

# **Efektivní příprava krizové komunikace v holdingu Austin Europe**

Pavel Vaněk

---

Bakalářská práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavel VANĚK**

Osobní číslo: **K07310**

Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**

Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Efektivní příprava krizové komunikace v holdingu  
Austin Europe**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce. Zaměřte se na krizové komunikace, krizové řízení a media relations.
2. Definujte základní pojmy, cíle, metody práce a pracovní hypotézy.
3. Analyzujte komunikační mix zkoumané společnosti, konkrétní krizové komunikace a vyhodnoťte efektivitu jejího řízení. Vyvodte závěry.
4. Navrhněte komunikační mix jako efektivní nástroj zmenšení negativního dopadu krizové komunikace.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing. Praha : Grada, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri. Marketingová komunikace. Praha : Grada, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. Brno : Computer Press, 2006. 441 s. ISBN 80-251-1041-9.

BAJČAN, Roman. Techniky public relations. Praha : Management Press, 2003. 147 s. ISBN 80-7261-096-1.

Austin Detonator s.r.o., Jesenice 712, 755 01 Vsetín. Organizační směrnice č.142 MIMOŘÁDNÉ UDÁLOSTI. 1999. 16 stran.

Austin Powder International, 25800 Science Park Drive Cleveland, Ohio, USA 44122. Safety, Environment, Health, Security Manual. 2007.

CAYWOOD, Clark. Public relations. Brno : Computer Press, 2003. 600 s. ISBN 80-7226-886-4.

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Ing. Olga Jurášková**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**1. prosince 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**10. května 2010**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2009

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 26.3. 2010

PAVEL KAUČEK  
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoké školy nevydávající zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odprávil autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdětku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdětku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Abstrakt česky

Následující práce je věnována problematice krizových komunikací, konkrétně jejich efektivní přípravě ve holdingu Austin Europe. Práce si klade za cíl zmapovat budování systému krizových komunikací v této společnosti, odhalení případných nedostatků a navržení případných kroků, majících za cíl nastavení funkčního systému přípravy a budování krizové komunikace v době před krizí a v jejím průběhu. V teoretické části jsou shrnuty moderní poznatky z oblasti mediálních a krizových komunikací. V praktické části je stejná oblast mapována ve společnostech holdingu Austin Europe. V důsledku zjištěných nedostatků jsou následně navrženy konkrétní postupy.

Klíčová slova: Krize, krizové komunikace, efektivní příprava, nastavení systému

## **ABSTRACT**

This thesis is devoted to the issue of crisis communications and to the system of its effective preparation and installment at Austin Europe holding company. Setting up an effective system of crisis communications inside this company and disclosure of potential defects in this area and projection of particular steps in order to set up a functional system of crisis communications before and during a crisis is the goal of this thesis. The modern knowledge of the area of crisis and media communications is summarized there in the theoretical part. The same area in terms of Austin Europe holding is scanned there in the project part. Particular steps are proposed based on the identified defects.

Keywords: Crisis, crisis communications, effective preparedness, set-up a system

## **Poděkování**

Upřímně děkuji vedoucí této práce, Mgr.Ing. Olze Juráškové, PhD., která mi v rámci problematiky krizových komunikací ukázala správný směr a zároveň poskytla dostatek prostoru při hledání vlastního způsobu interpretace dané oblasti.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 KOMUNIKAČNÍ MIX MODERNÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>13</b>
1.1 PUBLIC RELATIONS .....	13
1.1.1 Media Relations .....	15
1.2 CSR .....	17
1.3 SPONZORING.....	18
<b>2 CORPORATE IDENTITY, CORPORATE CULTURE, CORPORATE IMAGE</b> .....	<b>19</b>
2.1 CORPORATE IDENTITY .....	19
2.2 CORPORATE CULTURE .....	19
2.3 CORPORATE IMAGE .....	20
<b>3 KRIZE A KRIZOVÉ KOMUNIKACE</b> .....	<b>21</b>
<b>4 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>23</b>
4.1 KRIZE A JEJÍ VÝVOJ.....	23
4.2 KRIZOVÉ SCÉNÁŘE A PLÁNY .....	23
<b>5 HYPOTÉZA:</b> .....	<b>25</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>26</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>27</b>
<b>7 SOUČASNÝ KOMUNIKAČNÍ MIX HOLDINGU AUSTIN</b> .....	<b>28</b>
7.1 INTERNÍ KOMUNIKACE .....	28
7.2 EXTERNÍ KOMUNIKACE.....	29
7.2.1 Tiskové zprávy .....	29
7.2.2 Rozhovory .....	29
7.2.3 Audio.....	30
7.2.4 TV .....	30
7.2.5 Externí eventy .....	30
<b>8 CSR AUSTINU</b> .....	<b>31</b>
8.1 ZDRAVOTNICTVÍ.....	31
8.2 VZDĚLÁVÁNÍ.....	31
8.3 KULTURNÍ AKCE .....	31
8.4 SPORTOVNÍ OBLAST.....	32
8.5 SOCIÁLNÍ SPONZORING .....	32
<b>9 CORPORATE IDENTITY</b> .....	<b>33</b>

9.1	CORPORATE IDENTITY HOLDINGU AUSTIN .....	33
9.2	CORPORATE CULTURE HOLDINGU AUSTIN .....	34
9.3	CORPORATE IMAGE HOLDINGU AUSTIN .....	35
<b>10</b>	<b>PŘÍPADOVÁ STUDIE - ANALÝZA KRIZÍ A KRIZOVÝCH KOMUNIKACÍ .....</b>	<b>37</b>
10.1	CLEVELAND, 1875.....	37
10.1.1	Popis.....	37
10.1.2	Odraz v médiích .....	37
10.1.3	Dopad na firmu.....	38
10.1.4	Nápravná opatření .....	38
10.2	HNĚVKOVICE, ČERVEN 2007 .....	38
10.2.1	Popis.....	38
10.2.2	Odraz v médiích .....	38
10.2.3	Dopad na firmu.....	39
10.2.4	Nápravná opatření .....	39
10.3	VÝBUCH V APG, BŘEZEN 2008.....	39
10.3.1	Popis.....	39
10.3.2	Odraz v médiích .....	39
10.3.3	Dopad na firmu.....	40
10.3.4	Nápravná opatření .....	40
10.4	SKLAD CHEMIKÁLIÍ MANEROV, ČERVENEC 2009.....	40
10.4.1	Popis.....	40
10.4.2	Odraz v médiích .....	41
10.4.3	Dopad na firmu.....	41
10.4.4	Nápravná opatření .....	41
<b>11</b>	<b>NÁVRH REALIZACE EFEKTIVNÍ PŘÍPRAVY KK .....</b>	<b>42</b>
11.1	INTERNÍ KOMUNIKACE A PR .....	42
11.1.1	Brífinky .....	42
11.1.2	Časopis .....	43
11.1.3	Společné prostory závodu .....	43
11.1.4	Sharepoint .....	44
11.2	KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY A SUBJEKTY TRHU .....	44
11.3	KOMUNIKACE S INSTITUCEMI .....	45
11.4	KOMUNIKACE S VEŘEJNOSTÍ.....	46
11.5	SPONZORING A CSR .....	47
11.6	KOMUNIKACE S MÉDII .....	48
11.7	BUDOVÁNÍ CC .....	49
11.8	BUDOVÁNÍ FIREMNÍHO IMAGE .....	50
11.9	ZVLÁDnutí KRIZE .....	50
<b>12</b>	<b>OVĚŘENÍ HYPOTÉZY .....</b>	<b>52</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>53</b>



<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>57</b>

## ÚVOD

Několik posledních let dokazuje, že česká společnost a ekonomika byly úspěšně transformovány ze socialistického modelu na model tržního hospodářství. Společnosti vznikají, ty zahraniční na český trh pronikají, jiné zanikají. Ty fungující přináší nová pracovní místa, příspěvky do státního rozpočtu v podobě odvodů na zdravotní a sociální pojištění, jejichž dostatek, respektive nedostatek bude palčivou otázkou budoucnosti. Současně tvoří zisky, které používají na obnovování svých výrobních prostředků a investice do lidských zdrojů, čímž opět roztáčí ekonomickou spirálu.

České firmy se za poslední léta naučily pohybovat v někdy drsném světě obchodu. Některé více, některé méně úspěšně. Některé dokonce expandovaly na zahraniční trhy, kde se zabydly a fungují na každodenní bázi. To vše za účelem vytváření, hromadění a zpětného reinvestování zisku. Pokud by nebylo dosaženo tohoto cíle, či dokonce pokud by neměly být obchodní společnosti schopny dostát svým závazkům, nemělo by smysl, aby v podnikatelské činnosti pokračovaly. Na kvalitní a ziskovosti přející klima obchodní společnosti má vliv mnoho faktorů. Je to především produkt, se kterým na trhu vystupuje, dále pak vnitřní prostředí firmy skládající se z budov, strojů, zařízení a z lidského kapitálu, kterým disponuje, tedy prostřednictvím svých zaměstnanců.

Často opomíjeným, faktorem majícím vliv na ekonomickou úspěšnost organizace, jsou vnější vlivy, obklopující podnikatelský sektor. Toto prostředí se skládá z mnoha částí a subjektů, které jsou souborně nazývány STAKEHOLDERS. Mezi stakeholdery se řadí například úřady, státní správa, odborná veřejnost, akcionáři podniku a především široká veřejnost. Právě tyto vrstvy mají nesporně taktéž vliv na ekonomickou úspěšnost organizace. Samozřejmě že klíčovým faktorem je široké pole zákazníků a trhy, na kterých se produkt úspěšně prodává. Tato oblast, ale nebude předmětem analýzy této práce.

Ačkoliv bylo na počátku naznačeno, že většina českých společností přivykla modernímu ekonomickému koloběhu, komunikace se stakeholdery bývá často podceňována a její důležitost nedoceňována. Vztah a komunikace se stakeholdery nabývá na důležitosti ve chvílích, kdy se až tak nedaří, kdy má společnost problémy a to z nejrůznějších příčin. Každý takový problém, který organizaci postihne, má svůj důsledek a následný vliv na vnější okolí firmy. Tento vliv je obvykle negativní. Pokud jde například o špatné ekonomické výsledky, ty se ve vztahu k okolí mohou projevit hromadným

propouštěním a ztrátou důvěry v organizaci. Tato nedůvěra může firmu ve svém důsledku zcela poslat do záhuby. Pokud společnost postihne například havárie, většího rozsahu, vážný (smrtný) pracovní úraz, únik látek do životního prostředí, korupční aféra, dojde k prodeji zdraví škodlivých produktů a podobně, vždy se tato situace přímo dotýká vnějšího okolí. Všechny tyto události můžeme vložit do jedné množiny s názvem *krize*. Každá z těchto krizí pak větším či menším způsobem, v závislosti od závažnosti situace otrásá důvěrou v organizaci v očích stakeholderů, což, jak již bylo uvedeno, může mít kritické následky.

Tato práce bude mapovat činnost v oblasti práce se stakeholdery, zvládání či nezvládání krizí a eliminaci jejich následků, u společnosti mající z laického hlediska poněkud kontroverznější předmět podnikání. Je jím výroba a používání výbušnin. I když se jedná o oblast těžebního průmyslu, nikoliv o průmysl zbrojařský, i přesto často dostává pohled na podnikání této společnosti záporné znaménko a na pomyslném startu ji ze startovní čáry, která má být pro všechny závodníky stejná, posouvá do v očích veřejnosti do zadních řad.

Zejména díky tomu, že předmětná organizace se pohybuje na dosti tenkém ledě a ve vztahu ke krizím bývá již a priori předem handicapována, je problematika krizí, připravenosti na ně a jejich zvládání, více než důležitá. Organizace taktéž nedisponuje odborníky na oblast krizové komunikace a public relations. Tato bakalářská práce tedy vzniká především proto, že oblast krizových komunikací v analyzované společnosti vykazuje jisté nedostatky a ambicí této práce je tyto skutečnosti odhalit, popsat a navrhnou jejich účinnou prevenci a v případě potřeby eliminaci.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KOMUNIKAČNÍ MIX MODERNÍ SPOLEČNOSTI

V současné době je moderní pojetí marketingu širší a komplexnější než tomu bylo v počátcích rozvoje této disciplíny. Abychom pochopili význam managementu krizové komunikace, zasadíme si jej nejprve do marketingového kontextu. Marketing obvykle definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání během procesu výroby a směny produktů nebo jiných hodnot. (Kotler, 2004, str. 30)

Na marketing lze také pohlížet jako na proces plánování realizace systému cenové politiky, podpory a distribuce myšlenek, produktů a služeb s cílem tvořit a směřovat hodnoty a uspokojovat individuální nebo kolektivní cíle. (Pelsmacker, 2003, str. 23)

Marketingový proces je realizován prostřednictvím nástrojů, které obvykle rozdělujeme do 4 marketingových P. Jsou jimi produkt, price (cena), place (distribuce) a promotion Z uvedených nástrojů je nutno podporu prodeje ještě dále rozdělit na jednotlivé podoblasti. Obvykle jsou jimi direct marketing, reklama, osobní prodej, podpora prodeje a public relations (vztahy s veřejností) – zkráceně PR. (Pelsmacker, 2003, str. 23)

Těchto 5 nástrojů je souborně nazýváno komunikačním mixem a pokud jsou používány jednotně a koordinovaně, pak je souborně nazýváme jednotná marketingová komunikace (integrated marketing communications – IMC). Tato koncepce vyžaduje identifikaci cílové skupiny. Jde o kombinaci komunikačních nástrojů a tvorby koordinovaného komunikačního mixu. (Kotler, 2004, str. 636)

### 1.1 Public Relations

Z hlediska krizového řízení, resp. prevence krizových komunikací hraje klíčovou roli public relations – PR. V rámci public relations firma dokáže oslovit mnoho perspektivních stakeholderů. Prostřednictvím PR mohou firmy dosáhnout výrazného efektu. Tento pak může mít klíčový význam při řešení podnikových krizí. (Kotler, 2004, str. 638)

Právě na vztahy s veřejností, resp. na jejich aplikaci v krizových situacích, se budeme níže zaměřovat. Pojem public, tedy veřejnost, má samozřejmě širší význam a rozumíme jím jak firemní mikroprostředí, tedy oddělení firmy a jednotlivé zaměstnance, tak dodavatele, zákazníky, konkurenci a veřejnost. (Kotler, 2004, str. 175)

Pojem veřejnost je stále ještě dosti široký a pro snadnější uchopení a manipulaci jej dále rozdělíme na *finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní samospráva a občané, zaměstnanci firmy a širokou veřejnost*. (Kotler, 2004, str. 178)

Public relations představují plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je tvorba a upevňování důvěry, porozumění a dobré vztahy organizace s klíčovými a důležitými skupinami veřejnosti. Tyto segmenty (stakeholders) představují skupiny či jednotlivce spjaté s firemními mikroprostředím a makroprostředím. (Foret, 2006, str. 275)

V zájmu každé moderní společnosti, generující zisk, je budování dobrých vztahů s veřejností pomocí vytváření pozitivního firemního obrazu za účelem obrany proti šíření nepříznivých informací o firmě pomocí vydávání tiskových zpráv a agenturní činnosti, budování kladné publicity, lobbyingu a podporování veřejných záležitostí. (Kotler, 2004, str. 667)

Veřejnost lze definovat jako skupiny obyvatelstva, kterým firma přímo neprodává své produkty, ale o nichž se předpokládá, že ovlivňují názory na ni. Jde o vnější prostředí organizace a vztahy s tímto prostředím musí být pozitivní, neboť jsou životně důležité pro úspěch firmy. (Pelsmacker, 2003, str. 301)

Běžně se ke konkrétním nástrojům PR řadí široká škála vzájemně se doplňujících aktivit. Základem je aktivní *publicita* v podobě tiskových zpráv, tiskových konferencí, interview v médiích. *Eventy (organizování událostí/akcí)* jako jsou předvádění nového produktu, oslavy, výročí založení podniku, setkání se zákazníky a partnery atd. jsou dalším z nástrojů PR. *Sponzoring* kulturních, politických, sportovních či sociálních aktivit souvisí se zájmem, péčí a zainteresovaností organizace na lokálních událostech a záležitostech. Konečně *reklama organizace* jako spojení reklamy a PR, které není zaměřeno na produkt, ale na organizaci samotnou za účelem udržení a zlepšení dobrého jména firmy, tzv. goodwillu, a image. (Foret, 2006, str. 278)

Cílem PR není ovládat veřejnost a manipulovat s ní, ale napomoci osobám a organizacím komunikovat s veřejností tak, aby byly příznivě vnímány a zvyšovala se jejich prestiž. Úspěšnou organizaci (ale i jedince) tvoří právě její *pozitivní image*. Příznivé vnímání veřejností a médií pomáhá danému subjektu úspěšněji fungovat v konkrétní oblasti své činnosti a vytváří jakou si nehmotnou konkurenční výhodu před konkurencí.

Tato konkurenční výhoda připravuje půdu dalším marketingovým aktivitám organizace. (Bajcan, 2003, str. 30)

### 1.1.1 Media Relations

Vztahy s médii lze chápat jako zvláštní poddíl vztahů s veřejností. Média jsou bezesporu prostředníky v komunikaci mezi organizací a společností. Sdělovací prostředky mají na širokou veřejnost obzvláště podstatný vliv z hlediska toho, že pro většinu lidí jsou hlavním zdrojem informací. Svůj vliv mohou uplatňovat díky tomu, že vedoucí pracovníci správně rozhodnou o tom, jak budou informace zpracovány a kdy a jak budou šířeny. (Caywood, 2003, str. 70)

Je-li s novináři či jinými zástupci médií navázán přátelský vztah, lépe se jim pracuje a zbavují se svých obav, například z jejich případného selhání a poškození profesionální pověsti. Novináři mají být seznámeni s fakty v takovém rozsahu, aby mohli popsat všechny stránky věci uplatnit svůj postoj, avšak nikdy by jim nemělo být umožňováno, aby se z nich stali zastánci lidských práv či ombudsmeny. Místo toho by jim měly být poskytnuty nezbytné informace. (Caywood, 2003, str. 71)

Nic nezakrývající komunikace se vyplácí, zejména když napomáhá nestrannému informování. Organizace se někdy obávají informace vůbec poskytnout. Pravdivé sdělování některých choulostivých skutečností bývá pak nazýváno riskantní sdělitelností. Specialisté na komunikaci by se měli zasazovat, aby se riskantní sdělitelnost stala nedílnou součástí odvážně pojatého programu firemního řízení. (Caywood, 2003, str. 74)

Hlavní vliv a úkol vztahů s médii lze spatřovat v tom, že schopní specialisté dokáží zvýšit důvěryhodnost organizace natolik, že jí pomohou zajistit potřebné investice i věřitele a posílit vztahy dodavatelů a zákazníků, což přispívá k plnění stanovených obchodních cílů (Caywood, 2003, str. 74).

Jedním ze základních nástrojů media relations jsou tiskové zprávy a agenturní činnost představující tvorbu a umístění informačních materiálů v tisku, případně v jiných médiích, s cílem upoutat pozornost na společnost, výrobek nebo službu. Prostřednictvím médií jsou často budovány a pěstovány vztahy v rámci místních komunit. Prostřednictvím tohoto nástroje může být dosaženo značného vlivu (pozitivního) na

podvědomí veřejnosti za podstatně nižších výdajů, než sebou nese reklama. (Kotler, 2004, str. 667)

Také u vztahů s médii nesmíme zapomínat na stakeholdery, které chceme prostřednictvím médií zasáhnout. Touto skupinou je především veřejnost. Je třeba si uvědomit, že pokud se nestane nic mimořádného, média obvykle neprojevují o firmu zájem! Z toho důvodu se firmám doporučuje aplikace profesionálních PR aktivit, vedoucích k vyvolání zájmů médií o firmu. Dalším z nástrojů mediální podpory dobrého jména firmy, značky nebo PR prezentace firmy jsou VHR nebo RNR audiovizuální sdělení zaznamenané na nosičích a zaslané televizním nebo rozhlasovým redakcím k bezplatnému využití. Jsou zpracovány tak, aby mohly být okamžitě bez jakékoliv úpravy vysílány.

Ve vztazích s médii je dobré řídit se následujícími pravidly:

- Sledovat to, co dané médium považuje za zajímavé
- Zajistit, aby sdělení bylo přesné a aktuální
- Skutečnosti musí být důležité pro příjemce
- Skutečnosti sdělené autoritami (ředitelem firmy nebo marketingovým manažerem) jsou považovány za důležitější než to, co řekne mladý zaměstnanec
- Nepředpokládat, že médium zveřejní zprávu, tak jak byla předána. (Pelsmacker, 2003, str. 312)

Vzhledem k tomu, že v dnešním světě mají média velký význam, je nutné věnovat zvýšenou pozornost spolupráci s novináři a sdělovacími prostředky. Novináři o firmu projevují zájem v krizové situaci jako je např. větší havárie, materiální škoda, finanční ztráta, ujma na lidských životech a zdraví. Právě tyto informace primárně přitahují pozornost dnešních médií. (Foret, 2006, str. 27)



## 1.2 CSR

Tuto zkratku, pocházející z anglického Corporate Social Responsibility je nutno chápat jako odpovědnost firmy vůči okolní komunitě, jinými slovy jde o *společenskou a sociální odpovědnost firem*. Tato metoda vychází z předpokladu, že úspěch každé firmy závisí na etických postojích zaměstnanců k zaměstnavateli a naopak. (Dytrt, 2006, str. 100)

Je zřejmé, že organizace v rámci své podnikatelské činnosti ve svém okolí nefunguje izolovaně, nýbrž spolupracuje s místními společenstvími. Důležitou roli zde hraje schopnost komunikace. Spolupráce s místními komunitami může přinést organizaci následující výhody:

- Vymezení se od konkurentů, vylepšení image a reputace jak uvnitř, tak vně organizace.
- Navýšení výkonu a motivace zaměstnanců.
- Pozvednutí úrovně firemní kultury.
- Zlepšení vztahů s orgány místní samosprávy, úřady a veřejností.
- Pozitivní publicitu. (Dytrt, 2006, str. 105)

Výše popsanou spolupráci lze rozdělit na finanční a nefinanční. Mezi finanční spolupráci se řadí půjčky, dary, sponzoring, sbírky apod. Za nefinanční spolupráci pak mohou být považovány levnější pronájmy, doprava, zapůjčení nebo darování produktů apod.

Odpovědnost organizací bývá orientována do tří základních oblastí: společenské, sociální (zdraví a bezpečnost zaměstnanců a okolí) a environmentální (ekologická firemní politika, zmenšování dopadů na životní prostředí a ochrana přírodních zdrojů). (Dytrt, 2006, str. 105)

Aby organizace mohla plně využít výhody, které jí aplikace politiky CSR nabízí, musí tato činnost opravdová a věrohodná. Dále by měly být splněny požadavky na originalnost, kdy firma zaujme veřejnost svým osobitým přístupem, autentičnost, kdy firmě je nutno věřit a zástupci firmy jsou přesvědčeni o správnosti realizace konceptu CSR, transparentnosti, tedy ochotou poskytovat o sobě informace a celkovou důsledností v aplikaci principů CSR. (Dytrt, 2006, str. 116)

### 1.3 SPONZORING

Sponzoring lze definovat jako proces investování finančních prostředků nebo jiných statků do aktivit, jež otevírají přístup ke komerčně využitelnému potenciálu spojenému s danou aktivitou. Organizace obvykle podporují své zájmy a značky tím, že je identifikují s určitým významnými událostmi nebo aktivitami. Je nutno rozlišovat mezi sponzoringem a dárcovstvím, které je zaměřeno zejména na společenské a dobročinné aktivity a to bez nároku na zveřejnění a publicitu či zdůraznění daného počínu. (Pelsmacker, 2003, str. 327)

Tak jako u jiných nástrojů komunikace, i u sponzoringu je nutno předem definovat si cíle, kterých má být aplikací tohoto nástroje dosaženo. Tyto jsou úzce spojeny se stakeholdery, jež má sponzoring zasáhnout. Ty mohou být buď komunikační, nebo marketingové. Mezi cílové skupiny u komunikačních cílů patří veřejnost, zaměstnanci a tzv. tvůrci mínění a rozhodovatelé (opinion leaders and decision makers). V centru pozornosti u jednotlivých cílových skupin pak jsou např. snaha o změnu způsobu vnímání firmy veřejností, zvýšení pozornosti médií a protiváha k nepříznivé publicitě, tlak na tvůrce názorů, zvýšení povědomí u současných a potenciálních zákazníků. (Pelsmacker, 2003, str. 334)

V rámci marketingového mixu lze sponzoring chápat jako součást public relations. Pro sponzora má sponzorství smysl jako prostředek komunikace. Sponzor očekává za své peněžní a věcné prostředky od sponzorované protiplnění. Těmi mohou být zlepšení image, jména firmy nebo výrobku. Sponzoring lze tedy považovat za cílené financování ostatních subjektů nebo aktivit, které jsou nevýdělečné za účelem vytvoření dobré pověsti organizace. Dle oblastí zaměření lze sponzoring v zásadě rozdělit do čtyř hlavních skupin a to na sponzoring sportovní (sponzorování sportovních akcí, týmů, spolků), kulturní, sponzoring speciální, sponzoring životního prostředí a politických stran. (Foret, 2006, str. 296)

## **2 CORPORATE IDENTITY, CORPORATE CULTURE, CORPORATE IMAGE**

### **2.1 Corporate identity**

Corporate identity představuje hlavní strategii podniku. Je také jednou z možných cest pro založení, rozvoj a stabilizaci organizací. CI disponuje určitým součtem vlastností a způsobů prezentace, které spojují určitou organizaci a současně ji od jiné, například konkurenční firmy, odlišují. Corporate identity lze tedy považovat za smysl a formu určité organizace. (Svoboda, 2002, str. 6)

Pojem podniková identita – corporate identity – CI – zahrnuje podnikovou komunikaci uvnitř organizace ve směru shora dolů, od vedení podniku k zaměstnancům, ale také navenek – vnější, externí komunikaci z podniku k okolním klíčovým stakeholderům. (Foret, 2006, str. 46)

Podniková identita musí vycházet z celkového poslání podniku (mission). Posláním podniku je jednoduché a výstižné vyjádření důvodů, vzniku firmy a její existence na trhu. Jde o jakýsi podnikatelský sen, kvůli němuž byla v minulosti společnost založena. Poslání podniku má motivovat zaměstnance, dát celkový smysl jejich činnostem, vymezit postavení a zaměření firmy na trhu, zejména pak vůči konkurenci, a jasně vyjádřit vztah vůči klíčovým segmentům veřejnosti = stakeholders. Z jasně formulovaného poslání podniku může od vrcholového vedení následně vzejít podniková vize. Podnikovou vizi pak chápeme jako všemi zaměstnanci sdílené firemní cíle. (Foret, 2006, str. 46)

### **2.2 Corporate culture**

S otázkami podnikové identity je velmi úzce spojena také podniková kultura = corporate culture. Podniková kultura je souhrnem toho, jak podnik skutečně funguje, pracuje, nakolik se vedení podařilo zaměstnance získat pro své záměry a cíle a ztotožnění se zaměstnanci s podnikovou identitou. (Foret, 2006, str. 57)

Silnou podnikovou identitu a kulturu systematicky pěstoval již ve 20. letech minulého století u svých zaměstnanců Tomáš Baťa. Zásady, že zákazník je náš pán, nebo že práce není pouhým zdrojem peněz, ale naopak službou druhým, která přináší sama o sobě morální uspokojení, byly uplatňovány dlouhá léta po jeho smrti. (Foret 2006, str. 60)

### 2.3 Corporate image

Samotné slovo image lze chápat jako představu, obraz nebo zdání o nějakém subjektu. Do corporate image patří položky jako povědomí o firmě, serióznost, profesionalita, atraktivnost, ekologická ohleduplnost a přístup k veřejnosti. Image organizace má vliv na image firemního produktu a naopak. (Foret 2006, str. 65)

Podnikovou identitu sděluje vedení firmy zaměstnancům pomocí některých nástrojů marketingové komunikace (PR), ale především dalšími specifickými postupy podnikové komunikace (corporate communications), jako jsou vlastní podniková média (tištěné zpravodaje, podnikové noviny, ale také rozhlasové a TV pořady), intranet, školení, tréninky, vnitropodnikové směrnice a praktické využívání jednotného vizuálního stylu na budovách, vnitřních prostorách firmy, dopravní prostředky, pracovních oděvech včetně ochranných pracovních pomůcek atd. (Foret 2006, str. 68)

Ostatní klíčové složky veřejnosti (stakeholders) vnímají identitu podniku prostřednictvím marketingové komunikace, jež organizace aplikuje. V pozitivním případě je následně zesilován účinek další komunikace. Proto by měly být sdělovány především takové přednosti firmy, kterou jsou objektivně prokazatelné a přímo ve sdělení doložené. (Foret 2006, str. 71)

### 3 KRIZE A KRIZOVÉ KOMUNIKACE

PR hraje důležitou roli v období, kdy je firma nucena přenést se přes krizové období a to s co nejmenšími dopady na její reputaci. Jedním z nástrojů, který je nutno aplikovat během krizí, je komunikační plán. V jeho rámci jsou například i předpřipraveny tiskové zprávy či seznamy osob krizového týmu, které budou klíčové skupiny veřejnosti informovat. Krizové komunikační manuály mají vypracovány především velké a rizikové společnosti z oblasti např. chemického průmyslu a letecké dopravy. (Foret, 2006, str. 279)

Základními principy krizové komunikace jsou rychlost a otevřenost, jednotnost ve vystupování a nutnost kontinuální komunikace. Pokud se firmě podaří krizovou situaci náležitě zvládnout, může posléze stát i jedinečnou šancí ukázat její schopnosti a sílu a představit se nakonec v ještě lepším světle než před krizí. (Foret, 2006, str. 279)

Public relations pak hrají významnou roli v celé komunikační strategii a naladění veřejnosti na přijetí negativní zprávy. Tím, jak předem vytvářejí kladné vztahy s veřejností a se zákazníky, významně připravují a otevírají prostor pro případnou krizovou komunikaci. (Foret, 2006, str. 279)

Jak jsme uvedli výše, základní pravidla pro krizovou komunikaci lze shrnout do těchto bodů:

- rychlost (veřejnost a novináře bychom měli informovat co nejrychleji například formou operativně svolané tiskové konference, případně do redakcí zaslanou tiskovou zprávou),
- pravdivost,
- objektivnost,
- konkrétnost,
- otevřenost,
- princip nejvyššího představitele (se sdělením by měl předstoupit nejvyšší představitel postižené instituce/organizace jako např. majitel, generální ředitel, starosta, hejtman atd.).

Současně s informováním veřejnosti a novinářů by mělo být uvedeno do provozu krizové informační centrum a to za účelem poskytování informací všem zájemcům na

bezplatných telefonních linkách v co nejaktuálnější verzi. Taktéž je nutné co možná nejdříve zajistit vyjádření nestranných odborníků/specialistů, jako jsou členové hasičského záchranného sboru, policie, zdravotníků a jiných záchranných složek, k dané události. Je nutno dbát také na sdělování informací o konkrétní poskytnuté pomoci postíženým, případně jejich rodinným příslušníkům. (Foret, 2006, str. 281)

Průběh krizí a jejich následný negativní účinek na firmu můžeme ovlivnit přípravou a uplatňováním strategických postupů vhodných k zamezení či zmírnění nepříznivého dopadu krize na organizaci. (Caywood, 2003, str. 205)

## 4 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

### 4.1 Krize a její vývoj

Krizi, která byla již definována výše lze také chápat jako událost o různé časové délce, během které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je objektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence. (Zuzák, 2009, str. 30)

Působení každé krize má negativní důsledky na objekt zasažený krizí, tak i na jeho vnější okolí. Krizové řízení si klade za cíl zastavit negativní vývoj a usměrnit pomyslnou klesající vývojovou křivku do stabilní polohy a pak do vzestupného směru. (Zuzák, 2009, str. 25)

Krizové řízení je kontinuálním procesem, který zahrnuje a obnáší preventivní opatření vedoucí k omezení vzniku krize s destruktivními účinky, vytváření systému pro včasné identifikování krizového vývoje a opatření pro zmírnění dopadu krize a rychlého a úspěšného zvládnutí. Průběh krizového řízení lze zachytit v následujících klíčových segmentech: identifikace vzniku krize, zahájení krizového řízení, ukončení krizového vývoje, analýza příčin krize, stanovení postupu vedoucího k nápravě, realizace nápravných opatření a vyhodnocení krizového řízení a poučení se z něj. (Zuzák, 2009, str. 27)

### 4.2 Krizové scénáře a plány

Dobrá pověst podniku je významným nástrojem jeho konkurenceschopnosti. Nastane-li krizová situace, během velmi krátké doby se dobrá pověst podniku může zhroutit.

Z hlediska krizového řízení lze metodu scénářů využít pro popis možné budoucí krizové situace a jejího průběhu v čase a prostoru. Scénář pak zachycuje odhadovaný a předpokládaný vývoj budoucí krize. Krizový scénář tvoří podklad pro zpracování krizového plánu, jehož aplikace má následek zvýšení připravenosti podniku na krizi. (Zuzák, 2009, str. 84)

Krizovým plánem se pak rozumí soubor postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené analýzy. Krizový plán

musí obsahovat veškeré informace, které jsou potřebné ke zvládnutí krize. Nemělo by se však jednat o příliš rozsáhlý a nesrozumitelný dokument. (Zuzák, 2009, str. 85)

Krizový plán je pak realizován krizovým týmem, který je nutno pro správné zvládnutí krizové situace v organizaci ustavit. Tým by měl být tvořen odborníky ve všech funkční oblastech napříč celou firmou, tak, aby byly zastoupeny klíčové sektory. Úkolem krizového týmu je především řešit krizové situace, vyhodnocovat průběh řešení krizové situace, rozhodovat o zahájení obnovovacích činností, podílet se na tvorbě a aktualizaci krizového plánu a zajišťovat školení a cvičení zaměstnanců. (Zuzák, 2009, str. 93)



## 5 HYPOTÉZA:

Skutečnosti a údaje výše uvedené v teoretické části nastínily ideální obraz, jak by měla organizace postupovat v oblasti krizových komunikací, resp. nastavování jejich systémů a prevence z pohledu externí a interní komunikace.. Avšak tento obraz často neodpovídá skutečnosti. V reálném životě obvykle firmy nebývají na komplikace v jejich profesní praxi v podobě krizí připraveny. Společnosti často hasí problémy až s již vzniklým požárem a prevenci nevěnují patřičnou pozornost včetně zdrojů a to jak lidských, tak finančních. Na základě těchto zkušeností z praxe je formulována hypotéza této práce:

*Zdaleka ne všechny společnosti budují koncept efektivní krizové komunikace.*

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI

Holding Austin Europe je součástí mezinárodního koncernu Austin Powder International se sídlem v Ohiu, USA, který již sto sedmdesát pět let působí v oblasti výzkumu, vývoje, výroby a používání průmyslových výbušnin. Austin Europe sdružuje v zásadě 4 společnosti. Jsou jimi Austin Detonator s. r. o. se sídlem ve Vsetíně. Podnikatelskou činností je výroba průmyslových rozněcovadel – rozbušek. Dále je to firma Austin Powder GmbH se sídlem v rakouském Sankt Lambrechtu. Tato společnost primárně vyrábí průmyslové trhavin. Dalšími dvěma společnostmi jsou Austin Powder Service CZ s.r.o. a Austin Powder Slovakia s.r.o – obě dvě jsou zároveň dceřiné společnosti firmy Austin Detonator s.r.o. Tyto lze charakterizovat jako distribuční a servisní společnost, poskytující kompletní služby v oblasti používání výbušnin.

Její produkty a služby jsou zaměřeny zejména na:

- prodej průmyslových trhavin, rozněcovadel a prostředků trhací techniky, z produkce obchodně-výrobní skupiny Austin Powder International,
- komplexní dodávky rozpojování skalních hornin trhacími pracemi.

Jak je patrné, subjekty holdingu Austin Europe působí v oblasti výbušninářského průmyslu, tedy v takovém segmentu trhu, který je velmi citlivý na jakýkoliv náznak krizových situací, a to především ve vztahu k bezpečnosti výroby, přepravy, skladování či používání svých produktů.

## 7 SOUČASNÝ KOMUNIKAČNÍ MIX HOLDINGU AUSTIN

Společnost Austin Powder je firma s dlouholetou tradicí v oblasti výroby a používání průmyslových výbušnin. Působí v sektoru B2B, avšak celosvětově nemá velké zkušenosti s aktivní komunikací směrem ke stakeholderům. Přesto se aktivity v podobě komunikačního mixu se v portfoliu objevují, byť v omezené a nekoordinované formě.

### 7.1 Interní komunikace

Vzhledem k počtu zaměstnanců, jehož číslo u mateřské společnosti Austin Detonator čítá na 700 a vzhledem k tomu, že v minulosti měla firma Zbrojovka Vsetín, právní předchůdce fy Austin Detonator, na 7 500 zaměstnanců, má firma Austin Detonator určité zkušenost v oblasti realizace komunikace směrem dovnitř firmy.

Za základní nástroj interní komunikace lze považovat firemní časopis *AD Impuls*. Prostřednictvím této tiskoviny jsou sdělovány zaměstnancům informace o každodenním dění ve firmě, novinkách zaváděných jak ve výrobě, tak při používání výbušnin. V poslední době přibyly informace o dceřiných společnostech působících v českých a slovenských regionech. Periodicita této tiskoviny je čtvrtletní a její obsah je tvořen především příspěvky zaměstnanců.

Dalším z nástrojů interní komunikace jsou firemní nástěnky. Systém nástěnek je poměrně dobře zpracován, kdy jednotlivým nástěnkám pro oblasti výroby, řízení lidských zdrojů, bezpečnosti a kvality jsou přiděleny určité barvy – personální záležitosti žlutě, oblast kvality modře, oblast životního prostředí zeleně. Austin využívá systému nástěnek k přenosu stěžejních informací přímo do provozu, čímž je zajištěn poměrně stabilní informační kanál, jehož sekundárním cílem je taktéž motivovat zaměstnance.

Společnost Austin již tradičně a dlouhodobě pořádá pro své zaměstnance společensko-kulturní akce, tzv. eventy. Stěžejní akcí tohoto typu, která je pořádána vždy jednou ročně a to poslední pátek před celozávodní dovolenou, je *Zahradní slavnost*. Tato akce se nese v duchu poděkování zaměstnancům za jejich celoroční činnost a popřání dobře strávené dovolené. Stěžejní poselství směrem k zaměstnancům bývá sděleno prostřednictvím proslovu ředitele společnosti. Zahradní slavnost bývá také nepravidelně navštěvována vedením s americké centrály Austin International. Během oficiální části zahradní slavnosti bývají vyhodnoceny také nejrůznější soutěže a ankety mezi zaměstnanci.

Tradiční cenou je pak ocenění zaměstnanců za nejmenší nemocnost. Po oficiální části pak mají zaměstnanci možnost neformálně pohovořit a to nejen o věcech pracovních napříč vnitrofiremní hierarchií.

Dalším z nástrojů komunikace směrem dovnitř společnosti jsou pravidelné čtvrtletní brífinky se zaměstnanci. Na těchto setkáních vrcholového managementu se zaměstnanci jsou sdělovány ty aktuální informace týkající se chodu firmy, které vedení považuje za důležité a potřebné komunikovat níže. Jedná se o velmi účinný nástroj vnitrofiremní komunikace.

Za nástroj snoubící v sobě znaky jak interní, tak externí komunikace, lze považovat každoroční firemní ples. Ten je totiž pořádán sice především pro zaměstnance spol. Austin, tak také pro širokou veřejnost. Mezi veřejností si také tato relativně mladá akce (do této chvíle bylo realizováno 6 ročníků) získala značnou oblibu a těší se pověsti prestižní akce plesové sezóny ve vsetínském regionu.

## **7.2 Externí komunikace**

### **7.2.1 Tiskové zprávy**

Tiskové zprávy jsou obvykle nejvíce aplikovaný nástroj pro budování pozitivního image – tiskové zprávy – jsou požívány výjimečně a to pouze na regionální úrovni. Počet zveřejněných tiskových zpráv a PR článků za poslední 2 roky je omezen na půltucet. Tyto zprávy pak byly uveřejňovány především v regionálním tisku na úrovni okresu, zatímco v krajských nebo celostátních tištěných médiích nebyl otištěn ani jeden článek. (Vaněk, str. 16)

### **7.2.2 Rozhovory**

Totéž co v předcházející kapitole lze tvrdit o počtu poskytnutých interview do médií a to při nejrůznějších příležitostech (rekordní obrat, přijetí nových zaměstnanců, zpuštění nového provozu, založení nové dceřiné společnosti atd.). V této oblasti bylo za poslední 2 roky poskytnuto pouze 1 interview generálního ředitele do mezinárodního časopisu určeného primárně pro oblast stavebnictví. Nutno dodat, že tento rozhovor je nutno spíše považovat jako placenou inzerci, neboť komunikační prostor na stranách tohoto časopisu byl zpoplatněn. (Vaněk, str. 16)

### 7.2.3 Audio

Audio média stojí téměř zcela stranou zájmu realizace PR aktivit společnosti Austin. Výjimku tvoří až do roku 2008 vánoční blahopřání vysílané na vlnách regionálního rádia Apollo. I zde se nejednalo o klasické externí komuniké. Jednalo se o předvánoční poděkování zaměstnancům společnosti za celoroční práci a přání prožití pokojných Vánoc. Nutno podotknout, že audio média skutečně nedisponují vhodným potenciálem pro tyto účely. (Vaněk, str. 16)

### 7.2.4 TV

Do hledáčku televizních kamer v rámci svých PR aktivit společnost Austin dostává pouze zprostředkovaně a to prostřednictvím televizních reportáží z každoročně pořádaného mezinárodního turnaje v nohejbale pod názvem Austin Cup, jehož je fa Austin titulárním sponzorem. (Vaněk, str. 16)

### 7.2.5 Externí eventy

Externí eventy jsou doménou především dceřiných společností Austin Powder Service a Austin Powder Slovakia. Konají se pravidelné roční akce s názvem setkání se zákazníky. Jak již název napovídá, jde o obchodně zaměřené eventy s cílem propagovat produkt, informovat o novinkách z oblasti výzkumu a vývoje a o připravovaných projektech. Tato setkání mají marketingový charakter v pravém slova smyslu.

## 8 CSR AUSTINU

V oblasti **Corporate Social Responsibility (CSR)** se společnost Austin aktivně angažuje a to v několika úrovních.

Veškeré uvedené aktivity jsou však realizovány pouze mateřskou společností Austin Detonator. Dceřiné společnosti se činnosti v oblasti CSR nevěnují vůbec, nebo jen okrajově. Konkrétně spol. Austin Powder Service CZ poskytla jednorázově finanční podporu na zakoupení pračky pro dětský domov v Ledči nad Sázavou a taktéž finanční prostředky pro zakoupení vzduchových pušek pro střelecký kroužek při ZŠ v Bohdalicích v okrese Vyškov. Obě zmíněná místa se nacházejí v lokalitách, kde dceřiná společnost APS CZ působí a má umístěna svá logistická centra. Slovenská dceřiná společnost Austin Powder Slovakia se v oblasti CSR neangažuje.

### 8.1 Zdravotnictví

V oblasti zdravotnictví je podporována Zdravotnická záchranná služba Vsetín a vsetínská nemocnice. Austin Detonator přispěl také na pořízení řady potřebných nástrojů, přístrojů a zařízení pro oddělení chirurgie. (www.austin.cz, 2010)

### 8.2 Vzdělávání

V oblasti vzdělávání Austin finančně podporuje Ústav energetických materiálů Fakulty chemicko-technologické při Univerzitě Pardubice. Jednorázově menšími částkami je přispíváno na některé akce pořádané základními a středními školami ve Vsetíně. Podporovány jsou projekty a diplomové práce studentů VŠCHT. (www.austin.cz, 2010)

### 8.3 Kulturní akce

Z kulturních akcí můžeme jmenovat country festival Starý dobrý western pořádaný každoročně v areálu letního kina na Bystřičce, mezinárodní folklórní festival Liptálské slavnosti nebo tradiční městskou akci Valašské záření ve Vsetíně. V roce 2006 díky podpoře Austinu mohlo spatřit světlo světa také první CD vsetínské písničkářské dvojice Žamboši. (www.austin.cz, 2010)

## 8.4 Sportovní oblast

Ve sportovní oblasti je Austin hlavním titulárním partnerem mezinárodního nohejbalového turnaje Austin Cup, který je vrcholným podnikem série Poháru ČNS. Austin je také hlavním sponzorem vsetínského volejbalového klubu VK Austin. Podpora aktivit mládežnického sportu, spočívá v příspěvcích startovné, dresy, tábory - Ski team, fotbalová příprava a žáci FC Vsetín, hasičský sportovní klub Vigantice nebo jezdci z Edie Teamu, který pořádá Valašský pohár mládeže MTB v jízdě na horských kolech. (www.austin.cz, 2010)

## 8.5 Sociální sponzoring

V rámci velké oblasti charitativní činnosti je pravidelně nebo jednorázově podporována řada organizací sdružujících či pečujících o spoluobčany s různými typy zdravotního postižení v blízkém okolí i s celorepublikovou působností. Za všechny lze uvést například Stacionář ve Vsetíně-Luhu pro tělesně a mentálně postižené děti a mládež, místní organizace nevidomých a neslyšících spoluobčanů a místní Centrum zdravotně postižených, dětský domov v Liptále, těžce tělesně postižené sportovce Zlínského kraje, Centrum Paraple pomáhající lidem po těžkém úrazu páteře. Podpořena byla také celorepublikovou Akce Cihla, která pomáhá vybudovat chráněné dílny pro mentálně postižené občany.

Do této kategorie také patří péče o přestárlé spoluobčany. Jako příklad lze uvést podporu Charity Svaté rodiny v Novém Hrozenkově pečující o staré lidi žijící opuštěně na valašských pasekách. (www.austin.cz, 2010)

Za sociální sponzoring lze pokládat také partnerství v programu Junior Achievement. Úkolem této nadace je poskytovat mladým lidem praktické ekonomické vzdělávání, rozvíjet jejich znalosti a dovednosti. Není nezajímavé, že tuto organizaci přivedl do České republiky celorepublikově významná osobnost – pan Tomáš Bařa jr.



## 9 CORPORATE IDENTITY

### 9.1 Corporate identity holdingu Austin

Společnost Austin Powder byla založena ve spojených státech před více než 175 lety za účelem výroby a prodeje tenkrát jediné používané průmyslové výbušniny – černého prachu, angl. black powder (odtud pochází druhé slovo v názvu společnosti). Firma se tak aktivně podílela na osidlování amerického středozápadu od první poloviny devatenáctého století až do úplného dokončení osídlení Spojených států. Současná činnost společnosti Austin Powder International je spojena především s výrobou a používáním průmyslových výbušnin.

Mateřská společnost evropské části holdingu, firma Austin Detonator, bývalá Zbrojovka Vsetín, má také dlouholetou tradici ve výrobě iniciačních prostředků – rozbušek. Pomocí jejich výrobků byly v tehdejší Československu těženy veškeré nerostné suroviny, včetně černého uhlí v Ostravsko karvinském revíru, strategického uranu na Příbramsku atd. Bez výrobků z produkce vsetínské Zbrojovky se také v minulosti neobešla na československém území žádná stavba železničního či silničního tunelu, přehrady, stavby silničních a dálničních zářezů apod.

Historie i současnost obou, nyní již spojených firem, je spjata s těžbou nerostných surovin, průmyslovou a stavební expanzí. Dodávky výbušnin a realizace trhacích prací v pro tyto průmyslové oblasti lze označit jako *core business* holdingu Austin Europe.

Mission, tedy hlavní poslání podniku však není vedením jasně a transparentně proklamováno a to jak interně, tak externě. Svědčí o tom absence firemního sloganu vypovídajícího poslání organizace. Slogan obsažený v logu společnosti „Used in 1833 and ever since“ nelze být pro účely vyjádření firemní mise považovat za dostatečný. Firemní strategie proklamována v příručce jakosti fy Austin Detonator je omezena na větu: *Stát se úspěšným dodavatelem prostředků trhací techniky v Evropě a Asii.* (Austin Detonator, 2009, str. 5)

Společnosti působící v oblasti výroby a používání výbušnin naopak obvykle své poslání hrdě a často komunikují. Například jeden z distributorů největšího výrobce civilních výbušnin, firmy Orica, zvolil motto „*Helping You Break New Ground.*“

(www.orica.com, 2010) Věta jasně vyjadřuje, čím se firma zabývá, tedy rozpojováním horniny pro účely těžby.

Světová dvojka na globálním trhu, společnost Dyno Nobel z druhé strany poukazuje na bezpečnost při používání výbušnin. Heslo „*Leaving nothing to Chance*“ společně s firemní vizí „*Zero harm for everyone everywhere*“ to jasně dokazují. (www.dynonobel.com, 2010)

Proklamace, která se vyskytuje samostatně a bez hlubšího kontextu na stánkách mateřské společnosti Austin Powder „*Since 1833 commitment to be the best*“ (www.austionpowder.com, 2010) je obecnějšího charakteru a nevystihuje podstatu a hlavní účel existence holdingu Austin. Claim „*A tradition of safety, strenght and service*“ bývá naopak používán hojně například na reklamních materiálech. Toto heslo je však taktéž spíše univerzálnější, plytké, konzervativní a ne přímo poukazující na hlavní podnikatelskou činnost holdingu, kterou je výroba, prodej a používání výbušnin.

Naopak heslo „*Helping to build the world*“ (www.austinpowder.com,2010) již poukazuje na oblast působení společnosti a docela vystihuje corporate mission. **Toto heslo by mohlo sloužit jako celosvětový firemní slogan.**

Chybí jasně definované poslání organizace, které vychází z vrcholového vedení. Následně není definována firemní vize, které by mohla být sdílena zaměstnanci a vedla k společnému vytyčenému cíli. Na závěr této kapitoly je nutno podotknout, že v současné době v souvislosti se změnou ve vrcholovém vedení spol. Austin Detonator dochází k redefinici firemních vizí a poslání.

## 9.2 Corporate culture holdingu Austin

Oblast budování korporátní kultury ve společnostech holdingu Austin je ne příliš rozvíjenou oblastí. Především ve společnosti Austin Detonator s.r.o. se personální management této oblasti systematicky nevěnuje. Politika budování korporátní kultury taktéž není aplikována a přenášena do dceřiných společností. Avšak ani směrem shora, tedy z centrály v americkém Clevelandu nejsou takové postupy nastaveny či vyžadovány.

Při výběru zaměstnanců není např. kladen důraz na některé vlastnosti, které by měl uchazeč a budoucí zaměstnanec mít. Vzhledem k tomu, že jedním ze sloganů holdingu Austin zní „*Safety first*“ by mělo například být běžné dodržování poněkud nadstandardní

bezpečnosti a to i mimo pracoviště. Tato aktivita či snaha by měla být nějakým způsobem sledována, vyhodnocována a úspěšnost odměňována. Snaha o každodenní dodržování bezpečnosti by měla být jedním z pojitků, které spojuje všechny zaměstnance napříč holdingem.

Společnost například také nemá vypracovaný pro své THP jednotný firemní dress code, tedy styl oblékání, který by byl dodržován minimálně nižším a středním managementem. Není dodržováno ani pravidlo „casual Friday“ tedy možnost volby neformálního oblečení na poslední den v týdnu, zatím co po zbývajících dny v týdnu zaměstnanci volí formální oděv. V této oblasti bylo v minulosti několik pokusů o jednotný oděv, jakousi firemní uniformu, při účasti na akcích jako jsou veletrhy, výstavy apod. nicméně tyto pokusy nikdy nebyly zakončeny závazným firemním dokumentem a uvedením do každodenní firemní praxe.

Jediným pojítkem mezi zaměstnanci česko-slovenské části holdingu Austin Europe, resp. jeho managementu (včetně středního a nižšího) je absolvování seriálu školení rozvoje osobnosti. Jde o jakousi metodu aplikované psychologie, kdy se účastní školení, dozvídá o svých vlastnostech a povaze vlastního já. Jednotlivé charakteristické rysy osobnosti jsou tři a jsou reprezentovány třemi barvami: červenou, modrou a zelenou. Právě řeči těchto tří barev se někdy zaměstnanci dorozumívají, když se pokouší charakterizovat vlastnosti kolegy či obchodního partnera. Vznikl tak jakýsi firemní žargon, jenž člověk, který neabsolvoval takové školení nebo není z prostředí firmy Austin, nechápe.

Lze tvrdit, že v této oblasti existuje mnoho námětů na zlepšení a mohla být jí věnována celá práce s názvem „Návrh budování corporate culture v holdingu Austin.“

### **9.3 Corporate image holdingu Austin**

Evropská centrála holdingu Austin v podobě společnosti Austin Detonator má ve svém okolí dlouholetou tradici. Pyro výroba byla zahájena v tehdejší Zbrojovce v roce 1935 a produkce průmyslových rozbušek pak v roce 1953. (Piskovský, Orság, 1986, str. 32)

Obyvatelé města Vsetín, v jehož katastru jsou výrobní haly společnosti dislokovány, za téměř 75 let přivykli existenci výroby výbušnin. Nutno podotknout, že továrna je umístěna v dostatečné vzdálenosti od prvních lidských obydlí. Nemalý podíl na

vnímání existence spol. i fakt, že tato za dobu své existence zaměstnala na desítky tisíc obyvatel. V dobách své největší slávy zaměstnávala na osm tisíc pracovníků. . (Piskovský, Orság, 1986, str. 67)

Jak jsme již uvedli, existence firmy Austin je v okolí své mateřské společnosti vnímána, a to ne negativně. Vzhledem k tomu, že spol. Austin obdarovává své zaměstnance dvakrát ročně a to při příležitosti Vánoc a zahájení celozávodní dovolené dárkovými předměty běžné denní potřeby opatřené logem spol. Austin a jelikož jsou tyto předměty v podobě doplňků, oděvů, galanterie apod. užívány pracovníky fy Austin na veřejnosti, lze předpokládat, že okolí může vnímat společnost jako odpovědnou a štědrou vůči svým zaměstnancům.

Sponzorské a filantropní aktivity Austinu mají přispět k pozitivnímu vnímání organizace a k vytváření pozitivního image této firmy. Avšak tyto aktivity nejsou dostatečně prezentovány. Okolní společnost nemá, kromě firemní www stránek odkud se dovědět o těchto jistě pozitivních činnostech spol. Austin.

Existenci organizace dále připomíná dnes a denně obyvatelům Vsetína jeden z autobusů městské hromadné dopravy zdařile graficky upraven a potištěn v souladu s grafickým manuálem holdingu Austin. Akce tohoto druhu je však opět teritoriálně omezena na oblast Vsetínska. Ostatní regiony, kde spol. Austin prostřednictvím svých dceřiných společností působí, zůstávají těmito aktivitami nezasazeny.

Z toho vyplývá fakt, že v regionech území Česka a Slovenska je povědomí o firmě Austin takřka nulové, nebo negativní. Souvisí to především s některými případy – krizemi, které jsou analyzovány níže.

## 10 PŘÍPADOVÁ STUDIE - ANALÝZA KRIZÍ A KRIZOVÝCH KOMUNIKACÍ

V kapitole budou popsány a analyzovány nejvýznamnější krizové situace, které se staly za dobu existence holdingu Austin. Půjde jak o události, které se udály na americkém kontinentě, včetně první zaznamenané krize společnosti Austin, tak ty, které se udály v na území České republiky, včetně té nejčerstvější.

Společným znakem pro všechny krize je poškození dobrého jména společnosti a u některých krizí lze hovořit o vzniku překážek v dalším rozvoji společnosti. Většinou se jedná o nehody a pracovní úrazy s fatálními následky na lidských životech. Dva případy pak lze označit jako krizi mediální. Krizové situace nebudou seřazeny dle závažnosti, nýbrž chronologicky. Každá krizová situace bude zasazena do času a prostoru, dále bude situace stručně popsána, uvedeny její příčiny a důsledky, zejména pak pro další chod společnosti.

### 10.1 Cleveland, 1875

#### 10.1.1 Popis

Nejstarší reportovanou krizí u společnosti Austin je výbuch mlýnu na černý prach nedaleko města Cleveland v Ohio, Příčiny exploze nebyly známy. V důsledku výbuchu došlo ke třem obětem na lidských životech a mnohým zraněním. Událost se stala v roce 1875

#### 10.1.2 Odraz v médiích

O této události informuje deník New York Times dne 17. března. Hovoří se zde o značné demolici výrobního zařízení, o 3 obětech na lidských životech a ohlušujících opakovaných výbuších, které byly slyšet až do nedalekého města a vyděsily tamní obyvatele. Jsou uváděna jména obětí včetně jmen pozůstalých počtu a věku pozůstalých dětí. Poškozeny byly také okolní civilní domy a podniky ve městě. Závěr zprávy ještě připomíná explozi starou tři roky, která se obešla bez obětí na lidských životech, nicméně došlo opět k materiálním škodám ([www.associatedcontent.com](http://www.associatedcontent.com), 2010).

### 10.1.3 Dopad na firmu

Celková škoda na okolním majetku fyzických osob byla odhadována na 25 – 30 000 USD. Lze se domnívat, že společnost Austin utrpěla značné materiální ztráty. Po opakované explozi, navíc se ztrátami na životech, pravděpodobně došlo ke ztrátě důvěryhodnosti, poškození dobrého jména a negativním konotacím v souvislosti se společností Austin Powder.

### 10.1.4 Nápravná opatření

K jakým nápravným opatřením došlo, není známo vzhledem ke stáří události.

## 10.2 Hněvkovice, červen 2007

### 10.2.1 Popis

V létě roku 2007, přímo uprostřed pro média tzv. “okurkové sezony“ tedy období, kdy se neděje příliš zajímavých událostí, se ve hlavním zpravodajském vysílání TV NOVA, Televizních novinách, objevila zpráva o nálezů nevybuchlých min v okolí skladu výbušnin společnosti Austin Powder Service CZ – jedné z dceřiných společností holdingu Austin Powder. Reportáž vznikla na základě popudu jednoho z obyvatel vesnice, na jejímž katastru se nachází logistické centrum spol. APS CZ, který si při pohybu v okolí skladu výbušnin všiml zbytků plastových obalů ze cvičných, tedy nefunkčních min. Jinými slovy šlo o prázdné obaly připomínající tvarem minu. Těchto obalů bylo nalezeno několik desítek, což bylo prezentováno v reportáži o charakteru hraněného dokumentu. Divákům bylo demonstrativně vysvětleno, k jakému nebezpečí mohlo vzniknout v případě iniciace.

### 10.2.2 Odraz v médiích

V reportáži byli vyslechnuti obyvatelé okolních obcí, kteří vyjadřovali své obavy z možného ohrožení.

Nutno zdůraznit, že v reportáži byly uvedeny některé nepravdy, nicméně tyto byly sděleny velmi opatrně a takovým způsobem, že jejich odvysílání nebylo žalovatelné.

### 10.2.3 Dopad na firmu

Reportáž jednoznačně otřásla důvěrou ve společnost, zvířila negativně veřejné mínění v obci, dalo by se také tvrdit, že v obci nastala mírná panika. Tato skutečnost poškodila dobré jméno společnosti Austin a stala se jednou z překážek v dalším plánovaném provozním rozvoji společnosti v dané lokalitě.

### 10.2.4 Nápravná opatření

Z pohledu komunikace nebyly po této události ve společnosti Austin Powder Service CZ, s.r.o. přijata žádná následná či nápravná opatření.

## 10.3 Výbuch v APG, březen 2008

### 10.3.1 Popis

Dne 11. března 2008 došlo zatím k největší katastrofě v novodobých dějinách holdingu Austin. V dceřiné společnosti Austin Powder GmbH se sídlem v rakouském St.Lambrechtu (spolková země Štýrsko) produkující průmyslové důlní skalní trhavinu došlo k výbuchu při výrobě želatinové trhavin (dynamitu). Následkem výbuchu došlo ke dvěma smrtelným zraněním. Dále došlo k totální destrukci sekce výroby želatinových trhavin. Poškozeny byly také ostatní části továrny. Okenní tabule byly vysypány v cca 1,5 km vzdálené vesnici.

Společnost dospěla k rozhodnutí, že výroba želatinových trhavin nebude již obnovena společnost se bude ubírat směrem moderních trhavin emulzního typu, jejichž výroba je méně riziková.

### 10.3.2 Odraz v médiích

Okamžitě po výbuchu se na místo havárie sjely televizní štáby, a pořizovaly záběry, včetně leteckých z vrtulníku. Byla uspořádána tisková konference, kde bylo s médii komunikováno přímo, a nebyly zatajovány žádné skutečnosti. Mediální tlak na společnost, i přes absenci funkčního manuálu krizové komunikace, byl zvládnut profesionálně.

U příležitosti opětovného zahájení výroby na modernizovaných linkách bezpečnějších linkách vydala tiskovou zprávu. Byla zde uvedena pouze skutečnost

znovuspuštění výroby. O opětovném přijetí zaměstnanců a navýšení počtu na 94. Taktéž nepadla zmínka o nových bezpečnějších technologiích výroby, které budou po opětovném zahájení poskytnuty. (www.austriantimes.at, 2010)

### **10.3.3 Dopad na firmu**

Továrna byla po dobu vyšetřování mimo provoz. Ostatní dceřiné společnosti se tedy ocitly bez dodávek trhavin, byly odkázány na jiné, konkurenční dodavatele. Společnost v důsledku výbuchu utrpěla značné finanční ztráty, musela propustit téměř polovinu svých zaměstnanců, což mělo značný vliv na nezaměstnanost v regionu. Nutno však zmínit, že okolní veřejnost nijak ostře nehodu neodsoudila. Továrna na výrobu průmyslových trhavin byla totiž ve městečku Sankt Lambrecht již v roce 1866. Továrna po desetiletí dávala dobře placenou, i když poněkud rizikovější, práci generacím místních obyvatel. Zde, tedy v dlouholeté tradici, je nutno hledat onu loajalitu k podniku.

### **10.3.4 Nápravná opatření**

Společnosti Austin Powder GmbH lze tedy vytknout, že v tiskové zprávě nezdůraznila pozitiva, které opětovné zahájení výroby přinese. Jsou jimi především snížení nezaměstnanosti v regionu, navýšení objemu prací pro místní firmy, větší přísun finančních prostředků pocházejících z daní do místní obecní pokladny.

## **10.4 Sklad chemikálií Manerov, červenec 2009**

### **10.4.1 Popis**

V létě v roce 2009 postihla dceřinou společností Austin Powder Service CZ v pořadí již druhá mediální krize za tehdy pětiletou existenci podniku. V souvislosti s rozšířením obchodních a výrobních aktivit společnost buduje sklad chemických látek v logistickém centru v Bohdalicích-Pavlovicích v okrese Vyškov. Dle evropské legislativy podléhá jakékoliv skladování nadlimitních množství chemických látek a to dle zákona 10/2001 podléhá posouzení vlivu na životní prostředí, tzv. EIA (Environmental Impact Assessment) Toto řízení je veřejné a zpřístupněné veřejnosti na internetových stránkách příslušného kraje.



#### 10.4.2 Odraz v médiích

Řízení posuzující vybudování skladu chemických látek bylo medializováno prostřednictvím tímto záměrem potencionálně dotčeného místního občana a ekologického aktivisty. Celkem do této chvíle vyšly 2 články v regionálním Vyškovském deníku. První článek uvádějící celou kauzu nesl název „*Vsetínská firma chce stavět sklad výbušnin*“. Společnost Austin se rozhodla na článek reagovat. Spojila se s novinářem a požadovala prostor pro vyjádření. Následně vyšel druhý článek s názvem „*Sklad chemikálií bude v pavlovickém muničku*“.

#### 10.4.3 Dopad na firmu.

Negativní medializace této kauzy zkomplikovala firmě realizaci svých podnikatelských aktivit v právě zakoupeném skladovém areálu. Pokud by měly být tyto překážky přetrvávat, mohlo by dojít k finančním ztrátám v řádem milionů korun a to v podobě zmařené investice.

#### 10.4.4 Nápravná opatření

V rámci nápravných opatření se společnost rozhodla více finančně podporovat aktivity místních organizací. Firma Austin se podílela na finanční podpoře některých kulturních akcí společenské sezony 2009/2010. Dále byl finanční částkou podpořen střelecký kroužek při ZŠ Bohdalice. Společnost Austin nyní dlouhodobě pracuje na vylepšení svého obrazu v okolí nově koupené a dislokované lokality. Konkrétní návrhy budou uvedeny v následujících kapitolách.

## 11 NÁVRH REALIZACE EFEKTIVNÍ PŘÍPRAVY KK

V předcházejících kapitolách jsme se obeznámili se současnými komunikačními aktivitami společností holdingu Austin. Konstatovali jsme a na příkladech ukázali, že společnosti holdingu Austin jsou pravidelně postihovány krizemi a zejména vzhledem k oboru svého podnikání, jímž je výroba a používání průmyslových výbušnin. Uvedli jsme si a zevrubně analyzovali některé krize, kterým v minulosti holding Austin čelil. Na příkladech těchto krizí jsme si ukázali, že nápravným opatřením nebyla věnována patřičná pozornost.

V této, pro tuto práci stěžejní, kapitole se pokusíme navrhnout efektivní plán integrované komunikace, která si má klást za cíl:

- a) připravit společností holdingu Austin dostatečné zázemí pro efektivní zvládnutí krizí, které ji v budoucnu postihnou. Krize mají být zvládnuty a překonány s minimálními finančními ztrátami a ztrátami na dobrém jménu společnosti,
- b) vylepšit obraz společnosti v očích stakeholderů, kterými jsou veřejnost, úřady, zákazníci, zaměstnanci, místní samospráva aj.

### 11.1 Interní komunikace a PR

Zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších aktiv společnosti. Je důležité, aby na ně byl v době krize spoleh a dalo se o ně v situacích pro firmu ne příjemných opřít. Praktický návrh komunikace začneme u „svých nejbližších“, tedy u zaměstnanců společnosti. Cílem je, aby se zaměstnanci ztotožnili se organizací jako takovou. To vyžaduje především sdílení firemních vizí, které se pak mají promítnout do firemní kultury a následně odrazit v image firmy. Aby bylo možné vize sdílet, tyto nejprve musí být zřetelně artikulovány a to společně s ostatními sděleními prostřednictvím (interních) komunikačních nástrojů. Jak bylo uvedeno výše, některé komunikační nástroje jsou užívány hojně a správně, užívání některých má své rezervy.

#### 11.1.1 Brífinky

Za zdařilé lze považovat pořádání čtvrtletních mítinků se zaměstnanci mateřské společnosti evropské části holdingu Austin Detonator. Zde jsou pracovníkům

komunikována stěžejní sdělení a zároveň udělen prostor na zadávání dotazů a diskusi. Z interních průzkumů vyplývá, že zaměstnanci jsou s touto formou komunikace spíše spokojeni. Pořádání brífinků by mělo být přeneseno i na další subjekty holdingu. Vedení by mělo pravidelně informovat o situaci jak ve vlastní firmě, tak v ostatních firmách holdingu Autin Powder.

### 11.1.2 Časopis

Časopis AD Impuls vydávaný společností Austin Detonator má v sobě nevyužitý potenciál. Mohl by totiž vedle brífinků sloužit jako stěžejní komunikační nástroj. Přibližně 80 % obsahu časopisu tvoří články informativního charakteru z vnitřního prostředí firmy. I když neexistují průzkumy mezi zaměstnanci, lze se domnívat, že na větší přitažlivosti časopisu je nutno pracovat. Jako vzor by mohly například sloužit firemně zákaznické časopisy společnosti Vitaland. Zde je realizována informativní kampaň o výrobcích spol. Vitaland – paralelně ve spol. Austin Detonator o novinkách z provozu, nových zaváděných technologiích, systémech apod., ale také jakási „společensko-zábavní složka“ kdy je například otištěn rozhovor se známou osobností vztahující se jak k profesnímu či soukromému (mnohdy zajímavější) životu osobnosti, ale také k výrobkům či činnosti spol. Austin.

Tím, že by se stal obsah časopisu zajímavější širší laické veřejnosti ruku v ruce se změnou stylu, ve kterém je časopis většinou psán a to z odborného na populárně vědecký, by časopis získal další potenciál působit jako externí komunikační nástroj směrem k ostatním stakeholderům, jako je veřejnost, odborná veřejnost, zákazníci, veřejná správa apod.

### 11.1.3 Společné prostory závodu

Společnost Austin taktéž dostatečně nevyužívá ke interní komunikaci **společných prostor** závodu a provozoven jako jsou jídelny, zasedací místnosti, show-roomy apod. V těchto prostorech chybí umístění materiálů s firemním obsahem (foto od zákazníků, vlastní užití výrobků v rámci skupiny, firemní, firemní vize atd. Komunikace těchto materiálů by bezesporu přispěla k většímu ztotožnění se s firmou a její filozofií. Širší a jasné povědomí o poslání firmy, jejich výrobcích, zákaznících a jejím okolí by napomohlo k vnímání širších souvislostí řadovými zaměstnanci, ale i nižším a středním

managementem, což by se mělo odrazit v kvalitě odváděné práce a přinést měřitelný finanční efekt.

#### 11.1.4 Sharepoint

Z modernějších nástrojů je pro interní komunikaci nejhojněji užíván tzv. mass mail. Prostřednictvím mass mailu jsou pak sdělovány informativní komunikáty týkající se chodu společnosti. Pro komunikaci firemních vizí a a informací ze života firmy naprosto chybí využívání firemního intranetu, který ve spol.Austin funguje již několik let pod názvem Sharepoint. Na tento vnitrofiremní web by mohly být umístěovány opět především aktuality z vnitrofiremního života za účelem zvýšení motivace pracovníků. Doporučuje se propojení s externím firemním webem a weby či intranety ostatních subjektů holdingu. Navrhuje se re-disgn webu v souladu s grafickým manuálem společnosti.

Důraz by měl být kladen také na informovanost zaměstnanců o činnosti ostatních subjektů holdingu. Předpokládá se pak existence centrálního oddělení shromažďující a distribuující informace. Šlo by oddělení interního, ale také externího, neboť toto neexistuje, PR v centrále holdingu v americkém Clevelandu. Navrhuje se tedy vznik tohoto oddělení jako základní kámen pro realizaci globální vnitrofiremní komunikace a zároveň budování corporate culture.

Ve svém životním citátu bývalý dlouholetý generální manažer společnosti GE Jack Welech řekl: „...*spokojenost zaměstnanců zabezpečí produktivitu práce...*“ Nejen z toho důvodu je nutno lidským zdrojům a komunikaci s nimi věnovat ve společnosti Austin mimořádnou pozornost.

## 11.2 Komunikace se zákazníky a subjekty trhu

Při překonávání krize jsou pro organizaci její zákazníci, resp. zachování její přízně jedním z klíčových faktorů. Zabezpečení kontinuity prodeje a příjmů nabývá v době krize a jejich zvládnutí na významu. Proto je nutné neustále budovat dobré vztahy se zákazníky, kteří společnost v době, kdy prodělává a zvládá krizi, neopustí.

Kromě pravidelného styku se zákazníky v rámci prodejní a marketingové činnosti firem holdingu Austin jsou jako jeden z efektivních nástrojů komunikace pořádány zákaznické eventy, tzv. setkání se zákazníky. Na těchto eventech, kterých se účastní

obvykle 30 – 50 zástupců napříč zákaznickým portfoliem, jsou zákazníků prezentovány novinky v oblasti výrobků a poznatků z praxe při jejich používání. Chybí informace ze života všech společností holdingu Austin, pochlubení se celosvětovými úspěchy holdingu Austin. Chybí tedy informace PR charakteru, jejich podání by mělo za následek tvorbu pozitivního PR společnosti a jeho kontinuální zlepšování.

Totéž lze tvrdit o odborných konferencích a publikacích v odborném tisku. I tyto nástroje komunikovat informace tvořící pozitivní PR společnosti. Konkrétně to mohou být zprávy o CSR činnosti, organizacích, které Austin podporuje, vztah organizace a aktivní podíl na ochraně životního prostředí apod.

Na firemním webu, ale i intranetu, se doporučuje založit sekci „Napsali o nás“ a pravidelně zde umisťovat veškeré pozitivní zmiňky, které byly v tisku nebo jiných médiích v poslední době komunikovány. Časopis v upravené podobě dle bodu 11.1. by měl být zasílán přímo adresně na jednotlivé firemní zákazníky a to ať klíčové, tak obyčejné. Obesílání by měli být dokonce zákazníci bývalí či potenciální.

### 11.3 Komunikace s institucemi

Při krizi budou instituce jedním z prvních z celého portfolia firemních stakeholderů, se kterými bude nutno komunikovat. Budou klíčové z toho důvodu, že na jejich rozhodnutí bude mnohdy záležet další osud firmy. Právě proto by měly být dotčené instituce a místní samospráva informovány o činnosti firmy „v době míru“ tedy před krizí. Opět jako u veřejnosti by měly být komunikovány zprávy tvořící a posilující pozitivní image firmy. Avšak instituce jako Hasičský záchranný sbor ČR, Krajská hygienická správa, Obvodní báňský úřad apod. si vybere, na rozdíl od široké veřejnosti, i z takových informací, jakou jsou spuštění nové neutralizační linky, zahájení používání nové-bezpečnější elektronické rozbušky, uspořádání preventivního hasičského cvičení aj. Tyto informace by opět měly být komunikovány prostřednictvím firemního časopisu, press kitu na webových stránkách, na eventech, prostřednictvím tištěných médií apod.

Při komunikaci s institucemi a orgány místní samosprávy by měli zaměstnanci holdingu Austin dodržovat jisté zásady chování včetně zachování schváleného dress kódu, o kterém se bude hovořit níže.

Pokud je k tomu příležitost a vhodná chvíle, doporučuje se předávat na úřadech drobné dárky s logem společnosti za účelem budování dobrých vztahů. V rámci možností by měly být kontaktní a výkonné osoby úřadů, dotčených orgánů a orgánů místní samosprávy zváni na eventy organizované společností Austin.

## 11.4 Komunikace s veřejností

Jak jsme si ukázali v kapitole 10.4. veřejnost je jeden ze stakeholderů, který, ač by se to nemuselo zdát pravděpodobné, dovede výrazně zkomplikovat běžný život firmy. Proto je nutno, aby veřejnost ve své důležitosti nebyla podceňována a byla jí věnována patřičná pozornost.

Hlavním komunikačním nástrojem s veřejností by měla být tištěná média. Pravidelnou produkci PR článků by mělo zajišťovat PR oddělení (PR manager a PR asistent), které v této chvíli není zřízeno jak v centrále Austin Powder International v Clevelandu, tak také v mateřské společnosti evropské části holdingu – v Austinu Detonator. PR články by měly vznikat minimálně jednou až dvakrát do měsíce. PR manažer by měl být součástí užšího vedení firmy, účastnit se důležitých porad a na základě zde projednávaných informací předkládat PR články ke schválení vedení společnosti. Jejich otištění pak bude záležet na průchodnosti a fungování pravidelných linek mezi firmou a novinářskou veřejností, o čemž budeme hovořit dále.

Společnost Austin často zapomíná, že působí také v regionech, a nejen v místě centrály jednotlivých společností. V těchto oblastech je taktéž, a možná ještě více, rozvíjet dobré vztahy s veřejností. Je tomu tak díky tomu, že v těchto oblastech, na rozdíl od sídel jednotlivých společností, obvykle bývá spol. Austin novým subjektem, na který obyvatelé nejsou zvyklí a jeho činnost připraveni. Navíc se jedná o takový subjekt, který s sebou přináší potencionální rizika. Některá z nich jsme zmínili v případových studiích. Pokud bychom se nechali inspirovat moudrými lidovými slovesnostmi a konkrétně příslovím „Koho chleba jíš, toho píseň zpívej“, jako možnost pro zlepšení vztahů s lokální veřejností se nabízí při vytvoření nových pracovních příležitostí zaměstnávat primárně místní obyvatelstvo.

Dále existují některé méně tradiční formy komunikace s veřejností spojené s podporou veřejně prospěšných projektů. Může jimi být finanční podpora cyklostezek,

trati pro běžecké lyžování, sjezdovek apod. Vzhledem k tomu, že celý holding Austin staví na dodržování bezpečnosti (*Safety first*) jako vhodná forma komunikace s veřejností se nabízí podpora bezpečnosti zastavěných oblastí, okolí dětských hřišť, sportovišť a škol osazením značek upozorňujících na přítomnost dětí a případnou nutnost snížení rychlosti v této oblasti. Každá značka by pak byla opatřena logem Austin ve spojení s překladem anglického *safety first* – tedy „Bezpečnost na 1. místě.“ Osazení značek by pak mělo největší smysl a význam v okolí sídel jednotlivých společností a ve městech a obcích, ve kterých společnost holdingu Austin dlouhodobě působí. Jako příklad provedení může posloužit níže uvedená fotografie již existující značky.



Obr.1. Značka upozorňující motoristy na přítomnost dětí.

(Vaněk, 2009)

## 11.5 Sponzoring a CSR

Správně namířeny sponzoring a filantropická činnost výrazně napomáhá k tvorbě pozitivního PR. Jak jsme si ukázali výše, společnost Austin má v aplikaci sponzoringu dlouhodobé a bohaté zkušenosti. Avšak je tomu tak pouze, až na dvě výjimky, v rámci mateřské společnosti Austin Detonator. Tyto aktivity se soustřeďují pouze na region sídla společnosti, tedy Vsetínsko. Z dostupných pramenů a informací zevnitř firmy není o podobných aktivitách u jiných subjektů holdingu Austin známo.

Společnost Austin by měla provádět cílený sponzoring ve všech regionech, ve kterých působí, zejména pak v oblasti Vyškovska, kde v blízké budoucnosti hodlá rozvíjet své podnikatelské aktivity. V této podpoře by měla úzce spolupracovat s okolními obcemi, které dokonale znají místní podmínky a potřeby a jsou schopny navrhnout účinné zacílení v této oblasti.

Každý počín v této oblasti je pak potřeba náležitě zveřejnit a to na webových stránkách společnosti, v místním tisku a pro propagaci sponzorských počínů využít veškerých dostupných nástrojů. V této souvislosti by měl být důraz taktéž kladen na úzkou spolupráci s místními samosprávami. Cílem, stejně jako u ostatních výše a níže uvedených oblastí je tvorba pozitivního obrazu společnosti, v tomto případě zejména v jednotlivých regionech působení společnosti Austin. Tento pozitivní obraz pak napomůže spol.Austin v prosazování svých záměrů a případnou podporu ve zvládnání nastalé krize.

## 11.6 Komunikace s médii

Jak jsme si uvedli výše, v současné době probíhá komunikace s médii jen minimálně, nebo vůbec a to pouze na úrovni regionu sídla firmy Austin Detonator ve vsetínském regionu.

Navrhuje se zahájení intenzivní práce s místními i celostátními médii ve všech regionech, kde společnost Austin působí. Veškeré subjekty holdingu Austin by měly navázat a udržovat dobré vztahy s novináři. Měla by probíhat intenzivní a otevřená spolupráce se zástupci médií. Novináři by pak měli být zváni na akce a eventy pořádané firmou Austin.

Marketingové či nově vytvořené PR oddělení by mělo začít produkovat PR zprávy a zasílat je novinářům, s nimiž budou utvořeny dobré vztahy. Za veškerou komunikaci s médii bude zodpovědný pracovník nově vytvořeného PR oddělení. Tento pracovník pak bude podřízen přímo generálnímu řediteli, který bude také schvalovat veškeré komunikáty pro média.

Příklad by si spol. Austin mohla vzít od své konkurence, největšího světového výrobce výbušnin pro civilní aplikace, australskou firmu Orica. Ta se netají svým otevřeným přístupem a spoluprací s médii. K této spolupráci přímo nabádá na svých internetových stránkách. Svou otevřeností je firma Orica proslulá celosvětově. Na jejich



webových stránkách tato firma uvádí: *Orica Mining Services is pleased to hear from interested members of the media, industry and community. We aim towards open communication with all our stakeholders in the spirit of the Power of Partnership.*(Orica, 2010)

Pořádání tiskových konferencí. Jakákoliv důležitá událost ze života spol.Austin by měla být komunikována. Jde o události typu spuštění nové technologie, uvedení na trh nového výrobku, nárůst počtu zaměstnanců apod. U příležitosti těchto událostí by měly být pořádány krátké tiskové konference pro místní novináře. Konkrétní události by byly prezentovány novinářům s apelem na jejich neskreslené komunikování na veřejnosti. Tyto krátké tiskové konference by byly pořádány minimálně jednou za půl roku.

Obecně je nutno klást důraz na zahájení úzké spolupráce s novinářskou obcí.

## 11.7 Budování CC

V této podkapitole bude cílovou skupinou opět jedno z nejcennějších aktiv firmy – zaměstnanci. Správně vystupující zaměstnanci podporující svou organizaci jsou zárukou efektivního zvládnutí krize.

Budování corporate culture by mělo začít u výběru zaměstnanců. Při jejich rekrutování by měl být kladen důraz na vlastnosti jako je přesnost, pečlivost, bezpečnost. Příjímání pohovory a řízení by měla být upravena a řízena tak, aby byly některé klíčové vlastnosti rozpoznány nebo odhalena jejich absence. Navrhuje se definovat vlastnosti, které má mít zaměstnanec Austinu a jejich přítomnost učinit podmínkou přijetí do společnosti.

Tyto vlastnosti společně s některými požadovanými normami chování by měly být aplikovány do vnitropodnikových směrnic, například do pracovního řádu. Finálním výstupem by měl být *morální kodex* zaměstnanců firem skupiny Austin. Na jeho tvorbě by se mělo výrazně podílet personální oddělení a schválit vrcholový management společnosti.

S vystupování zaměstnanců v pracovní době je úzce spjato odívání. Této kapitole není ve společnosti Austin věnována takřka žádná pozornost. Výjimku tvoří fakt, že společnost vybavuje své zaměstnance na vedoucích pozicích některými oděvy jako košile s firemním logem nebo kravaty taktéž opatřeny logem. Avšak jejich používání není nijak popsáno či definováno. Navrhuje se zavedení firemního *dress kódu*, kdy by se předpokládalo předepsání formálního oblečení v průběhu pracovního týdne do čtvrtka a

tzv. casual Friday, tzn. možnost nošení neformálního oblečení, jakou jsou džíny vždy poslední den v týdnu. Tento kód by platil pro ty zaměstnance, kteří přicházejí do styku s firmu externími stakeholdery, tzn. zákazníky, institucemi, partnery, dodavateli apod.

Zavedení těchto opatření má za cíl výběr správných lidí a jejich následné, pro firmu správné chování vždy reprezentující organizaci a dbající na její dobré jméno.

## 11.8 Budování firemního image

Dobré a pozitivní firemní image bezesporu dokáže napomoci v efektivním zvládnutí krize. Podpora, respektive neztracení společnosti v momentech krize důležitými stakeholdery pro překonání krize a firemní přežití klíčové. Jasně definované corporate identity a jeho sdílení zaměstnanci společně s definovanými a dodržovanými zásadami corporate culture v doprovodu hmotných prvků jako jsou vnější znaky corporate culture či již existující grafický manuál – to vše integrovaně bude tvořit základ nového, nebo řekněme spíše obnoveného či oprášeného obrazu společnosti v očích cílových skupin – stakeholderů.

Organizace by měla být vnímána především jako bezpečná, tedy dbající na bezpečnost za každých okolností. Dále pak jako společnost stabilní, schopná vypořádat se s následky krize a dostat z krize vzniklým závazkům. Jen za splnění těchto podmínek bude případná krize komentována jako „špatná událost, která se stala DOBRÉ firmě.“ To je jeden z cílů přípravy na efektivní krizovou komunikaci.

## 11.9 Zvládnutí krize

Doposud jsme navrhovali postupy, které mají být uplatňovány v období před vzniknutím krize. Šlo tedy svým způsobem o opatření preventivní a přípravná. Tato kapitola se bude věnovat navrhování postupů mající za cíl řešit nastalou krizi co nejefektivněji, tzn. s co nejmenším finančním dopadem na chod firmy.

Po celou dobu krize a jejího řešení jedná organizace, resp. odpovědní jednotlivci s okolím, především pak s médii na rovinu, nic nezamlčuje, nelže, ale ani nesdělují zbytečně mnoho informací. Krizová situace – z pohledu firmy a úřadů jde obvykle o havárii nebo mimořádnou událost – je okamžitě nahlášena, pokud si to situace vyžaduje, složkám integrovaného záchranného systému. Následně je svolán k jednání krizový tým.

Ve společnosti Austin Detonator lze za krizový tým označit tzv. „pyrokomisi“ složenou s odpovědného zástupce pro výrobu (výbušnin) a specialistů v oboru pyro výroba, bezpečnosti práce, životní prostředí. K těmto odborníkům by měl být v případě krize připojen ředitel společnosti, výkonný ředitel pro provoz a pracovník PR oddělení. Krizový tým následně řeší nastalou krizi z hlediska odstranění havárie, vyšetření příčin a z hlediska komunikace navenek.

System informování dotčených orgánů vyplývající z legislativních požadavků, je ve společnosti Austin Detonator dobře propracován a proto se o něm nebudeme zmiňovat. Snad jen poznámka, že tento systém by měl být přenesť dále do dceřiných společností a menších subjektů holdingu Austin. Naopak, systém informovanosti veřejnosti a médií téměř neexistuje.

Krizová událost by měla být komunikována dle pravidel krizové komunikace. Důraz se klade na připravenost zodpovídat nejméně příjemné dotazy a okamžitou schopnost komunikovat. Proto by měly být předem připravena tisková prohlášení/zprávy k některým možným nehodám typickým pro oblast výroby a používání výbušnin jako jsou výbuch, požár, ekologický únik, nadměrný rozlet při trhacích pracích. Tyto zprávy by byly v případě krizové situace upraveny dle reálného stavu a poskytnuty médiím. Klíčová je přitom připravenost na okamžitou reakci.

Relevantní informace je však také nutné komunikovat dovnitř firmy, tedy jak jsme několikrát zmínili jednomu z nejcennějších firemních aktiv – zaměstnancům. Ti mají právo vědět, co se stalo, proč a jaká byla přijata nápravná opatření. Sdělení by mělo být doprovázeno apelem dodržování zvýšené bezpečnosti.

Neméně důležitá je komunikace s dalšími stakeholdery. Jsou jimi postižení krizí, rodiny případných obětí, zákazníci a obchodní partneři. I pro tyto cílové skupiny by měly být připraveny komunikáty a postupy pro jejich sdělování.

Pokud si to situace vyžaduje a dojde například k závažnější krizi, zejména pak s důsledky pro širokou veřejnost, je vhodné uspořádání tiskové konference. Zde je nutno být připraven na nepříjemné otázky novinářů či veřejnosti, dále pak mít předem připravenou koncepci toho, co a jakým způsobem bude komunikováno.

## 12 OVĚŘENÍ HYPOTÉZY

Vzhledem k výše zjištěným faktům a závěrům praktické části, kdy bylo mj. konstatováno, že ve v holdingu Austin Europe dostatečně nefunguje agenturní činnost, není přiměřeným způsobem budováno PR v regionech, nejsou v dostatečné šíři budovány vztahy s novináři, neexistuje propracovaná koncepce budování corporate culture, absentuje plán krizové komunikace lze konstatovat, že hypotéza, z níž tato práce vycházela, a tedy že *zdaleka ne všechny společnosti budují koncept efektivní krizové komunikace*, byla na příkladu holdingu Austin Europe potvrzena. Společnosti holdingu Austin Europe nejsou komunikačně připraveny na krizi.

## ZÁVĚR

Tato práce si kladla za cíl zmapovat připravenost holdingu Austin Europe na krizi. V teoretické části jsme si představili nástroje, pomocí kterých lze budovat dobré jméno firmy, nástroje, pomocí kterých vzniká o společnosti pozitivní image. Jsou to především nástroje moderní integrované marketingové komunikace. Taktéž jsme si v teoretické rovině zařadili termín krize, krizové komunikace a efektivní cesty jejich. Na závěr teoretické části byla vyřčena hypotéza, že některé společnosti nejsou připraveny na efektivní řešení krizových situací.

V praktické části jsme si představili analyzovanou organizaci, tedy subjekty holdingu Austin Powder a zmapovali její aktivity komunikační aktivity a to jak interní, tak externí. Z této analýzy vyplývá, že společnost má povědomí o důležitosti budování dobrého jména a realizace pozitivního PR, avšak nekomunikuje dostatečně a nevytváří si tak potřebné zázemí pro zvládnutí případné budoucí krize.

Krize společnosti provázely odnepaměti. Jak jsme si dokázali v případové studii, krize provázely také společnost Austin, postihovaly ji v nedávné minulosti a lze předpokládat, že spol. Austin se bez krizí neobejde ani v budoucnosti. Vzhledem k těmto souvislostem a vzhledem k tomu, že hypotéza této práce byla potvrzena, byly ve finální a stěžejní části práce navrženy konkrétní postupy aplikace efektivní přípravy a realizace krizové komunikace.

Za závěr popřejme holdingu Austin, aby, ať se rozhodne pro aplikaci navrhovaných postupů či nikoliv, jeho subjekty a zaměstnanci byli případnou nastalou krizí postižení co nejméně, rychle a efektivně nastalou krizí zvládli a to s co nejmenšími ekonomickými ztrátami a újmou na dobrém jménu firmy.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### A) MONOGRAFIE a AKADEMICKÉ PRÁCE

1. KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha : Grada, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
2. DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
3. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno : Computer Press, 2006. 441 s. ISBN 80-251-1041-9.
4. BAJČAN, Roman. *Techniky public relations*. Praha : Management Press, 2003. 147 s. ISBN 80-7261-096-1.
5. CAYWOOD, Clark. *Public relations*. Brno : Computer Press, 2003. 600 s. ISBN 80-7226-886-4.
6. PISKOVSÝ, Petr; ORSÁG, Milan. *Zbrojovka Vsetín : padesát let závodu*. Vsetín : ZVS - Zbrojovka Vsetín, 1986. 430 s.
7. DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1.
8. ZUZÁK, Roman; KONIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. Praha : Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
9. SVOBODA, Václav. *Corporate identity I*. Zlín : Fakulta multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati, 2002. 23 s.
10. VANĚK, Pavel. *Krizové komunikace v holdingu Austin Europe*. Zlín, 2009. 29 s. Ročníková práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací.

### B) VNITROFIREMNÍ MATERIÁLY:

11. Austin Detonator s.r.o., Jesenice 712, 755 01 Vsetín. *Organizační směrnice č.142 MIMOŘÁDNÉ UDÁLOSTI*. 1999. 16 stran.

12. Austin Powder International, 25800 Science Park Drive Cleveland, Ohio, USA 44122. *Safety, Environment, Health, Security Manual*. 2007.
13. Austin Detonator s.r.o., Jesenice 712, 755 01 Vsetín. *Příručka kvality*. 2009. 18 stran

#### C) INTERNETOVÉ ZDROJE:

14. *Www.austin.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-03-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.austin.cz/cz/profil/sponzoring.htm>>.
15. *Www.vyskovsky.denik.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-03-04]. Vyškovský deník. Dostupné z WWW: <14. [http://vyskovsky.denik.cz/zpravy\\_region/vsetinska-firma-chce-stavet-sklad-vybusnin20090811.html](http://vyskovsky.denik.cz/zpravy_region/vsetinska-firma-chce-stavet-sklad-vybusnin20090811.html)>.
16. *Www.vyskovsky.denik.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-03-04]. Vyškovský deník. Dostupné z WWW: <15. [http://vyskovsky.denik.cz/zpravy\\_region/sklad-chemikalii-bude-v-municaku20091006.html](http://vyskovsky.denik.cz/zpravy_region/sklad-chemikalii-bude-v-municaku20091006.html)>.
17. *Www.nytimes.com* [online]. 2010 [cit. 2010-05-06]. Nytimes. Dostupné z WWW: <http://query.nytimes.com/mem/archivefree/pdf?res=9E00E0D8153BEF34BC4F52DFB566838E669FDE>.
18. *Www.dynonobel.com* [online]. 2009 [cit. 2010-05-06]. Dyno Nobel. Dostupné z WWW: <.>
19. *Www.orica.com* [online]. 2010 [cit. 2010-05-06]. Orica. Dostupné z WWW: <[www.orica.com](http://www.orica.com)>.
20. *Www.austriantimes.at* [online]. 2010 [cit. 2010-05-06]. Austriantimes. Dostupné z WWW: <<http://www.austriantimes.at/?id=21545>>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CSR	Corporate Social Responsibility neboli společenská odpovědnost firem
CI	Corporate Identity
B2B	Business to business
AD	Austin Detonator s.r.o.
APS CZ	Austin Powder Service CZ s.r.o.
EIA	Environmental Impact Assessment
TV	Televize
THP	Technicko-hospodářský pracovník
APG	Austin Powder GmbH
KK	Krizové komunikace



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.1. Značka upozorňující motoristy na přítomnost dětí