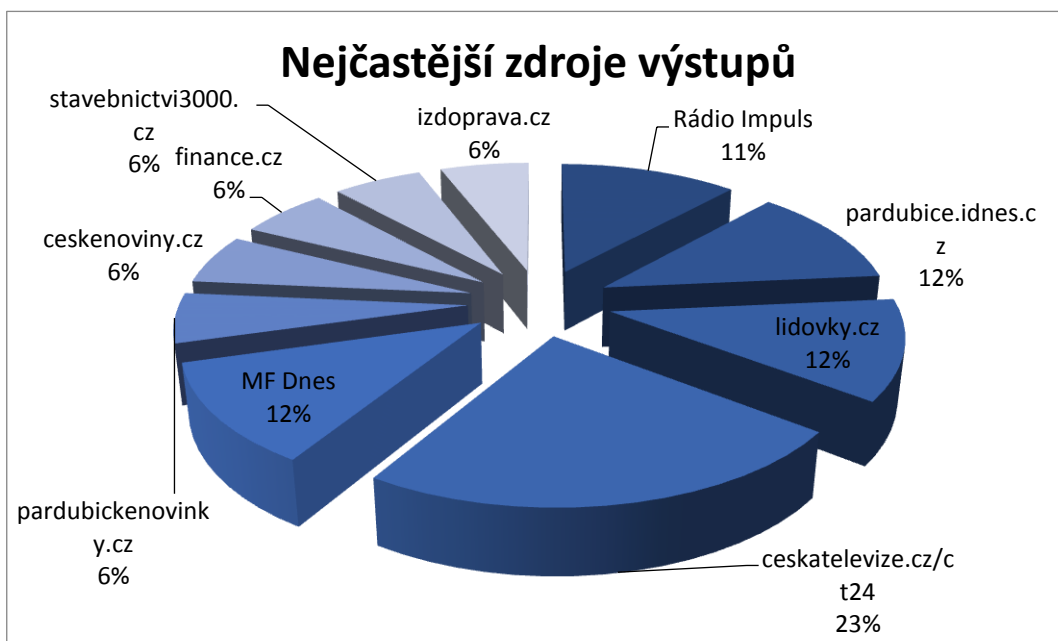
Obrázek 14 Graf „Počet článků v médiích 2 - Investor“ ZDROJ:www.media.monitora.cz

Následující graf zobrazuje počet sdílení článků, ve kterých ŘSD vzhledem k této kauze figurovalo. Dle očekávání bylo opět nejvyšších hodnot dosaženo 13. dubna.



Obrázek 15 Graf „Počet sdílení článků - Investor“ ZDROJ:www.media.monitora.cz

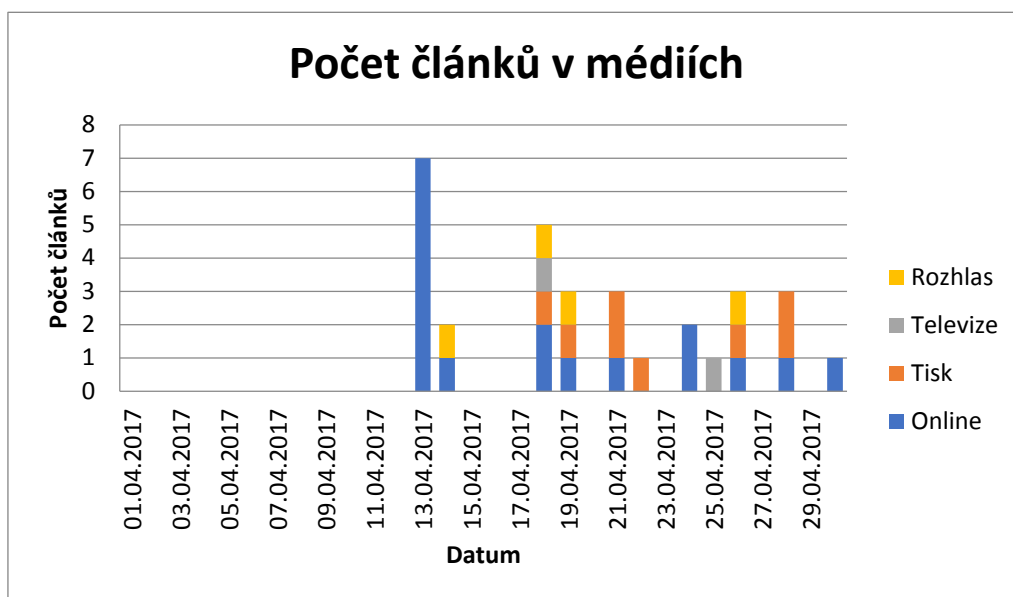
Nejčastějším zdrojem, který o kauze informoval, byla Česká televize s 23%. O druhé místo, vše s 12% se dělí tisk MF Dnes, Lidovky.cz a regionální Pardubice.idnes.cz.



Obrázek 16 Graf „nejčtenější zdroje výstupů- Investor“ ZDROJ:www.media.monitora.cz

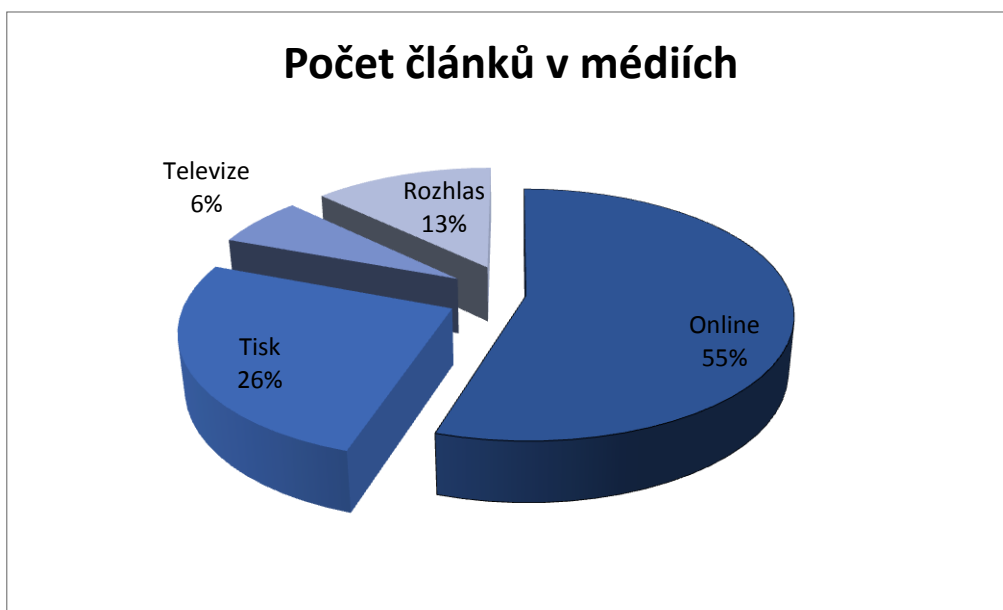
5.1.3 Nájemníci pozemku

Nájemníci pozemku jsou místní zemědělci hospodařící na půdě u obce Časy. V souvislosti s nájemci pozemku byla použita jako vyhledávací slova „Zemědělci“ a „D35“. Klíčová slova se celkem objevila ve 31 článcích. Což je číslo, které koresponduje s četností článků o ŘSD. Zemědělci vstupovali do celé záležitosti bez existujícího mediálního obrazu, nebyli zmíněni v žádných článcích, které oznamovali zahájení prací. Mediální komunikace pro zemědělce tak začala až 13. dubna, kdy se objevili celkem v 7 online článcích. Cílem komunikace zemědělců bylo především obhájit své nájemní smlouvy. To se jim podařilo naplnit, navíc z kauzy vyšli i s poměrně pozitivním mediálním obrazem, když dostali ŘSD do pozice významného investora, který nerespektuje nájemní smlouvy místních zemědělců.⁸⁵ Z pohledu autorky bakalářské práce byl úspěch jejich mediální komunikace dán několika faktory. Za prvé drželi kontinuitu své verze, neměnili názory ve svých prohlášeních. Za druhé jejich tvrzení byla podložena konkrétními daty a smlouvami s pronajímatelem i ŘSD.



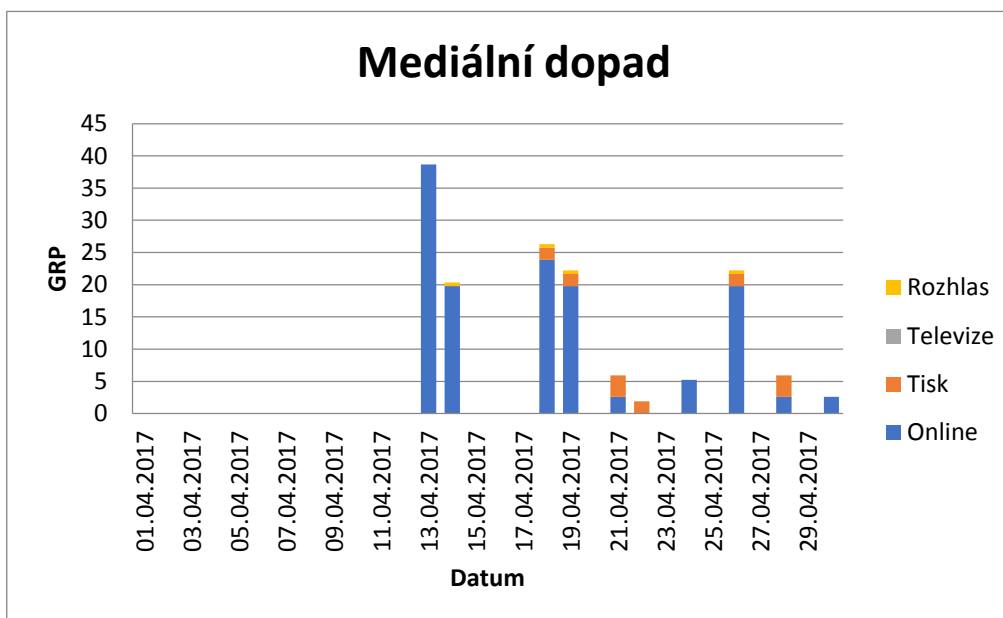
Obrázek 17 Graf „Počet článků v médiích - Zemědělci“ ZDROJ: www.media.monitora.cz

⁸⁵ ŘSD tak jednalo pouze ze začátku. Poté přehodnotilo svůj postoj, tedy uznalo smluvní závazky a umožnilo zemědělcům na polích hospodařit až do vypršení platnosti smluv do termínu.



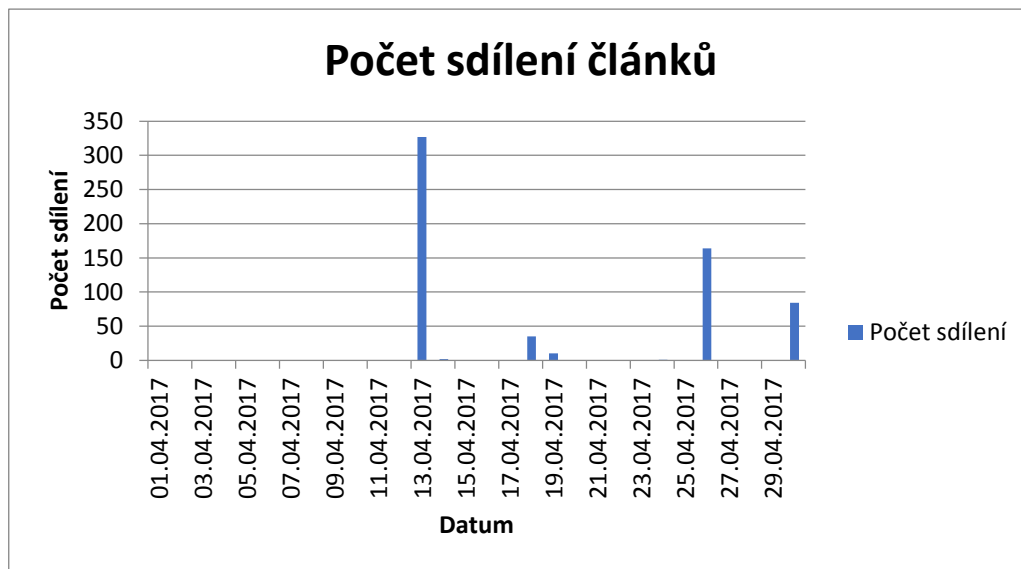
Obrázek 18 Graf „Počet článků v médiích 2 - Zemědělci“ ZDROJ:www.media.monitora.cz

Graf mediálního dopadu nám ukazuje, že nejvíce mediálních recipientů bylo osloveno 13. dubna s hodnotou 134,12 GRP. Online výstupy mají jednoznačně nejvyšší podíl na všech mediálních výstupech i dopadu.



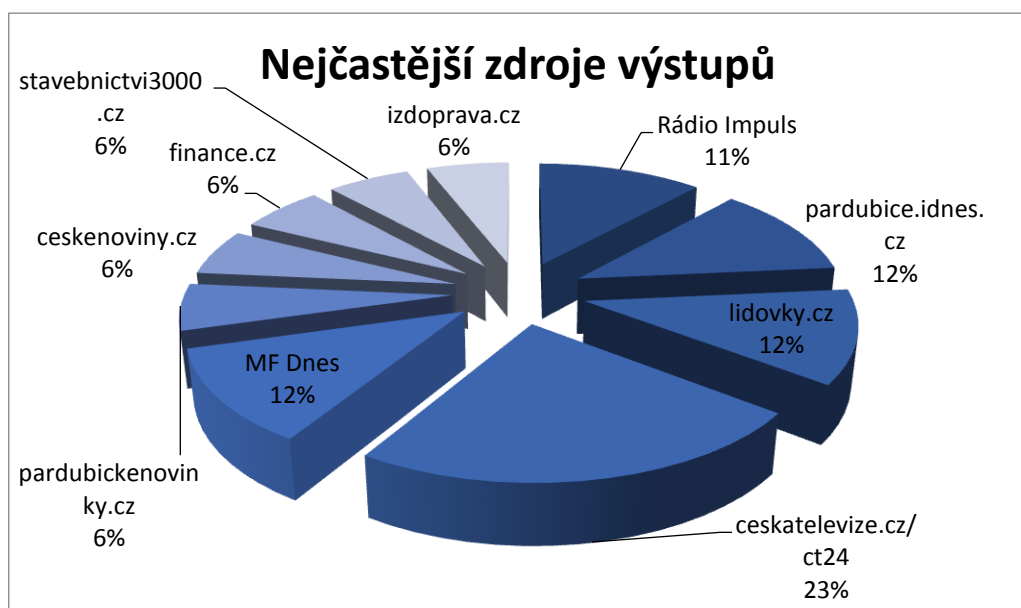
Obrázek 19 Graf „Mediální dopad - Zemědělci“ ZDROJ:www.media.monitora.cz

Sdílených článků bylo nejvíce 13. dubna, což je stejné jako u ŘSD a EUROVIE CS. Dohromady bylo na 623 sdílení článků na sociálních sítích.



Obrázek 20 Graf „Počet sdílení článků - Zemědělci“ ZDROJ:www.media.monitora.cz

Stejně jako u ŘSD i o zemědělcih nejvíce informovala Česká televize, resp. její web ceskatelevize.cz/ct24. Z důvodu propojení ŘSD a zemědělcih ve všech článcích je tedy i výsledek druhého nejčastějšího zdroje výstupů několik periodik MF Dnes, pardubice.idnes.cz a lidovky.cz s 12%.



5.2 Analýza krizové komunikace pomocí SWOT analýzy

SWOT analýza je základní strategická analýza, která vymezuje 4 faktory zkoumané situace. Porovnává vnější hrozby a příležitosti s vnitřními silnými a slabými stránkami situace, organizace, týmu apod.

Analýza se zakládá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých jevů, kterou jsou děleny do čtyř skupin viz. výše. Dvě skupiny lze ovlivnit, jedná se o slabé a silné stránky. Dvě skupiny ovlivnit nelze a to jsou příležitosti a hrozby. Na základě predikce budoucího stavu ale lze počítat s jejich určitými scénáři. Vzájemným působením silných a slabých stránek a zároveň příležitostí a hrozeb lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemné kolize. SWOT analýza využívá data dostupná z analyzovaných článků krizové situace v rámci mediální komunikace.

5.2.1 Zhotovitelé

Silné stránky by měly shrnovat hlavní výhody společnosti v oblasti krizové komunikace, o které se lze právě při krizové komunikaci opřít. Pro skupinu EUROVIA CS je to nepochybně zázemí silné stavební značky, která má stabilní místo na českém trhu a samozřejmě i zkušenosti s krizovou komunikací. Archeologické centrum Olomouc i Východočeské muzeum v Pardubicích nalézají svou silnou stránku ve vnímání jejich postavení jako vysoce odborných institucí s řadou vědeckých pracovníků. Další silnou stránkou, která zhotovitelům pomohla k úspěšně zvládnuté krizové komunikaci, byla právě pozice zhotovitele, kdy zhotovitel nemůže zodpovídat na smluvní či jiné závazky investora.

Pozice zhotovitele se dá z jiného úhlu pohledu zařadit i do slabých stránek krizové komunikace. Zhotovitel by měl počkat na stanovisko investora, který mu zakázku financuje a v některých situacích tak může být zrádné dávat příliš konkrétní vyjádření ke kauze, ke všemu na vrub investora. Dle názoru autorky práce však tato slabá stránka nebyla v tomto konkrétním případě naplněna,

veškerá vyjádření respektovala investora a nebyla příliš konkrétní. Slabou stránkou se také zdá komunikace s investorem, který sám na začátku neměl dostatečné informace ke vzniklé kauze. Avšak nikdo ze zhotovitelů nepřebral počáteční informace, které mediálně zveřejnil investor, a nezačal je šířit dále.

Povědomí veřejnosti o společnosti EUROVIA CS nepřináší jen výhody ve vnímání společnosti jako silné stavební značky. Díky své velikosti a objemu zakázek je nebo byla společnost součástí kauz, které vyžadovaly krizovou komunikaci a některé i dočasně poškodily vnímání značky. Spojení jména společnosti EUROVIA CS s další kauzou je hrozba, která může ohrozit dobré jméno společnosti a přitáhnout nechtěnou negativní mediální pozornost. S tím souvisí i hrozba zkreslení informací médii.

Obecné příležitosti krizové komunikace jako zkvalitnění strategie krizové komunikace, školení krizové komunikace pro zaměstnance nebo zlepšení media relations se v této kauze zdají být již naplněny. Na využitou příležitost spolupráce media relations poukazuje i fakt, že pod klíčovými slovy „EUROVIA“ a „D35“ v souvislosti s archeologickými výzkumy lze nalézt 27 výstupů, což je o 4 méně než kolik lze nalézt u investora. Skupina EUROVIA CS ani žádný další zhotovitel také nebyl s kauzou nijak zřetelně spojován, ve většině příspěvků jsou pouze zmíněni jako výherci zakázky. Což je také další ukazatel dobře využitě příležitosti práce s médii.

Doporučení pro zhotovitele je strategie MAXI-MAXI. Tedy naplno využít své silné stránky, potrhout vnímání svých značek jako stabilních a odborných společností s řadou úspěšně zvládnutých zakázek. Maximalizovat také příležitosti, které zhotovitelům (v této kauze především společnosti EUROVIA CS, která většinou hovořila za všechny zhotovitele) nabízí jejich dobře zvládaná mediální komunikace. Jak v mediální, tak v krizové komunikaci došlo k posunutí značky do neutrální zóny, což bylo cílem.

5.2.2 Investor

Jako silnou stránku ŘSD lze jednoznačně vnímat pozici státního investora (ŘSD - státní příspěvková organizace), jelikož stát je vlastníkem dotčených pozemků. Investorská pozice je nadřazená i vůči zhotovitelům. Do určité míry tak mohou jednat z pozice moci. Silnou stránkou je stejně jako v případě EUROVIA CS

i nájemníků pozemků rychlá komunikace s médii. Obsah komunikace je skutečnost jiná, ale rychlost a ochotu komunikovat ŘSD projevilo.

Jak bylo v práci již několikrát zmíněno, pravděpodobně největší slabou stránkou se stala nedostatečná informovanost o smlouvách, díky kterým měli zemědělci právo spravovat svá pole až do 30. září 2017. Díky této prvotní neznalosti ŘSD argumentovalo oznámeními, které byly zaslány zemědělcům s týdenním předstihem informující o započetí prací, dále také připustilo možnost započetí prací ve veřejném zájmu. Toto oznámení samozřejmě není nadřazeno smluvním závazkům, veřejný zájem ale ano. Ze subjektivního pohledu diváka kauzy lze předpokládat, že kdyby ŘSD mělo kompletní informace již od začátku, pravděpodobně by jejich slabá stránka nebyla tak výrazná. Vyústěním této slabé stránky je pak výrazná změna postoje ŘSD během kauzy, nedodržení kontinuity a takto výrazné změny názorů nebývají dobrou cestou v krizové komunikaci.

Jako výborná příležitost by se dalo interpretovat velice rychlé osobní vyjádření tiskového mluvčího k dané kauze a to i do televizní reportáže. Avšak vzhledem k pozdějšímu vývoji, kdy si ŘSD zjistilo stěžejní detaily svých smluvních závazků a poté vcelku razantně změnilo rétoriku, tato příležitost nebyla naplněna a stala se spíše slabou stránkou postoje ŘSD. Příležitostí, kterou ŘSD z určité části naplnilo, bylo pravidelné informování zemědělců o plánovaných kauzách. ŘSD poslalo oznámení o započetí prací viz. výše. Více prohloubit tuto příležitost mohlo připuštěním zpětné vazby od zemědělců a diskuzí.

Hrozba, která byla v určité části sporu aktuální, bylo soudní řešení problému. Po úspěšné diskuzi ŘSD a nájemníků pozemků, tedy zemědělců však k naplnění hrozby nedošlo. V tomto bodě ŘSD naplno zvládlo komunikaci se zemědělci a obě skupiny došly k pro ně přijatelnému kompromisu. Další hrozbou, která se v průběhu kauzy objevila, byl možný negativní postoj místních občanů vůči ŘSD.

Doporučení pro investora je více zapracovat na stěžejních komunikačních dovednostech, tedy vyslechnout si druhou stranu, jasně a otevřeně vyslovit své požadavky a připustit projednání, ideálně již na začátku krizové situace, nikoliv až když se začne projevovat, že jejich výklad situace nebyl stoprocentně správný. Kombinací těchto dovedností se tak snáze vyhnout destruktivním

prvkům v komunikaci, jako např. projev nadřazenosti či nepřipuštění alternativního řešení. Rychleji se tak doberou cíle jejich komunikace a také případná změna jejich postojů nebude pro okolí tak výrazná, jako když od začátku používají agresivnější rétoriku. I ŘSD tak víceméně zvládlo posunout svou reputaci do neutrální zóny, i když se značným ale.

5.2.3 Nájemníci pozemků

Silných stránek, kterých nájemníci pozemku - zemědělci využili, bylo hned několik. Za prvé samotná pozice zemědělců, tedy většinou jednotlivců či menších firem - minimálně firem s menším vlivem než investor (ŘSD), se dá velmi dobře využít při mediální a krizové komunikaci v rámci emočního působení na recipienty. Na druhou stranu ve prospěch zemědělců mluví fakt, že toto emoční působení ani nemuseli využívat, jelikož disponovali smlouvami s konkrétními termíny, do kterých mohou na polích hospodařit. Další silnou stránkou byl fakt, že si celou dobu drželi neměnný postoj během vyjednávání. Další silnou stránkou zemědělců byla dobrá vnitřní komunikace, kdy všichni navenek vystupovali stejně a dostalo se jim i podpory místních starostů.

Jako slabá stránka by se dala interpretovat nezkušenost s krizovou komunikací a to navíc vůči instituci jako je ŘSD. Avšak stejně jako ŘSD i zemědělci volili agresivnější rétoriku ve vyjednávání, která byla pravděpodobně opodstatněná jejich zlostí vůči ŘSD, které nedostalo svým smluvním závazkům.

Příležitost, která se zemědělcům naskytla, byla jak nedostatečná informovanost ŘSD, tak i posléze možnost se z ŘSD dohodnout na přijatelném kompromisu pro obě strany. Tuto příležitost zemědělci využili, také z důvodu povinnosti ŘSD umožnit jim práce až do konce září. Co se krizové komunikace v médiích týče, zemědělci naplno využili svůj potenciál a ochotně komunikovali. V médiích byli zmiňováni stejně často jako ŘSD, což je samozřejmě dáno tím, že každý zaujímá jednu stranu sporu. Četnost výskytu výstupů o zemědělcích poukazuje na příležitost vyjádřit se vždy, když se vyjádřilo ŘSD.

Stejně jako u ŘSD i v případě zemědělců se objevila hrozba soudního sporu, ke kterému po úspěšné diskuzi obou subjektů nakonec nedošlo. Další hrozba, která se v průběhu kauzy objevila, bylo odebrání dotací zemědělcům, které čerpají v závislosti na svém hospodaření. V případě, že by byli nuceni uvolnit jim pozemky

resp. pole již v dubnu či květnu, nemohli by tak sklídit úrodu a o dotace by přišli. Pro některé ze zemědělců by takovýto verdikt mohl být likvidační (viz. výtah článků v kapitole „Časový průběh události“).

Cílem komunikace zemědělců bylo především vysvětlit, že mají smluvně zaručená práva na hospodaření na pozemcích. Svého cíle dosáhli a dle subjektivního názoru autorky bakalářské práce vyšli z celé kauzy s pozitivním mediálním obrazem, na kterém bude mít pravděpodobně podíl i emoční působení zemědělců, coby malých hospodářů, na recipienty. S patrně minimální zkušeností s krizovou komunikací si zemědělci s kauzou poradili.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnotit a porovnat mediální a krizovou komunikaci EUROVIA CS a dotčených subjektů v konkrétní mediální kauze. Cíle práce bylo dosaženo vyhodnocením

analýzy krizové a mediální komunikace, tak jak bylo popsáno v úvodu práce.

Práce je rozdělena do pěti kapitol. První dvě kapitoly jsou zaměřené čistě na teoretické poznatky, jejich pramenem tak byla především odborná literatura. Další tři kapitoly jsou praktického charakteru. Třetí kapitola přibližuje firmu EUROVIA CS, popisuje její historii, současnost, organizační strukturu a také některé nástroje PR, které EUROVIA využívá.

Analýza v praktické části ukázala především nepřípravenost ŘSD na konkrétní kauzu a dotaz novinářů, ze které se pak, celkem zbytečně, zrodila krizová komunikace. Grafy v části mediální komunikace jsou snadno zaměnitelné, což poukazuje na fakt, že o subjektech byly informace v médiích podávány dohromady. Rozdíly jsou pak v nastíněné kvalitativní analýze, která by v grafickém zpracování byla dobrým rozšířením pro diplomovou práci. Všechny analyzované subjekty využily svých příležitostí. Některé subjekty, konkrétně ŘSD, by se mělo snažit o eliminaci svých slabých stránek a zvýšit svou vlastní informovanost. Zhotovitelům, potažmo EUROVIA CS i zemědělcům se podařilo naplnit jejich cíle mediální i krizové komunikace.

Uvedené návrhy na vylepšení v praktické části, mohou být v praxi úspěšné, ale vždy je nutné konkrétní vystupování upravit na míru dané situaci. V práci nebyla řešena modelová, ale reálná situace, která přiblížila mediální a krizovou komunikaci, tak jak skutečně vypadá. Reálná situace byla záměrně vybrána proto, aby mohlo být identifikováno co nejvíce rizik plynoucích z dané situace a správně pochopena podstata daného problému. Účelem tedy bylo poukázat na fakt, že přestože všechny subjekty vystupují ve stejné kauze, nejsou si v komunikaci rovni, resp. nelze je srovnat jedním měřítkem. Každý jedná na základě svých zájmů a cílů a z různých pozic - investor, zhotovitel, dotčená osoba. Management zhotovitelů i zemědělci obhájil svou připravenost komunikovat správně.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- BAJČAN, R. *Techniky public relations, aneb, Jak pracovat s médii*. Praha : Management Press, 2003, ISBN 80-7261-096-1
- BEDNÁŘ, V. Mediální komunikace pro management. Praha: Grada, 2011. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3629-7.
- ČEPELKA, O., J. JILEMNICKÁ a J. SOCHŮREK. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. Liberec: Nadace Omega, 1997. ISBN 80-902376-0-6.
- ČINČERA, J., KÁNSKÁ, P., ed. *Informační etika: sylabus k bakalářskému studiu informační vědy*. Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-2981-1.
- CAYWOOD, C. L. Public Relations - řízená komunikace podniku s veřejností. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-886-4.
- CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4234-2. Str. 24
- FTOREK, J. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-3926-7.
- FREY, P. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6.
- HALADA, Jan, ed. Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5.
- HEJLOVÁ, D. Public relations. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.
- JOHNSTON, J. *Media relations Issues & Strategies*. Singapore:South Wind Productions, 2013, ISBN 978-1-74237-644-8,
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JURÁŠKOVÁ, O.; HORŇÁK, P. a kol. Velký slovník marketingových komunikací. Praha : Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.
- KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.
- KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2
- KOHOUT, J. Veřejné mínění, image a metody public relations. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-006-6.
- KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, *Marketing*. Praha: Grada, 2004, ISBN 978-80-247-0513-2

- KOTLER P. a K.L. KELLER, *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations: dějiny, teorie, praxe*. Praha: Grada, 2013. *Žurnalistika a komunikace*. ISBN 978-80-247-4229-8.
- MONZEL, M. *99 tipů pro úspěšnější reklamu*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2928-2.
- OSVALDOVÁ, B. a R. KOPÁČ, ed. *Co je bulvár, co je bulvarizace*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3229-2
- POSPÍŠIL, P. *Efektivní public relations a media relations*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-823-6.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. *Expert (Grada)*. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada, 2006. *Expert (Grada)*. ISBN 80-247-0564-8.
- SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2009. *Expert (Grada)*. ISBN 978-80-247-2866-7.
- SYNEK, M. *Manažerská ekonomika. 4., aktualizované a rozšířené. vyd.* Praha: Grada, 2007. *Expert*. ISBN 978-80-247-1992-4.
- ŠEDIVÝ, M. a O. MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011. *Management (Grada)*. ISBN 978-80-247-4041-6.
- PALATKOVÁ, M. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5.
- URBAN, L., J. DUBSKÝ a K. MURDZA. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha: Grada, 2011. *Žurnalistika a komunikace*. ISBN 978-80-247-3563-4.
- VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. *Manažer*. ISBN 978-80-247-2614-4.
- VYSEKALOVÁ, J.; MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.
- VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy. 4., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4005-8.
- ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2009. *Expert (Grada)*. ISBN 978-80-247-3156-8.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Složky Corporate image	11
Obrázek 2 Vývoj důvěry v instituce 2015	12
Obrázek 3 Základní fáze komunikačního plánování	15
Obrázek 4 Čtenost celostátních deníků v roce 2016	21
Obrázek 5 Graf „Share březen 2017“ Zdroj: Nielsen Admosphere ...	22
Obrázek 6 Graf „Struktura zákazníků v roce“	32
Obrázek 7 Graf „Počet článků v médiích - EUROVIA“ ZDROJ: www.media.monitora.cz	45
Obrázek 8 Graf „Počet článků v médiích % - EUROVIA“ ZDROJ: www.media.monitora.cz	45
Obrázek 9 Graf „Mediální dopad - EUROVIA“ ZDROJ: www.media.monitora.cz	46
Obrázek 10 Graf „Počet sdílení článků - EUROVIA“ ZDROJ: www.media.monitora.cz	46
Obrázek 11 Graf „Nejčastější zdroje výstupů“ ZDROJ: www.media.monitora.cz	47
Obrázek 12 Graf „Počet článků v médiích - Investor “ ZDROJ: www.media.monitora.cz	48
Obrázek 13 Graf „Počet článků v médiích 2 - Investor“ ZDROJ:www.media.monitora.cz	49
Obrázek 14 Graf „Počet článků v médiích 2 - Investor“ ZDROJ:www.media.monitora.cz	49
Obrázek 15 Graf „Počet sdílení článků - Investor“ ZDROJ:www.media.monitora.cz	50
Obrázek 16 Graf „nejčtenější zdroje výstupů- Investor“ZDROJ:www.media.monitora.cz	50
Obrázek 17 Graf „Počet článků v médiích - Zemědělci“ZDROJ:www.media.monitora.cz	51
Obrázek 18 Graf „Počet článků v médiích 2 - Zemědělci“ZDROJ:www.media.monitora.cz	52
Obrázek 19 Graf „Mediální dopad - Zemědělci“ ZDROJ:www.media.monitora.cz	52
Obrázek 20 Graf „Počet sdílení článků - Zemědělci“ ZDROJ:www.media.monitora.cz	53
Obrázek 21 Graf „Nejčastější zdroje výstupů - Zemědělci“ ZDROJ:www.media.monitora.cz	53

Seznam tabulek

Tabulka 1 „Výhody a nevýhody mediálních prostředků“ Zdroj: Vlastní	23
Tabulka 2 „Cílové skupiny PR“	25

