

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/B/2024/36145173622649860

NOVÉ TRENDY V KRÍZOVOM MANAŽMENTE

FIRMY

Bakalárska práca

2024

Lea Fabušová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

NOVÉ TRENDY V KRÍZOVOM MANAŽMENTE
FIRMY

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonómia a manažment

Študijný odbor: Biznis marketing

Školiace pracovisko: Katedra marketingu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Lukáš Piatra, M.A.

Bratislava 2024

Lea Fabušová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne, a že som uviedla všetku použitú literatúru.

V Bratislave, dňa : 03.05.2024

Podpis študenta:

Pod'akovanie

Ďakujem Ing. Lukášovi Piatrovi, M.A. za jeho odborné vedenie, hodnotné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

ABSTRAKT

FABUŠOVÁ, Lea: *Nové trendy v krízovom manažmente firmy*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná Fakulta; Katedra Marketingu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Lukáš Piatra, M.A. – Bratislava: OF EU, 2024, 52 s.

Záverečná práca je vypracovaná na tému nové trendy v krízovom manažmente firmy. Cieľom záverečnej práce bolo vysvetliť a teoreticky vymedziť obsah krízového manažmentu. Jeho význam s akcentom na využitie krízovej komunikácie pomocou vhodnej stratégie. V tejto práci sa zameriavame na vysvetlenie dôležitých pojmov. Čiastkovým cieľom tejto práce je aj prezentovanie príkladu zameraného na konkrétny prípad komunikácie v čase krízy v podniku. Nakoniec sme sa venovali diskusii, v ktorej sme okomentovali výsledky práce.

Kľúčové slová: komunikácia, kríza, public relations, sociálne siete

ABSTRACT

FABUŠOVÁ, Lea: *New trends in corporate crisis management*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing. – Final thesis supervisor: Ing. Lukáš Piatra, M.A. – Bratislava: OF EU, 2024, 52 p.

The final thesis is elaborated on the topic of new trends in corporate crisis management. The aim of the thesis was to explain and theoretically define the content of crisis management. Its importance with emphasis on the use of crisis communication by using an appropriate strategy. In this thesis we focus on explaining the important concepts. A sub-objective of this thesis is also to present an example focusing on a specific case of communication in times of crisis in a company. Finally, we discuss and comment on the results of the thesis.

Key words: communication, crisis, public relations, social media

Úvod	9
1 Súčasný stav danej problematiky doma i v zahraničí	10
1.1 Komunikácia	10
1.1.1 Komunikácia v marketingu	11
1.1.2 Komunikačný mix.....	12
1.2 Public relations.....	14
1.2.1 Krízový manažment	14
1.2.2 Krízová komunikácia.....	15
1.2.3 Zminimalizovanie dopadu krízy	17
1.3 Stratégie riešenia krízy	19
1.3.1 Vplyv digitálneho prostredia.....	20
1.3.2 Online média	21
1.3.3 Sociálne média	22
2 Cieľ práce	25
3 Metodika práce a metódy skúmania	26
3.1 Charakteristika objektu skúmania	26
3.2 Pracovné postupy	26
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	27
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov.....	28
4 Výsledky práce	29
4.1 Prípadová štúdia.....	29
4.1.1 Prvá kríza - nehoda.....	29
4.1.2 Druhá kríza - terminál 5	30
4.1.3 Tretia kríza - spor palubnej posádky	32
4.1.4 Štvrtá kríza - výbuch sopky	34
4.2 Rozhovor.....	36
4.2.1 Slovenská sporiteľňa	36
4.2.2 Ringier Slovakia Media.....	39
5 Diskusia	43

5.1	Návrhy a prínosy	43
Záver		46
Zoznam použitej literatúry		48

Úvod

Komunikácia predstavuje neodmysliteľnú súčasť každodenného života, spoločnosti a jej riadenia. Najmä to platí pre takú špecifickú riadiacu časť organizácie, kedy krízový manažment vstupuje do procesu riadenia počas ohrozenia alebo krízovej situácie. Nejasná komunikácia môže viesť k nedorozumeniam alebo dokonca až problémom. Spoločnosť si musí uvedomovať, že správne zvolená komunikačná stratégia vedie k dosiahnutiu želaného cieľa so zachovaním dobrého mena značky a k eliminácii nechcených situácií.

Táto bakalárska práca pozostáva z piatich kapitol. V kapitole 1 rozoberáme súčasný stav danej problematiky na Slovensku. Zadefinujeme si akú rolu hrá komunikácia v krízovej situácii podniku spoločne s dôležitosťou využitia public relations a následne možné prístupy a stratégie k riešeniu krízy, z rôznych kútov sveta.

V druhej kapitole je charakterizovaný hlavný cieľ tejto práce spolu s potrebnými čiastkovými cieľmi, ktoré sú potrebné na dosiahnutie hlavného cieľa.

V tretej kapitole sú obsiahnuté metódy a postupy, ktoré boli použité pri získavaní údajov a práce s nimi potrebné na dosiahnutie cieľov.

Štvrtá kapitola sa zaoberá praktickou stránkou práce. Najprv sa pozrieme na prípadovú štúdiu, ktorá je zameraná na zahraničnú spoločnosť, ktorá riešila štyri konkrétne krízové situácie. Následne sa pozrieme na dva osobné rozhovory s domácimi spoločnosťami, akú krízovú situáciu riešili, ako pri nej postupovali a nakoniec s akou efektívnosťou ju vyriešili.

Posledná kapitola sa venuje diskusii o danej problematike doma i v zahraničí, kde si rozoberieme naše návrhy a prínosy.

1 Súčasný stav danej problematiky doma i v zahraničí

1.1 Komunikácia

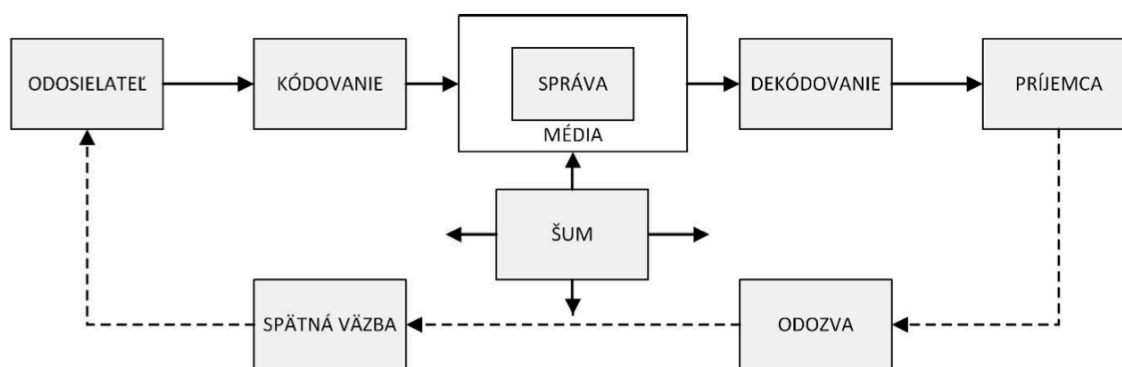
„Slovo komunikácia pochádza z latinského slova „*communicatio*“, čo znamenalo zdieľanie alebo zverovanie sa.“ (Buck et al., 2001) Predstavuje proces výmeny alebo prenosu informácií a myšlienok medzi dvomi alebo viacerými ľuďmi prostredníctvom rôznych komunikačných nástrojov. Hlavným cieľom komunikácie je vzájomné porozumenie.

Komunikačný proces je vnútorne štruktúrovaný, je tvorený samostatnými zložkami, ktorých intenzita a kvalita ovplyvňuje celkový priebeh komunikácie. Môže mať verbálnu alebo neverbálnu formu. Komunikačný proces predstavuje priebeh komunikácie od odosielateľa ku príjemcovi.

Makromodel komunikačného procesu obsahuje deväť prvkov: (Kotler et al., 2007)

- Odosielateľ (komunikátor),
- kódovanie,
- správa,
- média (nástroj, kanál),
- dekódovanie,
- príjemca (komunikant),
- odozva,
- spätná väzba,
- šum.

Odosielateľ respektíve komunikátor a príjemca čiže komunikant, predstavujú hlavné strany komunikácie. Komunikačnými nástrojmi sú správa a média. Kódovanie, dekódovanie, odozva, spätná väzba a šum predstavujú komunikačné funkcie komunikačného mixu.



Obrázok 1– Makromodel komunikačného procesu

Zdroj: Kotler a Keller, 2013

Rovnaký komunikačný proces sa uplatňuje v marketingu, kde znázorňuje marketingovú komunikáciu od podniku k zákazníkom a ich reakciu.

1.1.1 Komunikácia v marketingu

„Marketing je podnikateľská filozofia a koncepcia riadenia a podnikania, ktorá sa orientuje na zákazníkov. Cieľom marketingu je orientácia na zákazníka a uspokojenie jeho potrieb, informovať, presvedčať a pripomínať.“ (Hanuláková et al., 2021)

Vystihujúci model týchto cieľov zobrazuje Holistický marketingový model 4C, ktorý sa pozerá na marketing z hľadiska celkového pohľadu a vzťahov so zákazníkom.

Holistický marketingový model 4C: (Hanuláková et al., 2021)

- Hodnota pre zákazníkov (Customer value),
- náklady zákazníkov (Cost to the customers),
- pohodlie pre zákazníkov (Convenience),
- komunikácia so zákazníkmi (Communication).

Všetky štyri prvky spoločne tvoria silný základ pre úspešný marketingový prístup, Jedno zo štyroch Cé tvorí v modeli komunikácia, ktorá je kľúčová pre fungujúci marketing, tým pádom sa od nej odvíja taktiež krízová komunikácia, ktorej sa budeme venovať v nasledujúcich kapitolách teoretickej časti.

Ďalším rozhodujúcim faktorom pre úspešné odkomunikovanie situácie je zafinovanie si marketingového prostredia, ktoré tvorí nasledujúce delenie.

Marketingové prostredie tvorí: (Hanuláková et al., 2021)

- Interné mikroprostredie - pozostáva z firmy a jej organizačnej štruktúry, vrcholového manažmentu, finančného oddelenia, nákupu, výroby, výskumu a vývoja, marketingu a oddelenia ľudských zdrojov,
- externé mikroprostredie - pozostáva z dodávateľov, zákazníkov, marketingových sprostredkovateľov, konkurentov a verejnosti.

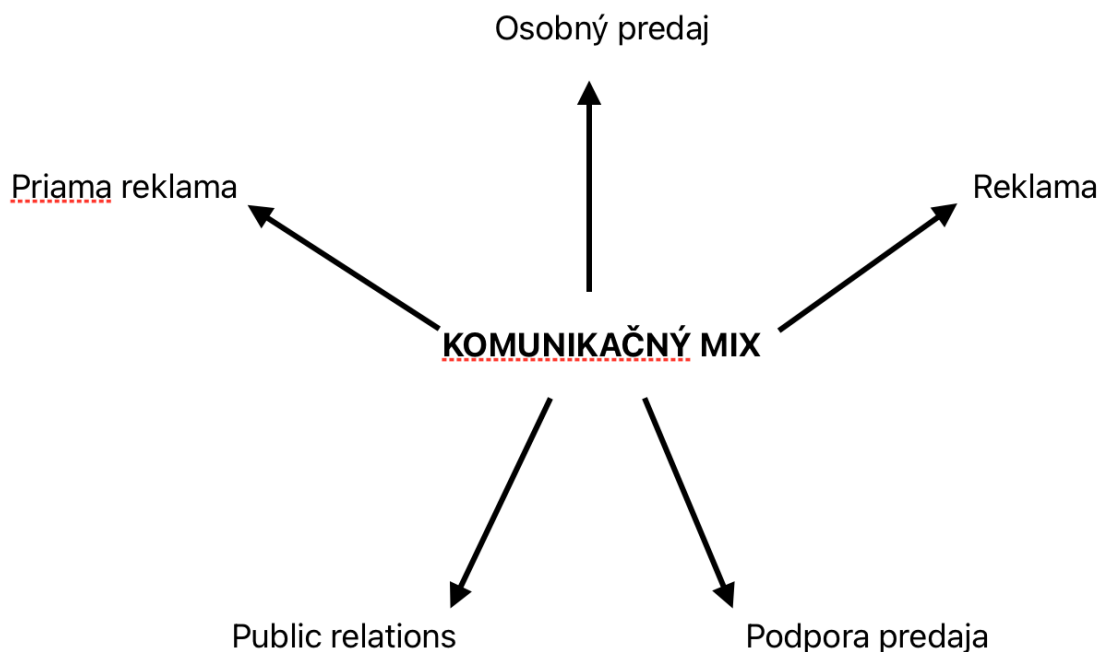
Pre efektívne a promptné odkomunikovanie možnej nepredvídateľnej krízovej situácie je pre nás dôležitý manažment, marketing a oddelenie ľudských zdrojov vo firme.

Ďalším dôležitým aspektom pre dobre zvládnutú komunikáciu v akejkoľvek situácii je potrebné poznať komunikačný mix, z ktorého treba vybrať a využiť vhodný nástroj.

1.1.2 Komunikačný mix

Komunikačný mix obsahuje päť základných nástrojov v reklamnej a marketingovej komunikácii. Nimi sú osobný predaj, reklama, podpora predaja, public relations a priama reklama. (Hanuláková et al., 2021)

Každý z týchto faktorov disponuje jedinečnými vlastnosťami, kódmi a stratégiami, ktoré organizáciám umožňujú prinášať dôležité informácie súčasným aj potenciálnym zákazníkom. V súčasnosti je výkonná reklamná komunikácia neoddeliteľnou súčasťou každého prosperujúceho podniku.



Obrázok 2 – Nástroje komunikačného mixu

Zdroj: Vlastné spracovanie

Osobný predaj je najstarším nástrojom komunikačného mixu. Jeho výhodou je priamy kontakt so zákazníkom, okamžitá spätná väzba a individuálna komunikácia.

Reklama je spôsob komunikácie, ktorý sa používa na presvedčanie verejnosti a cielene ovplyvňuje potencionálnych zákazníkov. Využíva sa najmä na propagáciu výrobkov, služieb a taktiež na zvýšenie podnikového imidžu. (Kotler & Armstrong, 2007)

Podpora predaja sa zameriava na motiváciu zákazníkov k nákupu priamo na mieste predaja. Predstavujú ju zľavy, akcie, vzorky, darčeky k nákupu. (Vysekalová & Mikeš, 2007)

Priama reklama je zameraná na konkrétnu cieľovú skupinu zákazníkov bez použitia prostredníkov. Zahŕňa rôzne formy priamej komunikácie, akými sú telefonické hovory, letáky alebo e-mailové kampane.

„Podľa Kotlera et al. (2007) Public relations označuje snahu o budovanie vzťahov k verejnosti k danej firme, vytváranie dobrého imidžu a snahu o minimalizáciu následkov nepriaznivých udalostí, poprípade ohovárani, ktoré sa o firme šíria.“ Zameriava sa na

strategické riadenie komunikácie medzi zamestnávateľom a jeho zainteresovanými stranami, vrátane širokej verejnosti, médií, klientov a zamestnancov.

1.2 Public relations

Život a udalosti v ňom sú nevyspytateľné, hocikedy môže nastať nepredvídateľná situácia a preto je nesmierne dôležité myslieť a byť pripravený na jej predídenie alebo následné riešenie. Public relations je dôležité oddelenie každej spoločnosti, predstavuje vzťahy s verejnosťou a zameriava sa na strategické riadenie komunikácie, aby tak jasne odkomunikovalo vzniknutú situáciu a zabezpečilo dobré meno podniku. Je nevyhnutné brať do úvahy jeho kľúčový prvok, ktorým je krízový manažment, vďaka ktorému v čase krízy, riadi komunikáciu a snaží sa o obnovu reputácie organizácie.

Vývoj celej komplexnej záležitosti sa odvíja práve od dobrého krízového manažmentu, na ktorý sa v prvej podkapitole tejto kapitoly pozrieme a následne v druhej podkapitole rozoberieme krízovú komunikáciu.

1.2.1 Krízový manažment

„Podľa Pospíšila (2011) rovnako ako v živote človeka, tak isto aj v priebehu fungovania podniku môže prísť niekoľkokrát k nejakej malej krízovej situácii, ktoré neohrozia chod podniku. Niekedy sa však z malého problému môže vyvinúť väčší, ak nie je správne a včas riešený a následne dochádza ku kríze, ktorá môže dospieť až ku katastrofe.“

Krízový manažment sa vo všeobecnosti definuje ako: *„Je interdisciplinárnym vedným odborom, ktorý sa zaoberá riadením ako cieľavedomou činnosťou ľudí a jeho poslaním je vytvoriť metodológiu riadenia s dôrazom na dosiahnutie efektívnosti tejto činnosti vo vzťahu k vytýčenému cieľu, t.j. ochrane ľudského spoločenstva a materiálových hodnôt pred účinkami kríz a počas ich prekonávania.“* (Šimák, 2015)

Krízový manažér by mal byť schopný transparentne, jasne a zrozumiteľne osloviť zamestnancov o krízovej situácii v podniku.

Komunikačné činnosti krízového manažmentu zahŕňajú kódovanie, dekódovanie, odpovedanie a poskytovanie spätnej väzby. Kódovanie zahŕňa prenos informácií od krízového manažéra k skupine pracovníkov. Dekódovanie je motivované používaním prvkov, ako je počúvanie a postoj k údajom poskytnutým vedúcim krízovej situácie. Spätná väzba ako odpoveď vedúcemu ukazuje, či pracovníci úspešne pochopili odovzdané údaje. (Harausová, 2013)

Cieľmi krízového manažmentu sú: (Šimák, 2004)

- Posudzovať potenciálne riziká v podniku, ktoré by mohli prispieť k vzniku krízových javov,
- popísať predpokladaný vývoj a priebeh krízy a posúdiť negatívne dôsledky krízy na podnik,
- primerane reagovať na vzniknutú situáciu a prijať adekvátne riešenia, ktoré by boli použité v prípade vzniku krízy,
- dostať krízu pod kontrolu a minimalizovať dopady krízy.

1.2.2 Krízová komunikácia

Jedna ucelená definícia krízy neexistuje, ale vo všeobecnosti sa dá povedať, že kríza sa považuje za náhlu a neočakávanú zmenu.

Vo firemnom kontexte by sa dala kríza definovať ako: *„Vzťahuje sa na obdobie spôsobené negatívnymi udalosťami, teda na obdobie, v ktorom sú výsledky alebo dokonca prežitie organizácie vážne ovplyvnené alebo ohrozené.“* (Managementmania.com, 2016)

Steven Fink, expert na krízový manažment a krízovú komunikáciu povedal, že *„Kríza je plynulý a dynamický stav vecí, ktorý obsahuje rovnakým dielom nebezpečenstvo, ale aj príležitosť. Je to bod zvratu – nech už k lepšiemu alebo k horšiemu.“* Z tohto dôvodu

môže podnik krízu vnímať ako križovatku. Pokiaľ ju správne pochopí a zvládne, môže ho nasmerovať k hlbkej transformácii (Bednárík & Čapkovičová, 2015).

Krízová komunikácia sa teda zjednodušene povedané, sústreďuje na poskytovanie informácií, udržanie dôveryhodnosti a riadenie očakávaní verejnosti, zainteresovaných strán a médií počas závažných udalostí. Je kľúčovým prvkom riadenia krízy, ktorý má vplyv na výsledok a dôsledky krízovej situácie.

Charakteristiky dobrej krízovej komunikácie sú: (Tomandl et al., 2020)

- Zrozumiteľnosť a jednoznačnosť – znamená jasné vyjadrovanie informácií. Jasná, stručná a vecná komunikácia zabráni potencionálnym chybám.
- Konzistentnosť – vedenie a manažéri na rôznych oddeleniach musia postupovať koordinovane a podávať rovnaké informácie. Je nevyhnutné mať jednotnú internú a externú komunikáciu, čo znamená poskytovať rovnaké stanoviská a vysvetlenie zamestnancom a médiám.
- Rýchlosť – čo najrýchlejšie vyjadrenie sa k vzniknutej situácii je dôležité na vytvorenie si obrazu o novom stave, ktorý vyvoláva otázky a neistotu. Prvá hodina krízy často rozhoduje o ďalších desiatich rokoch, a preto sa označuje ako „zlatá hodina“.
- Aktivita – vedenie organizácie musí mať tok informácií pod kontrolou. Preto by manažéri v rámci krízovej komunikácie mali byť proaktívni, čo znamená, že by mali hľadať nové riešenia a komunikačné modely vzhľadom na novosť a závažnosť situácie a prednostne ich odkomunikovať zamestnancom. Taktiež by mali aktívne preberať iniciatívu a prijať zodpovednosť za dôsledky riešenia.
- Budovanie dôvery – je založené na prvkoch zodpovednosti, empatie porozumenia a ústretovosti. Budovanie dôvery v čase krízy pomáha k lepšiemu rešpektovaniu pokynov manažérov a krízového štábu.
- Relevantnosť pre jednotlivca – ak sú členovia tímu zaplavení irelevantnými informáciami, doba odozvy sa spomalí. V ideálnom prípade by mal byť systém schopný zacieliť na konkrétnych jednotlivcov a oddelenia, aby sa zaistilo, že sa potrebné informácie dostanú k tým, ktorí ich najviac potrebujú.
- Mobilná komunikácia – telefonická a online komunikácia je pre krízovú komunikáciu nevyhnutná. Pomáha k rýchlemu a hromadnému poskytovaniu

potrebných informácií prostredníctvom elektronických kanálov, organizovaniu video stretnutí so zamestnancami, alebo krízového štábu.

Krízová komunikácia by mala byť teda navrhnutá spojením subjektov, ktorými sú zamestnanci, vedenie, manažér, vedúci oddelenia, krízový štáb, PR tím, IT tím a bezpečnostný personál.

V neposlednom rade si podnik v čase krízy na základe typu komunikácie zvolí nasledovné komunikačné prostriedky: (Bednárík & Čapkovičová, 2015)

- Vnútoraná krízová komunikácia - e-mail, hlásenia, tlačové správy, súhrny faktov, internetové stránky, stretnutia so zamestnancami,
- vonkajšia krízová komunikácia s vybranými úradníkmi, aktivistami – telefónne kontakty, súhrny faktov, e-mail, webové stránky, osobné návštevy, pozvania na komunitné mítingy,
- vonkajšia krízová komunikácia priama – hlásenia, sms správy, letáky, novinové články, webové stránky, rádio a TV,
- vonkajšia krízová komunikácia nepriama cez médiá – tlačové správy, tlačové konferencie, webové stránky, e-mail.

Každá spoločnosť musí byť dôkladne organizovaná, aby zvládla krízu. Na správne zvládnutie kríz je nevyhnutná aktívna prevencia a dobre vypracovaný mediálny plán.

Vďaka správne nastaveniu a funkčnému nastaveniu krízového manažmentu a krízovej komunikácie v rámci PR možno následne dôjsť k úspešnému zminimalizovaniu alebo eliminovaniu dopadov krízy.

1.2.3 Zminimalizovanie dopadu krízy

Po zedefinovaní dôležitosti a významu krízového manažmentu a krízovej komunikácii sa pozrieme na to ako úspešne zminimalizovať dopad krízy pomocou

komunikačných stratégií a vplyvu digitálneho prostredia prostredníctvom online médií a sociálnych médií, ktoré predstavujú momentálne nové trendy v krízovom manažmente.

„Krízy môžu byť spôsobené rôznymi faktormi, vrátane prírodných katastrof, technologických porúch, pandémieí, finančných kríz, reputačných problémov alebo iných nebezpečných udalostí.“ (Hardyn, 2023)

Keďže je to nevyspytateľná a neočakávaná situácia, treba sa zamerať na možné riešenia krízovej situácie konkrétnymi existujúcimi komunikačnými krízovými stratégiami, ktoré rozoberieme v nasledujúcej a zároveň poslednej kapitole.

1.3 Stratégie riešenia krízy

Pojem stratégia predstavuje určitú schému postupu, ktorá vyjadruje, ako za daných podmienok podnik dosiahne svoj vytýčený cieľ. Ide teda o akýsi prehľad krokov.

Krízová stratégia: „*Predstavuje sled vopred naplánovaných činností na predvídanie, zmiernenie, eliminovanie a využitie účinkov podnikových kríz v záujme dosahovania trvalej ochrany, obrany a bezpečnosti, ekonomickej stability a trvalo udržateľného rozvoja podniku v špecifickom prostredí.*“ (Gozora, 2000)

Rýchlosť a autenticnosť reakcie môže rozhodnúť o tom, či daná spoločnosť bude napredovať, alebo naopak klesať. Vďaka preventívnemu plánovaniu krízovej komunikácie môže spoločnosť zvýšiť možnosti úspechu na zvládnutie výziev v oblasti vzťahov s verejnosťou.

Prístupy krízového manažmentu k situácii môžu byť rôzne: (Smartsheet.com, 2020)

- Preventívne krízové riadenie - prístup sa snaží predchádzať kríze alebo ju riešiť ihneď pri prvých príznakoch,
- proaktívne krízové riadenie – organizácie preberajú iniciatívu na začiatku krízy a snažia sa ovplyvniť vývoj udalostí,
- reaktívne krízové riadenie – prístup je uplatňovaný, keď je pred krízou málo varovaní. Premyslená a rýchla analýza vedie k účinným opatreniam, zohľadňujúcim dlhodobé a krátkodobé výsledky,
- reaktívne krízové riadenie – často ide o reakciu vyvolanú panikou alebo na nejaký podnet. Zastúpené sú tu emócie, akým je napríklad strach, tým pádom zväčša absentuje objektívne myslenie. Podnik čelí krízam defenzívne a následne môže mať problémy alebo vysokú fluktuáciu vedúcich pracovníkov.

Bez ohľadu na povahu krízy, či sa teda jedná o prírodné katastrofy, finančné neúspechy, personálne problémy, organizačné prekážky, je ideálne brať do úvahy týchto pár stratégií krízovej komunikácie, ktoré pomôžu efektívne zvládnuť situáciu. (Thompson, 2024)

Prvým krokom je urobenie SWOT analýzy danej organizácie. SWOT je odvodená skratka z prvých písmen slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. Je to analýza

príležitostí, hrozieb, silných a slabých stránok súčasnej komunikácie predmetu PR záujmu. Predpokladá sa, že úspech firmy bude dosiahnutý tým, že sa bude zameriavať na posilňovanie silných stránok a využívanie príležitostí, pričom minimalizuje svoje slabé stránky a riziká. (fap.sk, 2016)

Následne teda môžeme definovať, aké sú naše silné stránky (napríklad v prípade, že sme verejná inštitúcia, náš vstup do médií môže byť pomerne jednoduchý), slabé stránky (nemáme dobre vybudované PR oddelenie), príležitosti (našou veľkou príležitosťou pre oslovenie médií sú sociálne siete), hrozby (máme silnú konkurenciu podobných inštitúcií).

V rámci tejto časti je taktiež dôležité skúmať súčasný obraz, aký o nás médiá prezentujú, ako nás vnímajú a aký dojem má o nás verejnosť. Následne si môžeme stanoviť žiadaný mediálny obraz, teda ako chceme aby o nás písali.

Pri príprave kvalitnej komunikačnej stratégie, je taktiež potrebné urobiť analýzu cieľových skupín, čiže na koho sa spoločnosť zameriava a aký to má efekt. Zároveň si pripraviť a vybrať konkrétne komunikačné kanály, ktoré budú využívané. Môžu nimi byť tlačové správy, tlačové konferencie, rozhovory. (Euroekonom.sk, 2008)

Práve pri nastavení správnej stratégie komunikácie v čase krízy je najdôležitejšie vybrať vhodne adaptabilný spôsob a nástroje odkomunikovania. Krízová komunikácia si vyžaduje prispôsobivosť, transparentnosť a hlboké pochopenie digitálnej dynamiky takže v dnešnej dobe, kedy zohráva veľkú úlohu digitálne prostredie, je ideálne využiť jeho silu. To ako toto prostredie vplýva a zasahuje do komunikácie sa posnažíme pochopiť v ďalšej podkapitole.

1.3.1 Vplyv digitálneho prostredia

Digitálne vzťahy s verejnosťou predstavujú oblasť, kde nové médiá zohrávajú významnú rolu. Na interakciu a získavanie spätnej väzby od svojich zákazníkov a zamestnancov môžu firmy využívať sociálne siete a iné online platformy. Digitálne prostredie teda umožňuje spoločnostiam spravovať svoju online reputáciu a rýchlo reagovať na krízové situácie. (Mediaguru.cz, 2016)

Digitálne prostredie má významný vplyv na krízovú komunikáciu z dôvodov akými sú:

(Vidová et al., 2007)

- Rýchlosť a rozsah - digitálne médiá umožňujú rýchle šírenie informácií,
- transparentnosť a dôveryhodnosť – médiá umožňujú transparentnú komunikáciu, keďže podnik môže poskytnúť aktuálne informácie k situácii, opatrení a postupoch
- interakcia so stakeholdermi – podnik odpovedá na otázky a poskytuje uistenie, čo pomáha k udržaniu dobrých vzťahov so zákazníkmi, zamestnancami a verejnosťou
- krízový plán a komunikácia – podnik by mal mať pripravené šablóny správ, kontakty na médiá a postupy v online komunikácii, čo umožňuje rýchlu a koordinovanú reakciu v prípade krízy.

Online médiá a sociálne siete sú predstaviteľmi digitálneho prostredia, ktoré používatelia alebo spoločnosti využívajú z vyššie spomínaných dôvodov. Bližšie sa pozrieme na ich konkrétne formy, využitie a v neposlednom rade na zastúpenie využívaných médií a sietí na Slovensku.

1.3.2 Online médiá

Online médiá sú pojem zahŕňajúci všetky formy médií, ktoré sa šíria alebo sú prístupné prostredníctvom internetu. Zahŕňajú rôzne platformy, ako sú spravodajské webové stránky, blogy, online noviny, streamovacie služby a digitálne časopisy. Môžu mať tradičnú formu, ktorú predstavujú online verzie novín a časopisov alebo netradičnú formu, ako sú podcasty, webináre a spravodajské kanály určené len na digitálne účely.

Medzi najviac navštevované spravodajské webové stránky a online noviny na Slovensku patria podľa poradia aktuality.sk, sme.sk, topky.sk, dennikn.sk a cas.sk.

Tabuľka 1 – Najviac navštevované spravodajské webové stránky a online noviny na Slovensku

1	Aktuality.sk
2	Sme.sk
3	Topky.sk
4	Denníka.sk
5	Cas.sk

Zdroj: vlastné spracovanie (Similarweb.com, 2024)

Po zadefinovaní dôležitosti a využitií online médií sa ďalej pozrieme na sociálne siete, ktoré v dnešnej dobe predstavujú kľúčovú rolu, ako v krízovej komunikácii tak takmer v každej oblasti života.

1.3.3 Sociálne médiá

„Používanie sociálnych médií počas krízy môže organizáciám umožniť osloviť viac verejnosti, ako aj zvýšiť porozumenie, zmeniť vnímanie a zachrániť čas a peniaze.“ (Perry et al., 2003)

Sociálne médiá sú formou používateľských médií, ktoré umožňujú interaktivitu medzi používateľmi. Môžu organizáciám pomôcť nielen vtedy, keď vzniknú krízy na internete, ale aj pri kontrole situácie a reakcii na tradičnejšie krízy.

Rýchly rozvoj sociálnych médií a ich nástrojov v posledných rokoch vo veľkej miere ovplyvnil spoločnosť. To si vyžiadalo zmenu spôsobu, akým organizácie komunikujú s okolitým svetom. Vplyv webu 2.0 na správanie klientov, ktorý posilňuje postavenie zákazníkov, si vyžaduje, aby spoločnosti podnikli rýchlejšie, prispôsobivé a pohotovejšie metódy komunikácie. Preto je mimoriadne dôležité akým spôsobom spoločnosti riadia krízovú komunikáciu prostredníctvom sociálnych médií. (Civelek et al., 2016)

Web 2.0 predstavuje etapu vývoja, v ktorej je obsah webových stránok nahradený zdieľaním a spoločnej tvorby obsahu. Pretrváva od roku 2004 do súčasnosti.

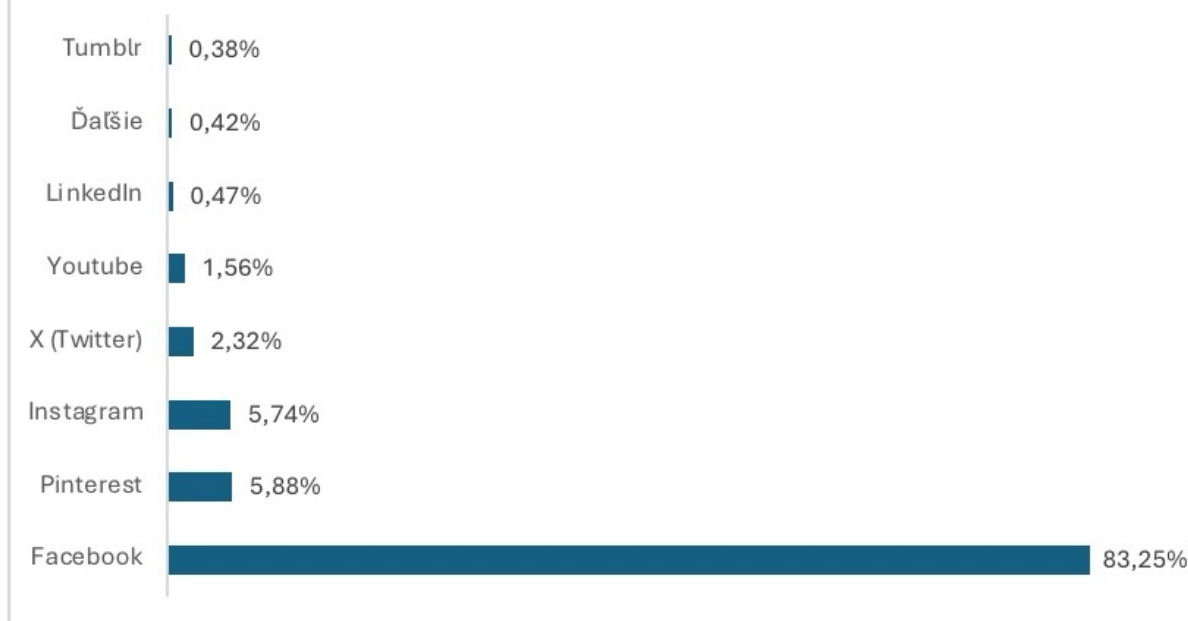
Hlavnými platformami sociálnych médií sú: (Budmanazer.sk, 2020)

- Sociálne siete - základnými platformami pre interakciu medzi ľuďmi vo väčšine krajín sú Facebook, Instagram a Snapchat zamerané na spotrebiteľské prostredie, pre biznis prostredie je to LinkedIn, Twitter pre obe prostredia,
- blogy - pre základ stratégie sociálnych médií pomáhajú odborné blogy,
- sociálny zákaznícky servis - zákazníci, predkladajú svoje otázky alebo sťažnosti prostredníctvom online formulára,
- sociálne vzdelávanie - ide o platformy, na ktorých sa ľudia vzdelávajú a vyhľadávajú si všeobecné informácie, nimi sú Yahoo! Answers, Quora, Wikipédia.

My sa konkrétnejšie pozrieme na sociálne siete, pretože predstavujú v dnešnej dobe najsilnejší a najrozšírenejší nástroj komunikácie, ktorý je využívaný aktívne na dennej báze takmer každým. Výnimkou používateľov nie sú ani Slováci, ktorí sú taktiež obľúbenými sociálnych sietí. Priblížime si, ktoré siete sú medzi nimi najviac využívané na komunikáciu a sledovanie diania vo svete.

Slovenského obyvateľstva je 5,425 miliónov (k roku 2023) . Tak ako vo väčšine krajín sveta, tak aj tu majú najväčšie zastúpenie na komunikáciu sociálne siete, ako sú Facebook, Instagram, Twitter/X a LinkedIn. Facebook využíva drvivá väčšina a to až 83,25 % Slovákov, Instagram má 5,74% aktívnych používateľov, Twitter/X (po novom) využíva 2,32% užívateľov a LinkedIn 0,47 % obyvateľstva .

Štatistiky sociálnych médií na Slovensku 2023-2024



Graf 1 – Percentuálne zastúpenie využívaných sociálnych sietí na Slovensku

Zdroj: vlastné spracovanie (Statcounter, 2024)

Ako môžeme na tabuľke a grafe vidieť, väčšina Slovákov je prostredníctvom online médií a sociálnych sietí informovaná o tom, čo sa aktuálne deje vo svete, svojom okolí a kariérnej sfére. Preto pri vhodne nastavenej komunikačnej stratégii a povedomí ľudí sa dá efektívne odkomunikovať takmer každá nepredvídateľná situácia promptne a efektívne s veľkým dopadom a želaným výsledkom.

Celkovo teda možno povedať, že digitálne prostredie má komplexný a značný vplyv na komunikáciu v hocijakom smere, a preto je dôležité aby sa organizácie prispôbovali novým výzvam a potencionálnym možnostiam.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je aplikovanie vhodnej komunikačnej stratégie v krízovej situácii podniku.

V prvej kapitole sme splnili čiastkový cieľ, ktorým bolo zadefinovanie súvislosti a dôležitosti komunikácie v krízovej situácii. Najskôr sme si vysvetlili pojem komunikácia a jej využitie v čase krízy. V ďalšej podkapitole sme sa venovali public relations, od čoho závisí úspešné odkomunikovanie situácie s predídením a elimináciou nedorozumení a následných problémov. V poslednej podkapitole sme sa venovali možným stratégiám krízy s postupmi a prístupmi.

Druhým čiastkovým cieľom bolo nahliadnutie do konkrétneho zahraničného podniku a jeho vysporiadanie sa s rôznymi krízovými situáciami. Skúmaným podnikom bol British Airways a jeho štyri krízové situácie.

Ďalším čiastkovým cieľom bolo priblíženie krízových situácií v dvoch slovenských podnikoch a porovnanie úspešnosti nimi zvolenými riešeniami. Išlo o rozhovory v podnikoch Slovenská sporiteľňa a Ringier Slovak Media.

Na základe údajov získaných splnením čiastkových cieľov sme sa ďalej zaoberali priamo hlavným cieľom. Pre konkrétny podnik sme navrhli vhodnú komunikačnú stratégiu v krízovej situácii.

3 Metodika práce a metody skúmania

Pre dosiahnutie hlavného cieľa tejto práce bolo potrebné nájsť všetky potrebné informácie o danej téme a ďalej s nimi pracovať. V tejto kapitole si rozoberieme objekt skúmania v niekoľkých podkapitolách, akým štýlom boli informácie získané, a akým štýlom sme s nimi pracovali.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

V prvom rade prebehla analýza zahraničnej prípadovej štúdie. Skúmaným objektom bola aerolinka British Airways. Jedná sa o národnú leteckú spoločnosť Spojeného Kráľovstva, ktorá ponúka lety do viac ako 200 destinácií po celom svete.

Ďalšími objektami skúmania boli dve slovenské spoločnosti. Osobné individuálne rozhovory prebiehali priamo v prostredí spoločností. Prvým objektom skúmania bola Slovenská sporiteľňa, ktorá je najväčšou bankou na Slovensku. Pri tejto spoločnosti sme využili neštandardizovaný rozhovor, kedy boli otázky približne pripravené, tak aby sa dosiahol určený cieľ a okruhy informácií, ku ktorým som chcela dospieť. Avšak rozhovor sa niesol v uvoľnenej atmosfére s voľným priebehom, v ktorom bol lepší priestor na porozumenie osobných skúseností, názorov a postojov respondentky. Druhým objektom skúmania bola spoločnosť Ringier Slovak Media, ktorá je multimedialná spoločnosť so zameraním v novinárstve. Je digitálnym lídrom na slovenskom trhu. Jej stratégia je zložená z troch pilierov ktorými sú, žurnalistika, komunita a inzercia. Má viac ako 20 digitálnych značiek a na mesačnej báze oslovuje približne 3 milióny používateľov. Pri tejto spoločnosti sme využili štandardizovaný rozhovor, kedy boli otázky vopred pripravené a respondent zodpovedal otázky postupne.

3.2 Pracovné postupy

Počas práce na našej bakalárskej práci sme pracovali so smernicou pre záverečné práce z našej univerzity, pomocou ktorej sme prácu rozdelili na nasledujúce kapitoly.

V úvodnej kapitole sme sa bližšie oboznámili s oblasťou, ktorej sa práca týka. Rozdelili sme si ju do troch podkapitol. Najskôr sme zdefinovali a opísali samotnú komunikáciu a jej využitie v čase krízy. Potom sme prešli na súvislosť a dôležitosť public relations, od čoho závisí úspešné odkomunikovanie situácie s predídením a elimináciou nedorozumení a následných problémov. Poslednú podkapitolu predstavovali možné stratégie riešenia krízy, kde sme si vysvetlili postupy a prístupy k úspešnému vyriešeniu neočakávanej situácie.

V druhej kapitole sme si predstavili náš hlavný cieľ a všetky vedľajšie ciele potrebné na splnenie hlavného cieľa.

V tretej kapitole sme si opísali metodológiu nášho výskumu a metódy použité, či už pri získavaní zdrojov alebo pri práci s nimi.

V predposlednej kapitole sme sa najskôr venovali prípadovej štúdii zo zahraničia, ktorá sa skladala zo štyroch konkrétnych prípadov, ktoré sme nakoniec zhrnuli a vyhodnotili ich riešenia. Následne sme sa venovali dvom osobným rozhovorom so slovenskými spoločnosťami a nimi opísanými krízovými situáciami, riešeniami a efektívnosťou krízovej komunikácie.

Nakoniec sme sa snažili o zhrnutie skúmanej problematiky v kapitole diskusia, nadobudnuté vedomosti do praxe a odporučili vhodnú krízovú komunikačnú stratégiu pre konkrétny podnik.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Na definovanie, členenie a vysvetlenie konkrétnych odborných pojmov sme používali odbornú literatúru, ktorú sme získali hlavne z knižnice Ekonomickej univerzity. Ďalšími zdrojmi informácií boli internetové stránky, články a zborníky.

Tieto informácie sme následne syntetizovali, aby sme naplnili potrebný rozsah informácií. Použili sme aj metódy klasifikácie a komparácie, pomocou ktorých sme rozlíšili vierohodné zdroje so správnymi informáciami.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Niektoré údaje sú ľahšie čitateľné v grafickej podobe. Preto sme využili metódy grafického zobrazovania v teoretickej časti, ale taktiež aj v praktickej časti. Použili sme stĺpcové a čiarové grafy. Veľkou výhodou grafických metód je hlavne prehľadnosť

Spracovanie prebiehalo pomocou kvalitatívnej metódy. Použitou metódou bola kazuistika, ktorá predstavuje štúdium a analýza konkrétneho prípadu. Túto metódu sme využili v rozbere prípadovej štúdie z leteckého zborníka. Následne sme pokračovali individuálnymi osobnými rozhovormi. Prvý rozhovor bol neštandardizovaným osobným rozhovorom, kedy otázky neboli vopred určené, rozhovor mal voľný priebeh a odpovedajúci mal priestor na rozsiahlejšie opísanie situácie a vyjadrenie poznatkov a názorov. Interpretovali sme ho formou diskusie a analýzou získaných poznatkov. Druhý rozhovor bol štandardizovaný osobný rozhovor, kedy boli vopred pripravené otázky a priamo zapisované odpovede na ne. Ten bol interpretovaný priamymi odpoveďami respondenta, aby úplne jasne vyplynulo ako danú situáciu riešili.

4 Výsledky práce

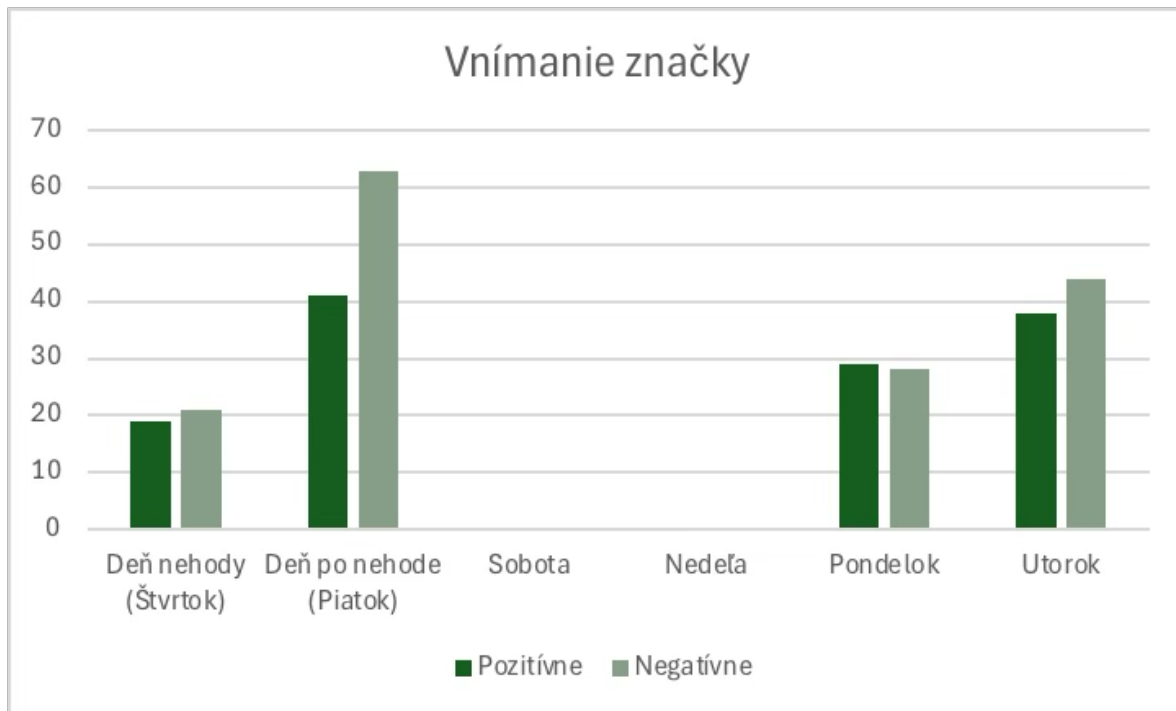
Výsledky práce sú zamerané hlavne na lepšie priblíženú rozdielnosť využitých prístupov a stratégií jednotlivých spoločností pri riešení konkrétnych krízových situácií.

4.1 Prípadová štúdia

Práca analyzuje efektívnosť krízového manažmentu leteckej spoločnosti British Airways počas štyroch kríz. Skúma ako tieto krízy ovplyvnili značku spoločnosti a ako následne reagovala na situácie. Využíva kvantitatívne metriky značky na meranie vnímania spotrebiteľov a identifikuje jasné závery každej krízy. (Grundy & Moxon, 2013)

4.1.1 Prvá kríza - nehoda

Prvá kríza nastala na letisku Heathrow v roku 2008, keď havarovalo lietadlo British Airways. Všetci na palube prežili. Incident vážne ohrozil bezpečnosť leteckej spoločnosti a jej prevádzku na jednom z najrušnejších letísk na svete. British Airways má tú výhodu, že má malú históriu nepríjemných situácií a dobrú povesť v oblasti bezpečnosti. Incident sa stal o 12:42 a BBC News 24 o incidente informovala o 13:06. Prvé fotografie nehody zverejnili o 13:14. Krízový tím sa stretol dve minúty pred zverejnením správy. Okamžite vydali presné, včasné a konzistentné mediálne vyhlásenia. Toto vyhlásenie bolo pravdepodobne pripravené vopred. Ďalšie vyhlásenie urobil generálny riaditeľ Willie Walsh, ktorý sa stal tvárou organizácie bezprostredne po kríze. Obe vyhlásenia boli zverejnené na webovej stránke spoločnosti. British Airways sa pokúsili minimalizovať negatívne dojmy opísaním incidentu v pozitívnom svetle. Mediálne správy o British Airways sa zameriavali najmä na schopnosť palubného personálu vyhnúť sa katastrofe. Po úspešnej reakcii na krízu spoločnosť usporiadala tlačovú konferenciu vo svojom sídle vedľa letiska Heathrow.



Graf 2 – Vnímanie značky British Airways počas a po danej kríze

Zdroj: vlastné spracovanie

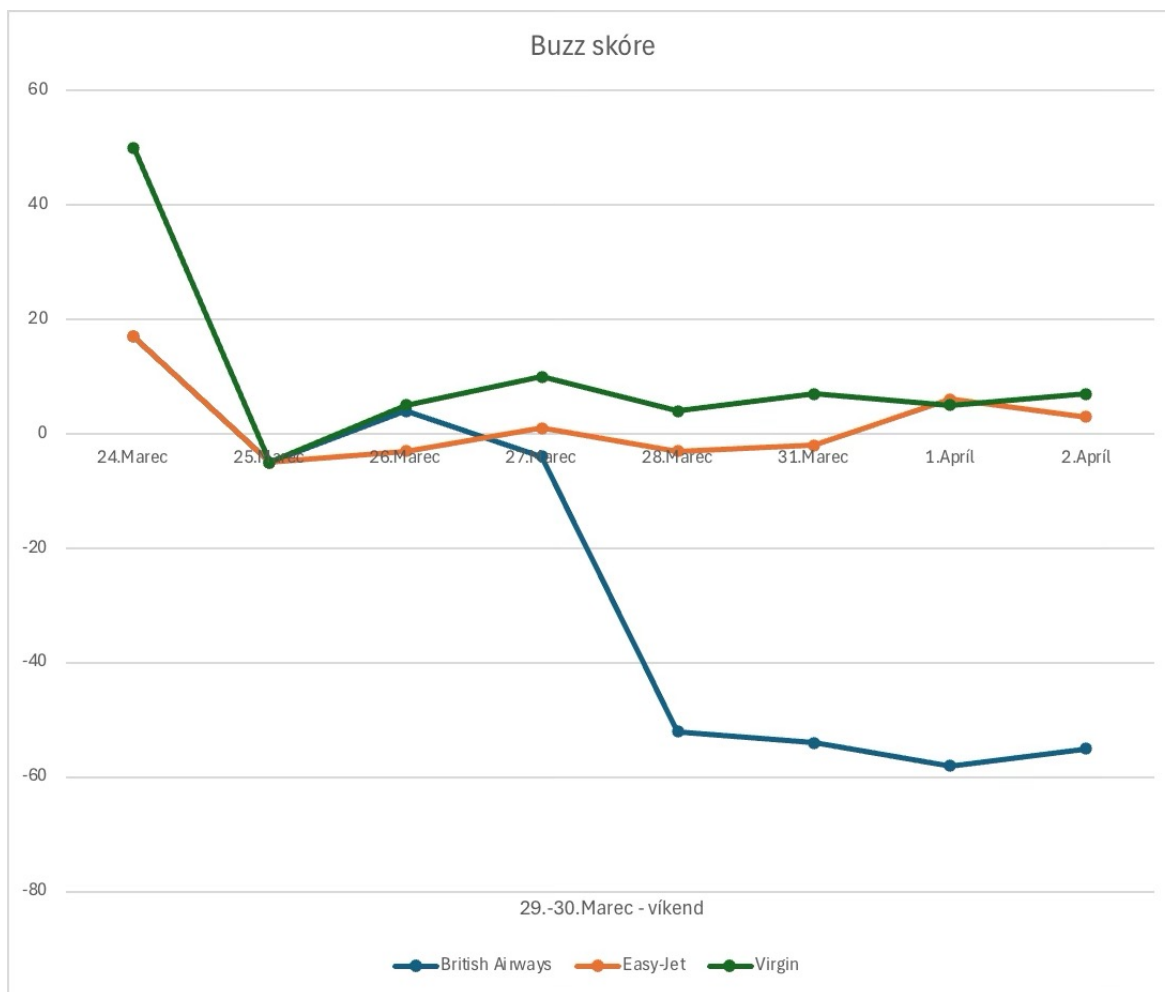
Na grafe 2 je zobrazené “Buzz” skóre British Airways. Dňa 18. januára kleslo, pričom väčšina respondentov identifikovala nedávne negatívne správy o spoločnosti, konkrétne o havárii na letisku Heathrow. Cez víkend sa spoločnosť snažila minimalizovať negatívne vnímanie značky a odvrátiť pozornosť na hrdinskú posádku. Je teda viditeľné, že po víkende pozitívne reakcie prevážili negatívne, čiže krízový manažment úspešne využil médiá.

4.1.2 Druhá kríza - terminál 5

Druhá nepriaznivá situácia v spoločnosti nastala pri otvorení nového terminálu 5 na letisku Heathrow v roku 2008. V prvý deň prevádzky sa technické problémy zmenili na „národnú hanbu“. Tento problém bol spôsobený predovšetkým zlyhaním samotného otvorenia terminálu, ale aj krízou verejnej mienky o samotnej aerolinke. Skutočnosť, že Terminál 5 mal byť hlavnou základňou tejto aerolinky, znamená, že je priamo zainteresovaná. Spoločnosť už vtedy mala predchádzajúcu negatívnu povest’.

Reakcia spoločnosti bola však pomalá a neefektívna. Letecká spoločnosť nekomunikovala s vonkajším svetom až do 12:30, avšak vrcholový manažment si bol

údajne vedomý problémov od prvého letu. Hlavným problémom bola absencia vedenia. Generálny riaditeľ Willie Walsh bol neviditeľný počas celého dňa, počas ktorého sa chaos naďalej rozvíjal. Interné nedostatky vedenia boli tiež zrejmé. Pracovníci manipulujúci s batožinou sa sťažovali, že sú riadení počítačmi namiesto toho, aby mali možnosť hovoriť s ľuďmi na mieste. Počas krízy sa nevyužili sociálne siete a neaktualizovala sa ani webová stránka spoločnosti. Nakoniec boli vydané dve vyhlásenia. Prvé z nich sa snaží túto nepríjemnú udalosť zmierniť tým, že ju prezentuje v pozitívnom svetle, pričom uvádza len menšie problémy. Táto stratégia však zlyhala, keď sa problémy zhoršili. V ďalšom vyhlásení sa snažili vyjadriť empatiu a poskytnúť usmernenie. Spoločnosť využila stratégiu zahanbenia, ale neposkytla žiadnu nápravu. S absenciou riaditeľa spoločnosti prečítal prevádzkový riaditeľ Gareth Kirkwood pripravené vyhlásenie a odmietol odpovedať na otázky. V dôsledku toho sa spoločnosť javila ako opatrná a vyhýbavá. Neprítomnosť generálneho riaditeľa preto možno interpretovať ako nedostatok rešpektu voči krízovej situácii. Hneď nasledujúci deň, keď problémy pokračovali, generálny riaditeľ prebral plné komunikačné povinnosti. Namiesto čítania pripraveného vyhlásenia, priamo odpovedal na otázky novinárov. Na webovej stránke spoločnosti sa objavilo vyhlásenie, ktoré naznačovalo zjavný nesúhlas s tvrdením, že "aerolinka aj letisko urobili chyby". Krízový manažment počas fázy po kríze bol oveľa účinnejší pri obnove verejnej mienky o spoločnosti. Zahanbenie sa bolo opäť hlavnou stratégiou, ktorá sa používala, ale tentoraz v spojení s nápravnými opatreniami. British Airways sa nepokúsila naďalej zmiernovať nepríjemnosť alebo sa vyhnúť zodpovednosti, a generálny riaditeľ aerolinky odmietol útočiť na letisko.



Graf 3 - Vnímanie značky British Airways v porovnaní s inými leteckými spoločnosťami
Zdroj: vlastné spracovanie

Verejná mienka spoločnosti British Airways výrazne klesla po otvorení Terminálu 5. Na grafe 3 je zobrazené "Buzz" skóre pre British Airways spolu s jeho hlavným konkurentom na dlhých tratiach, Virgin Atlantic a hlavným nízkonákladovým konkurentom Easyjet. Dňa 28. marca kleslo "Buzz" skóre British Airways na -52,0. Index, "Buzz" a korporátne skóre merané počas tohto obdobia boli najhoršie pre British Airways od začiatku sledovania agentúrou YouGov v roku 2005.

4.1.3 Tretia kríza - spor palubnej posádky

Tretia kríza, ktorou sa zaoberá tento dokument, bola spor palubnej posádky British Airways, ktorý začal v roku 2009 a pokračoval do roku 2011. Štrajk posádky bol výsledkom nezhôd vo vnútri spoločnosti, ktorá bola tvrdo zasiahnutá všetkými

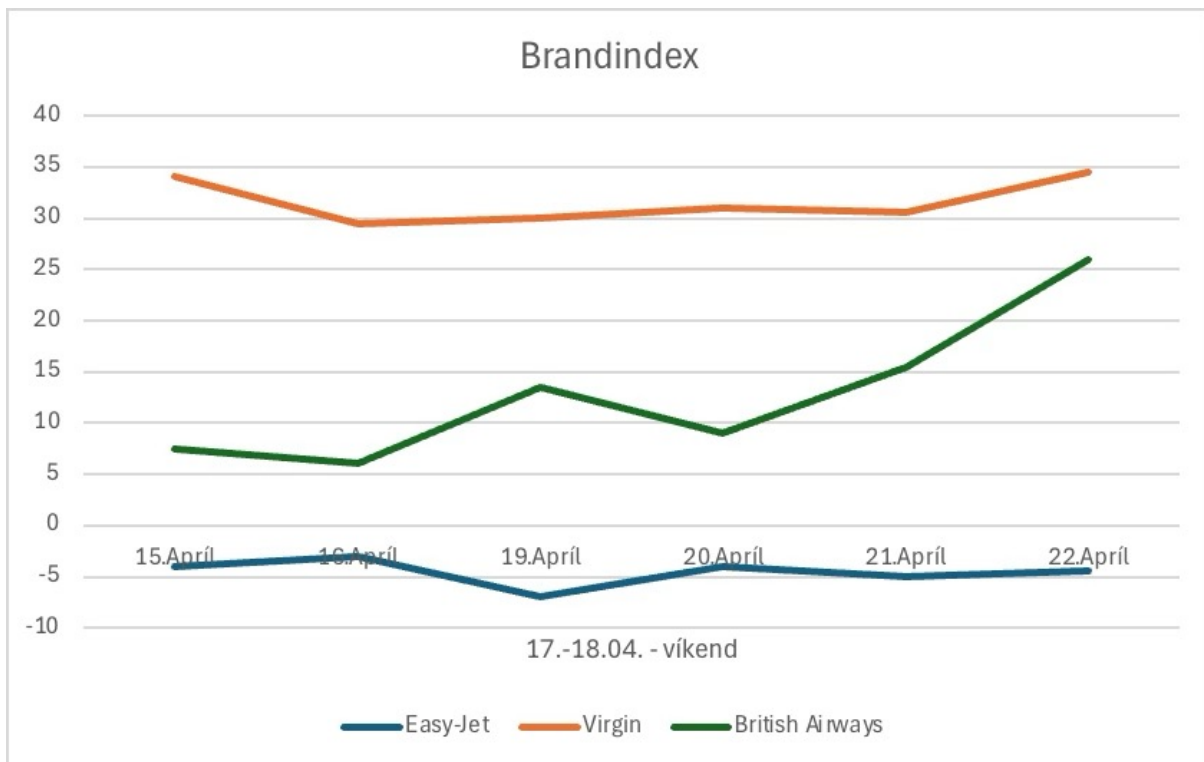
problémami, ktoré z toho vzišli. British Airways má za sebou negatívnu históriu týkajúcu sa štrajkov a problémov so zamestnancami, pričom posledný štrajk posádky v roku 2007 bol odvrátený len na poslednú chvíľu. Kríza bola považovaná za problém v oblasti pracovných vzťahov a bola zhodnotená ako nenásilná a úmyselná.

Riešením spoločnosti v prípade tretej krízy bolo využitie predom pripravených plánov na riešenie rušenia prevádzky a spoločnosť mala vytvorené núdzové opatrenia. Pôvodný štrajk okolo Vianoc 2009 bol zrušený, čo poskytlo tímu príležitosť na preskúmanie a aktualizáciu týchto plánov. Spoločnosť využívala rôzne komunikačné kanály, pričom hlavne sociálne médiá, YouTube a webové stránky boli intenzívne využívané na komunikáciu s cestujúcimi a udržiavanie kontroly nad tokom informácií. Špeciálne telefónne linky boli zriadené na pomoc cestujúcim so zrušenými letmi a boli vytvorené aj emaily a textové správy na upozornenie cestujúcich o zrušeníach letov. V rámci sporu sa využívala aj platená reklama, kde mnohé veľké britské noviny priniesli plnostránkové reklamy oslavujúce úspechy spoločnosti British Airways počas štrajku. Významnú úlohu zohrával aj CEO spoločnosti, ktorý bol výrazne prítomný počas rokovaní a významná časť komunikačných videí bola prezentovaná priamo ním. Taktiež sa využívali videá s účasťou ďalších členov tímu, čím sa zdôrazňovala podpora celej spoločnosti a tímovosti. Média pravidelne zdôrazňovali výšku platu palubnej posádky a finančnú situáciu spoločnosti, pričom sa často diskutovalo o vplyve sporu na prevádzku aerolinky a o diskusiách medzi vedením spoločnosti a zástupcami odborov.

Napriek verejnej podpore a dobre zvládnutej krízovej komunikácii utrpela značka leteckej spoločnosti škodu. Spotrebiteľ sa stal "stále viac rozhorčeným, skeptickým a menej verným značke". Prieskum reputácie PR Week zistil, že spotrebitelia "strácajú trpezlivosť s problémami a presúvajú svoju priazeň ku konkurenčným značkám". Virgin Atlantic uviedol, že počas sporu sa k nim presunulo 50 000 cestujúcich z leteckej spoločnosti British Airways a objem hovorov na call centrá vzrástol o 48%. Veľký pokles Brand indexu a to až o 50% bol dôsledkom oznámenia odborovým zväzom o nadchádzajúcej štrajkovej akcii. Dátumy štrajkov boli potom naplánované na 12. marca, ovplyvňujúc plány cestujúcich na veľkonočné sviatky.

4.1.4 Štvrtá kríza - výbuch sopky

Štvrtá kríza, s ktorou sa letecká spoločnosť British Airways stretla, sa týkala uzavretia európskeho vzdušného priestoru počas šiestich dní v apríli 2010 v dôsledku výbuchu sopky Eyjafjallajökull v Islande. Táto kríza bola spôsobená nečakaným výbuchom sopky, ktorý viedol k uzavretiu vzdušného priestoru a ovplyvnil mnoho rôznych zainteresovaných strán. British Airways použila rôzne stratégie, ako napríklad vykonávanie testovacích letov na získanie dôkazov pre obnovenie letovej prevádzky, vedenie kampane na opätovné otvorenie vzdušného priestoru a zameranie sa na komunikáciu s cestujúcimi cez sociálne médiá a webové stránky. Informačný kanál na Twitteri leteckej spoločnosti nasmeroval cestujúcich na webovú stránku spoločnosti, kde našli najnovšie informácie, a zároveň umožnil leteckej spoločnosti priamo odpovedať na konkrétnejšie otázky zákazníkov a zmiernil tak tlak na preťažené call centrá. Okrem toho taktiež na svojej webovej stránke poskytovala špeciálnu sekciu "často kladených otázok" pre cestujúcich uväznených kvôli sopečnému popolu, čo im umožnilo zistiť informácie o svojom lete, možnostiach prebookingu a ďalšie užitočné informácie. Spoločnosť taktiež začlenila YouTube do komunikačného mixu prostredníctvom videa, v ktorom CEO adresoval kritiky smerované na British Airways a chválil svojich zamestnancov.



Graf 4 – Porovnanie Brandindexu spoločnosti oproti konkurencii v období cestovných obmedzení

Zdroj: vlastné spracovanie

Počas tejto krízy utrpeli negatívne dôsledky nielen British Airways, ale aj všetky letecké spoločnosti, ktoré lietali do Európy. Ak bola o British Airways zverejnená negatívna správa, často bola prevážaná ešte väčšou negatívnou správou o konkurentoch. Napriek tomu, že spoločnosť mala v dôsledku predchádzajúcich štrajkov nízku úroveň "BrandIndex", skóre výrazne stúplo počas tejto krízy. Tento nárast naznačuje, že krízový manažment, ktorý spoločnosť uplatnila počas tejto krízy, jej pomohol získať späť nespokojných cestujúcich a posilniť značku.

Zhrnutím tejto prípadovej štúdie teda je, že spoločnosť využívala rôzne komunikačné kanály a opatrenia, akými sú sociálne médiá, špeciálne telefónne linky a platenú reklamu, na komunikáciu s cestujúcimi a minimalizáciu negatívneho vplyvu krízy na svoju značku. Napriek verejnej podpore a úspešnej krízovej komunikácii, značka spoločnosti utrpela škodu a zákazníci prejavovali známky rozhorčenia a skepsy voči značke. Avšak, aj napriek týmto problémom, analýza ukazuje, že krízový manažment British Airways pomohol získať späť nespokojných cestujúcich a posilniť značku spoločnosti.

Môžeme teda konštatovať, že spoločnosť British Airways sa aj napriek viacerým krízovým situáciám zotavila a ponechala si v rámci možnosti dobré meno značky. Snažila sa a pravidelne využívala všetky možné komunikačné nástroje na dobré odkomunikovanie vzniknutých kríz.

4.2 Rozhovor

V tejto podkapitole praktickej časti sa venujeme dvom individuálnym osobným rozhovorom so zástupcami komunikácie slovenských spoločností a nimi opísanými krízovými situáciami, riešeniami a efektívnosťou krízovej komunikácie.

4.2.1 Slovenská sporiteľňa

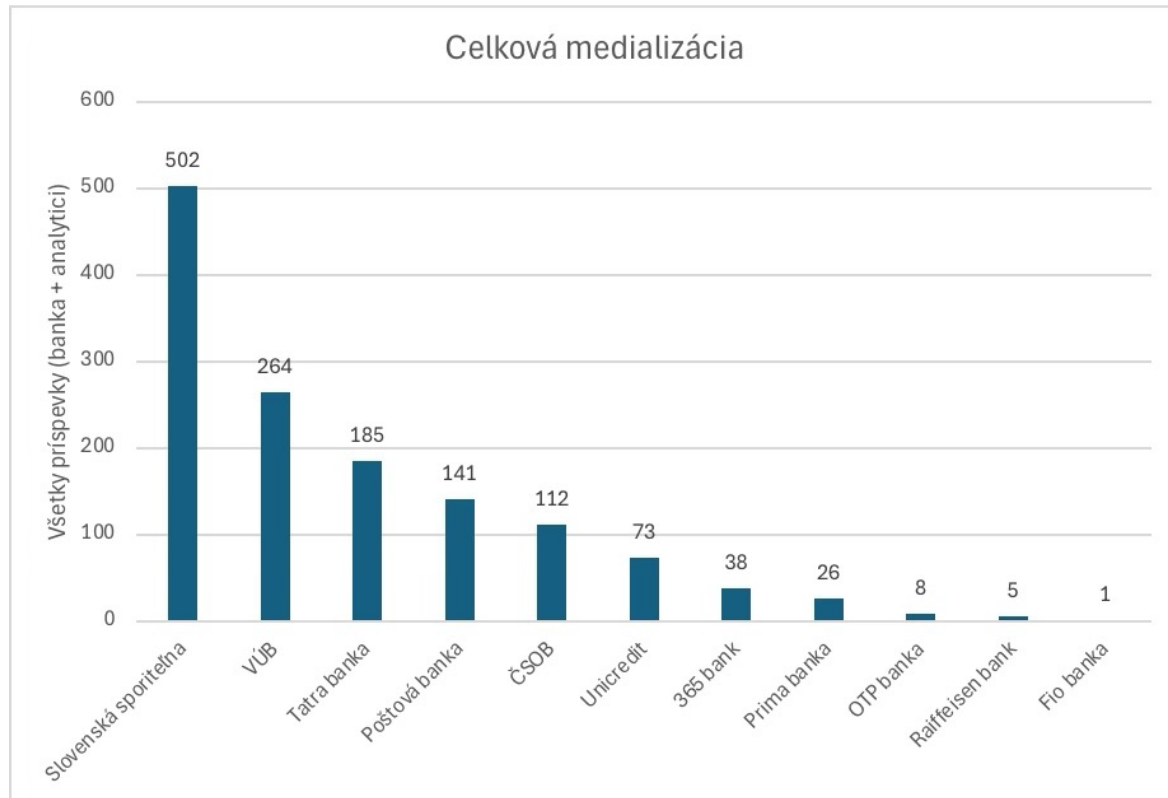
Ďalšiu časť mojej praktickej časti predstavuje prvý osobný individuálny neštandardizovaný rozhovor v priestoroch spoločnosti, s hovorkyňou Slovenskej sporiteľne. Otázky smerované na hovorkyňu boli zamerané na konkrétnu krízu, vysporiadanie sa firmy s krízou a efektívnosť komunikačných kanálov, ktoré boli použité na odkomunikovanie vzniknutej situácie. Konkrétne, ide o krízu v čase COVID pandémie z roku 2020, kde pracujem ako brigádnička na oddelení firemného financovania. Po predstavení mojej práce, sme rovno prešli k rozhovoru, ktorý bol realizovaný v priestoroch banky. Osobný rozhovor predstavuje interakciu medzi pýtajúcim sa a opýtaným, kde sa pýtajúci snaží získať informácie, ktoré pomôžu odhaliť čo je v mysli opýtaného, ako napríklad myšlienky, skúsenosti a znalosti.

Konkrétne, krízovú situáciu, ktorú riešil celý svet, vrátane Slovenska a tak aj samotnej Slovenskej sporiteľne bola COVID pandémia. Slovenská sporiteľňa pre zrozumiteľné a kvalitné odkomunikovanie situácie založila komunikačnú platformu pod názvom #SPOLUMAMENATO, ktorá dodáva ľuďom odvahu, posilňuje spolupatričnosť a reálne pomáha. Jej cieľom bolo posilnenie pozitívneho vzťahu so značkou v čase krízy. Zamestnanci alebo nadšenci značky zdieľali prostredníctvom sociálnych médií fotografie alebo videá pod týmto hashtagom, čo pomohlo spoločnosti sa zviditeľniť a mať väčšie

dosahy. Pod týmto hashtagom spravila Slovenská sporiteľňa štyri komplexné kampane, ktorými boli: Garancia účtov zadarmo a jeden milión eur na boj s koronavírusom, Inovatívna korporátne komunikácia, Užitočný web, 24/7 social media.

Garancia účtov zadarmo a jeden milión eur na boj s koronavírusom bola kampaň, v ktorej spoločnosť garantovala pre jej klientov zadarmo účty a taktiež vytvorila Nadáciu Slovenskej sporiteľne. Táto finančná pomoc s Nadáciou Markíza pomáhala spolu s umelcami a so známymi osobnosťami tým, ktorí sa ocitli v núdzi, prostredníctvom TV relácie Spolu pre Slovensko.

Inovatívna korporátne komunikácia prebiehala vo forme online webinárov a tlačoviek o odklade splátok, ktorú sledovalo až 53 tisíc ľudí. Taktiež boli s novinármi rozoberané témy ako fungovanie pobočiek, zvýšenie poplatkov, odklady splátok, bankomat v karanténe, bezkontaktné platby, banková daň, investovanie v čase krízy, bezpečné bankovníctvo, phishing, antikورونا záruky pre firmy, 1 milión eur na boj s koronou, podpora pre Ipčko a nový prístroj pre SAV.



Graf 5 – Porovnanie celkovej medializácie s ostatnými bankami

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako môžeme na grafe vidieť, Slovenská sporiteľňa mala viac organických mediálnych výstupov ako VÚB a Tatra Banka dokopy.

Slovenská sporiteľňa ďalej vytvorila informačné huby, ktoré sa nachádzali na stránke www.bezpecnebankovanie.sk, na ktorej mala za tri mesiace až 150 tisíc návštevníkov. Návštevníci stránky sa tak mohli preklikať cez konkrétne linky k všetkým možným informáciám, o ktorých chceli v danej chvíli vedieť.

24/7 social media bola kampaň banky, ktorá predstavovala komunikáciu s verejnosťou prostredníctvom sociálnych sietí ako sú Facebook, Instagram a LinkedIn.

Tabuľka 2 – Číselné premietnutie aktivity na použitých sociálnych sieťach

Facebook	Instagram	LinkedIn
47 publikovaných príspevkov	16 publikovaných príspevkov	19 publikovaných príspevkov
1 800 nových fanúšikov	358 nových fanúšikov	397 nových fanúšikov
24 000 interakcií	4 300 interakcií	1 200 interakcií
2 121 018 organický dosah	43 434 organický dosah	90 000 impresií

Zdroj: vlastné spracovanie

Z tabuľky môžeme vidieť, že Slovenská sporiteľňa bola najviac aktívna a dosiahla najväčšiu efektívnosť na sociálnej sieti Facebook, kde je taktiež najviac aktívnych slovenských používateľov. Zvolila tým pádom najlepši možný nástroj na našom trhu, na sprostredkovanie jej posolstva a informácií.

Celkovo spoločnosť dostala 10 000 prijatých správ a komentárov. Poskytla 5 000 odpovedí. Priemerný čas odpovede bol do 1 hodiny a 17 minút, z ktorých tvorilo 52% odpovedí do 30 minút, 79% odpovedí do 1 hodiny a 99% odpovedí do 24 hodín. Všetko vďaka 7 zodpovedným zamestnancom, dostupných 7 dní v týždni, 14 hodín denne. Najviac odpovedí sa týkalo odkladov splátok čo bolo až 1000x, poplatkov 600x, Georgea (aplikácia Slovenskej sporiteľne) a pobočiek 200x.

Využitými komunikačnými kanálmi Slovenskej sporiteľne teda boli, v prípade B2B (medzi podnikmi – business to business) online komunikácia, prostredníctvom online eventov a konferencií. V prípade B2C (medzi podnikom a zákazníkom – business to customer) to bolo prostredníctvom televízie, online komunikácie a najmä využitím sily sociálnych médií.

Vďaka všetkým týmto konkrétnym komunikačným aktivitám a kvalitným prístupom sa Slovenská sporiteľňa umiestnila v prieskume od Wavemakera ako prvá v kategórii Najlepšia komunikujúca značka na Slovensku počas krízy. V prieskume od spoločnosti Kantar si sporiteľňa potvrdila pozíciu najatraktívnejšej banky pre klientov aj neklientov. Taktiež bola podľa agentúry Newtin Media najcitovanejšou bankou v médiách, v apríli 2020 to predstavovalo až 502 citácií. Dosiahla rekordy v počte príspevkov a organického zásahu spomedzi slovenských bánk a maximálne využila komunikáciu cez webstránku bezpečnebankovanie.sk. Koronakrízu teda využila na rast a posilnenie značky Slovenskej sporiteľne ako zodpovedného a digitálneho lídra.

Môžeme teda konštatovať, že Slovenská sporiteľňa má silné public relations oddelenie, múdro využila tie najlepšie a najefektívnejšie komunikačné kanály, komunikovala promptne a situáciu zvládla s prehľadom dobre.

4.2.2 *Ringier Slovakia Media*

Druhý rozhovor, ktorým bol štandardizovaný rozhovor, prebiehal v priestoroch podniku so senior PR manažérom spoločnosti Ringier Slovakia Media. Je to multimediálna spoločnosť so zameraním v novinárstve. Konkrétne sme rozoberali odkomunikovanie krízovej situácie, ktorou bola vražda jedného zo zamestnancov podniku v roku 2018.

Akú krízovú situáciu ste vo firme riešili, o čo išlo?

“Krizových komunikácií sme mali vo firme niekoľko. Či už išlo o útoky politikov na naše médiá, zmeny vo vedení firmy, či odpredaj nášho printového portfólia. Avšak jednoznačne najväčšou krízovou komunikáciou vo firme aj počas celej mojej komunikačnej kariéry, bola vražda nášho kolegu Jána Kuciaka a jeho snúbenice Martiny Kušnírovej. Bola

to situácia, ktorá výrazne zasiahla nielen celú našu spoločnosť, ale aj celú našu krajinu a môžem povedať, že aj celú Európu.”

“Išlo o veľmi vypätú situáciu do vnútra, ako aj navonok. Veci sa diali veľmi rýchlo a bolo potrebné veľmi rýchlo reagovať a riešiť niekoľko komunikácií naraz. Aj preto bolo do komunikácie okrem mňa zapojených niekoľko ďalších kolegov, ktorí mi pomáhali pri komunikácii s médiami zo zahraničia, ale pri domácich problémoch.”

Ako prebiehalo z vašej strany odkomunikovanie, respektíve akú komunikačnú stratégiu ste v tejto kríze použili?

“Informácia o vražde nášho kolegu sme dostali v skorých ranných hodinách. Prvý kontakt v rámci firmy bol telefonický. Následne sme sa všetci zišli spoločne v kancelárii. Po konzultácii s centrárou spoločnosti Ringier Axel Springer, bol zriadený tím pre krízovú komunikáciu, zložený z ľudí z komunikačného oddelenia, manažérov, zástupcu redakcie a CEO spoločnosti. Následne bola vybraná komunikačná stratégia otvorenej komunikácie. Komunikovali sme súčasne interne na vlastných zamestnancov a zároveň externe na mediálne spoločnosti. Komunikácia bola preložená do viacerých jazykov a distribuovaná prostredníctvom dcérskych spoločností Ringier Axel Springer do ďalších európskych krajín.”

“To vyvolalo veľký záujem o túto tému a v priebehu najbližších týždňov sa viac ako 300 médií z celého sveta zaoberalo touto hroznou vraždou. Nevynechali sme ani osobné stretnutie s rodinami, pričom ako firma, tak aj zamestnanci sme sa im snažili poskytnúť čo možno najväčšiu podporu a pomoc. Následné komunikačné kroky krízového tímu sme koordinovali aj s rodinami Jána a Martiny.”

Akú efektívnosť mala komunikácia?

“Efekt komunikácie bol obrovský. V tom čase neexistovala krajina, v ktorej by sa táto správa neobjavila v niektorom médiu. K celej vražde bol vytvorený claim ALL FOR JAN, ktorý mal symbolizovať spojenie občianskej spoločnosti proti aktuálnemu režimu, ktorý viedol k takémuto hroznému činu. Boli poskytnuté desiatky interview a stovky stanovísk.

Komunikovali ste aj prostredníctvom nejakých sociálnych sietí ?

“Komunikovalo sa všetkými možnými komunikačnými prostriedkami od klasických ako stanoviská, tlačové správy, interview, vrátane sociálnych sietí (Facebook, Instagram, LinkedIn), ale napríklad aj odznaky ALL FOR JAN, ktoré boli distribuované a následne sa táto správa šírila aj týmto spôsobom.”

Aké je teda Vaše osobné zhrnutie zvládnutia tejto krízovej situácie?

“Aj keď môžem povedať, že celková komunikácia bola zvládnutá, procesy, ktoré boli nastavené fungovali, vrátane krízového komunikačného tímu, tak na konci sa na takýto typ krízovej komunikácie nikdy neviete 100% pripraviť. A hlavne nikomu ju neodporúčam nikdy v živote zažiť.”

“Odporúčam však mať pripravenú aspoň jednu A4, kde sú spísané základné pravidlá, ktoré treba dodržať hneď na začiatku, kým sa nastaví nové pravidlá a nové fungovanie v kríze.”

Využitými komunikačnými kanálmi Ringier Slovak Media teda boli, v prípade B2B (medzi podnikmi – business to business) online komunikácia, prostredníctvom online hovorov a konferencií. V prípade B2C (medzi podnikom a zákazníkom – business to customer) to bolo prostredníctvom televízie, rozhovormi s novinármi a využitím sociálnymi médiami. Využila tie najefektívnejšie a najpoužívanejšie sociálne media na Slovensku, ktorými sú Facebook, Instagram a LinkedIn.

Taktiež treba zdôrazniť, že spoločnosť vytvorila aj odznaky ALL FOR JAN, ktoré boli distribuované a zazdieľané prostredníctvom online médií. Vďaka takémuto peknému gestu sa správa mohla šíriť omnoho viac a ďalej do povedomia ľudí.

Spoločnosť túto krízovú situáciu využila na rast a posilnenie značky Ringier Slovak Media ako zodpovedného a digitálneho lídra. Ako sme mohli zaznamenať, krízový štáb zasadol a komunikoval situáciu promptne, ako s interným tak aj s externým prostredím. Tým pádom spoločnosť situáciu zvládla s prehľadom dobre. Môžeme teda konštatovať, že Ringier

Slovak Media je skúsená a veľmi dobre pripravená spoločnosť so silným tímom ľudí na vysporiadanie sa s takmer hocijakou krízovou situáciou, ktorá by mohla nastať.

5 Diskusia

V diskusií sa pozrieme na naše zistenia a prínosy, ku ktorým sme sa touto prácou dopracovali.

V teoretickej časti sme si najprv s pomocou rôznych metód vyhľadali všetky potrebné informácie ohľadom krízovej komunikácie a jej nových trendoch. Na hľadanie všetkých potrebných informácií sme použili odbornú literatúru, internet a akademické články.

5.1 Návrhy a prínosy

Keďže komunikácia je neodmysliteľnou súčasťou každodenného života, prirodzene figuruje aj v samotnom podnikaní. Komunikovať vie každý, ale na dosiahnutie očakávaného výsledku komunikácie sú potrebné vedomosti a dobré komunikačné schopnosti. My sa v tejto práci zameriavame konkrétne na krízovú komunikáciu v podniku. Každý podnik sa raz za čas ocitne v nepriaznivej situácii, a vtedy je na krízovom manažmente ako situáciu zvládne. Hlavnou súčasťou podniku, na ktorú sa zameriavame je marketingové oddelenie, konkrétnejšie public relations. Sústreďujeme sa na rôzne stratégie, ktorými podniky dokážu svoju krízovú situáciu odkomunikovať s verejnosťou.

V prípade štyroch problémov British Airways sme mohli vidieť, že aj spoločnosť, ktorá dokáže krízovú situáciu výborne zvládnuť, dokáže pri inej situácii pohorieť. Tieto štyri konkrétne prípady boli dobrým príkladom toho, že efektívnosť zmanažovania krízy sa líši v závislosti od situácie, pretože každá individuálna kríza môže byť v niečom odlišná od tej poslednej. Jedna kríza sa týkala nehody lietadla, druhá zlyhania systémov pri otvorení nového terminálu, tretia štrajkami zamestnancov a štvrtá výbuchom sopky a následnému zastaveniu letovej prevádzky. Avšak napokon účelom krízovej stratégie pri každej neočakávanej situácii je správna komunikácia s verejnosťou. Správne riešenie situácie zohrávalo dôležitú rolu v zachovaní dobrého mena spoločnosti. Dobré meno spoločnosti je merateľný ukazovateľ, táto spoločnosť ho meria cez agentúru, ktorá robí prieskumy verejnej mienky a tým dokáže hodnotiť efektívnosť svojej krízovej komunikácie. Jedná sa

o dôveryhodnú metódu zbierania dát o mene spoločnosti, a preto ju odporúčame aj ostatným podnikom, ktoré túto alebo obdobnú metódu doposiaľ nepoužívajú.

Ako vyplýva z rozhovorov so Slovenskou sporiteľňou a taktiež s Ringier Slovak Media, ich krízový manažment konal proaktívne a úspešne zvládli odkomunikovanie daných krízových situácií prostredníctvom momentálne najefektívnejších komunikačných nástrojov. Preto im nemáme čo vytknúť a jedine sa z ich zvoleného prístupu a vhodne zvolených krokov naučiť.

Nakoniec sa pozrieme na samotný cieľ práce, ktorým je identifikovanie krízovej situácie konkrétnej spoločnosti, na ktorú aplikujeme najvhodnejšiu a účinnú komunikačnú stratégiu na základne zistených a overených informácií pre lepšie zvládnutie situácie a ponechanie dobrého mena spoločnosti. Spoločnosťou je francúzska automobilka Renault, ktorá bola v poslednej dobe na Slovensku spomínaná v médiách v spojení s kauzou ukončenia spolupráce so známym slovenským športovcom. Išlo o barterovú dohodu medzi spoločnosťou a MMA zápasníkom Attilom Véghom, ktorý bol ambasádorom značky. Pred prezidentskými voľbami v roku 2024 sa tento športovec politicky vyjadril na svojich sociálnych sieťach a priamo podporil jedného z kandidátov. Niekoľko dní na to zverejnil súkromnú komunikáciu medzi jeho manažérom a PR manažérkou Renault Slovensko, z ktorej vyplývalo, že na základe predošlých politických vyjadrení s ním spoločnosť plánuje ukončiť spoluprácu a požaduje vrátenie promovaneého vozidla. Onedlho na to sa vyjadrila spoločnosť aj pre médiá, v ktorých vysvetlila, že skupina Renault je apolitickou spoločnosťou, a môže si vyberať, s ktorými ambasádormi bude alebo nebude spolupracovať. Spoločnosť sa dostala do situácie, ktorá mohla ovplyvniť jej dobré meno. Negatívne vyjadrenie zápasníka mohlo v ľuďoch prebudiť pocit, že spoločnosť nepodporuje slobodu prejavu. V reakcii na kauzu sa na sociálnej sieti LinkedIn ozvali dobrovoľní hasiči z Prešova, ktorí prejavili záujem o vozidlo za účelom humanitárnej pomoci pre Ukrajinu. Odpoveďou spoločnosti bolo, že sa budú danej situácii venovať.

Po negatívnom vyjadrení športovca by sme spoločnosti v prvom rade odporučili prístup proaktívneho krízového riadenia. Napríklad mediálne zverejniť tlačovú správu, v ktorej by jasne verejnosti vysvetlila súvislosti, a obhájila svoje konanie. Renault sa musí riadiť pravidlami a zásadami ich materskej spoločnosti vo Francúzsku, ktoré vyžadujú politickú neaktivitu svojich ambasádorov. Týmto by podnik ľuďom vyslal signál o tom, že

nezasahuje do slobody slova. Ak by sa rozhodli vozidlo poskytnúť dobrovoľným hasičom, tiež by bolo ideálne tento dobrý skutok prezentovať verejnosti a chrániť si tak dobré meno.

Na základe našich zistených poznatkov z teoretickej aj z praktickej časti vyplýva, že momentálne sú sociálne médiá najefektívnejším nástrojom na komunikáciu s verejnosťou a preto pre dosiahnutie úspešnej komunikácie danej situácie by sme PR manažmentu Renaultu odporučili využívať sociálne siete s najväčším dosahom. Podľa vyššie spomínaného prieskumu sú na Slovensku najviac využívanými platformami Facebook, Instagram, Twitter a LinkedIn. Ani na jednej sociálnej sieti sa k tejto téme spoločnosť verejne nevyjadrila a preto navrhujeme tieto poznatky využiť pre lepšiu interakciu s verejnosťou.

Záver

V tejto práci sme sa venovali krízovej komunikácii. V úvode je potrebné uviesť základ danej problematiky. V teoretickej časti sme si najskôr opísali samotnú komunikáciu a jej využitie v čase krízy.

V ďalšej podkapitole sme sa venovali súvislosti a dôležitosti public relations, od čoho závisí úspešné odkomunikovanie situácie s predídením a elimináciou nedorozumení a následných problémov.

Na konci teoretickej časti sme sa venovali možným stratégiám riešenia krízových situácií, kde sme si vysvetlili postupy a prístupy k úspešnému vyriešeniu neočakávanej situácie. **Krízový manažment spoločnosti by mal postupovať podľa jednotlivých krokov, najmä s proaktívnym prístupom a využitím najefektívnejších komunikačných nástrojov.**

V teoretickej časti bolo našim hlavným cieľom, aby čitateľ porozumel danej problematike a dostal čo najpotrebnejšie informácie k téme. Tieto informácie sme našli na internete alebo sme použili odbornú literatúru. Po prečítaní teoretickej časti by mal byť čitateľ pripravený a oboznámený so všetkými informáciami potrebnými k praktickej časti.

Po teoretickej časti sme čitateľa oboznámili s našim hlavným cieľom práce, aj so všetkými potrebnými čiastkovými cieľmi nevyhnutnými pre splnenie hlavného cieľa.

Nasledovala tretia kapitola s názvom Metodika, v ktorej sme opísali využité metódy. Vysvetlili sme spôsoby akými sme informácie našli, ako aj miesta, v ktorých sme hľadali. Potom sme opísali akým spôsobom sme s informáciami pracovali, a ako sme ich interpretovali.

V kapitole 4 sme prešli k praktickej časti práce. Najskôr sme sa venovali prípadovej štúdie zo zahraničia, ktorá sa skladala zo štyroch konkrétnych prípadov, ktoré sme nakoniec zhrnuli a vyhodnotili ich riešenia.

V druhej podkapitole sme sa venovali dvom osobným rozhovorom so slovenskými spoločnosťami a nimi vysvetlenými krízovými situáciami, riešeniami a efektívnosťou zvolenej krízovej komunikácie.

Poslednou kapitolou bola diskusia, v ktorej sme rozoberali návrhy a prínosy k danej téme, problematiku sme aplikovali na konkrétny podnik a celé výsledky práce sme zhrnuli.

Krízový manažment akejkolvek spoločnosti by mal postupovať podľa jednotlivých krokov. Z praktickej časti práce vyplýva, že všetky spomínané spoločnosti sa riadia podľa svojich individuálnych plánov, pravidiel a hodnôt pre správne zvládnutie rôznych krízových situácií a pre zachovanie dobrého mena spoločnosti. Pre úspešné vyriešenie nepriaznivej situácie a efektívne odkomunikovanie situácie by spoločnosti mali pristupovať najmä s proaktívnym prístupom, kedy organizácie preberajú iniciatívu na začiatku krízy a snažia sa ovplyvniť vývoj udalostí. Pri komunikácii s verejnosťou by mali zakomponovať najefektívnejšie komunikačné nástroje, dominujúcimi sú momentálne sociálne siete. Najviac využívanými a s najväčším dosahom sú Facebook, Instagram, Twitter a LinkedIn. Úspešnosť týchto krokov a samotných sociálnych sietí sa potvrdila pri spomínaných spoločnostiach a ich zvládnutiu krízových situácií.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

Bednárík, J. & Čapkovičová B. (2015). Media and Business Crisis Communication in the Time of Crisis. In *GLOBALIZATION AND ITS SOCIO-ECONOMIC CONSEQUENCES: 15th International Scientific Conference*, pp. 13-18. Georg.

Buck, L. E., Geisler, C., Schelhas, J. & Wollenberg, E. (2001). *Biological Diversity: Balancing Interests Through Adaptive Collaborative Management*. CRC Press.

Gozora, V. (2000). *Krízový manažment*. SPU Nitra.

Hanuláková, E., Oreský, M., Drábik, M. & Žák, Š. (2021). *Marketing: Nástroje, stratégie, ľudia a trendy*. Wolters Kluwer.

Harausová, H. (2013). *Komunikácia v organizácii*. Univerzita Pavla Šafárika v Košiciach.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. Grada publishing.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. 14th ed. Grada publishing.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. 4th ed. Grada publishing.

Pospíšil, J. (2011). *Jak na média*. Computer Media.

Šimák, L. (2015). *Krízový manažment vo verejnej správe*. 2nd ed. FŠI ŽU.

Tomandl, J., Čurík, J., Maršovská, K. & Fojtová, T. (2020). *Krízová komunikácie: princípy, zkušenosti, postupy*. ProMedia.

Vidová, J., Partila, J. & Mihoková, L. (2007). Zvyšovanie efektívnosti marketingovej komunikácie podniku. In *Transfer inovácii*, 9(10), pp. 188-192. Technická univerzita v Košiciach.

Vysekalová, J & Mikeš, J. (2007). *Reklama: Jak dělat reklamu*. 2nd ed. Grada Publishing.

Internetové zdroje:

Bud' manažér. (2020). *Sociálne Média a ich platformy*. <https://budmanazer.sk/socialne-media-a-ich-platformy-2/>

Civelek, M. E., Cemberci, M. & Eralp, N. E. (2016). Research in Business & Social Science: The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management. In *International Journal of Research in Business & Social Science*, 5(3), pp. 111-120. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v5i3.279>

Euroekonom. (2008). *Rozhodovanie o komunikačnej stratégii*. <https://www.euroekonom.sk/marketing/medzinarodny-marketing/rozhodovanie-o-komunikacnej-strategii/>

Grundy, M. & Moxon, R. (2013). The effectiveness of airline crisis management on brand protection: A case study of British Airways. In *Journal of Air Transport Management*, Cranfield University, 28, pp. 55-61. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.12.011>

FAP. (2015). *Swot Analýza*. <https://www.fap.sk/analyza-ostatne/swot-analyza-firmy.htm>

Hardyn, M. (2023). *Krízový manažment – čo to je, ciele, etapy*. <https://www.ifinancie.sk/krizovy-manazment/>

Management Mania. (2016). *Kríza (Crisis)*. <https://managementmania.com/sk/kriza-crisis>

Marker, A. (2020). *Models and theories to improve crisis management*. <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories>

Media guru. (2021). *Digital News Report: Češi získávají zprávy z internetu a TV, věří ČT a ČRo*. <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/06/digital-news-report-cesi-ziskavaji-zpravy-z-internetu-a-tv-veri-ct-a-cro/%0d>

Perry, D., Taylor, M. & Doerfel, M. L. (2003). Internet-based communication in crisis management. In *Management Communication Quarterly*, 17(2), pp. 206-232.

<http://dx.doi.org/10.1177/0893318903256227>

Similar web. (2024). *Top News & Media Publishers websites ranking in Slovakia*.

<https://www.similarweb.com/top-websites/slovakia/news-and-media/>

StatCounter Global Stats. (2024). *Social Media Stats Slovakia (Slovak Republic)*.

[https://gs.statcounter.com/social-media-stats/all/slovakia-\(slovak-republic\)/#yearly-2023-2024-bar%C2%A0](https://gs.statcounter.com/social-media-stats/all/slovakia-(slovak-republic)/#yearly-2023-2024-bar%C2%A0)

Thompson, J. (2024). *6 Effective Strategies for Communication in a Crisis*.

<https://www.business.com/articles/effective-crisis-communication-strategies>

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 – Makromodel komunikačného procesu	11
Obrázok 2 – Nástroje komunikačného mixu	13

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 – Najviac navštevované spravodajské webové stránky a online noviny na Slovensku	22
Tabuľka 2 – Číselné premietnutie metrík použitých sociálnych sietí	38

Zoznam grafov

Graf 1 – Percentuálne zastúpenie využívaných sociálnych sietí na Slovensku	24
Graf 2 – Vnímanie značky British Airways počas a po danej kríze	30
Graf 3 – Vnímanie značky British Airways v porovnaní s inými leteckými spoločnosťami	32
Graf 4 – Porovnanie Brandindexu spoločnosti oproti konkurencii v období cestovných obmedzení	35
Graf 5 – Porovnanie celkovej medializácie s ostatnými bankami	37