



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Studijní program: M 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 - Podniková ekonomika

## **Porušování zásad Public Relations – příčiny a důsledky**

The contravention of principles of Public Relations – causes and consequences

DP – PE – KMG – 2004 62

MARTIN VLČEK

Vedoucí práce: Ing. Zuzana Švandová ( KMG )

Konzultant: Ing. Jaroslava Dědková

Počet stran: 66      Počet příloh: 11

Datum odevzdání: 21.5.2004

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA  
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146075119

# TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra marketingu

Akademický rok: 2003/2004

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro

Martina Vlčka

Studijní program č. M 6208 Ekonomika a management

Studijní obor č. 6208T085 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu:

### ***Porušování zásad Public Relations – příčiny a důsledky***

Pokyny pro vypracování:

1. Integrované marketingové komunikace – teoretické zázemí
2. Firemní komunikace jako součást komunikačního mixu
3. Public Relations - prostředek firemní komunikace
4. Nekorektní firemní komunikace – příklady z praxe
5. Důsledky porušování zásad Public Relations - shrnutí



Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

- Kotler, P.: Marketing podle Kotlera. Management Press, Praha 2000
- Lesly, P.: Public Relations. Victoria Publishing, Praha 1995
- Kohout, J.: Veřejné mínění, image a metody Public Relations. Management Press, Praha 1999
- Němec, P.: Public Relations: Komunikace v konfliktních a krizových situacích. Managemet Press, Praha 1999
- Zikmund, W. G.; d'Amico, M.: Marketing. West Publishing Company, St. Paul 1993
- Center, A. H.: Public Relations Practices. Prentice Hall, 1995
- Jefkins, F.: Modern Marketing Communications. Blackie & sons, London 1996

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Švandová

Konzultant: Ing. Jaroslava Dědková

Termín zadání diplomové práce: 31. října 2003

Termín odevzdání diplomové práce: 21. května 2004

L.S.



  
doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.  
děkan Hospodářské fakulty

## Prohlášení

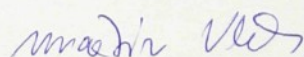
Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 ( školní dílo ) a §35 ( o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy ).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce ( prodej, zapůjčení apod. ).

Jsem si vědom toho, že užít svou diplomovou práci či poskytnout licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla ( až do jejich skutečné výše ).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 17.5.2004





## Poděkování

Chtěl bych poděkovat všem lidem, kteří mne podporovali při vypracování této diplomové práce. V první řadě děkuji Ing. Zuzaně Švandové z katedry marketingu Technické univerzity v Liberci za vedení této práce. Dále bych chtěl poděkovat panu Josefu Petru, tiskovému mluvčímu společnosti SPOLANA a.s. Neratovice, za vstřícnost a spolupráci. Za zodpovězení mých otázek děkuji i MUDr. Miroslavu Šutovi, konzultantovi Greenpeace ČR pro toxické látky.

Komunikace představuje moc. Kdo se ji naučí efektivně využívat, může změnit svůj pohled na svět i pohled, kterým svět pohlíží na něj.

( Anthony Robbins )



## Resumé

Diplomová práce nazvaná „Porušování zásad Public Relations – příčiny a důsledky“ se zabývá problematikou špatně řízených public relations ( vztahů s veřejností ).

Tuto práci lze rozdělit do tří částí. V úvodní části ( 2. a 3. kapitola ) definuji základní pojmy, které se vztahují k firemní komunikaci. Ve druhé části ( 4. kapitola ) vymezuji obsah, cíle a funkce public relations, stejně jako nástroje, které se v této oblasti využívají. V poslední části ( 5. a 6. kapitola ) ukazuji na mnoha případech, jak by profesionálně vedené vztahy s veřejností neměly vypadat.

Největší pozornost věnuji rozboru vnější komunikace společnosti SPOLANA a.s. Neratovice. Tato firma si v roce 2002 vysloužila velmi negativní publicitu, a to nejen v České republice. Případ Spolany jasně ukazuje, jaké dopady na pověst firmy může mít souhra několika krajně nepříznivých vlivů: přírodní katastrofa spojená s nezvládnutou krizovou komunikací, která je navíc umocněna neprofesionální prací některých médií a rovněž hrubým nátlakem zájmových skupin.

The thesis called “The contravention of principles of Public Relations – causes and consequences” deals with mistakes in the management of Public Relations.

This thesis can be divided into three parts. In the opening part ( chapters 2-3 ), basic concepts related to the corporate communication are defined. In the second part ( chapter 4 ) I specify the content, aims and functions of Public Relations, as well as used instruments. In the last part ( chapters 5-6 ) I demonstrate incorrect practices in the sphere of Public Relations.

The attention is focused especially on the external communication of the chemical plant SPOLANA Corp. Neratovice. In 2002, this corporation came in for very negative publicity not only in the Czech republic, but also in abroad. The case of Spolana refers to the deterioration of the corporate image caused by extremely negative influences: natural disaster together with the uncontrolled communication, which was amplified by the unprofessional conduct of some journalists and by the rough constraint of different pressure groups.



# OBSAH

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Úvod</b>                                                    | <b>12</b> |
| <b>2. Integrované marketingové komunikace – teoretické zázemí</b> | <b>12</b> |
| 2.1. Terminologie v marketingu a příbuzných oborech               | 12        |
| 2.2. Marketingová komunikace                                      | 13        |
| 2.3. Komunikační mix                                              | 18        |
| 2.3.1. Osobní prodej                                              | 19        |
| 2.3.2. Reklama                                                    | 19        |
| 2.3.3. Podpora prodeje                                            | 20        |
| 2.3.4. Další nástroje marketingové komunikace                     | 20        |
| 2.3.5. Výdaje na marketingovou komunikaci v ČR                    | 21        |
| 2.4. Integrované marketingové komunikace                          | 22        |
| <b>3. Firemní komunikace jako součást komunikačního mixu</b>      | <b>23</b> |
| <b>4. Public Relations – prostředek firemní komunikace</b>        | <b>24</b> |
| 4.1. Public relations – vymezení                                  | 24        |
| 4.1.1. Funkce a cíle public relations                             | 26        |
| 4.1.2. Zařazení public relations do širšího rámce                 | 28        |
| 4.2. Význam public relations                                      | 28        |
| 4.3. Shromažďování údajů pro public relations                     | 30        |
| 4.4. Zajištění aktivit public relations                           | 30        |
| 4.5. Asociace public relations agentur                            | 31        |
| 4.5.1. Mezinárodní organizace                                     | 31        |
| 4.5.2. Národní asociace                                           | 31        |
| 4.6. Nástroje public relations                                    | 32        |
| 4.6.1. Publikace                                                  | 33        |
| 4.6.2. Veřejné akce                                               | 33        |



|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.6.3. Novinky                                             | 34        |
| 4.6.4. Angažovanost pro komunitu                           | 35        |
| 4.6.5. Identita organizace                                 | 35        |
| 4.6.6. Lobbyistické aktivity                               | 37        |
| 4.6.7. Aktivity sociální odpovědnosti                      | 37        |
| 4.7. Nepříznivé informace                                  | 38        |
| 4.8. Krizová komunikace                                    | 41        |
| 4.8.1. Zásady krizové komunikace                           | 42        |
| 4.8.2. Nátlakové skupiny                                   | 43        |
| 4.8.2. Příklady krizové komunikace                         | 44        |
| 4.8.3. Humor ve firemní komunikaci                         | 45        |
| 4.9. Etika ve firemní komunikaci                           | 46        |
| 4.9.1. Lobbing                                             | 47        |
| 4.9.2. Ovlivňování novinářů                                | 47        |
| 4.9.3. Vnímání oboru public relations v ČR                 | 48        |
| <b>5. Nekorektní firemní komunikace – příklady z praxe</b> | <b>50</b> |
| 5.1. Informační uzavřenost – Lidl Česká republika v.o.s.   | 50        |
| 5.2. Zatajování nepříznivých informací                     | 52        |
| 5.2.1. Mitsubishi Motors / Electric                        | 52        |
| 5.2.2. Fischer                                             | 53        |
| 5.2.3. Ford a Firestone                                    | 53        |
| 5.3. Zneužívání vlivu v médiích                            | 55        |
| 5.3.1. Disney Corp.                                        | 55        |
| 5.3.2. AOL-Time Warner                                     | 55        |
| 5.4. Selhání firemní komunikace – Shell U.K.               | 56        |
| 5.4.1. Konflikt                                            | 57        |
| 5.4.2. Krize                                               | 57        |
| 5.4.3. Zklidnění situace                                   | 58        |
| 5.4.4. Shrnutí                                             | 59        |

|                                                                    |               |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|
| 5.5. Nedostatek citu v oblasti firemní komunikace                  | 59            |
| 5.5.1. Philip Morris ČR a.s.                                       | 60            |
| 5.5.2. ČESKÝ TELECOM, a.s.                                         | 61            |
| 5.6. SPOLANA a.s. Neratovice                                       | 61            |
| 5.6.1. Stručné představení firmy                                   | 60            |
| 5.6.2. Staré ekologické zátěže                                     | 62            |
| 5.6.3. Vztahy s veřejností před srpnem 2002                        | 65            |
| 5.6.4. Klíčové události roku 2002                                  | 65            |
| 5.6.5. Spolana v médiích                                           | 66            |
| 5.6.6. Vliv nátlakových skupin                                     | 71            |
| 5.6.7. Změny v oblasti PR po srpnu 2002                            | 73            |
| 5.6.8. Shrnutí                                                     | 75            |
| <br><b>6. Důsledky porušování zásad Public Relations – shrnutí</b> | <br><b>76</b> |
| <br><b>7. Závěrečné zamyšlení</b>                                  | <br><b>77</b> |
| <br><b>Seznam literatury</b>                                       | <br><b>78</b> |
| <br><b>Seznam příloh</b>                                           | <br><b>82</b> |
| <br><b>Přílohy</b>                                                 | <br><b>83</b> |



## Seznam zkratek

|                      |                                                       |
|----------------------|-------------------------------------------------------|
| a.s.                 | akciová společnost                                    |
| APRA                 | Asociace Public Relations Agentur                     |
| angl.                | anglicky                                              |
| atd.                 | a tak dále                                            |
| č.                   | číslo                                                 |
| ČIZP                 | Česká inspekce životního prostředí                    |
| ČR                   | Česká republika                                       |
| ČTK                  | Česká tisková kancelář                                |
| FNM                  | Fond národního majetku České republiky                |
| ICCO                 | International Communications Consultancy Organisation |
| IMC                  | Integrované marketingové komunikace                   |
| IPRA                 | International Public Relations Association            |
| mj.                  | mimo jiné                                             |
| např.                | například                                             |
| PR                   | Public Relations                                      |
| PRCA                 | Public Relations Consultants Association              |
| PRSA                 | Public Relations Society of America                   |
| resp.                | respektive                                            |
| s.r.o., spol. s r.o. | společnost s ručením omezeným                         |
| SZÚ                  | Státní zdravotní ústav                                |
| tj.                  | to je, to jest                                        |
| tzn.                 | to znamená                                            |
| tzv.                 | takzvaný                                              |
| v.o.s.               | veřejná obchodní společnost                           |

## 1. Úvod

V současné době panuje na naprosté většině trhů velmi tvrdá konkurence. Výrobky jsou si navzájem podobné, u mnoha druhů zboží a služeb se vyrovnala i jejich kvalita. Firmy,<sup>1</sup> jež jsou pod obrovským tlakem cen, které nabízejí levní výrobci, navíc zjišťují, že je stále těžší oslovit a upoutat širokou masu potenciálních spotřebitelů: reklama pomalu ztrácí dech a osvědčené komunikační kanály, prostřednictvím kterých získávali podniky v minulosti zákazníky, se postupně ucpávají.

V této situaci si společnosti začínají uvědomovat důležitost kvalitních vztahů s veřejností ( public relations ). Korporace, které poctivou prací v oblasti public relations získají dobrou pověst, ji mohou výrazně zúročit. Praxe ukazuje, že renomé organizace má velký vliv na velikost prodeje. Podnik s dobrým jménem navíc snáze přiláká kvalitní pracovníky a také investory.

Nemusíme se však dívat na public relations jen z čistě ekonomického hlediska. Každý podnik by měl sám o sobě usilovat o dobré vztahy s veřejností a respektovat její sociální a etické zájmy. Dosáhnout porozumění mezi organizací a veřejností není rozhodně snadné. Každá firma by však v sobě měla najít odvahu a postavit se takovému úkolu čelem.

V této diplomové práci se zaměřuji na ziskové organizace a na jejich aktivity v oblasti vztahů s veřejností. Zároveň ukazuji, jak se prolíná marketing s oborem public relations.

## 2. Integrované marketingové komunikace – teoretické zázemí

### 2.1. Terminologie v marketingu a příbuzných oborech

Každý zájemce o studium marketingu a příbuzných oborů se postupem doby setká s velkým množstvím odborných termínů. Bohužel, celá řada běžně používaných pojmů nemá žádné ideální, tedy naprosto přesné a zcela jednoznačné vymezení. Velké množství termínů se definuje nepřímou, a to pomocí některých charakteristických rysů. Situaci

---

<sup>1</sup> V této diplomové práci považuji pojmy podnik, firma, společnost, organizace a korporace za synonyma.



komplikují i české překlady zahraniční odborné literatury, které mnohdy nerespektují obecně uznávaný obsah těchto výrazů. Na obranu překladatelů musím říci, že se v přesném významu pojmů často neshodnou ani samotní marketingoví teoretici. Celá oblast marketingu a souvisejících oborů se navíc stále vyvíjí, takže se v čase mění i obsah oborových termínů.

Poněkud nepřehledná situace ve významu odborných výrazů bohužel způsobuje, že zvláště technicky založení lidé podceňují a zlehčují marketing a spřízněné obory. Musíme si ovšem uvědomit, že se marketing odvíjí od poznatků z tak složité a těžko prozkoumatelné oblasti, jakou je lidské chování.

## **2.2. Marketingová komunikace**

Abychom mohli vymezit marketingovou komunikaci, musíme nejdříve pochopit pojem marketing. Tento termín je vysvětlován dlouhou řadou definic. Jednu z nejvýstižnějších charakteristik vytvořil Henry Assael. Podle tohoto amerického autora lze chápat marketing jako „všechny aktivity určené k identifikování a uspokojování potřeb a přání zákazníka.“<sup>2</sup>

Marketing, který lze chápat jako vědu ( obor ) nebo funkci managementu, se vymezuje většinou skrze jeho cíle a principy, na kterých je založen. Jak už bylo naznačeno, marketing znamená orientaci na zákazníka. Marketingově zaměřená firma se snaží se vyvíjet a vyrábět takové výrobky, o které je zájem, nabízet je na vhodném místě a za optimální ceny. Současně je velmi důležité, aby se potenciální zákazník o nabídce firmy dozvěděl. Tyto myšlenky tvoří tradiční marketingový mix, jenž je označován zkratkou „4P“.

Klasický marketingový mix ( tj. souhrn marketingových nástrojů ) zahrnuje produkt, cenu, místo a propagaci ( anglicky Product, Price, Place, Promotion ). Pro lepší pochopení problematiky je vhodné dvě z „P“ ( místo a propagace ) nahradit jinými pojmy. Spíše než ‚místo‘ by se mělo používat ‚distribuce‘ ( Distribution ), protože původně používané slovo nezdůrazňuje složitost cesty produktu od výrobce až ke konečnému prodejci resp. zákazníkovi [20].

---

<sup>2</sup> ASSAEL, H.: Marketing Principles and Strategy. Dryden Press International Edition, Orlando 1990.



Mnohem důležitější je změna pojmů u druhého „P“. Termín „propagace“ je dnes nahrazován výrazem „komunikace“ ( Communication ), který ukazuje v daleko větší míře, že vztah mezi výrobcem a zákazníkem není jednosměrný. Připomínám, že propagací se myslí všechny činnosti, které mají informovat, přesvědčit a ovlivnit nákupní chování spotřebitele [20].

Čtyři původní P se postupně rozšiřovala až do 7P, které obsahují navíc fyzické důkazy, lidi a realizaci procesů ( Physical evidence, People, Process ). Někteří autoři naopak prosazují „5P“, kde je navíc obal ( Packaging ), který ovšem většina marketingových pracovníků započítává do kategorie produkt.

Klasická koncepce „4P“ je v poslední době poměrně často kritizovaná, neboť se dívá na trh z hlediska prodávajícího. Proto se začíná stále více prosazovat myšlenka „4C“, jež odráží pohled kupujícího. Idea „4C“ transformuje původní „4P“ ( v pořadí produkt-cena-místo-propagace ) do následujících proměnných: hodnota z hlediska zákazníka ( Customer Value ), náklady pro zákazníka ( Cost to the Customer ), pohodlí ( Convenience ) a komunikace ( Communication ) [14].

Z myšlenky zákaznický orientované firmy vychází i koncepce sociálního marketingu. Podle tohoto pojetí je základním úkolem firmy dosažení dlouhodobé spokojenosti zákazníků, blahobytu jednotlivců a celé společnosti [20]. Relativně nová myšlenka sociálního ( humánního ) marketingu vychází z kritiky tradičního, jednoznačně konzumně zaměřeného marketingu [35]. Humánní marketing předpokládá, že hlavním kritériem pro rozhodování firem nebude jen zisk a uspokojení přání zákazníků, ale i veřejný zájem.<sup>3</sup>

Abychom mohli plně pochopit marketingovou komunikaci a principy, na kterých je založena, musíme vymezit i samotný pojem komunikace. Obecně je komunikace definována jako přenos sdělení od zdroje k příjemci ( recipientu ) [21]. Sdělení, které můžeme chápat jako informaci, zprávu nebo radu, musí upoutat pozornost, musí být srozumitelné oběma stranám a musí také odpovídat potřebám a přáním příjemce a nabízet možnost jejich uspokojení. Tyto požadavky jsou obsaženy v marketingovém modelu

---

<sup>3</sup> „Veřejný zájem je to, co by si člověk vybral, kdyby jasně viděl, racionálně uvažoval a nezaújatě a svobodně jednal“ (Walter Lippman, 1955 ).

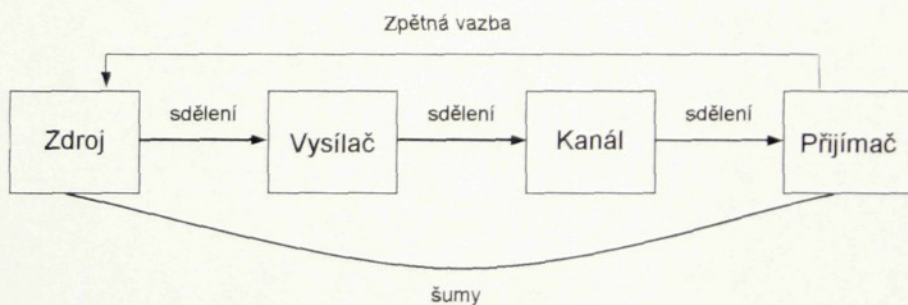


AIDA, který pomocí stádií Attention, Interest, Desire, Action ( tj. pozornost, zájem, přání, čin ) popisuje stavy předcházející rozhodnutí jednotlivce o nákupu [20].

Marketingová komunikace těží ze znalosti procesů probíhajících při komunikaci. Na tyto pochody se zaměřují různé komunikační modely, a to ve třech rovinách: v úrovni individuální, interpersonální a masové komunikace.

*Individuální, jednosměrná komunikace* ( jednoho člověka ke druhému ) se věnovali zejména Claude Shanon a Norbert Wiener. Podle Shanonova konceptu ze čtyřicátých let minulého století se v každé komunikaci nachází: zdroj informací, vysílač, kanál, kterým se sdělení šíří, přijímač a také šumy [37]. Wienerův model ( viz schéma č. 1 ) se od předešlého liší jen připojením zpětné vazby. Dodávám, že se na tuto problematiku zaměřila i škola Palo Alto ( Bateson, Watzslavik, Jackson a další ), která zdůrazňovala vliv neverbálních složek komunikace.

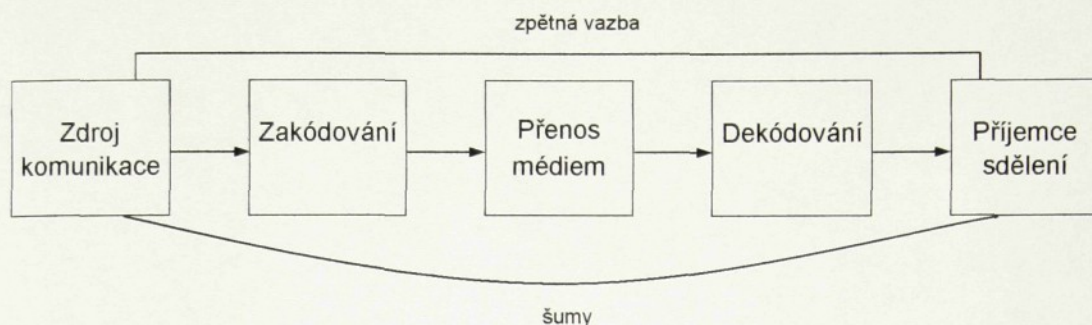
Schéma č. 1: Wienerův model komunikace



*Interpersonální, dvousměrná komunikace* probíhá „tváří v tvář“ mezi dvěma a více lidmi. Pomocí interpersonální komunikace se lidé vzájemně poznávají a oboustranně na sebe působí [3]. Poznatky z této oblasti se využívají zvláště u osobního prodeje. Obecné schéma interpersonální komunikace ( komunikačního procesu; viz schéma č. 2 ) zahrnuje šest prvků: zdroj komunikace, zakódování, přenos médiem, dekodování, příjemce sdělení a informační šumy [20,3].



Schéma č. 2: Obecné schéma komunikačního procesu



Komunikační proces začíná u zdroje, který vysílá sdělení. To musí být zakódováno, aby bylo příjemci pochopitelné. Po přenesení daného sdělení médiem ( prostředkem ) probíhá dekódování ( tj. interpretace příjemcem ). Reakci recipienta nazýváme zpětnou vazbou. Celý proces velmi často provázejí komunikační šumy, které zkreslují dané sdělení a snižují efektivnost komunikace [3].

V praxi může probíhat komunikační proces například takto: marketingové oddělení firmy ( zdroj ) vytvoří určité sdělení, které zformuje do podoby reklamy ( kódování ). Příjemce, který danou reklamu vidí novinách / televizi ( přenos médiem ), si sdělované informace nějakým způsobem vyloží ( dekódování ). Zdůrazňuji zde pojem ‚nějakým způsobem‘, protože právě v této fázi dochází nejčastěji k nepochopení nebo nesprávné interpretaci daného sdělení ( komunikační šumy ). Vyhodnotitelnou zpětnou vazbou je poté např. nákup propagovaného zboží.

Komunikační proces popsaný v předcházejících odstavcích platí v základě i pro *masovou resp. veřejnou komunikaci*. V tomto případě se jedná o komunikaci s mnoha lidmi najednou skrze masmédia<sup>4</sup> ( televize, noviny, rádio, internet, billboardy atd. ) [37]. Tyto sdělovací prostředky ovlivňují a někdy i vytvářejí představy příjemců.

V masové komunikaci jsou recipienti oslovováni buď přímo, nebo oklikou. Druhý zmíněný způsob, pro nějž se užívá pojem dvoustupňová / dvouvrstvá komunikace, probíhá s využitím ‚nositelů názorů‘ ( opinion leaders ) a ‚názorových tvůrců‘ ( opinion formers ). Nositeli názorů se myslí lidé s často přirozenou autoritou, kteří se zajímají

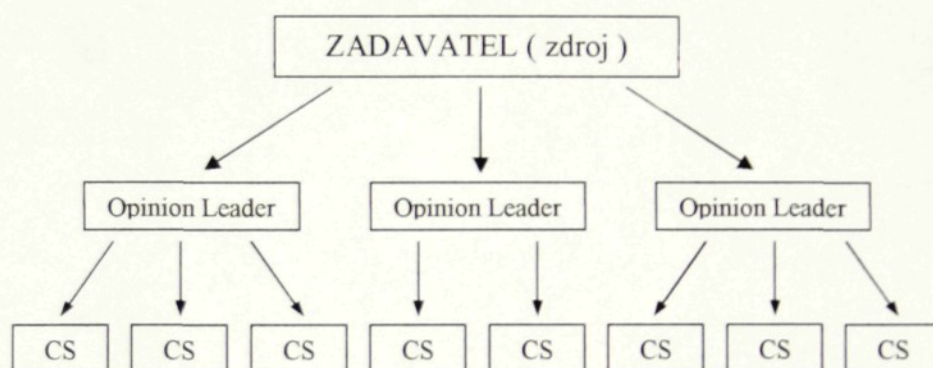
<sup>4</sup> Masmédia jsou komunikační prostředky schopné předávat informace širokým masám obyvatelstva [11].



o dění, utvářejí si názory ( zejména na základě mediálních výstupů ) a předávají je dále. Naproti tomu skupinou, která skutečně vytváří a ovlivňuje názory, jsou např. vydavatelé nebo producenti rozhodující o tom, co se dostane do médií. Těmto tvůrcům názorů se někdy říká „hlídači mínění“. Průběh vícestupňové komunikace znázorňuje následující schéma [21]:

Schéma č. 3: Dvoustupňový model marketingové komunikace

( CS = cílová skupina )



Výše uvedené schéma neplatí jen pro komunikaci v oblasti marketingu: zadavatele můžeme obecně charakterizovat jako libovolný zdroj sdělení a cílovou skupinu jako soubor příjemců dané zprávy. Některým efektům spojeným s masovou komunikací se věnuje kapitola 4.7.: Nepříznivé informace.

Marketingovou komunikaci můžeme chápat mnoha způsoby: jako čtvrté marketingové „P“ ( promotion ), jako komunikaci, která je využívána v marketingu nebo jako samostatný obor, jenž je oddělen od marketingu. Literatura uvádí, že marketingová komunikace představuje poněkud širší pojem než propagace. Hlavní rozdíl spočívá v tom, že se propagace nezabývá ústní komunikací mezi zákazníky.

Marketingová komunikace musí být založena na respektování určitých zásad. Tato pravidla jsou zahrnuta v modelu „7C“ [37], který je někdy označován jako „zdroj konkurenčních výhod“ ( competition chance ). Upozorňuji, že níže uvedené zásady neplatí



jen pro oblast marketingové komunikace, ale i pro public relations ( vztahy s veřejností ), které – jak později ukáží – nemusíme striktně chápat jako součást marketingového Promotion. Sedm zásad v oblasti komunikace lze popsat následujícím způsobem [37]:

- *Credibility* ( důvěryhodnost ) – komunikace je založena na důvěře: příjemce spoléhá na to, že sdělovatel / informační zdroje jsou kompetentní ke komunikaci v dané problematice;

- *Context* ( kontext<sup>5</sup> ) – vysílatel sdělení respektuje reálné prostředí: efektivní komunikace se neobejde bez podpory sociálního prostředí, proto kontext nesmí být v rozporu se sdělením;

- *Content* ( obsah ) – sdělení vychází ze znalosti charakteristik příjemce: komunikované záležitosti musejí mít pro recipienta význam a současně odpovídat jeho situaci a systému hodnot;

- *Clarity* ( jasnost ) – komunikace je vedena v jednoduchých pojmech: složitější sdělení je nutné vpravit do jasných a jednoduchých sloganů a hesel;

- *Continuity and Consistency* ( kontinuita a konzistence ) – komunikační proces nikdy nekončí: vzhledem k tomu, že klíčem k dosažení komunikačních cílů je opakování, nesmí žádné nové sdělení vyvolávat v mysli recipienta rozpory ( viz Integrované marketingové komunikace v kapitole 2.4. );

- *Channels* ( kanály ) – pro komunikaci by se měly využívat zavedené komunikační kanály: veřejnost si s různými kanály spojuje odlišné hodnoty;

- *Capability* ( schopnost veřejnosti ) – komunikace je nejefektivnější tehdy, pokud vyžaduje na straně příjemce minimální úsilí: sdělovatel musí znát zvyky, znalosti a další charakteristiky příjemce [37].

Zdůrazňuji, že pochopení výše uvedených zásad je nezbytné pro porozumění problematice, kterou se zabývám v této diplomové práci.

### 2.3. Komunikační mix

Komunikační mix je jedním z marketingových „P“. Zahrnuje čtyři základní komunikační nástroje: osobní prodej, reklamu, podporu prodeje a public relations.

---

<sup>5</sup> Kontext do značné míry určuje význam všech sdělení.



S výjimkou osobního prodeje jsou všechny jmenované nástroje řazeny do skupiny neosobních forem komunikace. Mimo výše uvedené rozdělení stojí podle některých autorů například výstavy, direct marketing (přímý marketing) a sponzoring.

### 2.3.1. Osobní prodej (personal selling)

Osobní prodej je jednou z hlavních složek marketingové komunikace. Můžeme jej vymezit jako osobní prezentaci produktu<sup>6</sup> potenciálnímu kupujícímu [20], která má za cíl uskutečnit obchod. Při osobním prodeji se většinou prodejce nesetkává jen s člověkem rozhodujícím o koupi ( ‚rozhodovatel koupě‘, decision maker ), ale i s uživatelem a jeho poradci [18]. Osobní prodej zahrnuje např. komunikaci s distributory (prostředníky), s konečnými spotřebiteli (zákazníky) a také přímý prodej. Největší význam má tento nástroj v průmyslovém marketingu [33]: pro mezifirmní prodej se používá pojem ‚business-to-business (B2B) komunikace‘. Osobní prodej umožňuje získat cennou zpětnou vazbu, navíc dobře buduje loajalitu zákazníků. Na druhou stranu vyžaduje značné finanční prostředky a vysoce kvalifikované obchodníky. Lidský faktor se zde projevuje například nedostatečnou kontrolu nad sdělením a jeho předáním.

### 2.3.2. Reklama (advertising)

Reklamu lze definovat jako „sdělení firemní nabídky zákazníkům prostřednictvím placených médií.“<sup>7</sup> Tvůrci reklamy vytvářejí reklamní sdělení, kterými se snaží přesvědčit vybrané skupiny lidí. Soubor příjemců dané zprávy se nazývá ‚cílová skupina‘. Reklama má zejména informační, přesvědčovací a připomínkovou funkci [35].

Prvotním cílem této formy komunikace je zvyšování obrátu subjektu, který reklamu zadal. Největší výhodou reklamy je její schopnost vytvořit značku a oslovit mnoho zákazníků najednou [10]. V neprospěch tohoto komunikačního nástroje hovoří zejména jednosměrnost, malá důvěryhodnost a stále klesající účinnost reklamy.

---

<sup>6</sup> Produkt můžeme definovat jako výrobek, službu nebo myšlenku, jež je nabízena jednotlivcem nebo organizací [38].

<sup>7</sup> TELLIS, G.J.: Reklama a podpora prodeje. Vydání první. Grada Publishing, Praha 2000, s.24.



### 2.3.3. Podpora prodeje ( sales promotion )

Podpora prodeje zahrnuje převážně krátkodobé stimuly zaměřené na povzbuzení nákupního chování [18]. Zaměřuje se nejen na konečné spotřebitele, ale i na distributory. Podpora prodeje ( např. soutěže, předávání vzorků, show atd. ) poskytuje potenciálnímu zákazníkovi dodatečné důvody, proč koupit daný výrobek resp. jeho větší množství. Tento komunikační nástroj, jenž se často používá při zavádění nového produktu, lze dobře kombinovat s ostatními prostředky marketingové komunikace. Největší nedostatek podpory prodeje můžeme spatřovat v jeho neschopnosti budovat značku a získat věrné zákazníky [38].

### 2.3.4. Další nástroje marketingové komunikace

V této podkapitole stručně představím výstavy, direct marketing a sponzoring. Výstavy slouží k navázání kontaktů a k získání důležitých informací o konkurenci a zákaznících. Účast na výstavách navíc významně zvyšuje firemní image. V zařazení výstav do základního rozdělení prostředků marketingové komunikace nepadají mezi odborníky shoda: někdy je výstavnictví řazeno do podpory prodeje, jindy do osobního prodeje a rovněž i do public relations.

Direct marketing je někdy označován jako databázový marketing nebo marketing na míru. Jedná se o interaktivní marketingový systém, který využívá neosobní nástroje ( reklamní média ) k přímému kontaktu se zákazníky [37]. Direct marketing umožňuje oslovit specifické zákaznické segmenty ( subjekty s podobnými vlastnostmi ). Poskytuje rovněž důležitou zpětnou vazbu, protože jde o obousměrnou komunikaci. Proti používání přímého marketingu hovoří zejména vyšší náklady spojené s distribucí a jeho relativně nízká důvěryhodnost v očích zákazníků. Přímý marketing zahrnuje především telemarketing ( telefonní hovory ), direct mail ( přímé zásilky do schránek ), direct response ( vkládané materiály v tisku, katalogy, teleshopping ) a computer direct marketing ( zejména elektronický nákup a zasílání emailů ) [32,34,35].

Mezi komunikační prostředky patří i sponzoring ( viz oddíl 4.6.2. ), jenž je většinou zahrnován do skupiny nástrojů public relations. Samotné teorii a praxi public relations se věnuji ve čtvrté až šesté kapitole této diplomové práce.



Domnívám se, že není příliš důležité, do jaké skupiny daný komunikační nástroj zařadíme. Hospodářská praxe ukazuje, že podstatná je znalost účinku, výhod a nevýhod jednotlivých komunikačních prostředků. Jen při respektování pravidel marketingové komunikace lze využít výše uvedené instrumenty k naplňování podnikových cílů.

#### 2.3.5. Výdaje na marketingovou komunikaci v ČR

Vztah českých firem k jednotlivým formám marketingové komunikace lze demonstrovat na výsledcích průzkumu brněnské agentury Brand Brothers, která se pokusila zachytit výši výdajů českých podniků na marketing. Podotýkám, že jde o první výzkum svého druhu v České republice, který měl vytvořit představu o poměru jednotlivých segmentů českého komunikačního trhu [62].

Podle průzkumu, který se soustředil na rok 2002, utratily tuzemské podniky za marketing 47,14 miliardy korun. Z toho celých 43,73 miliardy korun ( 92,7 % ) podniky vydaly za marketingovou komunikaci. Zbylých 3,41 miliardy Kč se vynaložilo na výzkumy trhu ( 1,44 mld. Kč; 3,1 % ) a na platy marketingové pracovníky ( 1,97 mld. Kč; 4,2 % ).

Největší část peněžních prostředků určených na komunikaci se utratilo za reklamu, která stála české podniky dohromady 15,72 mld. Kč. Druhou největší položkou byl direct marketing, za kterým následují výstavy a veletrhy a osobní prodej. Výdaje českých firem na jednotlivé komunikační aktivity zachycuje tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Výdaje na marketingovou komunikaci v ČR v roce 2002 ( v mil. Kč )

( Zdroj: Brand Brothers, A3DR, ADMAZ, AMASIA, EXPO, APRA, ARBOmedia, SIMAR, Trexima )

| Komunikační aktivita   | Výdaje        | Podíl (%)     |
|------------------------|---------------|---------------|
| Reklama                | 15 720        | 35,94         |
| Direct marketing       | 9 200         | 21,04         |
| Výstavy a veletrhy     | 7 400         | 16,92         |
| Osobní prodej          | 6 885         | 15,74         |
| Reklamní předměty      | 2 600         | 5,94          |
| Internetové prezentace | 1 000         | 2,29          |
| Public relations       | 930           | 2,13          |
| <b>Celkem</b>          | <b>43 735</b> | <b>100,00</b> |



Přestože výdaje za všechny marketingové činnosti přesáhly dvě procenta hrubého domácího produktu, podle výzkumné společnosti Datamar a agentury CzechTrade je marketing slabinou českých společností.<sup>8</sup>

## 2.4. Integrované marketingové komunikace

Integrované marketingové komunikace ( IMC ) mohou být definovány následujícím způsobem: „IMC je řízení a kontrola veškeré komunikace směrem k trhu. Zajištění, aby postavení značky na trhu, charakteristika produktu a komunikační sdělení byly systematicky součástí každého prvku komunikace a byly předávány v rámci jednoduché konzistentní strategie.“ [42]. Lidsky řečeno, integrované marketingové komunikace mají v prvé řadě zajistit, aby firma hovořila jedním jazykem. Všechna sdělení týkající se podniku a jeho produktu musejí být provázána a musejí být dělána stejným stylem [37]. Praxe ukazuje, že nejednotná firemní komunikace vytváří v myslech lidí zmatek, a to žádné korporaci nesvědčí.

Integrované marketingové komunikace sladí komunikační nástroje a pro každou situaci vybírají ten nejvhodnější způsob komunikace. Koncepce IMC, která těží ze zpětné vazby, vychází ze současného pojetí marketingu, kdy se produkt upravuje pro úzký segment spotřebitelů a kdy společnosti maximálně usilují o věrné zákazníky [13]. Předpokladem k získání loajality je kromě dobrého produktu i kvalitní komunikace.

Integrované marketingové komunikace se zaměřují na tzv. cílové skupiny podniku. Tyto soubory lidí můžeme chápat jako přesně určenou část veřejnosti, jež je vymezena společnými znaky [22]. Podobný význam má i výraz ‚relevantní část veřejnosti‘. Jedná se o skupinu lidí, kterých se nějakým způsobem dotýká činnost dané korporace. Obě tato označení se často užívají nejen v marketingu, ale i v public relations.

---

<sup>8</sup> Euro. 32-33, 2003, s. 11.



### 3. Firemní komunikace jako součást komunikačního mixu

Firemní komunikaci ( angl. Corporate communication ) můžeme charakterizovat jako souhrn všech metod a způsobů komunikace uvnitř podniku a s okolním světem [37]. Podle jiného vymezení zahrnuje výše zmíněný termín veškerou komunikaci podniku s důležitými cílovými skupinami [42]. Firemní komunikace, která vytváří a ovlivňuje vnímání firmy jejím okolím, je považována za součást komunikačního mixu. Na žádném přesnějším zařazení firemní komunikace se autoři odborné literatury zatím neshodli.

K pojmu firemní komunikace se váží i další čtyři odborné výrazy, se kterými budu v dalších kapitolách operovat. Jedná se o firemní identitu, design, kulturu a image firmy.

*Firemní identita* ( Corporate Identity ) může být charakterizována jako vůdčí myšlenka korporace, která udržuje firmu pohromadě a udává jí směr do budoucnosti [22]. Tento vnitřní obraz firmy je tvořen vizí, filozofií, hodnotami, historií a stylem vedení podniku, stejně jako jeho kulturou a chováním zaměstnanců [1,16]. Klíčový význam má vize společnosti, která určuje, kam má podnik směřovat.

*Firemní design* ( Corporate Design ) představuje všechny vizuální prvky, kterými se korporace prezentuje. Jedná se především o jméno, značku, symboly a logotyp<sup>9</sup> podniku, firemní barvy, ztvárnění produktů a grafickou úpravu firemních tiskovin [1]. Nesmíme ale zapomínat, že do této skupiny patří i oblečení zaměstnanců ( uniformy, ochranné oblečení v rizikových provozech atd. ). Velký význam má i architektonické ztvárnění a stav firemních budov a okolí podniku.

*Firemní kultura* ( Corporate Culture ) je někdy charakterizována jako duch podniku. Zahrnuje vztahy a celkové klima panující ve firmě, systém hodnot v organizaci, motivační stupnice a podnikové zvyky [37]. Podle některých autorů ( např. H. Simona ) je základem firemní kultury vize.

Termín *image / pověst firmy*<sup>10</sup> ( Corporate Image ) se velmi těžko vymezuje. Samotné slovo image v marketingovém pojetí ( tj. pro firmu, výrobek, značku ) znamená „komplex

<sup>9</sup> Grafické ztvárnění jména, písmo a typografie.

<sup>10</sup> Pro firemní image se používají i obsahově velmi podobné pojmy prestiž, renomé a reputace společnosti.



představ, pocitů, postojů, mínění a soudů k danému objektu či subjektu marketingu.“<sup>11</sup> Image korporace můžeme potom charakterizovat jako souhrn představ relevantní části veřejnosti o organizaci. Image společnosti, která je jakýmsi obrazem podniku, je tvořena třemi resp. čtyřmi základními složkami: firemní identitou, kulturou, designem resp. firemní komunikací [37]. Podniková komunikace není jen jednou z komponent firemní image, ale i spojovacím článkem mezi veřejností a identitou, kulturou a designem korporace.

Zdůrazňuji, že pověst společnosti odráží vnímání podniku veřejností: oproti firemní identitě jde tedy o pohled z druhé strany. O tom, do jaké míry se image korporace shoduje s firemní identitou, rozhoduje činnost podniku a kvalita jeho vnitřní a vnější komunikace.

Poznámka: Ekonomickým významem image podniku a image výrobku se tato práce zabývá ve čtvrté a páté kapitole.

## 4. Public Relations – prostředek firemní komunikace

### 4.1. Public relations – vymezení

Definovat public relations je velmi obtížné, protože žádné jednoznačné vymezení tohoto termínu neexistuje. Samotný pojem public relations,<sup>12</sup> jenž je často nahrazován zkratkou PR, je do češtiny překládán jako vztahy s veřejností. Termín public relations se v českém jazyce používá nejen v množném, ale i v jednotném čísle.

V současné době existuje přes 500 definic vztahů s veřejností [42]. Jedno ze stručnějších vymezení public relations zformuloval Philip Lesly. Tento americký odborník popisuje public relations jako „vědu a umění, jak chápat, vytvářet a ovlivňovat veřejné mínění.“<sup>13</sup> Některé oborové asociace se vyhýbají pojmu ovlivňování a tvrdí, že public relations pouze analyzuje a předvídá tendence ve společnosti a poskytuje rady

<sup>11</sup> TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V.: Malý výkladový slovník marketingu. Druhé rozšířené vydání. A plus, Praha 1999, s. 41.

<sup>12</sup> V anglosaské literatuře se PR většinou píše s velkými počátečními písmeny, v české literatuře převážně s malými.

<sup>13</sup> LESLY, P: Public relations. Vydání první. Victoria Publishing, Praha 1995, str. 13.



vedení organizace. Public relations se nemusejí striktně chápat jen jako komunikace, ale i jako proces soustavného zvyšování důvěryhodnosti dané firmy před veřejností, a to včetně jejího zviditelňování [32].

Většina definic vztahů s veřejností se zaměřuje spíše na účinek public relations nebo na prostředky, které PR používají. Podle Institutu pro vztahy s veřejností ( IPR ) je činnost v rámci public relations „záměrným, plánovaným a dlouhodobým úsilím vedoucím k vytvoření a podpoře vzájemného pochopení a souladu mezi organizací a její veřejností.“ [58] Veřejností z pohledu public relations se myslí následující skupiny [16,2,1,37]:

- zaměstnanci podniku ( současní, minulí, potenciální ) a jejich rodiny,
- odbory,
- akcionáři,
- zákazníci podniku,
- sdělovací prostředky ( informační média ),
- zájmové resp. nátlakové skupiny,
- finanční a bankovní instituce,
- státní a vládní instituce a organizace,
- dodavatelé, odběratelé, distributoři,
- odvětvoví partneři,
- konkurenti v odvětví se vztahem činnosti podniku,
- místní veřejnost,
- vůdci veřejného mínění
- zahraniční podniky.

Výše uvedené skupiny můžeme pojmenovat rovněž jako relevantní části veřejnosti. Veřejnost můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Do vnitřní ( interní ) veřejnosti řadíme zaměstnance podniku, odbory a někdy také akcionáře. Do druhé skupiny zahrnujeme zbylé subjekty.

Public relations se dělí na interní a externí, a to podle toho, na kterou část veřejnosti se soustředí. Je důležité zmínit, že profesionálně vedené vztahy s veřejností „začínají doma“, tedy u zaměstnanců firmy.



#### 4.1.1. Funkce a cíle public relations

Vzhledem k velmi vysokému počtu více či méně širších definic je výhodnější nastínit obsah vztahů s veřejností pomocí rysů a principů public relations. Česká oborová organizace Asociace Public Relations Agentur ( viz podkapitola 4.5.2. ) uvádí některé společné prvky definic vztahů s veřejností:

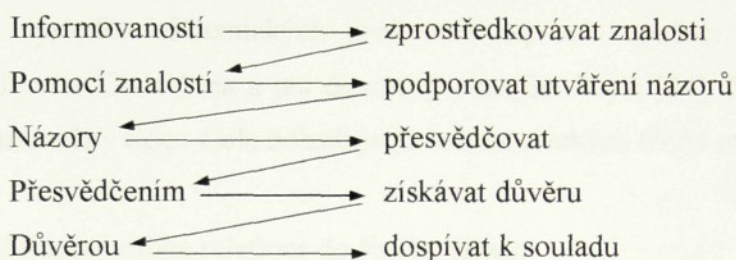
1. PR zahrnují navázání a udržování vzájemného porozumění, vzájemné důvěry, respektu a sociální odpovědnosti mezi organizacemi a jejich veřejností.
2. PR jsou disciplínou řízení, což vyžaduje, aby všechny formy připravované komunikace byly prováděny efektivně.
3. PR jsou řízením vztahů mezi firmou a její klíčovou veřejností / cílovou skupinou.
4. PR jsou proces směřující k vytvoření pozitivních postojů na základě znalostí nebo k přeměně negativních postojů a názorů na pozitivní.
5. Kde je to vhodné, PR se snaží sladovat soukromé a veřejné zájmy. PR jsou více než pouhé přesvědčování: jsou komplexem řízeného komunikačního procesu, který zahrnuje řízení reputace společnosti a jejího image.
6. PR jsou nepřetržitou funkcí, která v opodstatněných případech podporuje ( a může dokonce být i korekcí ) reklamní a marketingové aktivity.
7. PR řídí obojí, tj. pověst i vnímání firem, značek a jednotlivců.

Funkce vztahů s veřejností můžeme odvodit z výše uvedených charakteristik. Firemní PR má zejména informovat o podniku vnitřní a vnější veřejnost, vytvářet a udržovat dobré vztahy s důležitými zájmovými skupinami podniku a vytvořit žádoucí obraz podniku, jeho představitelů a produktů v očích zájmových skupin [37,11,16]. Vztahy s veřejností usilují o sladění cílů korporace a společnosti. Public relations současně hájí zájmy podniku, a to například lobbováním za přijetí nebo odmítnutí návrhů zákonů.

Jedním z hlavních cílů podnikového PR je vytvoření příznivého image podniku a jeho produktů. Společnost toho může dosáhnout, pokud se jí podaří vybudovat dobré vztahy s médii, zákazníky, obchodními partnery a vlivnými organizacemi.



Cíle public relations mohou vyjádřit následujícím schématem, které platí pro symetrickou komunikaci, kdy je zdroj ( firma ) i příjemce ( relevantní část veřejnosti ) na stejné úrovni [22]:



Je důležité si uvědomit, že úspěšná firemní komunikace, díky které se zvýší reputace podniku, má i čistě ekonomické přínosy. Jak ukáží později na několika případech, dobrá pověst společnosti a jejího produktu prokazatelně zvyšuje – za jinak stejných podmínek – velikost prodeje, což je alfa a omega každé korporace. Kromě zvýšení tržeb můžeme počítat i s dalšími přínosnými vlivy. Organizace s dobrou image snáze přiláká kvalitní zaměstnance. Pokud se podniku navíc podaří zlepšit vztahy se stávajícími pracovníky, může od nich očekávat i vyšší pracovní výkony. Nezanedbatelný je i fakt, že důvěryhodný podnik se dostane rychleji a levněji k finančním prostředkům, protože potenciální investoři i banky vnímají u takové firmy nižší riziko.

Pověst podniku má velký vliv i na image výrobku. Hodnota produktu z pohledu zákazníka není určena jen fyzickými vlastnostmi výrobku, ale i nehmatatelným pocitem z uspokojení potřeb, který je spojen s užíváním daného produktu. Tento dojem, který odráží vnímání konkrétní značky<sup>14</sup> zákazníkem, můžeme označit za image výrobku. Je nutné zmínit, že renomé výrobce a image produktu jsou spojené nádoby. Pokud se sníží kvalita renomovaného výrobku, zhorší se postavení daného produktu na trhu, stejně jako pozice jeho výrobce. V opačném případě, když se z jakéhokoliv důvodu zhorší pověst firmy, můžeme očekávat, že se to negativně projeví i na velikosti prodeje.

<sup>14</sup> Značka ( brand ) slouží k jednoznačné identifikaci výrobce resp. výrobku. V této diplomové práci ovšem budu značku pojímat spíše jako nositele image výrobku.



Vynikající image ( tj. silná značka ) má výrazný ekonomický přínos. Připomenout mohu například výzkum, který porovnával názory spotřebitelů na chuť Coca-Coly a Pepsi. Při ochutnávce naslepo dalo přednost Coca-Cole před Pepsi jen 40 procent potenciálních zákazníků, Pepsi preferovalo 50 procent lidí. Při znalosti značky jsou ovšem výsledky zákaznických preferencí naprosto opačné: šedesáti procentům lidí chutnala více Coca-Cola a jen dvaceti procentům Pepsi [24]. Není jistě náhodou, že se hodnota značky Coca-Cola odhaduje na astronomických 69,64 miliard dolarů.<sup>15</sup>

#### 4.1.2. Zařazení public relations do širšího rámce

Zařazení oboru public relations do širšího rámce je stejně obtížné jako jeho definování. Většina lidí považuje vztahy s veřejností za jeden z nástrojů marketingové komunikace. Současně ovšem existují četné názory, podle kterých je public relations funkcí managementu ( podléhá přímo nejvyššímu představiteli organizace ).

Vztahy s veřejností jsou někdy nepřesně označovány jako „firemní komunikace“ ( PR jsou ve skutečnosti prostředkem podnikové komunikace ) nebo „vnější vztahy“ ( corporate external relations ). Nešťastné je především hodnocení public relations jako zprostředkovatele kontaktu firmy pouze s jejím okolím. Nepokrývá totiž druhou složku vztahů s veřejností, tj. vnitřní PR. Nepřesné chápání šíře veřejných vztahů je způsobeno především velkými korporacemi, ve kterých vedle sebe pracují oddělení marketingu ( marketingové otázky ), oddělení PR ( vnější prezentace společnosti ) a oddělení rozvoje lidských zdrojů ( Human Resource Development ), které řeší vnitřní záležitosti. V menších společnostech se marketingu a PR věnuje jen jedno oddělení. V řadě českých podniků neexistuje takové oddělení vůbec.

#### **4.2. Význam public relations**

Jak jsem již naznačil v předešlých odstavcích, public relations usilují o vytvoření příznivého klimatu pro realizaci podnikových cílů [39]. Tohoto úkolu se firma snaží

---

<sup>15</sup> Zdroj: Interbrand, J.P. Morgan Chase. BusinessWeek.



dosáhnout prostřednictvím péče o image podniku. Těžiště PR spočívá v šíření pozitivních zpráv o podniku a v omezování škod způsobených nepříznivými informacemi. Obor public relations vychází z faktu, že veřejné mínění může ovlivnit postavení a prosperitu firmy. Vzhledem k tomu, že veřejné mínění je tvořeno resp. zprostředkováno zejména sdělovacími prostředky, soustřeďují se pracovníci PR hlavně na práci s médii.

Podle zažitého marketingového pravidla informuje spokojený klient tři další, zatímco jeden nespokojený zákazník sdělí svou zkušenost devíti jiným lidem. Nový výzkum ovšem uvádí, že pouze 17 procent zklamaných kupujících si postěžuje svému okolí [5], což se jeví jako velmi malý podíl. Sice platí, že pět ze šesti nespokojených zákazníků si nestěžuje, ovšem naprostá většina těchto lidí se k dané společnosti nikdy nevrátí. Z pohledu oboru public relations ( a tedy i firmy ) je nejdůležitější, že účinek jedné negativní zprávy je mnohem silnější než vliv jedné pozitivní zprávy.<sup>16</sup> Jen pro zajímavost, čeští experti, kteří se zabývají problematikou masového ovlivňování, uvádějí, že dezinformace čtyř až pěti novinářů z různých médií dokáží způsobit pád libovolné v Česku působící banky [57]. Tomuto údaji můžeme věřit, zvláště, když si uvědomíme, jaké jsou názory a také zkušenosti českých občanů se stabilitou peněžních ústavů.

Kladení důrazu na vztahy s veřejností přináší mnoho výhod. Aktivita public relations lze ve srovnání s „klasickou“ reklamou uskutečňovat s podstatně nižšími náklady. Navíc platí, že činnost v oblasti PR poskytuje takový produkt, který veřejnost vnímá s větší důvěrou než reklamu. To je velká příležitost pro firmy, které mají kvalitní produkt a dostatek peněz na reklamu, ale přesto jim chybí reputace.

Vztahy s veřejností hrají svou roli v každém podniku. Zatímco se značná část menších firem soustřeďuje pouze na publicitu, jež je jednou z metod public relations, větší firmy využívají ve vztazích s veřejností širokou škálu prostředků a metod. Význačné postavení mají public relations zejména v oborech zatěžujících životní prostředí. Jak ukáží na několika případech v páté kapitole, veřejné mínění má stále větší vliv na provozování či projektování ekologicky náročného podnikání.

---

<sup>16</sup> S. L. Quek uvádí, že jedna negativní zpráva má stejně silný účinek jako 12 pozitivních zpráv [29].



### 4.3. Shromažďování údajů pro public relations

Na úvod této kapitoly je nutné říci, že základem vztahů s veřejností jsou fakta. Každý pracovník působící v oblasti public relations by měl pracovat pouze s přesnými a ověřitelnými údaji [16]. Navíc je nutné získávat aktuální údaje, protože se v současné době situace nejen v podnikání velmi rychle mění.

Pracovníci oboru public relations často využívají výsledky průzkumů veřejného mínění [2]. Hlavním účelem těchto výzkumů je zjistit, ověřit, nebo objasnit názory veřejnosti na určitou otázku. Velký důraz se v současnosti klade na ty výzkumy, které mohou ukázat, jak lze mínění veřejnosti na nějaký problém změnit. Výsledky zkoumání se využívají při zvažování obsahu a formy komunikace s veřejností.

### 4.4. Zajištění aktivit PR

Aktivity v oblasti public relations se zajišťují dvěma základními způsoby. První možností je vytvoření speciálního týmu uvnitř společnosti, který může fungovat v rámci marketingového oddělení, nebo i mimo něj. Druhou eventualitou je najmutí PR agentury. Každý z uvedených způsobů má své výhody a nevýhody. Pro zajištění aktivit PR svépomocí ( in-house ) hovoří zejména dobrá znalost vlastní firmy, redukce rizika spojeného s předáváním určitých informací PR agentuře a také možná úspora nákladů. Proti využití vlastních zdrojů stojí zkušenosti PR agentury. Některé společnosti minimalizují nevýhody obou variant tím, že pro některé úkoly využívají služeb agentury a ostatní aktivity public relations si zajišťují samy.

Pro ilustraci zde uvádím přibližné hodinové sazby PR agentur v roce 2002. U pozice manažer zakázek ( account manager ) se účtuje 1600 – 4500 Kč a u výše postaveného ředitele zakázek ( account director ) o 500 – 1000 Kč za hodinu více [42]. Hodinová sazba ředitele společnosti ( managing director ) činí zhruba 3500 – 8500 Kč.

Vztahy s veřejností zahrnují složky mnoha samostatných oborů, jako je například sociologie, psychologie, žurnalistika, ekonomie a politologie. Praxe ukazuje, že nejvhodnější kvalifikací pro práci v oboru public relations je novinářské vzdělání, na rozdíl od samotného marketingu, kde se uplatňují zejména lidé z ekonomických škol.



#### 4.5. Asociace PR agentur

Většina PR agentur je sdružena v asociacích. Tyto organizace se snaží vytvořit prostor pro diskusi a řešení určitých problémů. Hájí také zájmy svých členů vůči mezinárodním organizacím. Jednotlivé asociace rovněž dohlíží na dodržování etických standardů.

##### 4.5.1. Mezinárodní organizace

Nejvýznamnější mezinárodní asociací v oblasti public relations je International Communications Consultancy Organisation ( ICCO ). Tato organizace sdružuje národní asociace PR agentur. ICCO reprezentuje přibližně tři čtvrtiny trhu public relations v Evropě a ve Spojených státech amerických [42]. Tato organizace zastřešuje prostřednictvím národních asociací více než 850 PR agentur, ve kterých v současné době pracuje přibližně 25 000 zaměstnanců. V roce 1986 přijala ICCO tzv. Římskou chartu ICCO [Příloha č.1], která vymezovala etické hranice pro podnikání v oboru public relations. Římská charta postupem doby zastarala a byla nahrazena stručnější Stockholmskou chartou ICCO [Příloha č. 2]. Tento kodex přesněji vymezuje standardy pro firmy působící v oblasti public relations, nenahrazuje však osobní ani národní zásady a zákony.

Další důležitou mezinárodní organizací je International Public Relations Association ( IPRA ), která sdružuje profesionály – jednotlivce působící v public relations. Cílem této organizace je zvyšování úrovně oboru na celém světě [54]. Organizace IPRA vyžaduje od svých členů dodržování Etického kodexu IPRA [Příloha č. 3], který určuje profesionální a etické standardy pro práci public relations.

##### 4.5.2. Národní asociace

Největší národní asociací PR agentur je Public Relations Society of America ( PRSA ), která sídlí v New Yorku a sdružuje přibližně 20 000 profesionálů v oboru. Také tato organizace vydala vlastní deklaraci zásad – tzv. Kodex profesionálních norem pro podnikání v oblasti public relations<sup>17</sup> [66]. Důležitou organizací je i britská Public Relations Consultants Association ( PRCA ), která sdružuje více než 180 agentur.

---

<sup>17</sup> PRSA Member Code of Ethics



V České republice působí Asociace Public Relations Agentur ( APRA ), jejíž členové obhospodařují zhruba tři čtvrtiny českého trhu PR služeb. APRA se zabývá zejména řešením odborných otázek a organizováním seminářů a konferencí, které mají za úkol ukazovat tzv. nejlepší praxi public relations a zvyšovat tak úroveň oboru v České republice. Asociace vyžaduje od svých členů dodržování etických pravidel, která jsou stanovena Stockholmskou chartou ICCO. APRA byla jako první středoevropská asociace PR agentur přijata do mezinárodní organizace ICCO. V roce 2002 se dostala APRA do sporu s nečlenskými agenturami, které nesouhlasily se snahou asociace o prosazení certifikace kvality.<sup>18</sup> K získání daného osvědčení jsou totiž nutné například roční tržby nad tři miliony korun a větší počet zaměstnanců než pět. Nečlenské agentury vnímají snahu APRA jako omezování konkurence.

#### 4.6. Nástroje public relations

Hlavním úkolem public relations je šíření pozitivních – a zároveň pravdivých – informací o podniku a rovněž omezování škod způsobených nepříznivými informacemi. K naplnění těchto cílů se používá mnoha nástrojů.

Nejvýraznější osobnost současného světového marketingu, profesor Philip Kotler z J. L. Kellogg Graduate School of Management, klasifikuje instrumenty public relations pod akronymem PENCILS [14]:

P = Publications – publikace

E = Events – veřejné akce

N = News – novinky

C = Community involvement activities – angažovanost pro komunitu

I = Identity media – nosiče a projevy vlastní identity

L = Lobbying activity – lobbistické aktivity

S = Social responsibility activities – aktivity sociální odpovědnosti

---

<sup>18</sup> Consultancy Management Standard ( CMS )



#### 4.6.1. Publikace

Do této skupiny nástrojů public relations se zařazují zejména podnikové časopisy, výroční zprávy a informační brožury určené zákazníkům. Firemní časopisy jsou vydávány zejména velkými společnostmi. Tyto tiskoviny jsou určeny nejen zaměstnancům společnosti, ale i široké veřejnosti. Podnikové časopisy mají rozdílnou úroveň a různě široký „záběh“ témat. Všechny firemní noviny se však primárně věnují prezentaci aktivit a úspěchů společnosti a jejích zaměstnanců.

Výroční zprávy podniku mají mnoho funkcí. Hlavním účelem výroční zprávy je zveřejnění přesných údajů o hospodaření společnosti, postavení firmy na trhu a vyhlídkách firmy do nejbližšího období. Neoddiskutovatelnou funkcí výroční zprávy je také demonstrace síly organizace a posílení image firmy. Výroční zprávy, které jsou kromě samotných akcionářů určeny i široké veřejnosti [35], by měly být vždy zpracovány na vysoce kvalitním papíru. Velmi důležité je i grafické zpracování.

#### 4.6.2. Veřejné akce

Velmi důležitým nástrojem public relations je sponzorování sportovních a uměleckých akcí nebo prodejních výstav. Podniky si prostřednictvím těchto aktivit mohou zajistit širokou publicitu ( zviditelnění podniku ) a v mnoha případech i kladné reakce na produkt firmy.

Pro organizaci jsou nejvhodnější masové akce spojené s velkým zájmem diváků a médií. Tohoto pravidla se často drží firmy, které sice vyrábějí kvalitní výrobky, ovšem chybí jim potřebné renomé. V této souvislosti mohu zmínit například korejského výrobce automobilů Hyundai, který sponzoroval fotbalové mistrovství světa 2002.

Se stejným problémem bojovala v devadesátých letech i automobilka Škoda. České vozy byly ještě v polovině 90. let minulého století v celé řadě zemí ( zejména ve Velké Británii ) terčem posměchu, přestože v té době již splňovaly náročné normy stanovené mateřským koncernem Volkswagen. Škoda musela vynaložit značné úsilí a velké množství finančních prostředků na public relations, než se jí podařilo zlepšit pověst značky. PR oddělení se soustředila na prezentaci inovací a na propagaci dobrých výsledků modelu Felicia v anketách motoristických časopisů. Automobilka kladla velký důraz také



na sponzoring. Soustředila se na takové akce, které byly v dané zemi oblíbené a které měly zaručenu širokou publicitu.

V případě, že se podnik rozhodne pro sponzoring, měl by pečlivě zvážit, kterou akci bude podporovat. V tomto výběru rozhoduje velké množství faktorů. Nejdůležitější je, aby existovala nějaká spojitost mezi výrobkem dané firmy a „diváky“ sponzorované akce. Této zásady se řídí například výrobci piva nebo automobilů, kteří se často angažují ve fotbale a v ledním hokeji, tedy ve sportech, které sledují téměř výhradně jen muži: první česká fotbalová liga je tak podporována výrobcem piva Gambrinus, hokejová extraliga sázkovou kanceláří Tipsport a prestižní evropská Liga mistrů společnostmi Amstel Beer a Ford. Pro sponzory sportovních akcí je důležité, aby si jich všimli zejména konzumenti daných produktů a také rozhodovatelé koupě určitého výrobku.

Prostředky sponzorů neplynou jen do sportu, ale i na nejrozličnějších kulturní akce a také do sociální sféry. Sponzorství se ovšem nemělo zaměňovat s mecenášstvím, které nepožaduje ze strany obdarovaného žádné protislužby. Jako příklad mohu uvést PR program České pojišťovny nazvaný „Česká pojišťovna – mecenáš české kultury“, který balancuje na hraně mezi sponzoringem a mecenášstvím.

Do kategorie Veřejné akce nemusíme zařazovat jen různá show a exhibice, ale i organizování dnů otevřených dveří a putovních výstav. Aktivní firmou je v tomto ohledu elektrárenská společnost ČEZ, a.s., která s mottem „Netajíme nic – Přijďte se podívat!“ provozuje několik informačních středisek a pořádá putovní výstavy spojené se soutěžemi.

#### 4.6.3. Novinky

Pod nástrojem nazvaným Novinky se skrývají nejrozličnější metody šíření zpráv o podniku, jeho zaměstnancích a produktech. Cílem všech tiskových zpráv, projevů a dalších prostředků je zvýšení povědomí o firmě a zlepšení udržení image podniku. Za zveřejnění zpráv se sdělovacím prostředkům neplatí [34], což je jeden z nejdůležitějších rozdílů mezi PR a reklamou.

Připomínám, že vybudováním a udržením dobrého jména ( často označovaného jako goodwill ) se prokazatelně zlepšuje pozice korporace v konkurenčním boji. Dobrá pověst



firmy resp. výrobku nejvíce pomáhá v dobách krize, tedy například při hospodářských recesích nebo při oslabení odvětví nepříznivými zprávami. Jak ukazuje praxe, v těžkých dobách může renomovaná firma držet vyšší ceny, aniž by se jí snížily tržby. Úloha image roste s tím, jak se vyrovnává kvalita ( fyzické vlastnosti ) jednoho druhu zboží od různých výrobců.

Často užívanou praktikou je distribuce příznivých zpráv o firmě médiím a tvůrcům veřejného mínění. Média těmito „Novinkami“ zaplňují prázdná místa na svých stránkách. Zprávy informují veřejnost například o uvedení nového výrobku na trh, o významné inovaci produktu či o tom, že firma získala některý z certifikátů kvality. Prezentování „novinek“ často využívají výrobci a prodejci automobilů. Prostřednictvím informačních stránek motoristických časopisů se čtenáři dozvědí například o úspěchu konkrétního automobilu v náročném bezpečnostním crash-testu, o revolučním technickém řešení jiného vozu nebo o získání certifikátu ISO díky dodržování příslušných norem.

#### 4.6.4. Angažovanost pro komunitu

Velmi důležitým nástrojem, který má velký vliv na budování dobrého jména firmy, jsou „investice“ do místního společenství. Rozumí se tím vynakládání času a peněz na potřeby lokálních komunit. Například společnost McDonald's se snaží udržovat dobré mínění o firmě různými charitativními akcemi. Každá z restaurací si musí najít nějaký objekt ve svém okolí, který bude podporovat [21]. Nejčastěji směřuje pomoc do nemocnic, dětských domovů a ústavů pro postižené. Firma je agilní i v podpoře masového dětského sportu a také ve financování programů ochrany životního prostředí. Všechny zmíněné aktivity se snaží omezit vliv nepříznivých zpráv týkajících se firmy, jako jsou například útoky tzv. antiglobalistických radikálů na restaurace McDonald's nebo informace o nebezpečí nemoci šílených krav.

#### 4.6.5. Identita organizace

Vyjádření odlišnosti firmy od konkurence může organizaci pomoci v konkurenčním boji. Jak už jsem dříve uvedl, mezi projevy identity je možné počítat například podniková pravidla oblékání, grafické ztvárnění loga, logotypu, vizitek a hlavičkových papírů. Pravidla oblékání by měla odpovídat zejména předmětu podnikání firmy a kulturním



zvyklostem v daném regionu. Loga usnadňují identifikaci firmy, odlišují ji od konkurence a demonstrují její výjimečnost. Logo by se proto nemělo příliš často měnit. Jeho změna však může prospět ve chvíli, kdy organizace zápasí s horší pověstí a pomocí změn nosičů identity se snaží distancovat od minulosti a ukázat novou tvář. Některé korporace si ochraňují dobré jméno firmy a produktu registrací identifikačních symbolů. Tyto společnosti vycházejí z faktu, že prestižní obchodní značka nebo specifický rys produktu ( např. tvar lahve Coca-Coly ) mohou pomoci v podpoře prodeje výrobků.

Uznávané jméno firmy nebo výrobku může být někdy zneužito konkurencí. Nejčastějším způsobem parazitování na image jiné společnosti je prosté padělání produkce. Soupeřící firmy také v některých případech prohlašují, že jsou to právě ony, které mají právo na užívání dané značky. V této souvislosti mohu zmínit například problémy společnosti Jan Becher-Karlovarská Becherovka a.s. s výrobky s označením Becher či dlouholetý spor národního podniku Budějovický Budvar s americkou společností Anheuser-Busch o značku Budweisser.

Velké jméno firmy se může stát terčem útoků konkurence. Soupeři se často soustředí na vyhledávání informací o slabých místech prestižní společnosti [23]. Pokud se rivalovi podaří najít body, kde je renomovaná firma zranitelná, snaží se potenciálním klientům dokázat, že je v daném ohledu lepší než uznávaný soupeř s dobrou image. Tyto praktiky se často používají při získávání zakázek.

Specifický problém v oblasti identity organizace se týkal společnosti Benzina. Vinou nedotažené privatizace začaly vedle sebe v roce 1993 existovat dva provozovatelé čerpacích stanic se stejným názvem, a to akciová společnost Benzina a státní podnik Benzina [31]. Akciová společnost Benzina si po rozdělení původního podniku mírně změnila logo a označila svá čerpadla červenou barvou. Státní podnik si ponechal zelenobílé barvy. Problém vznikl na začátku roku 2001, kdy se v médiích objevily informace o likvidaci státní Benziny. Tyto zprávy však způsobily škody i stejnojmenné akciové společnosti, protože někteří zákazníci a dodavatelé nerozlišovali mezi státní a akciovou Benzinou. Akciová společnost se nakonec rozhodla spustit mediální kampaň, jejímž cílem bylo vysvětlit, že se jí problémy zelené Benziny netýkají. Škody, které způsobilo současné používání stejného jména a velmi podobného loga, nelze podle vedení



akciové společnosti Benzina vyčíslit. Jisté však je, že jen propagační inzeráty stály několik milionů korun.

#### 4.6.6. Lobbistické aktivity

Lobbování můžeme charakterizovat jako organizovanou činnost, prostřednictvím které různé subjekty hájí své zájmy. Podle profesora Philipa Kotlera lobbování „zahrnuje jednání se zákonodárci a vládními úředníky za účelem získání jejich podpory nebo odstranění legislativních překážek.“<sup>19</sup> Stejný autor řadí lobbying do oblasti tzv. veřejných záležitostí ( public affairs ). Jiní autoři uvádějí, že lobbování patří do vztahů se státní správou ( government relations ).

Organizace se pomocí lobbování pokoušejí prosadit příznivá legislativní a regulativní opatření nebo se naopak snaží zablokovat snahy, které by mohly ohrozit budoucí pozici firmy. Lobbování atakuje etickou hranici PR. Mezinárodní profesní charta organizace ICCO ( tzv. Římská charta ) ve článku 2.6. uvádí, že členská agentura nesmí „navrhovat a provádět žádné kroky, které by zakládaly nepatřičný vliv na vládní orgány, legislativu nebo sdělovací prostředky.“ Kodex rovněž stanovuje, že se nesmějí „nabízet ani dávat žádné hmotné stimuly osobám ve veřejných funkcích ani členům jakýchkoli statutárních orgánů či organizací, kteří nejsou řediteli, řídicími pracovníky ani smluvními poradci členské agentury, v úmyslu prosazovat zájmy klienta, pokud je to neslučitelné se zájmy veřejnosti, a nezpůsobovat, aby tak činil klient.“<sup>20</sup> Problematice lobbyingu se věnuje tato práce v podkapitole 4.9.1.

#### 4.6.7. Aktivity sociální odpovědnosti

Aktivitami sociální odpovědnosti jsou myšleny všechny činnosti, které slouží k vybudování dobré pověsti firmy v oblasti podnikové společenské odpovědnosti. Podnik se snaží přesvědčit vnitřní i vnější zákazníky ( tj. veřejnost ), že jeho cílem není jen dosahování zisku, ale i hájení veřejného zájmu. Aktivity sociální odpovědnosti jsou do značné míry podobné technikám popsaným v kapitole Angažovanost pro komunitu. Tyto instrumenty jsou často využívány firmami, které se potýkají s určitou nevolí veřejnosti.

<sup>19</sup> KOTLER, P.: Marketing management. Vydání deváté. Grada Publishing, Praha 1998, s. 591.

<sup>20</sup> Viz Příloha č. 1, článek 2.7.



Příkladem může být energetická společnost ČEZ, a.s., jež je některými lidmi kritizována za jadernou elektrárnu Temelín. ČEZ se proto angažuje v bohudlibých aktivitách, jako je například podpora handicapovaných sportovců. Výraznou prezentací svých charitativních akcí je známá i televize Nova.

Každá firma by měla klást důraz na dodržování „dobrých mravů“ v oblasti sociální odpovědnosti. Nepříznivé informace, jako jsou například zprávy o nepatřičném zacházení se zaměstnanci ( například supermarketů Billa a Penny Market ) nebo oznámení o porušování ekologických předpisů, mohou značně poškodit renomé a později i pozici firmy na trhu. Řešením samozřejmě nesmí být zatajování nepříznivých informací, ale odstranění vlastního problému, o kterém dané zprávy informovaly.

Rozdělení jednotlivých nástrojů do výše uvedených skupin je pouze orientační. Je zřejmé, že například nástroje popsané v podkapitolách „Veřejné akce“, „Angažovanost pro komunitu“ a „Aktivity sociální odpovědnosti“ spolu do značné míry souvisejí. Současně je obtížné stanovit, kam patří například blahopřání ( vánoční svátky, výročí atd. ) nebo udržování dobrých vztahů s VIP.<sup>21</sup> Některé instrumenty používané v public relations lze zařadit i do reklamy ( například brožury a loga ) nebo do podpory prodeje ( například prodejní výstavy a prezentace ). Mezi nástroje public relations se někdy zařazuje i reklama, inzerce, direct marketing ( vztahový marketing ), Internet a také publicita,<sup>22</sup> která je ovšem spíše komunikační metodou spočívající ve tvorbě a rozšiřování zajímavých zpráv o podniku nebo produktu.

#### 4.7. Nepříznivé informace

Nepříznivé informace můžeme chápat jako všechny zprávy, které mohou poškodit image organizace. Je přitom přirozené, že nepříjemné situace vznikají ve všech korporacích. Rozdílná je však závažnost těchto problémů a také nakládání s informacemi, které se dané věci týkají. Připomínám, že odvrácení vlivu negativních zpráv o firmě nebo produktu ( tj. aktivní obrana ) je jedním z hlavních úkolů public relations [14].

<sup>21</sup> Very Important Person – velmi důležité osoby; často tvůrci veřejného mínění.

<sup>22</sup> Publicita byl ještě na začátku devadesátých let považována za synonymum pro public relations.



V nedávné době se mluvilo například o účetních podvodech amerických firem a také o německém farmaceutickém koncernu Bayer v souvislosti s 52 úmrtími způsobenými vedlejšími účinky léku na snižování hladiny cholesterolu Baycol / Lipobay. V České republice se zmiňovalo například nedostatečné zajištění dioxinů v neratovické chemické společnosti Spolana. Do centra pozornosti veřejnosti se ( díky práci médií ) dostaly i občasné technické problémy letadel Českých aerolinií.

V souvislosti s nepříznivými zprávami je možné vysledovat jeden zajímavý efekt. Roste-li objem / intenzita negativního mediálního zpravodajství o těch oblastech života, se kterými nejsou občané ve zcela přímém kontaktu ( např. makroekonomika, politické strany ), „dochází se zpožděním zhruba čtyř až šesti týdnů také k negativním reakcím veřejnosti, v tzv. veřejném mínění.“<sup>23</sup> Toto zpoždění můžeme vysvětlit tím, že tvorba názorů neprobíhá jen v ose Média --» Veřejnost, ale zejména v posloupnosti: Média --» Názoroví tvůrci --» Veřejnost. Bylo prokázáno, že pozitivní zprávy ovlivní veřejné mínění ještě později.

Negativní informace jsou často zveřejňovány konkurenčními společnostmi, a to při získávání zakázek, tržních podílů a při snaze oslabit soupeře. Vzhledem k tomu, že public relations s nepříznivými informacemi často operuje, zmiňuji zde několik nepříliš čistých, avšak v praxi používaných praktik konkurence [23]:

#### *1. Využívání závažných reklamačních případů a procesů se zákazníky*

Konkurent se v tomto případě snaží upozornit na možné nebezpečí, kterému by mohl být vystaven zákazník, pokud by využil služeb soupeře.

#### *2. Využívání negativních zpráv v tisku a televizi*

Podnik využívá mediální publicity některých otázek ( např. nebezpečí BSE, kořistění z práce dětí v zemích třetího světa, nestabilita nového modelu automobilu, udělení pokuty za kartelovou dohodu atd. ) k oslabení soupeře a k posílení vlastní pozice.

---

<sup>23</sup> PROROK, M.: Obsahová analýza médií. In: PR: Komunikace v konfliktních a krizových situacích. MANAGEMENT PRESS, Praha 1999.



3. *Poukazování na ztrátu důležitých zákazníků, objednávek a rozpočtů*

Organizace přesvědčuje potencionálního zákazníka, aby nevyužíval služeb konkurenční organizace.

4. *Využívání negativních osobních a rodinných záležitostí*

Jedná se o velmi neetickou praxi konkurenčního boje. Soupeři se snaží zjistit a poté s patřičným zabarvením prezentovat nepříznivé informace o soukromí představitelů konkurenční společnosti.

5. *Využívání nepřátelství ve vedení konkurenční společnosti*

Firma se snaží šířením určitých informací snížit důvěru zákazníka v konkurenci.

6. *Záměrné ničení velkého jména*

Podnik v tomto případě upozorňuje na slabiny obecně uznávaného konkurenta.

7. *Záměrné rozšiřování zprávy o úpadku*

Tato praktika je velmi účinná v době hospodářských krizí a také v odvětvích, kde jsou důležitou záležitostí dodávky náhradních dílů. Cílem a také důsledkem šíření zpráv o problémech některé firmy je znejistění zákazníků.

8. *Záměrné rozpoutání pomlouvačné kampaně v tisku*

Některé firmy se snaží ohrozit pozici konkurence prostřednictvím pečlivě plánovaných pomlouvačných kampaní zneužívajících svobodu tisku. Ve výjimečných případech se přistupuje i k padělání důkazního prostředku.

9. *Využití spotřebitelských spolků*

Pracovníci firmy nebo jejich známí se obracejí na organizace na ochranu spotřebitelů a stěžují si na konkurenční společnosti. Stížnostem se nezřídka dostane publicity ve spotřebitelských časopisech.



#### *10. Anonymní dopis, anonymní telefonát*

Anonymy se odesílají nejčastěji tisku, státním orgánům a různým sdružením. Obsahují informace například o tom, že konkrétní osoba (či firma) neplatí daně, podvádí, bere nebo dává úplatky, má nemoc AIDS, je členem nebezpečné sekty, má sexuální vztahy s nezletilými atd.

#### *11. Kupování novinářů*

Novináři jsou uplácani, aby zveřejňovali zprávy s žádaným obsahem. Články většinou obsahují smyšlená podezření. Tento postup je pro postiženou společnost velmi nebezpečný, protože v médiích dochází k postupnému násobení účinku negativních zpráv.

#### *12. Objednávání znaleckého posudku s požadovanou tendencí*

Praktika, jež je často používána ve výrobních odvětvích, kde proti sobě stojí několik koncepcí nebo materiálů. Útočící firma objednává u uznávané kapacity takový posudek, který v očích zákazníků poškodí alternativní výrobek.

Zatímco v případě prvních zhruba pěti bodů se jedná o rozšiřování veskrze pravdivých informací, v dalších bodech jsou již zmíněny spíše nelegální aktivity. Stanovení etické hranice podnikání je velmi obtížné a pravděpodobně bude vycházet ze zvyklostí v daném regionu. Úkolem public relations je zajistit, aby měla firma již před útokem konkurence takovou pověst, která by sama o sobě omezila důvěryhodnost dané zprávy nebo pomluvy. Účinek nepříznivých informací nejvíce oslabí kvalitní plán krizové komunikace.

### **4.8. Krizová komunikace**

Chceme-li hovořit o krizové komunikaci, musíme nejdříve definovat některé pojmy. Prvním z nich je konflikt. Tento výraz lze vymezit jako střet protikladných názorů a zájmů, boj nebo odpor [21]. Rozdíly v názorech jsou však v životě naprosto běžné. Lze tedy předpokládat, že samotná existence konfliktu, jenž je průběžně řešen, by neměla nikoho ohrozit. Problémy ovšem nastanou tehdy, když konflikt přeroste v krizi nebo dokonce katastrofu. Slovníky cizích slov definují krizi jako vypjatou, svízelnou situaci,



dobu vrcholících rozporů, nebo zlomový okamžik. Katastrofu potom můžeme chápat jako pohromu, a to jak přírodní, tak i technickou. Příčinná souvislost mezi konfliktem, krizí a katastrofou není jasně prokázána [22]. Je důležité připomenout, že vzniku některých krizí je možno předcházet.

#### 4.8.1. Zásady krizové komunikace

Odborná literatura uvádí desítky zásad, které by měly být dodržovány v době, kdy se organizace nachází nebo dostává do nepříjemné situace. Pravidla pro krizovou komunikaci se mnoha ohledech podobají zásadám platným pro firemní komunikaci v „normálních“ dobách. Odlišnosti však můžeme vyzorovat v nasazení lidí, v množství disponibilního času a intenzitě komunikace.

Profesionálně vedené public relations by měly v první řadě předcházet krizím [2]. Preventivní opatření by měla – pokud je to možné – včas identifikovat momenty, které mohou vyvolat krizi a vyloučit tak samotný vznik krize. Když už ale krize propukne, měla by být jakkoli nepřehledná situace řešena s rozmyslem a s chladnou hlavou [22]. Aby to bylo alespoň trochu možné, měla by mít každá organizace plán krizové komunikace, kterým by se mohla s drobnějšími odchylkami řídit. Plán se projektuje s ohledem na možnosti korporace a na potřeby novinářů: má zajistit, aby si vyjádření představitelů firmy neprotiřečila a aby byly požadované informace dostupné včas.

Plán krizové komunikace určuje roli a zodpovědnost každého pracovníka, který se může dostat do kontaktu s médii. Musím v této souvislosti zdůraznit, že se novináři často nespokojí jen s názory vedení společnosti a s prohlášením mluvčího organizace. Mnoho žurnalistů s oblibou „přepadává“ zaměstnance dané firmy odcházející z práce a žádá od nich vyjádření. Někteří z nich dokonce lační po nalezení jakéhokoli rozporu mezi prohlášením vedení společnosti ( resp. mluvčího ) a vyjádřením zaměstnance. Seběmenší nejasnost v získaných údajích může být nakonec prezentována jako zatajování informací ze strany vedení podniku nebo i v jiném kontextu, který je ovšem určen daným – více či méně profesionální – novinářem. Někdy se dokonce stane, že taková informace odsune původně řešený problém do pozadí.

Z předešlého odstavce vyplývá, že chování zaměstnanců může do značné míry ovlivnit dopad krize na organizaci. Firma musí zajistit, aby všichni pracovníci prošli



školením zaměřeným na komunikaci s okolím [16]. Úspěch takového programu do značné míry závisí na vztazích zaměstnanců s vedením a na atmosféře panující v podniku, což jsou – jak už jsem dříve uvedl – oblasti zájmu interních vztahů s veřejností.

Při řešení krize je nezbytné zajistit, aby komunikace uvnitř firmy probíhala rychleji než komunikace s okolím. Ke zmírnění či k odstranění účinku nepříznivé situace potom pomůže podniku intenzivní a flexibilní komunikace s médii. Podstatné informace by měly být zájemcům poskytovány tak rychle, jak je to jen možné. Současně je potřeba dohlédnout na to, aby všechny předávané informace byly ověřené. V případě, že mluvčí nebo vedoucí představitel nemá takové údaje k dispozici, mělo by se veřejnosti nedvojsmyslně vysvětlit, proč to není možné [22]. Velkou výhodou mají ty společnosti, které zaměstnávají tiskového mluvčího, který má v této oblasti zkušenosti a dokáže přesvědčit veřejnost o své kompetenci. Další zásady pro komunikaci v době krize uvádím na konkrétních případech v páté kapitole.

Nezbývá než dodat, že krizová komunikace je považována za vysokou školu public relations. Praxe ukazuje, že v případě dobře zvládnutého krizového PR získávají odpovědní pracovníci tučné prémie, v opačném případě se místo odměn rozdávají spíše výpovědi. Musíme si přitom uvědomit, že úspěch a neúspěch v řešení krizové situace někdy závisí na zdánlivých maličkostech, jako je například denní doba vzniku daného problému<sup>24</sup> nebo naladění konkrétního novináře.

#### 4.8.2. Nátlakové skupiny

Hrubým porušením zásad public relations je podcenění síly nátlakových organizací. Nátlakovou skupinu můžeme charakterizovat jako hnutí, sdružení nebo iniciativu, která bojuje o prosazení svého zájmu. Tyto organizace se snaží podporovat nebo naopak blokovat různé projekty. Nátlakovým hnutím jsou například ekologické organizace nebo konkurenční společnosti.

---

<sup>24</sup> Jde zejména o čas uzávěrky v médiích a také o dostupnost PR pracovníků „na místě.“



Každý pracovník v PR si musí být vědom nerovného postavení jeho firmy resp. klienta a nátlakové skupiny. Lze to demonstrovat na několika skutečnostech. Mluvíme-li o radikálnějších tzv. ekologických hnutích, musíme si uvědomit několik skutečností. Zaprvé, tato sdružení často používají k prosazení svých cílů protiprávních prostředků. Jedná se například o vnikání na cizí pozemek nebo nejrůznější blokády. Z pohledu firmy je nejdůležitější, že veřejnost má určitou tendenci tyto nezákonné činy tolerovat, protože uvěří, že daná zájmová skupina jedná ve veřejném zájmu ( tzv. efekt boje Davida s Goliášem ).

Nátlakovým skupinám nahrává i několik dalších skutečností. Předně je to obecná neinformovanost veřejnosti o daném problému. Předpokládám, že průměrný pracující člověk nemá čas, zájem a někdy ani možnost ponořit se hlouběji do nějaké problematiky. Dojem ( a tím i názor ) je – bohužel pro všechny „postižené“ firmy – založen jen na minimu informací, které jsou navíc zpracovány médii nebo šeptandou. To, že mají někteří novináři tendenci uchopovat informace „po svém“, ukáží později u kauzy Philip Morris.

Veřejnost by měla mít rovněž na paměti i pouhý fakt, že nátlakové skupiny bývají závislé na příspěvcích dobrovolných dárců. Tyto organizace musejí podniknout mnoho kroků, aby „byly vidět“. Asi není náhodou, že například ekologická hnutí bývají velmi agilní v používání nástrojů public relations.

#### 4.8.3. Příklady řešení krize

V přístupu korporací ke krizové komunikaci panují značné rozdíly. Zatímco některé firmy volí pro situace, které by mohly ohrozit budoucí pozici podniku, strategii pasivní rezistence, jiné společnosti vytvářejí plány krizové komunikace. Například firma McDonald's připravuje své PR manažery na speciálních školeních, kde se prezentují postupy a informace o tom, jak je nutné řešit určité problémy [21].

Zajímavý postup při řešení vzniklé krize použil Mercedes-Benz z koncernu DaimlerChrysler. Tato německá automobilka musela čelit velmi negativní publicitě ve chvíli, kdy se dostaly do médií informace o tzv. losím testu nového modelu třídy A. Zmíněný test totiž ukázal, že nový mercedes je velmi nestabilní i při relativně nízkých rychlostech. Při jednom z pokusů se automobil při vyhýbacím manévru dokonce převrátil.



Případu se dostalo obrovské pozornosti nejen v odborném tisku, ale i v televizním vysílání v mnoha zemích. Novináři tehdy nezapomněli připomenout, že v dané zkoušce dopadl lépe než nový mercedes i ojetý vůz značky Trabant.

Automobilka reagovala velmi rychle. Nejdříve zpochybnila zkušební podmínky a provedení testu. Poté však vyzvala zákazníky, kteří si již Mercedes třídy A koupili, aby navštívili své dealery. Na automobilech stažených z oběhu se provedly důležité úpravy, které podstatně zlepšily stabilitu vozu. Stejně úpravy se použily i při výrobě nových vozů. Poté automobilka poskytla médiím materiály, které popisovaly a znázorňovaly všechna zlepšení na voze. Tyto PR aktivity doprovázela i reklamní kampaň, která například v tisku znázorňovala model A obrácený koly vzhůru. Reklamy byly doprovázeny textem, který popisoval kvalitní parametry upravené verze modelu. Poměrně vysoká prodejní čísla všech modelů mercedes a také významná ocenění v anketách hodnotících image organizace dokazují, že problémy s původní verzí vozu třídy A nakonec nezpůsobily společnosti Mercedes-Benz příliš velké škody. Pro úplnost dodávám, že se hodnota značky Mercedes odhadovala v roce 2002, tedy po vzniku problému s modelem A, na 21,01 miliardy dolarů.<sup>25</sup>

#### 4.8.4. Humor v komunikaci s veřejností

Humor použitý ve firemní komunikaci je dvousečnou zbraní. Pokud se použije s citem, může být účinnou zbraní proti některým informacím. Například firmě McDonald's se pomocí humoru a pohotovosti podařilo úspěšně odrazit neuvěřitelnou zprávu, podle které tato firma při výrobě hamburgerů používá mj. maso z žízá: mediální zástupce této společnosti na otázky novinářů odpověděl, že McDonald's své pokrmy žížalami neplní, protože jsou na kilogram dražší než hovězí.

Jak jsem již naznačil v úvodu této podkapitoly, humor a nadsázka je nutné použít jen se značnou opatrností. V opačném případě, kdy se nepostupuje s ohledem na postoje veřejnosti, může humor působit nepatříčně. Veřejnost může nabýt dojmu, že cynický podnik závažný problém zlehčuje. Ukázkový případ uvádím v podkapitole 5.6.5.: Spolana v médiích.

---

<sup>25</sup> Zdroj: Interbrand, J.P. Morgan Chase. BusinessWeek.



#### 4.9. Etika v public relations

Každá organizace by měla vycházet z platné legislativy a také z etických zásad. Z právních norem, které se dotýkají vztahů s veřejností, je třeba zmínit zejména Listinu základních práv a svobod, která zaručuje právo na informace.<sup>26</sup> Morální zásady, které by měly být ve vztazích s veřejností dodržovány, jsou zachyceny v mnoha oborových kodexech. Jedná se zejména o Římskou a Stockholmskou chartu a Etický kodex IPRA, které uvádím v přílohách 1-3. Stále však platí, že přístup k etickým normám je v praxi udáván svědomím zodpovědných osob.

Aby bylo možné zmapovat a poté snížit výskyt neetického a někdy i nelegálního jednání mezi pracovníky public relations a novináři, vznikla v roce 2001 na popud mezinárodní organizace IPRA kampaň na podporu transparentnosti v médiích ( IPRA Campaign for Media Transparency, ICMT ). V rámci této kampaně se provádějí výzkumy a rozbory, které mají zachytit tuto problematiku v celém jejím rozsahu. Výstupy z těchto analýz se poskytují národním organizacím, které na jejich základě vytvářejí a upravují místní etické standardy.

Hovořím-li o public relations, musím poukázat i na pojem propaganda,<sup>27</sup> který se někdy v souvislosti s aktivitami public relations zmiňuje. Cílem propagandy je vytvořit hnutí nebo následování ( tzn. kolektivní sílu ), přičemž její tvrzení nebývají založena na ověřitelných faktech [1]. Naproti tomu vztahy s veřejností jsou založeny na dialogu, který má vést k důvěře a vzájemnému pochopení, což je naprosto v rozporu s direktivním, jednostranným stylem propagandy. Určité propojení mezi těmito dvěma pojmy vzniklo hlavně kvůli nepřesnému chápání výrazu „ovlivňování veřejnosti.“ Jistý vliv zde má i historie, protože zjištění několika vědců, kteří položili základ public relations, byla zneužita nacisty.

<sup>26</sup> Usnesení předsednictva České národní rady č. 2 / 1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku ČR, oddíl druhý, čl. 17.

<sup>27</sup> Propaganda znamená podle českého PR klubu [58] „prosazování idejí, doktrín nebo politických teorií přesvědčováním lidí o jejich správnosti.“



#### 4.9.1. Lobbying

Jak již bylo naznačeno v podkapitole popisující nástroje public relations, je velmi obtížné vymezit hranici, která určí, kam až může firma při prosazování svých zájmů zajít. Obecně se uznává formulace z Římské charty ICCO [Příloha č. 1].

O vlivu lobbyistických skupin na veřejný život se nejčastěji mluví ve Spojených státech amerických. V tamním Kongresu platí pravidlo, že každý lobbista musí nahlásit, pro kterou firmu lobbuje. Neetické jednání omezuje ve Spojených státech tzv. anticorruption act [22]. Přes všechna opatření stále platí, že je velmi těžké od sebe oddělit legální podporu politických subjektů od nelegálních korupčních praktik. V této souvislosti se často zmiňuje náklonnost administrativy amerického prezidenta George W. Bushe k těžebním a obecně energetickým korporacím.

V Parlamentu České republiky zatím neexistují žádná opatření pro zprůhlednění lobbování. Oficiálně na českém trhu působí jen několik málo agentur zabývajících se oficiálně lobbyingem, ovšem ve skutečnosti se okolo poslanců, senátorů a vlády tvoří mnoho zájmových skupin. Dosud nevyřešeným domácím problémem je i otázka sponzorování politických stran ekonomickými subjekty.

#### 4.9.2. Ovlivňování novinářů

Neetického jednání se někdy dopouštějí zaměstnanci PR oddělení či PR agentur při protlačování příznivých zpráv o firmě do médií. Pracovníci public relations se snaží dosáhnout co nejlepšího obrazu podniku v médiích, a proto se někdy uchylují k silnému ovlivňování novinářů. Žurnalistům jsou nabízeny určité výhody, dárky a někdy dokonce i peníze.

Problematické uplácení novinářů se nevěnují jen charty určené pro pracovníky v PR, ale i novinářské kodexy. Je přitom velmi těžké nalézt rozhraní mezi úplatkem, dárkem a odměnou. Mezinárodní organizace Transparency International, jež definuje samotnou korupci jako zneužití pravomocí k osobnímu obohacení, míní, že úplatek předchází provedení služby, zatímco u daru je tomu naopak.

Vydavatelé sdělovacích prostředků často stanovují hranici, která určí, co si ještě může novinář dovolit přijmout. V některých českých médiích je stanovena maximální hodnota daru ( například 500 Kč ), jindy se použije obecnější vymezení, které stanoví, že



pracovník médií nesmí přijmout takovou výhodu, která by mohla být okolím považována za úplatek. Existuje i humornější definice, podle které není úplatek to, co lze na místě sníst.

4.9.3. Vnímání oboru public relations v ČR

Na vnímání oboru public relations českými novináři se v roce 2000 zaměřil výzkum, který ve spolupráci s Asociací PR Agentur ( APRA ) a časopisem Strategie vypracovala společnost Ultex Market Research. Dotazováno bylo 300 novinářů hlavních periodik, kdy 70 % vzorku tvořili řadoví novináři a zbylých 30 % členové vedení redakce. Studie se soustředila na tři části: obor public relations, firemní pracovníky PR a PR agentury.

Obor PR je vnímán relativně příznivě: pozitivně jej hodnotí 38 %, neutrálně 45 % a negativně jen 17 % novinářů. Novinářské hodnocení práce podnikových PR specialistů a zaměstnanců PR agentur vyznívá poněkud lépe pro pracovníky firem pověřené komunikací s médii: dle mínění žurnalistů jsou profesionálnější a také více napomáhají v práci. Novináři rovněž hodnotili, jak by se měly dodržovat a jak se v praxi respektují etické principy. Výsledky zachycuje tabulka č. 2.

Tabulka č. 2: Etické principy PR – předpoklad a realita  
Zdroj: APRA, iStrategie, Ultex Market Research

| Etický princip                                                                                       | Firemní pracovníci PR |         | PR agentury |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------|-------------|---------|
|                                                                                                      | Předpoklad            | Realita | Předpoklad  | Realita |
| Respektovat pravdu, nešířit lživé nebo zavádějící informace                                          | 84 %                  | 22 %    | 91 %        | 19 %    |
| Zajišťovat, aby byl deklarován skutečný zájem každé organizace, se kterou jsou v profesion. kontaktu | 64 %                  | 46 %    | 62 %        | 51 %    |
| Respektovat důvěrnost informací získaných či předaných v průběhu profesionální činnosti              | 60 %                  | 29 %    | 60 %        | 35 %    |

Studie se zajímala také o četnost výskytu neprofesionálního chování ze strany PR pracovníků. Výsledky zachycuje tabulka 3a ( PR agentury ) a tabulka 3b ( pracovníci firmy pověřeni komunikací s médii ).



Tabulka č. 3a: Frekvence setkání se situací ( za rok ) – PR agentury

Zdroj: APRA, iStrategie, Ultex Market Research

|                                                                                            | + 10x | 5 - 10x | 2 - 4x | 1x  | nikdy | neuved. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|-----|-------|---------|
| PR agentura se Vás pokusila uplatit za zveřejnění článku                                   | 7%    | 5%      | 7%     | 4%  | 75%   | 2%      |
| PR agentura Vám nabídla určitý objem inzerce za pozitivní publicitu                        | 11%   | 8%      | 12%    | 7%  | 58%   | 3%      |
| PR agentura Vám nabídla autor. honorář za napsání a publikování pozitivního článku o firmě | 3%    | 3%      | 8%     | 10% | 73%   | 3%      |

Tabulka č. 3b: Frekvence setkání se situací ( za rok ) – firemní PR specialisté

Zdroj: APRA, iStrategie, Ultex Market Research

|                                                                                            | + 10x | 5 - 10x | 2 - 4x | 1x  | nikdy | neuved. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|-----|-------|---------|
| Podnikový PR specialista se vás pokusil uplatit za zveřejnění článku                       | 9%    | 16%     | 11%    | 7%  | 54%   | 3%      |
| Podnikový PR specialista Vám nabídl určitý objem inzerce za pozitivní publicitu            | 11%   | 14%     | 17%    | 6%  | 49%   | 4%      |
| PR pracovník Vám nabídl autor. honorář za napsání a publikování pozitivního článku o firmě | 4%    | 5%      | 16%    | 10% | 62%   | 3%      |

Studie se také pokusila postihnout výskyt tlaku vydavatele nebo inzertního oddělení na protěžování témat nebo materiálů ve prospěch hlavních inzerentů. 37 % resp. 26 % žurnalistů uvedlo, že takový tlak vůbec resp. spíše necítí a 16 % se jasně nevyjádřilo. Dalších 9 % novinářů se vyslovilo pro ,spíše ano‘ a zbylých 12 % pro ,rozhodně ano‘.

Výzkum se týkal i kvality tiskových materiálů získaných od firem a PR agentur. Podle novinářů jsou z 16 % věcné a ze 79 % obsahují sice nové informace, ale ty jsou zabaleny do zbytečně zamlžujících údajů. Zbývajících pět procent tiskových podkladů neobsahuje nic, co by se dalo využít.



Podle jiného studie, kterou provedla v roce 2003 společnost Donath-Burson-Marsteller, žurnalisté „soudí, že více než polovina tiskových zpráv obsahuje superlativy a nepoužitelné citace.“<sup>28</sup> Nejvíce novináři kritizují, že více než 50 % informací zveřejněných firmou resp. její PR agenturou neobsahuje žádné zpravodajsky hodnotné informace a pětina z nich je údajně lživá.

## 5. Nekorektní firemní komunikace – příklady z praxe

### 5.1. Informační uzavřenost – Lidl Česká republika v.o.s.

V teoretické části této práce jsem uvedl, že každá firma usilující dobrou pověst musí komunikovat s veřejností. Ukázkovým případem podniku, který tuto zásadu hrubě porušuje, je společnost Lidl Česká republika v.o.s. Tento diskontní řetězec je českou pobočkou německé obchodní skupiny Lidl&Schwarz, která mj. provozuje i síť supermarketů Kaufland. Celoevropskou zásadou Lidlu je nekomunikovat s veřejností. Na otázky novinářů odmítají zástupci české pobočky reagovat. Například asistentka jednatele firmy Dana Berková stále tvrdí: „Naši komunikační strategií je nekomunikovat s médii.“<sup>29</sup>

Strategie informační uzavřenosti je pro firmu velmi nebezpečná. Rizika plynoucí z této politiky se významně zvyšují zejména ve chvíli, kdy se v médiích objeví nepříznivá zpráva týkající se dané firmě. Společnost Lidl si v uplynulých měsících vysloužila velmi špatnou pověst. K počátečním stížnostem zákazníků na podprůměrnou kvalitu zboží a na velmi malý počet kusů „akčního“ zboží se přidala i Státní zemědělská a potravinářská inspekce, která kromě jiných nedostatků odhalila v prodejnách i falšované kakao, které ze 70 % obsahovalo nepřipustné náhražky (dle zákona jde o klamání spotřebitele). Navíc do českých médií pronikly zprávy popisující zahraniční zkušenosti s Lidlem. Nejvíce se zmiňovalo napodobování prestižních značek a také stažení australského červeného vína

---

<sup>28</sup> Euro, 32-33, s.11.

<sup>29</sup> MF DNES, 10.10.2003.



Cabernet Shiraz z prodeje, poté, co se ukázalo, že samotný pach vína – prodávaného jen Lidlem – může u astmatických osob vyvolat těžký záchvat.<sup>30</sup>

Největší negativní publicitu řetězci přineslo nepovolené vykácení 102 stromů v okolí prodejen v devíti českých městech. Všechny případy se staly v noci, kdy dosud neznámí pachatelé stromy porazili nebo poškodili natolik, že musely být nakonec stejně pokáceny. Naprostá většina stromů přitom zakrývala výhled na prodejny Lidlu nebo na reklamní poutač této firmy. Představitelé řetězce se k těmto činům nejdříve nevyjadřovali, poté se od nepovoleného kácení distancovali. Stále silnější kritika<sup>31</sup> donutila společnost Lidl ke změně jednání: Koncem října 2003 si firma najala poradce v oblasti krizové komunikace, PR agenturu Protocol Service, jejíž výkonná ředitelka Jana Jabůrková se zároveň stala tiskovou mluvčí řetězce [62]. Vedení Lidlu nakonec uzavřelo s ekologickým hnutím Děti Země smlouvu, ve které se zavázalo vysázet za každý poražený strom deset nových. Odpovědnost za nepovolené vykácení dřevin firma nepřiznala, ovšem pravdou je, že nové stromy odmítl Lidl vysadit na místě původních.

Je zajímavé, že ani debakl české pobočky Lidlu v oblasti vztahů s veřejností nepřesvědčil majitele celé skupiny, německého obchodníka Dietera Schwarze, ke změně komunikační strategie společnosti. Dokazuje to chování této firmy na Slovensku. Podle analytiků v oblasti maloobchodu hodlá Lidl zaútočit na slovenský trh ve druhém čtvrtletí roku 2004. Usuzuje se tak podle inzerátů společnosti o přijímání pracovních sil a na základě nově postavených neoznačených budov, které se nápadně podobají prodejnám Lidlu v ostatních zemích [67]. Vedení slovenského Lidlu odmítá s médii jakkoli komunikovat. Podle ČTK odpověděla vedoucí sekretariátu slovenské pobočky Zuzana Albedinská na žádost o zodpovězení několika otázek slovy: „Žádné prohlášení neposkytneme, nepatří to ke zvyklostem společnosti Lidl.“

Strategie nekomunikování s médii ( a s veřejností obecně ) nutně vede ke spekulacím, že daný podnik něco závažného utajuje. Jakékoli vyjádření podniku, že se nebude k dané věci vyjadřovat ( a nemusí jít jen o známé „no comment“ ), budí u lidí pocit nedůvěry.

<sup>30</sup> Podle britského Úřadu pro potravinové standardy ( FSA ) bylo překročeno množství oxidu siřičitého povolené pro tento typ vína sedmnáctkrát.

<sup>31</sup> Nepovolené vykácení stromů kromě ekologických organizací odsoudil i ministr životního prostředí Libor Ambrozek, který o prošetření případu požádal ČIŽP.



Nakolik se názor veřejnosti na určitou organizaci tvoří na základě faktů a nakolik na základě pocitů, nelze přesně a objektivně určit. V oblasti public relations se musíme držet zejména zkušenostmi z hospodářské praxe: I neopodstatněný pocit nedůvěry k firmě může způsobit její pád. Myslím si, že informační otevřenost firmy významně snižuje účinek negativních zpráv.

## **5.2. Zatajování nepříznivých informací**

Zamlčování negativních informací týkajících se firmy je nepřijatelnou praktikou v oblasti public relations. Římská charta stanovuje, že se profesní aktivity musejí provádět „s patřičným zřetelem k zájmům veřejnosti.“ V podobném duchu hovoří i Stockholmská charta. Oba kodexy rovněž stanovují jednoznačnou povinnost respektovat pravdu a nešířit lživé nebo zavádějící informace, ať už vědomě nebo z nedbalosti. Tyto zásady byly v praxi nespočetněkrát porušeny.

### 5.2.1. Mitsubishi Motors / Electric

Velké zkušenosti ze zatajováním vad má například automobilka Mitsubishi Motors [26], která navzdory japonským zákonům a etickým pravidlům PR záměrně nezveřejnila informace o 64 tisících stížnostech na kvalitu automobilů, tedy o osmdesáti procentech všech stížností. Na zmíněné podvody, jež se páchaly pravděpodobně od roku 1977, přišla inspekce japonského ministerstva dopravy až v roce 2000. Zjištění o utajování nepříznivých informací navíc přišlo ve chvíli, kdy se společnosti podařilo napravit svou pověst, jež byla poškozena skandálem se sexuálním obtěžováním v amerických závodech firmy. Společnost se pokusila zmírnit dopad celé kauzy bezplatnými kontrolami přibližně 750 000 vozů, ovšem tato akce stála zhruba 70 milionů dolarů. Nedůvěra v budoucnost automobilky se rychle odrazila ve výrazném propadu akcií firmy.

Není bez zajímavosti, že pouze několik týdnů po vzniku aféry se rozhodl výrobce elektroniky Mitsubishi Electric stáhnout z oběhu zhruba sto tisíc televizorů typu CZ-1 a CZ-2 z osmdesátých let kvůli dříve nepřiznaným technickým závadám.



### 5.2.2. Fischer

Jako ukázkový případ zatajování nepříznivých informací lze uvést i kauzu české cestovní kanceláře Fischer. Společnosti bývalého senátora Václava Fischera (zejména Cestovní kancelář FISCHER, a.s., Fischer s.r.o. a Fischer Air) dlouhou dobu tajily své hospodářské problémy [6]. Ztrátu ve výši stovek milionů korun se Fischer rozhodl zveřejnit až poté, co se spekulace o finančních obtížích objevily v českých médiích.

Celá kauza poškodila deset let pečlivě budovanou image firem i samotného Václava Fischera. Přesto však nezpůsobila pád firmy, což by se po trpkých zkušenostech tisíců českých turistů dalo očekávat. Příznivě se zde projeví PR aktivity, kterými si Fischer získal v devadesátých letech neotřesitelnou image.<sup>32</sup> Fischerova cestovní kancelář tehdy například zvala novináře na nejrůznější „firemní akce“, které se konaly na atraktivních místech. Proniknutí nepříznivých zpráv do médií se omezilo i plošnou inzercí: je nutné si uvědomit, že se média ke „svým“ zadavatelům inzerce chovají často poněkud jinak, než k ostatním firmám, přestože to není etické.

Pro úplnost dodávám, že další nepříznivé zprávy, které postihly Fischerovy firmy (neplacení daně z přidané hodnoty, prodej zájezdů bez pojištění proti krachu, závazky vůči hoteliérům atd.) výrazně přispěly k poklesu prodeje zájezdů (meziročně o zhruba 10 %). Všechny tyto okolnosti vedly bývalého senátora k rozhodnutí prodat tříčtvrtinový podíl v jeho třech klíčových společnostech skupině K&K Capital Group naftářského magnáta Karla Komárka [48,52].

Případ společnosti Fischer je ukázkou toho, jak by neměla vypadat informační politika firmy. Každý podnik by se měl snažit dodržovat princip informační otevřenosti, aby nemohlo být nezveřejňování některých údajů zneužito ke spekulacím.

### 5.2.3. Ford a Firestone

Kauza Firestone byla po dlouhou dobu prezentována jako jeden z nejtragičtějších případů zatajování negativních skutečností. Výrobce pneumatik Firestone, americká filiálka japonského koncernu Bridgestone, byl obviněn, že dodával automobilce Ford řadu

---

<sup>32</sup> Před zveřejněním katastrofálních výsledků hospodaření obsazovala CK Fischer 1. místo v několika kategoriích žebříčku nejobdivovanějších firem v ČR, který každoročně sestavuje sdružení Czech Top 100. Společnost vyhrála i ve spotřebitelském výzkumu společnosti Reader's Digest o nejdůvěryhodnější značku.



let vadné obutí. Případ se týkal jednoho typu pneumatik používaných pro prvomontáž do poloterénního Fordu Explorer [25]. Firestone byl obžalován, že tajil informace o praskajících pneumatikách, které měly podle vyšetřovatelů během několika let způsobit nehody, při nichž zemřelo nejméně 174 lidí.

Společnosti Firestone i Ford ohlásily problémy v srpnu 2000, kdy se americký Úřad pro bezpečnost v silniční dopravě začal zajímat o roli pneumatik P235/75 R15 Wilderness v desítkách nehod, při kterých došlo k převrácení vozu. Ford, aby ukázal svou odpovědnost k zákazníkům a také demonstroval vinu Firestonu, se tehdy rozhodl pro jednorázovou výměnu 6,5 milionu pneumatik zmíněného typu.<sup>33</sup> V květnu 2001 se automobilka dokonce rozhodla rozvázat více než stoletou spolupráci s tímto dodavatelem, což snížilo cenu jejích akcií o další 4 % [61].

Velký zlom do případu přinesl rok 2002, kdy ve věci rozhodla kalifornská jury. Soudní šetření, které trvalo dohromady dva roky, ukázalo, že nehody, jež byly předmětem žaloby, nezpůsobily pneumatiky, ale chyby v konstrukci vozu Ford Explorer.

Celý případ, kterému se v době vyšetřování široce věnovala americká média, způsobil velké problémy oběma firmám. Kvůli kauze Firestone vznikly Fordu naprosto zbytečné dodatečné náklady spojené s výměnou obutí ve výši 2,1 miliardy dolarů. Automobilka byla také nařknuta ze svalování viny na Firestone. Navíc v té době musela firma čelit nespokojenosti zaměstnanců a rovněž dlouhotrvajícím problémům s nízkou kvalitou svých výrobků [36].

Jestli Ford věděl o konstrukčních chybách svého modelu, není zatím jisté. Na internetových diskuzních fórech majitelů Fordu Explorer jsem našel rozporuplná vyjádření ke stabilitě vozu. V jednom se však shodují: Ford Explorer je nutné chápat jako spíše užitkové auto bez sportovních ambicí. Závažnou chybou Fordu v oblasti společenské odpovědnosti (jeden z pilířů public relations) ovšem bylo, že inzeroval tento automobil jako vůz se sportovními vlastnostmi, přestože na to tento styl jízdy evidentně není zkonstruován. Je tedy velmi pravděpodobné, že někteří majitelé Exploreru podlehlili iluzi o vysokých schopnostech podvozku tohoto modelu a podle toho také řídili. Zde se bohužel negativně projevuje současná marketingová praxe, která produkty často

---

<sup>33</sup> Toto rozhodnutí snížilo ceny akcií Fordu o 18 % [63].



neprezentuje na základě jejich skutečných vlastností, ale spíše podle toho, co chce zákazník slyšet.

Firestone vyšel z celého případu mnohem hůře než automobilka. Poklesly mu prodeje a ztratil reputaci, čehož rychle využily konkurenční společnosti Michelin a Goodyear. Kvůli ztracené důvěře zákazníků musel Firestone na konci roku 2002 opustit severoamerický trh. Značka s více než stoletou tradicí se bude ještě nějakou dobu prodávat v ostatních částech světa. Ukázalo se, že pouhé obvinění ze zatajování vad – byť nakonec neprokázané – může způsobit firmě nedozírné škody.

### **5.3. Zneužívání vlivu v médiích**

Nekorektní praktikou v oblasti firemní komunikace je i využívání, či zneužívání majetkového nebo jiného vlivu v médiích. Ve Spojených státech amerických se pro takový postup zavedl pojem korporativní žurnalistika.

#### 5.3.1. Disney Corp.

Příkladem porušení etických zásad o oblasti vztahů s veřejností může být případ zpravodaje americké televize ABC Briana Rosse [27]. Tento reportér zjistil, že společnost Disney, do jejíž skupiny patří i zmíněná televize ABC, nekontroluje trestní rejstříky svých zaměstnanců, a že v kalifornském Disneylandu dostalo práci i několik lidí podezřelých ze zneužívání dětí. Rossův příspěvek byl dokončen, ovšem nikdy nebyl odvysílán. Časopis Brill's Content uvádí, že to byl právě Disney, který prostřednictvím svého vlivu v ABC zabránil odvysílání zmíněné reportáže. Společnost Disney jakýkoli zásah do vysílání popřela.

#### 5.3.2. AOL-Time Warner

Termín korporativní žurnalistika byl zmiňován i v souvislosti s informováním veřejnosti o připravované fúzi mediálních koncernů AOL ( America Online ) a Time Warner. Obě tyto společnosti vlastní několik prestižních časopisů. Korporaci AOL patří zpravodajské týdeníky The Economist, Newsweek a BusinessWeek, do skupiny Time Warner spadá Time a Fortune. Zmíněná periodika při informování veřejnosti o spojení



obou společnostmi sice neotiskla žádnou lež, ovšem o pozadí a „vítězi“ fúze se objevily tendenční zprávy, které ovlivnily cenu akcií.

Závažné případy porušení pravidel public relations se objevují i na regionální úrovni. Firmy se většinou snaží prostřednictvím tlaku na místní média, správní orgány a další osoby zabránit zveřejnění takových informací, které by mohly ohrozit pozici podniku. V mnoha případech se k „pouhému“ porušení etiky public relations přidá i podplácení, vydírání a další nezákonné činy.

#### **5.4. Selhání firemní komunikace – Shell U.K.**

Jedním z nejznámějších příkladů selhání firemní komunikace a současně ukázkou síly nátlakových skupin je kauza Brent Spar. V mnoha ohledech jde o první případ svého druhu, který vyvolal širokou diskusi o etice podnikání a přístupu k veřejnosti. Jen pro zajímavost, když přijel do Prahy Adrian Wheeler,<sup>34</sup> odborník na firemní komunikaci, použil v rozhovoru pro týdeník Euro jako modelový příklad pochybení v oblasti podnikové komunikace právě kauzu Brent Spar.

Poznámka: Kostru případu Brent Spar jsem převzal z knihy *Public Relations: Komunikace v konfliktních a krizových situacích*, kterou napsal Petr Němec<sup>35</sup> a z knihy J. Kohouta *Veřejné mínění, image a metody Public Relations*. Dále vycházím z údajů Victorie Ellwoodové<sup>36</sup> z Hansard Security, společnosti Shell [60] a hnutí Greenpeace [50].

Společnost Shell Expro, jež je jednou z divizí Shell U.K. ( britská část ropného koncernu Royal Dutch/Shell ), řešila od roku 1991 úkol, jak se zbavit nepotřebné plošiny Brent Spar ( odpadní bóje vysoká 130 metrů ), která sloužila v Severním moři jako mezisklad vytěžené ropy. Společnost si nechala od konzultačních firem a univerzit zpracovat téměř třicet studií, které měly ukázat optimální variantu likvidace této bóje.

<sup>34</sup> A. Wheeler řídí britskou pobočku komunikační agentury GCI. Je členem nejvyššího vedení GCI Europe.

<sup>35</sup> Petr Němec pracoval v průběhu krize jako zpravodaj Hospodářských novin v Německu, kde vzbudil případ největší vlnu emocí.

<sup>36</sup> Ellwood, V.: *Vztahy s veřejností a nátlakové skupiny*. iStrategie, 1.10.2001.



Jako nejlepší a ekologicky nejšetrnější řešení bylo nakonec vybráno potopení plošiny do hloubky 2000 metrů ve východním Atlantiku. Společnost Shell U.K. o výsledcích studií informovala všechna kompetentní místa, a to včetně britské vlády, která nakonec udělila pro tento výjimečný případ povolení a souladu s mezinárodními závazky informovala o akci vlády všech pobřežních států.

Problémy ovšem nastaly v roce 1995, když se do případu vložila nevládní organizace Greenpeace. Toto hnutí začalo poté, co si vyžádalo od firmy Shell podklady ke všem zvažovaným variantám, připravovat protestní kampaň. Zorganizováním nesouhlasné kampaně byla pověřena německá sekce Greenpeace.

#### 5.4.1. Konflikt

Konflikt nastal 30. dubna 1995, kdy skupinka aktivistů Greenpeace obsadila Brent Spar. Greenpeace natočilo na plošině některá zařízení a začalo tvrdit, že se na plošině nachází 100 - 130 tun nebezpečných látek, které chce Shell potopit spolu s celou bójí. Poté přešla kampaň do další fáze. Hnutí se rozhodlo prezentovat celý případ jako exemplární a začalo prohlašovat, že se ropné koncerny hodlají takovým způsobem zbavit i dalších téměř čtyř set zařízení. Greenpeace prohlásilo všechny dříve vypracované studie za nevěrohodné a zpochybnitelné a jako řešení navrhlo ty varianty, které byly dříve odmítnuty. Vůbec nebyl komunikován fakt, že již v únoru 1995, kdy bylo vydáno předběžné povolení k potopení plošiny, britská vláda prohlásila, že se jedná o naprosto výjimečný případ. Veřejnost se rovněž nedozvěděla, že některá nebezpečná zařízení, o kterých aktivisté tvrdili, že skončí na mořském dně, měla být před potopením odstraněna.

#### 5.4.2. Krize

V Německu se proti ropnému koncernu zvedla vlna nevole, jež vyústila v bojkot čerpacích stanic Shell. Je důležité zmínit, že výzvu k odmítání nevydalo přímo hnutí Greenpeace, ale někteří němečtí politici (zejména tehdejší ministryně životního prostředí A. Merkelová), kteří se zalekli vzrůstajícího tlaku veřejnosti. Ten byl ale způsoben organizací Greenpeace, která výsledky z jednoho výzkumu veřejného mínění zkoumajícího ochotu veřejnosti k bojkotu Shellu zneužilo ve své tendenční tiskové zprávě



z 1.6.1995. Tento krok je považován za klíčový: celá řada dosud pasivních lidí se přidala k protestům, protože názor odmítající chování ropného koncernu byl považován za silně většinový ( pozn.: efekt následování ).

Začátkem června 1995 začal Shell s přípravami na potopení Brent Sparu. Greenpeace reagovalo na tento krok obsazením plošiny. Celou akci pochopitelně sledovaly televizní kamery. Diváci mohli sledovat dramatické záběry aktivistů spouštěných z vrtulníku: mediálně atraktivní obrázky, které byly navíc zasazeny do kontextu boje Davida s Goliášem, zajistily médiím vyšší sledovanost a přispěly k ještě větší emocionalizaci problému. Právě přesun celého případu do roviny emocí způsobil Shellu největší škody. Německá pobočka ropného koncernu – Shell Deutschland – která byla snadno dosažitelná, se dostala do role viníka, přestože s likvidací Brent Sparu neměla nic společného. Vzhledem k tomu, že centrála společnosti Shell komunikovala potopení plošiny jen s britskou veřejností a nepředávala všechny potřebné informace svým národním pobočkám, nebyla německá filiálka zpočátku schopna na krizi adekvátně reagovat. Později, když už měla pobočka dostatek údajů, byly věcné argumenty, které se podařilo protlačit do médií, označovány za aroganci. Krize dosáhla vrcholu v polovině června 1995, kdy byly na tři čerpací stanice Shell dokonce spáchány atentáty.

#### 5.4.3. Zklidnění situace

Ropná společnost se rozhodla ustoupit tlaku veřejnosti ( obrat firmy klesl kvůli bojkotu o 20-30 % ) 21. června 1995, kdy zveřejnila rozhodnutí nepotopit Brent Spar do Atlantického oceánu. Po zklidnění situace se zpravodajství podstatně změnilo: novináři se začali zabývat i věcnými argumenty, objevily se diskuse o oprávněnosti a síle veřejných protestů<sup>37</sup> a také polemiky zpochybňující poctivost práce médií. Velkou kritiku si za publikování lží a zavádějících informací vysloužilo i hnutí Greenpeace. Tato organizace se sice firmě Shell omluvila za zkreslení některých údajů, ale toto ospravedlnění bohužel

---

<sup>37</sup> Případ Brent Spar se někdy zmiňuje na konferencích o globalizaci. Řada odborníků na této kauze demonstruje, že ani největší mezinárodní korporace nejsou všemocné.



téměř zapadlo. Pro úplnost dodávám, že hnutí Greenpeace vyšlo z případu sice s pokaženou pověstí,<sup>38</sup> ale na druhou stranu s pokladnou naplněnou příspěvky dárců.

#### 5.4.4. Shrnutí

Celý případ Brent Spar poškodil nakonec všechny subjekty, které se jej aktivně či pasivně zúčastnili. Společnost Shell byla silně zasažena bojkotem čerpacích stanic. Kromě nízkých tržeb kompenzovala nájemcům čerpacích stanic Shell vzniklé ztráty, musela navíc pracně a také velmi nákladně získávat zpět ztracenou důvěru lidí. Kromě toho neodpadl firmě problém s likvidací bóje. Mimoto se ropný koncern dostal do nepřízně britské vlády, protože tehdejší ministerský předseda John Major, který ještě těsně před kapitulací Shellu obhajoval v parlamentu udělení povolení k potopení bóje, potom nevypadal kompetentně. Utrpěli ovšem i politici, kteří nechali tendenčními zprávami zmanipulovat.

Smutné je, že na médii živenou přestřelku týkající se ochrany životního prostředí doplatila příroda. Odpadní plošinu musel Shell odtáhnout do Norska a rozřezat ji tam. Jak se nakonec ukázalo, bylo to z pohledu ekologie nejhorší možné řešení.

Poznámka: Mezi problémy Shell U.K. ( Brent Spar ) a společnosti SPOLANA a.s. Neratovice lze vysledovat určité podobnosti. Toto propojení nevede jen přes organizaci Greenpeace, ale zejména přes principy a paralely, které lze mezi oběma případy vysledovat.

#### **5.5. Nedostatek citu v oblasti firemní komunikace**

Při plánování PR aktivit by měla každá firma postupovat nanejvýš obezřetně a citlivě. Měla by si být vědoma podmínek, ve kterých podniká, měla by mít přesnou představu o názorech veřejnosti na otázky, které se podniku alespoň trochu dotýkají. Vychází se přitom zvláště z průzkumů veřejného mínění. Následující dva případy ukazují, že i dobře míněná snaha firmy se může obrátit proti ní.

---

<sup>38</sup> Aktivity Greenpeace v kauze Brent Spar jsou některými autory považovány za ukázkový případ manipulace veřejným míněním.



### 5.5.1. Philip Morris ČR a.s.

Příkladem málo citlivého přístupu k veřejnosti může být zveřejnění studie, kterou si u poradenské firmy Arthur D. Little International objednal přední výrobce tabákových výrobků Philip Morris. Výzkum se týkal dopadů kouření na veřejné finance v České republice. Výsledkem zmíněné studie, jež byla zveřejněna v roce 2001, je konstatování, že český stát vydělal v roce 1999 na kouření přibližně 5,815 miliardy korun. Zveřejnění tohoto výsledku nenašlo původně v českých médiích žádnou odezvu. Rozruch však vyvolali američtí odpůrci kouření, kteří v reportáži zpravodajské televize CNN tvrdili, že výzkum je nemorální, protože zařazuje mezi nepřímé vládní příjmy mj. i miliardu korun, kterou stát vzhledem ke kratšímu životu kuřáků ušetřil na důchodech a zdravotní péči [50]. Některá česká média se soustředila jen na jednu část studie a prezentovala ji jako ukázkou hyenismu nadnárodní společnosti, přestože mluvčí firmy tvrdil, že studie měla být jen podkladem k diskusi o nákladech na zdravotní péči o kuřáky.

Následky této kauzy, která přinesla koncernu značnou negativní publicitu, lze jen těžko vyjádřit. Vzhledem k tomu, že spotřeba cigaret neklesla a výraznější pokles ceny akcií nebyl zaznamenán [61], mohlo by se zdát, že celý případ nezpůsobil firmě v podstatě žádné škody. Musíme si ale uvědomit jeden nepřímý vliv: nejen v ČR, ale i v dalších evropských státech probíhaly a stále probíhají diskuse o omezování reklamy na tabákové výrobky. Image tabákových koncernů jako bezohledných a cynických továren na zisk jen nahrává odpůrcům kouření. Mohu jen konstatovat, že se v České republice od roku 2001, kdy byla zmíněná studie zveřejněna, opatření proti tabákovým koncernům a kuřákům samotným zostřila.

Philip Morris, který chtěl zmíněnou vědeckou práci odpovědět na obvinění českých úřadů, že kouření zatěžuje veřejné finance, si tak rozhodně neprospěl. Dodávám, že se v poslední době česká pobočka Philip Morris pokusila zlepšit svou pověst, a to například přistoupením do filantropického Klubu firemních dárců Donator.

Poznámka: Nakolik je studie zadána společností Philips Morris nemorální a zavrženíhodná, závisí na individuálním posouzení. Hlavní položky studie proto uvádím v příloze č. 4.



### 5.5.2. ČESKÝ TELECOM, a.s.

Jak jsem uvedl v teoretické části, účinným nástrojem public relations je sponzoring. Velmi aktivní firmou v této oblasti je například ČESKÝ TELECOM, a.s., který – po ukončení několikaleté finanční podpory české hokejové extraligy – stále přispívá na vybrané televizní přenosy a některé významné kulturní akce. Paradoxně právě Telecom a jeho masivní sponzorská činnost byla před několika lety terčem kritiky mnoha lidí, kteří upozorňovali na fakt, že museli tyto aktivity prostřednictvím telefonních poplatků platit ze svých peněz, protože v té době neměli možnost volby operátora pro pevnou telefonní síť [47,42]. Tento případ demonstruje nepochopení mezi jednotlivcem a firmou, které je ovšem typické pro trh s monopolem.

## **5.6. SPOLANA a.s. Neratovice**

### 5.6.1. Stručné představení firmy

SPOLANA a.s. Neratovice ( dále jen Spolana ) je jedním z nejvýznamnějších podniků chemického průmyslu v České republice. Společnost sídlí ve středočeských Neratovicích ( přibližně 25 km severně od Prahy ) podél břehu řeky Labe. Přibližně 80 % z 262 hektarů výrobního závodu se ovšem nachází v katastru přilehlé obce Libiš. Hlavním předmětem podnikání je výroba a prodej chemických výrobků [64].

Historie chemického průmyslu v Neratovicích sahá až do roku 1898, kdy byla zahájena výstavba závodu na karbid vápníku. Postupem se výroba rozšiřovala, měnili se majitelé i organizační uspořádání [64]. Dnešní akciová společnost Spolana vznikla 1. května 1992 transformací stejnojmenného státního podniku. V současné době je Spolana vlastněna petrochemickým holdingem Unipetrol,<sup>39</sup> který drží 81,78 % akcií podniku. Dalším významným akcionářem je Česká konsolidační agentura, která vlastní ve společnosti podíl ve výši 9,76 %.<sup>40</sup>

Koncem devadesátých let začala ve firmě restrukturalizace, během níž byly činnosti, které přímo nesouvisely s výrobou a obchodem hlavních výrobních skupin, vyčleněny

<sup>39</sup> Do skupiny Unipetrol patří kromě Spolany i akciové společnosti Chemopetrol, Kaučuk, Česká rafinerská Benzina, Paramo, Agrobiochemie, Aliachem, Unipetrol Trade a Unipetrol Rafinerie.

<sup>40</sup> Výroční zpráva SPOLANA, a.s. Neratovice 2002.



a převedeny do nově vzniklých dceřinných společností NeraAgro, spol. s r.o. ( výroba a prodej zemědělských přípravků a umělých sladidel ) a NeraPharm, spol. s r.o. ( produkce a prodej výrobků tzv. kvalifikované chemie ).

Společnost se zaměřuje zejména na následující výrobní oblasti: produkty na bázi ethylenu ( PVC ), suroviny pro polyamidová vlákna ( kaprolaktam ) a na anorganické sloučeniny ( louh sodný, chlor, kyselina chlorovodíková, kyselina sírová, síran amonný, solanka atd. ).

Ekonomické výsledky Spolany Neratovice jsou dlouhodobě nepříznivé. Již minimálně 6 let oznamuje firma každý rok záporný hospodářský výsledek v řádu stovek milionů korun. Jen za rok 2003 činila ztráta 2,61 miliardy korun [64]. Za velkou částí ztráty stojí ovšem započítání opravné položky na odstavené výrobní zařízení lineárních alfa olefinů ve výši 1,9 miliardy korun [65].

Ekonomické problémy Spolany jsou způsobeny zejména pozůstatky z minulosti, další komplikace přinesly povodně v roce 2002, společnost navíc poškozuje nepříznivý vývoj na trhu plastů. Jak mi však připomněl tiskový mluvčí firmy, nebýt některých mimořádných událostí, pohybovala by se Spolana v černých číslech. V prvním čtvrtletí roku 2004 dosáhla Spolana kladného hospodářského výsledku: nekonsolidovaný čistý zisk činil v tomto období 23,3 milionu korun [68]. V podniku se v důsledku restrukturalizace a redukce nákladů stále snižuje počet zaměstnanců. Podle údajů tiskového mluvčího z dubna 2004 pracuje ve společnosti celkem 1124 lidí. Hlavní ekonomické ukazatel Spolany uvádím v příloze č. 5.

#### 5.6.2. Staré ekologické zátěže

Pokud se v médiích objeví zmínka o společnosti Spolana, téměř vždy se zpráva týká životního prostředí. Největší prostor se věnuje problematice nebezpečných látek, které jsou pozůstatkem dřívějších výrob. Tyto naprosto prokazatelné a Spolanou přiznané ekologické zátěže lze vymezit ve čtyřech oblastech:

- a/ skládka toxického odpadu
- b/ objekty kontaminované dioxiny ( včetně shromážděných kapalin )



- c/ podloží a objekt staré amalgamové elektrolyzy ( rtuť a dioxiny )
- d/ kontaminované podzemní vody

Poznámka: V podkapitolách A až D vycházím z údajů poskytnutých přímo Spolanou, a to zejména ze Zprávy o vlivu na životní prostředí 2002, z povodňových auditů společnosti a z informací tiskového mluvčího podniku. Následující technická data uvádím proto, aby bylo jasné, jaké ekologické závazky chemička připouští a také, aby bylo možné konfrontovat stížnosti různých subjektů na zatajování informací ze strany Spolany se skutečností.

#### *A/ Skládka toxického odpadu*

Skládka byla využívána od 70. let k ukládání odpadů z výroby PVC, stříže a kalů z čištění solanky. Přípravy na sanaci této skládky začaly v roce 1992. O tři roky později byla zahájena stavba podzemní nepropustné schránky ( tzv. geokontejnment ), na jejímž tělese byla později vybudována nová skládka včetně kontrolního objektu. Stavba byla do trvalého provozu uvedena v roce 1998.

Náklady na sanaci skládky, které dosáhly výše 291,9 milionu Kč, byly hrazeny z prostředků Fondu národního majetku České republiky.<sup>41</sup>

#### *B/ Objekty kontaminované dioxiny*

Poznámka [8,9]: Polychlorované dibenzo-p-dioxiny ( PCDDs ) a polychlorované dibenzofurany ( PCDFs ) tvoří skupinu 210 sloučenin, které jsou označovány jako persistentní organické polutanty<sup>42</sup> ( rozkladu odolné organické znečišťující látky; POPs ). Tyto stabilní látky jsou přírodě cizí, řada z nich má silně toxické a karcinogenní účinky. Dioxiny a podobné sloučeniny vznikají lidskou činností ( spalovacími procesy, haváriemi, provozem automobilů, úniky ze skládek atd. ), a to jako vedlejší produkty bez jakéhokoli praktického využití. Tyto látky, které jsou dnes v životním prostředí prakticky všudypřítomné, se kumulují v živých organismech. Dioxiny jsou označovány za nejtoxičtější látky vytvářené lidskou činností. Přestože se dioxiny a dibenzofurany řadí

<sup>41</sup> Novou skládku na tělese geokontejnmentu platila Spolana.

<sup>42</sup> Termín použitý v Konvenci o dálkovém přeshraničním transportu látek znečišťujících ovzduší OSN.



mezi kumulativní jedy s řadou zásahů do živého organismu, nebyl dosud popsán žádný případ smrtelné otravy člověka. Vysoké koncentrace dioxinů se v běžných podmínkách nevyskytují.

Dioxinová zátěž vznikla ve Spolaně v letech 1965 – 1968, kdy se zde vyráběl herbicid ARBORICID E. Již v době produkce zmíněného herbicidu se u přibližně 80 provozních pracovníků začaly projevovat velmi vážné zdravotní potíže ( tzv. chlorakné ), kvůli kterým se v roce 1968 uzavřely a zneprístupnily všechny tři kontaminované objekty ( A114, A1030 a A1420 ). Veškeré kapaliny, které mohly být zamořeny, byly uskladněny ve dvousetlitrových sudech.

Sanaci začala řešit Spolana až v polovině devadesátých let.<sup>43</sup> Po zpracování analýzy rizik, kterou v roce 1995 vypracoval Aquatest Praha, byl v roce 1998 zlikvidován objekt A114, u něhož bylo možné – dle vyjádření Spolany – „jednoznačně oddělit kontaminovanou a nekontaminovanou část.“<sup>44</sup> Na místě se dvakrát ročně odebírají vzorky, které analyzuje laboratoř Axys Varilab.

V roce 2001 byla společností Aquatest Praha dokončena analýza rizik, která prokázala u zbylých dvou budov vysoký stupeň zamoření. Poté byla – na základě smlouvy mezi FNM a americkou Agenturou pro rozvoj a obchod ( TDA ) – zahraniční společností R.A.I. provedena studie proveditelnosti. V současné době se čeká na dokončení pilotního projektu dekontaminace. Sanace, která začne – podle údajů z dubna 2004 – v říjnu tohoto roku, by měla být podle České inspekce životního prostředí ( ČIZP ) dokončena do roku 2008.

### *C/ Stará amalgamová elektrolyza ( rtuť )*

Tato výrobní technologie sloužila od začátku padesátých let až do roku 1975 k výrobě hydroxidu sodného a chloru. Analýzu rizik pro amalgamovou analýzu zasaženou rtuť a kontaminované podzemní vody provedla společnost Ekosystém Praha, a to až v roce 1996. Od té doby se zadalo ještě několik dalších studií, poslední z nich prokázaly

<sup>43</sup> Značné zpoždění sanace zdůvodnila Spolana technickou náročností dekontaminace, nedostatkem financí a odborných znalostí.

<sup>44</sup> Kontaminovaný materiál byl spolu s „podezřelými“ omítkami stavby uložen do podzemní části objektu A114 ve formě nepropustného betonového monolitu ( tzv. solidifikát; podobné řešení jako v případě Černobyli ). Nezasažená část byla zdemolována a uložena na podnikovou skládku nebezpečného odpadu.



v provozu staré amalgamové elektrolýzy i dioxiny. Vlastní sanace, která by má být podle ČIŽP dokončena v roce 2011, začne na podzim 2004.

#### *D/ Podzemní vody*

Podzemní vody jsou ve Spolaně zasaženy zejména chlorovanými uhlovodíky z prostoru výroby vinylchloridu. V několika posledních letech se v prostorách závodu petrochemie provádělo tzv. sanační čerpání zasažených podzemních vod.

#### 5.6.3. Vztahy s veřejností před srpnem 2002

Společnost Spolana neměla před srpnem 2002 příliš dobrou pověst. Firma byla informačně poměrně uzavřená a kontakty s veřejností ( místní komunitou ) sice existovaly, ale nebyly příliš časté. Velký vliv na nevalnou pověst chemického podniku měla zejména šeptanda, která se týkala zejména následků několika havárií, které ve Spolaně v minulosti proběhly.

Větší aktivitu než v oblasti informování veřejnosti projevovala Spolana v používání ostatních nástrojů public relations. Společnost po dlouhou dobu sponzorovala fotbalový klub Spolana Neratovice ( třetí a posléze druhá liga ), stejnojmenný atletický klub a některé další sportovní a kulturní akce. Podnik rovněž přispíval na rekreační pobyty dětí, členů Sdružení zdravotně postižených a Svazu diabetiků.

Komunikaci s vnitřní veřejností zajišťoval zejména firemní Spolana zpravodaj. Styk společnosti s okolím zabezpečoval především Zdeněk Joska ( asistent generálního ředitele a zároveň tiskový mluvčí ).

#### 5.6.4. Klíčové události roku 2002

Rok 2002 nebyl pro Spolanu příliš dobrý. Již od konce roku 2001 se stupňovala kampaň některých nátlakových skupin. Jednalo se zejména o hnutí Greenpeace, které kritizovalo nedostatečné zajištění „dioxinových“ budov proti povodni. Spolana nakonec po určité době přistoupila k vybudování ochranné zdi okolo zmíněných objektů, která měla zamezit úniku jedovatých látek do okolí i při stoleté vodě. Přes toto opatření byl však tlak ekologických aktivistů stále silný.



Nejkritičtější chvílí pro Spolanu byla polovina srpna, kdy téměř 90 procent plochy závodu zaplavila voda. Během kulminace povodně ( 14. – 16.8.2002 ) uniklo z chemičky zhruba 3 500 tun převážně nebezpečných látek ( síran amonný, kyselina sírová, etylen, kapalný a plynný chlór, ropné produkty atd. ).<sup>45</sup> Jak později ukázaly povodňové modely, zaplavení Spolany bylo způsobeno zpětným vzednutím hladiny řeky Labe od jejího soutoku s Vltavou. Později bylo odhadnuto, že závod postihla přírodní katastrofa na úrovni až pětisetleté povodně.

Největším problémem Spolany byly dva úniky chlóru do vody a do ovzduší ( 15. a 23. srpna 2002 ). První z nich byl způsoben samotnou velkou vodou, která vyvolala tlak, který poškodil uzávěry zásobníků ve dvou skladech chlóru. Druhou havárii způsobily technické problémy spojené s přečerpáváním chlóru.

Občané okolních obcí si již během povodní začali stěžovat, že je o situaci ve Spolaně a o únicích chlóru nikdo neinformoval. Věci se okamžitě chopily sdělovací prostředky. Spolana byla v té době paralyzována, a to nejen velkou vodou, ale zejména zdrcující kritikou ze strany médií, které nedokázala čelit.

Nezvládnutá krizová situace vedla 26. srpna mateřský Unipetrol k rozhodnutí vyměnit generálního ředitele. Odvolán byl Radomír Věk ( spolu s ním odešel i Zdeněk Joska ) a na jeho místo nastoupil Miroslav Kuliha, který do té doby řídil Chemopetrol Litvínov. Ze stejné firmy přišel i Jan Martínek, který začal spolu s Tomášem Zikmundem z Unipetrolu zajišťovat vnější komunikaci Spolany.

#### 5.6.5. Spolana v médiích

Jak jsem již dříve zmínil, mediální zprávy týkající se Spolany se z velké většiny věnují problematice znečištění životního prostředí. Již na začátku roku 2002 se některé sdělovací prostředky na popud ekologických sdružení začaly zajímat o potenciální riziko rozplavení toxických látek při větší povodni. Podnik reagoval uspořádáním dvou tiskových konferencí, na kterých informoval o zamořených místech a prezentoval naměřené hodnoty škodlivin. Ve stejné době vydal Zdeněk Joska obsáhlou tiskovou zprávu, ve které polemizoval s názory ekologů.

---

<sup>45</sup> Tisková zpráva SPOLANA a.s. Neratovice z 29.8.2002.



Během povodní, které přišly v polovině srpna, si Spolana vysloužila okamžitou negativní publicitu, a to převážně kvůli dvěma únikům chlóru. Při prvním z nich ohlásila Spolana uniknutí této látky až dvě hodiny poté, co si někteří občané stěžovali na pálení očí a zápach chlóru. Média ihned zkritizovala vedení společnosti za zatajování informací před veřejností a za poskytování opožděných a neúplných zpráv. Sdělovací prostředky začaly rovněž připomínat, že ze Spolany unikly tuny chemikálií, přestože mluvčí Unipetrolu Tomáš Zikmund ještě 13.8.2002 pro ČTK tvrdil, že všechny sklady chemikálií v holdingu jsou zajištěny a nehrozí kontaminace. Stejně vyjádření odvysílala 14.8.2002 v regionálním vysílání TV Prima.

V masmédiích se začaly objevovat názory přirovnávající Spolanu k Černobylu. Chemický podnik byl obviněn, že nedbal na ochranu životního prostředí a dopustil vyplavení dioxinů, rtuti a dalších nebezpečných látek do okolí. Až později se ukázalo, že v případě dioxinů a rtuti k tomu nedošlo.

Obrovskou chybou Spolany bylo, že neměla žádný plán krizové komunikace, kterým by se mohla řídit. Kvůli tomu bylo šíření z informací z pohledu veřejnosti zmatené. Některé informace si dokonce protirečily. V době vrcholící krize zajišťovali komunikaci Spolany s veřejností zejména Tomáš Zikmund ( mluvčí Unipetrolu ), Miroslav Novák ( člen oddělení komunikace Unipetrol, a.s. ) a Jan Martínek ( dřívější tiskový mluvčí Chemopetrolu Litvínov ), který zaujal post tiskového mluvčího. Do firemní komunikace se výraznou měrou vložil i předseda představenstva Spolany a současně generální ředitel Unipetrolu Pavel Švarc.

Pavel Švarc reagoval na kritiku médií sdělením, že v tak krizové situaci, která nastala, nepovažuje dvouhodinové zpoždění v informování veřejnosti ( o úniku chlóru 15.8. ) za extrémně dlouhé, ani za selhání Spolany.<sup>46</sup> Současně prohlásil, že nechá vypracovat podrobnou analýzu této situace. Povodňový audit společnosti, který obsahuje mj. časový sled událostí, udává, že první stížnosti na pálení očí byly hlášeny z Libiše, a to v 10:40, zatímco chlorový mrak byl zaměstnanci Spolany náhodně identifikován až v 12:10. Chemický poplach III. stupně ( tzn. únik mimo areál závodu ) byl vyhlášen ve 12:47. Podle Jana Martínka byla dvouhodinová proluka způsobena tím, že ve Spolaně vypadly

---

<sup>46</sup> Mladá fronta DNES, 21.8.2002.



telefony a všechny bezpečnostní systémy. Pracovníci údajně museli poté, co únik ohlásil jeden z obyvatel, dva kilometry veslovat, než se dostali na potřebné místo.<sup>47</sup>

Pavel Švarc poskytl během několika dnů po kulminaci povodně rozhovor několika novinářům. Největší pozornost si zajistil nešťastným výrokem: „V podstatě jsme nachlorovali Labe. (...) S nadsázkou se dá říct, že jsme něco učinili i pro hygienu.“<sup>48</sup> Tyto věty bohužel vůbec neodrážely pocity povodní a médii vyděšené veřejnosti, a tak se tato slova ředitele Unipetrolu stala pro mnoho novinářů ukázkou cynismu korporace, která si dělá z úniku 80 tun kapalného chlóru do Labe legraci. Musím ovšem dodat, že podle názoru mnoha chemiků působících na univerzitách nešlo o nestoudný výrok, protože se kapalný chlór dobře rozpustil v obrovském množství vody ( labský průtok činil přes 1000 m<sup>3</sup>/s ), která se v areálu Spolany nacházela. Chlór navíc pravděpodobně reagoval s některými unikajícími látkami. Pro úplnost mohu jen doplnit, že si Švarcův výrok od ekologického sdružení Děti Země vysloužil druhé místo v anketě Zelená perla 2002 ( „soutěž“ o nejhorší antiekologický výrok roku ) a také cenu Ropák roku za nejhorší přínos životnímu prostředí.<sup>49</sup>

Pavel Švarc napsal i článek, ve kterém vysvětloval, že zatajování informací a lživá vyjádření připisovaná představitelům Spolany jsou spíše chybou médií ve zpravování občanů o situaci v závodě. Argumentoval, že prohlášení tiskového mluvčího Unipetrolu o tom, že všechny nebezpečné látky nacházející se v prostorách dceřinných firem holdingu jsou mimo dosah vody, pocházelo z doby, kdy se hovořilo o padesátileté vodě. Vyjádření tiskového mluvčího ovšem média prezentovala až z přirozeným časovým posunem, tedy v době, kdy už byly údaje o rozsahu povodně odlišné. Dopis Pavla Švarce, který otiskly 27. srpna 2002 Hospodářské noviny, uvádím v Příloze č. 8.

Generální ředitel Švarc dostal prostor pro vyjádření i např. v ekonomickém týdeníku Euro. Ve 36. čísle byl otisknut jeho emotivní článek „O zlé Spolaně a hodných novinářích“ s podtitulem „Chování všech pracovníků se musí změnit“, ve kterém ocenil statečnost lidí, kteří „s nasazením vlastního zdraví a života vyklidili to, co vyklidit bylo možné, odtáhli cisterny, vyčerpali a odvezli to, co stačili, mimo podnik.“ Rovněž přiznal,

<sup>47</sup> Respekt, 26.8.2002.

<sup>48</sup> Právo, 26.8.2002.

<sup>49</sup> Ekologové obvinili P. Švarce mj. i z jeho osobní angažovanosti na přidělení několikamiliardové veřejné zakázky na sanaci Spolany bez výběrového řízení. Švarc napadl tento výrok u soudu a uspěl.



že se bude muset změnit chování všech pracovníků ve Spolaně ( doslova: od managementu po dělníky ) a ignorance pravidel bezpečné práce bude muset být nahrazena pracovní disciplínou. V textu se objevila také omluva všem poškozeným občanům.

V závěru zmíněného článku zazněla poměrně ostrá výtka k práci novinářů. Žurnalisté byli obviněni, že v případě Spolany nebyli věcní, nestranní a objektivní. V posledním odstavci se doslova uvádí, že „to, co předvedli ( novináři ) v případě Spolany, aby přenechali bulvárnímu tisku.“ Myslím si, že formulace v posledním odstavci byla zbytečně ostrá a celé sdělení bylo docela odvážné. Je možné, že si pan Švarc tímto krokem znepřátel i do té doby relativně nestranné novináře. Dodávám, že tento článek reagoval zejména na kritickou stat' Petra Kamberského „O zlé Spolaně“ ( MF DNES, 19.8.2002 ). Pro úplnost uvádím oba zmíněné články v přílohách [Příloha č. 6,7].

Během několika dnů po kulminaci povodně provedly různé subjekty odběry desítek vzorků, které měly potvrdit nebo vyvrátit přenos rtuti, dioxinů a podobných látek z kontaminovaných objektů v areálu Spolany do okolí. Odplavení nebezpečných látek se nakonec nepotvrdilo. Výsledky analýz získaných vzorků byly shrnuty ve zprávě, kterou vypracoval kolektiv expertů pod vedením předního českého odborníka na dioxiny Ivana Holoubka. Tato studie [8], kterou zveřejnilo Ministerstvo životního prostředí, ve svých závěrech doslova uvádí:

- Dosud získané výsledky nesvědčí o výrazném zvýšení koncentrace PCDDs/PCDFs v labských sedimentech z okolí závodu Spolana Neratovice v důsledku jeho zaplavení při povodni 2002. Rovněž srovnání s hodnotami PCDDs/Fs naměřenými v různých částech Labe a Vltavy vede k závěru, že říční sedimenty v okolí areálu Spolany nejsou zmíněnými látkami znečištěné významněji než ostatní území ČR nebo další regiony.

- Analýza PCDDs/Fs v půdách v okolí závodu neprokázala významně vyšší hodnoty ve srovnání s průměrem České republiky.

- Data získaná měřením v areálu závodu a jeho bezprostředním okolí svědčí o tom, že kontaminace dioxiny se týká pouze některých částí areálu Spolany Neratovice a určitých lokalit v jeho blízkosti (meliorační strouha).



Přestože tyto závěry neprokazují vyplavení toxických látek, dva analyzované biologické vzorky, které poskytlo hnutí Greenpeace, překročily povolené limity, což ekologové použili ke zpochybnění způsobu, jakým tuto studii Spolana a Ministerstvo životního prostředí prezentuje. Vznikla tak paradoxní situace: Spolana tvrdí, že výše uvedené látky při povodni neunikly,<sup>50</sup> Greenpeace říká pravý opak, obě strany se však odvolávají na stejnou studii.

V regionu se řada informací rozšířila ústně. Musíme si uvědomit, že šeptanda, pro niž se používá zkratka WORM ( word of relevant mouth ) je jedním z ohnisek zájmu public relations. V případě Spolany se touto cestou dostalo do médií velmi mnoho zpráv. Někteří lidé dokonce zveřejňovali své „chlorové deníky“ na Internetu. Tyto deníky ovšem staví mediální výstupy, které tvrdily, že Spolana neinformovala veřejnost o únicích chlóru, do jiného světla: vozy Spolany se pohybovaly v Neratovicích a v okolních obcích a hlásily poplach, ale mnohdy jely příliš rychle nebo sdělením z reproduktorů nebylo rozumět.

O Spolanu se zajímala média i v souvislosti s její zodpovědností za škody způsobené úniky chlóru v letech 2000 a 2002. Podnik uznal v některých případech svůj závazek a odškodnil některé subjekty, které o to požádaly. V jiných případech stále probíhá soudní jednání. Kompenzaci za škody vzniklé v roce 2002 pojala v řadě případů Spolana jako dar, který měl podle chemičky zmírnit následky živelné pohromy. Spolu s darovací smlouvou ovšem škodami postižení lidé podepisovali se Spolanou i dohodu, kterou se vzdali práva na náhradu škody. Do jaké míry je tento postup v případě „daru“ neetický, závisí na individuálním posouzení. Podařilo se mi obě smlouvy ( Darovací smlouva a Dohoda o vzdání se práva ) získat, a proto je uvádím v Příloze č. 9 a 10.

Jakým stylem někdy pracují média, mohu demonstrovat na článku Hospodářských novin z 27.8.2002, jehož autorem je Tomáš Volf. Stať se týká Světového summitu o udržitelném rozvoji v Johannesburgu. Tento článek, jenž je v úvodu označen i značkou ČTK, neuvěřitelně kopíruje tiskovou zprávu Greenpeace ČR nazvanou „Původci

---

<sup>50</sup> Soubor informací k průběhu povodně ve Spolaně Neratovice a výsledky auditů. [Materiál Spolany]



firemních zločinů se chlubí odpovědnou péčí,“ jež se věnovala i Spolaně. Z tiskového sdělení Greenpeace nejsou využívány jen některé údaje, ale i formulace a ve dvou případech i celá věta. Článek se sice odkazuje na hnutí Greenpeace, ale například v nejdůležitější větě ( „Přestože tyto firmy mají na svědomí vážné poškození životního prostředí a zdraví lidí, chemický průmysl jim udělil značku Responsible Care,“ ) tento údaj chybí. Lze přitom polemizovat se správností údajů o poškození zdraví lidí. Během povodně nebylo zaznamenáno žádné zranění ( hasiči, kteří se nadýchali chlóru, po ošetření dále pracovali ), pokud samozřejmě nemluvíme o zaměstnancích Spolany, kteří pracovali na výrobě pesticidů v šedesátých letech. Zdravotnímu stavu obyvatel v okolí Spolany se věnovalo ostatně několik studií. Například Státní zdravotní ústav ( SZÚ ) porovnal množství látek s dioxinovým účinkem u lidí žijících u Spolany s lidmi s Benešovska. Lidé z Neratovicka měli těchto látek v krvi dvakrát více. Podle vyjádření SZÚ by však musely být naměřené hodnoty o dva řády vyšší, aby znamenaly ohrožení zdraví. Organizace Greenpeace reagovala na zveřejnění tohoto rozboru tvrzením, že podle amerických norem je nebezpečné každé množství.

#### 5.6.6. Vliv nátlakových skupin

Jak už jsem dříve uvedl, hrubým porušením zásad public relations je podcenění síly nátlakových organizací, zejména ekologických radikálních hnutí. Tyto skupiny mají vyhraněné názory a díky propracovanému plánu komunikace, jenž je často shrnut do jednoduchých mediálních symbolů ( viz Clarity = jasnost v modelu „7C“ ), se snadno dostávají do médií. V případě Spolany se angažovala zejména česká pobočka mezinárodního hnutí Greenpeace, ekologické sdružení Arnika a částečně i Děti Země. Tyto organizace věnovaly Spolaně před povodní velkou pozornost.

Zejména hnutí Greenpeace ČR vyvíjelo na Spolanu stále větší tlak. Ekologičtí aktivisté již před povodněmi bombardovali svými tiskovými zprávami česká média: jen během prvního pololetí roku vydali mediální zástupci této organizace k problematice Spolany celkem 16 takových prohlášení, z nichž velká většina tiskových zpráv opakovala stále stejné informace. Několikrát se ve zprávách Greenpeace pro tisk objevovaly působivé výsledky pokusu, který před mnoha lety uskutečnili toxikologové z Vojenské lékařské akademie v Hradci Králové. Tehdy se vypustili do jedné z dioxinových budov tři



králíci. V důsledku styku s dioxiny z ovzduší králíci uhynuli, a to za 7, 10 a 12 dnů. Přestože nemám sebemenší důvod zlehčovat velmi vážné zamoření některých objektů ve Spolaně, musím objektivně uvést, že podle jedné z publikací profesora Holoubka [9] mají právě hlodavci oproti lidem neporovnatelně vyšší schopnost akumulovat v těle látky s dioxinovým efektem.

Nátlak na Spolanu sílil i prostřednictvím několika soudních oznámení, která ekologové podali k různým institucím. Aktivisté se zviditelnili i prostřednictvím několika svých akcí, například zaměřováním kóty stoleté povodně, odebíráním vzorků půd a vody nebo symbolickou bloádou před starou vrátnicí závodu.

Po povodních pokračovala organizace Greenpeace v nastaveném kurzu. Členové hnutí kromě odebrání několika vzorků zinscenovali pro novináře několik mediálně atraktivních akcí. Mohu zmínit kupříkladu akci z 11.8.2003, kdy skupina aktivistů využila ranního střídání směn ostrahy závodu a vylezla na dvousetmetrový komín. Tam se vyvěsil obrovský transparent s nápisem: Stop dioxin – rtuť – PCB – HCB a s logem hnutí. Podotýkám, že Spolana nepodala na aktivisty žádné trestní oznámení. Počítám, že se vedení obávalo ještě většího mediálního nátlaku.

Poněkud menší publicitu mělo vybírání bahna z prokazatelně kontaminované Libišské strouhy. Přívrženci Greenpeace z několika zemí se tam ve žlutých skafandrech, v ochranných brýlích, rukavicích a rouškách brodili vodou a odebírali bahno, které na nakonec odnesli ke vrátnici Spolany. Dodávám, že organizace Greenpeace během dvanácti měsíců po povodni vydala k problematice Spolany celkem 25 tiskových zpráv.

S určitou nadsázkou mohu napsat, že by si běžné ziskové korporace měly vzít příklad z razance a z efektivity komunikace nátlakových organizací. Když jsem se zeptal MUDr. Miroslava Šuty ( konzultant Greenpeace ČR pro toxické látky ), který je spojkou mezi médií a zeleným sdružením, na náklady spojené s kampaní proti Spolaně, dostal jsem odpověď, že výdaje na celý program „Toxické látky“ činí přibližně 500 - 650 tisíc korun ročně. Odečtu-li od této částky náklady na ostatní „toxické“ kampaně tohoto programu ( hračky z PVC, spalovna Technoplastu Chropyně, připomínkování zákonů ), vyjde mi obnos v řádu nízkých statisíců. Pro srovnání: přibližně tolik stojí odvysílání jednoho televizního reklamního spotu o délce třiceti sekund v atraktivním vysílacím čase. Pro úplnost dodávám, že údaj o výdajích spojených s kampaní proti Spolaně zahrnuje podle



Miroslava Šuty i náklady na rozborů vody, půdy, biologických vzorků<sup>51</sup> a na právní úkony ( žaloba na Fond národního majetku na zatajování informací o zamoření Spolany atd. ). Přestože se tyto výdaje netýkají přímo komunikace, musejí se k nákladům na aktivity PR přičíst, protože bez jejich vynaložení by sdělované informace byly méně účinné.

Pokud jsou údaje o nákladech kampaně pravdivé, vychází mi, že efektivita vynaložených prostředků na publicitu je u Greenpeace ČR naprosto unikátní. Na druhou stranu musím přiznat, že běžná korporace nemůže některé z postupů Greenpeace, které dostávají tuto organizaci do médií ( například nezákonné vnikání na cizí pozemek ), praktikovat.

Na závěr dodávám, že mě pan Šuta důrazně upozornil, že Greenpeace „nevede kampaň proti žádné chemičce, natož proti Spolaně“. Cílem kampaně je podle něj „zabezpečení toxického zamoření Spolany proti dalším únikům do prostředí, co možná nejrychlejší a nejbezpečnější likvidace tohoto zamoření a odškodnění lidí, jejichž zdraví a majetek utrpěli v souvislosti s nebezpečnými látkami pocházejícími ze Spolany.“

Poněkud ve stínu Greenpeace se ocitly akce Arniky. Její členové se prosadili do televize například happeningem nazvaným „Vynášení Spolany.“

#### 5.6.7. Změny v oblasti PR po srpnu 2002

Po srpnových povodních v roce 2002 došlo k velkým změnám v oblasti vztahů s veřejností. Změna však nastala nejdříve na postu generálního ředitele. Podle mého názoru bylo odvolání generálního ředitele Věka uskutečněno proto, aby veřejnost viděla, že Unipetrol situaci řeší a aby bylo znát, že se ve Spolaně něco změní. Unipetrol o manažerských schopnostech Radomíra Věka pravděpodobně nepochybuje, jinak by bývalý ředitel Spolany dnes pravděpodobně nestál v čele kralupského Kaučuku.

Změn doznala i oblast externí komunikace. Post tiskového mluvčího zaujal v roce 2003 Josef Petru, který v této funkci nahradil Jana Martínka. Josef Petru, který není

---

<sup>51</sup> Jeden rozbor na obsah dioxinů stojí okolo 20 000 Kč [52,43].



zaměstnancem Spolany, ale Unipetrolu, má značné zkušenosti s prací v médiích a s médii: pracoval jako redaktor České televize, komentátor deníku Právo a působil rovněž jako ředitel odboru pro styk s veřejností ministerstva pro místní rozvoj.

Dosavadní tiskový mluvčí Mgr. Jan Martínek je v současné době vedoucím podnikového odboru Public Relations. Kromě jiných aktivit zodpovídá i za měsíčník SPOLANA noviny. Navíc přispívá do čtvrtletníku Unipetrol magazin.

Společnost přestala z důvodu nedostatku financí sponzorovat atletický i fotbalový klub ( licence pro druhou ligu byla prodána SK Kladno ) a začala se soustřeďovat na menší projekty. Jedná se zejména o podporu některých amatérských sportovců a místních sportovních akcí ( např. Běh Kokořinským údolím a maratonský běh v Mělníku [ 55 ] ). Příspěvky putují i do sociální oblasti. Například Ústav sociální péče pro mentálně a tělesně postiženou mládež v Neratovicích dostal v rámci Reprezentačního plesu Spolany symbolický šek na 15 tisíc korun [54]. Informováním o těchto bohuľibým aktivitám se pochopitelně věnují firemní časopisy, a to zejména zpravodaj SPOLANA noviny a také Unipetrol magazin. Společnost také podporuje výuku chemie na některých školách.

Schůzky s občany a se zástupci samosprávy jsou oproti minulosti častější. Koncem března 2004 byla se starosty čtrnácti okolních obcí podepsána smlouva o spolupráci. Tento akt byl spojen s předáním finančního příspěvku každé obci. Některá média se o tomto kroku vyjádřila negativně, naznačovalo se kupování přízně místních lidí. Například týdeník Respekt k této věci poznamenal: „Obce dostanou každá necelých sto tisíc a Spolana jejich loajalitu (...) Po někdejším požadavku ve vinku Sdružení obcí proti Spolaně – aby závod občany neohrožoval – je veta.“<sup>52</sup> Podle vyjádření starostů, kteří odpovídali na otázky přítomných novinářů, Spolana zásadně změnila svůj přístup k občanům.

Počátkem června 2003 uspořádala Spolana poprvé po třinácti letech Den otevřených dveří, kterého se zúčastnilo přibližně 200 lidí, z poloviny rodinní příslušníci zaměstnanců a bývalí pracovníci. Tato událost měla v médiích kladný ohlas. Například Mladé fronta DNES, která je jinak ke Spolaně poměrně kritická, otiskla vcelku příznivě laděný článek

---

<sup>52</sup> ČÁPOVÁ, H. – NOVÁKOVÁ, J., Respekt, 16, 2004, s. 13.



„V neratovické chemičce byl Den otevřených dveří“ s podtitulkem „Spolana ukázala, že je bezpečná.“ Média citovala i tiskovou zprávu Spolany, ve které se uvádí, že podnik hodlá s těmito akcemi pokračovat i v budoucnu. Pozitivní publicitu mělo i preventivní bezpečnostní cvičení, které v říjnu 2003 prověřilo připravenost odpovědných pracovníků na havárie.

Mohu potvrdit, že Spolana je nyní otevřenou firmou. Veřejnost si například může dohodnout prohlídku závodu. Sám jsem této možnosti samozřejmě využil.

#### 5.6.8. Shrnutí

Pravděpodobně největší chybou Spolany bylo, že nedokázala včas informovat a měnit svá prohlášení tak, jak se měnily informace o rozsahu povodně. Právě tato skutečnost způsobila podniku spolu s absencí plánu krizové komunikace největší potíže. Ve chvíli, kdy se Spolana začala bránit ( rozumnými argumenty ), byla už veřejnost negativně naladěna. Mnoho případů z praxe ukazuje, že v takové situaci jsou možnosti k udržení dobrého jména jen velmi omezené. Spolana navíc měla situaci podstatně ztíženou, protože se ani před povodněmi nehonosila příliš dobrou pověstí. Bohužel, při takové souhře okolností je velká většina nápravných opatření málo účinná.

Každá firma, zvláště ta s rizikovou výrobou, musí klást velký důraz na kvalitní vztahy s veřejností. Je třeba si uvědomit, v jaké situaci se nacházejí firmy působící v chemickém průmyslu. Obecná veřejnost má velmi sporé znalosti z chemie, navíc se musí také počítat s některými specifickými rysy novinářů, potažmo médií. Naprostá většina novinářů nemá žádné chemické vzdělání a o problematiku chemického průmyslu se nezajímá. Dále platí, že všichni žurnalisté jsou pod větším či menším tlakem uzávěrek. Možnosti pro vzdělání a pochopení zákonitostí oboru jsou tak mizivé. Navíc celá řada médií ( včetně „seriózních zpravodajství“ ) využívá ke zvýšení prodejů a sledovanosti strachových apelů, takže se uplatňují spíše titulky typu: V okolí Spolany se všichni bojí.



## 6. Důsledky porušování zásad Public Relations - shrnutí

Škody způsobené porušováním zásad public relations se velmi obtížně kvantifikují. Není to však nemožné. Některé analytické firmy vlastní know-how, s jehož pomocí lze ohodnotit cenu firemní značky, a to prostřednictvím rozborů vlivu image firmy na budoucí zisky resp. prodej. Zatím nejvyužívanější metodou je ale prosté sledování kurzu akcií korporace v závislosti na zprávách, které se o firmě objevují v médiích. V tomto případě situaci stěžuje fakt, že velmi podstatný vliv na hodnotu firemních cenných papírů mají ekonomické výsledky podniku.

V některých případech lze ovšem velmi snadno určit, co způsobí například samotná nepříznivá zpráva týkající se společnosti. Když se před několika lety dostala do televizního vysílání zpráva o louhu v lahvi Hanácké kyselky, zaznamenala firma v dalších dvou měsících pokles prodeje přibližně o 20 – 30 %.

V případě Spolany mohou ekonomické důsledky nezvládnutí krizové komunikace demonstrovat na jednom případě: na podzim 2003 se Fatra Napajedla, jedna z dceřinných společností Unipetrolu, ucházela o dodávku střešní krytiny pro univerzitu v britském Swansea. Zakázka ovšem byla zrušena s odvoláním na Martina Hojsíka z Greenpeace, který tvrdil, že Spolana, tedy další společnost skupiny, znečistila během povodní životní prostředí chlórem, polychlorovanými bifenylly a DDT [69]. ( Zprávy o krizi ve Spolaně se během povodní dostaly i do zpravodajství CNN a také do britské BBC ). Kromě této záležitosti zaznamenala Spolana v kritickém období pokles cen akcií v RM-Systému přibližně o deset procent [61]. Nelze zde ale odlišit, nakolik mělo na tento pokles vliv očekávání ekonomických problémů firmy.

Na závěr mohu uvést výsledky studie, která proběhla ve Spojených státech amerických mezi pěti sty největšími korporacemi. Výzkum si všiml podílu hmotných a nehmotných aktiv na hodnotě firmy. Podle údajů z roku 2003 činil podíl nehmotných aktiv ( značka, důvěryhodnost, reputace ) neuvěřitelných 67 procent hodnoty firmy. Pokud si uvědomíme, jak velký vliv má firemní image na hodnotu firmy, dokážeme si snáze představit, proč způsobily zprávy o falšování účetnictví tak rychlý pád velkých společností, jako byl například americký Enron.



## Závěrečné zamyšlení

Důraz na kvalitní public relations se v České republice zatím příliš neklade. Mnoho českých podniků považuje programy public relations za vyhazování peněz z oken. Je přitom velmi těžké přesvědčit tuzemské firmy o významu dobrých vztahů s veřejností, do kterých je nutné mírně investovat, když až 80 procent tuzemských společností nemá ani marketingové oddělení, které by správně mělo zajišťovat poptávku.

Celá řada firem se dokonce i v krizových okamžicích drží Nietzcheho myšlenky: „Co mě nezabije, to mě posílí.“ V oblasti vztahů s veřejností se však tohoto hesla nesmíme držet. Nemůžeme očekávat, že výskyt negativních zpráv nebo neřešená krize, která firmu bezprostředně nezničí, může pro danou organizaci znamenat v budoucnu jakýkoliv přínos. Myslím si, že veřejnost někdy soucítí se slabými a ohroženými. Pro firmy to ale rozhodně neplatí.



## Seznam literatury

- [ 1 ] BLACK, S.: Nejúčinnější propagace – Public Relations. Vydání první. Grada Publishing, Praha 1994.
- [ 2 ] CENTER, A.H.: Public Relations Practices. Prentice Hall, 1995.
- [ 3 ] DE VITO, J.A.: Základy mezilidské komunikace. Vydání první. Grada Publishing, Praha 2001.
- [ 4 ] EWING, J. – CARLISLE, K. – ZAMMERT, A., Euro – BusinessWeek, 8, 2002, s. 56.
- [ 5 ] FEKAR, Z., Euro, 23, 2001, s. 28.
- [ 6 ] FEKAR, Z. – PREMUS, D., Euro, 49, 2001, s. 22.
- [ 7 ] FORSTER, J. – PARK, A. – PALMERI, C., Euro – BusinessWeek, 2, 2002, s. 60.
- [ 8 ] HOLOUBEK, I. A kol.: Shrnutí měření kontaminace okolí Spolany Neratovice polychlorovanými dibenzo-p-dioxiny, dibenzofurany a bifenylly po povodních 2002. [Výzkumná zpráva]. TOCOEN REPORT No. 236, TOCOEN, s.r.o. Brno 2003.
- [ 9 ] HOLOUBEK, I. – HOLOUBKOVÁ, I. – KOHOUTEK, J.: Persistentní, bioakumulativní a toxické látky v prostředí. I. Polychlorované dibenzo-p-dioxiny a dibenzofurany. II. Chrom. [Výzkumná zpráva]. TOCOEN REPORT No. 164, TOCOEN, s.r.o. Brno 1999.
- [ 10 ] JEFKINS, F.: Modern Marketing Communications. Blackie & sons. London 1996.
- [ 11 ] KOHOUT, J.: Veřejné mínění, image a metody Public Relations. Vydání první. MANAGEMENT PRESS, Praha 1999.
- [ 12 ] KOPECKÝ, L., Euro, 13, 2002, s. 47.
- [ 13 ] KOTLER, P.: Marketing management. Deváté přepracované vydání. Grada Publishing, Praha 1998.
- [ 14 ] KOTLER, P.: Marketing podle Kotlera. Vydání první. MANAGEMENT PRESS, Praha 2000.
- [ 15 ] LAUTENSCHLÄGER, F.: Zákeřné fauly v podnikání. Vydání první. Grada Publishing, Praha 1994.
- [ 16 ] LESLY, P.: Public relations. Vydání první. Victoria Publishing, Praha 1995.



- [ 17 ] LEVINSON, J.C.: 50 zlatých pravidel ofenzivního marketingu. Vydání první. MANAGEMENT PRESS, Praha 1996.
- [ 18 ] MAJARO, S.: Základy marketingu. Vydání první. Grada Publishing, Praha 1996.
- [ 19 ] MARUANI, L. a kol.: Abeceda marketingu. Vydání první. MANAGEMENT PRESS, Praha 1995.
- [ 20 ] NAGYOVÁ, J.: Marketingová komunikace. Vydání první. Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 1994.
- [ 21 ] NAGYOVÁ, J.: Marketingová komunikace není pouze reklama. Vydání první. VOX, Praha 1999.
- [ 22 ] NĚMEC, P.: Public Relations: Komunikace v konfliktních a krizových situacích. Vydání první. MANAGEMENT PRESS, Praha 1999.
- [ 23 ] PACK, O.: 25 špinavých triků konkurence. Vydání první. Nakladatelství Jiří Alman, Brno 1998.
- [ 24 ] PERNICKÝ, R. – HÝBNER, A., Euro, 50, 2002, s. 42.
- [ 25 ] PICKOVÁ, Z., Euro, 36, 2000, s. 56.
- [ 26 ] PICKOVÁ, Z., Euro, 37, 2000, s. 54.
- [ 27 ] PLESL, J., Euro, 5, 2000, s. 40.
- [ 28 ] PŠENIČKA, J. – ŠTĚTKA, J., Euro, 16, 2002, s.22.
- [ 29 ] QUEK, S.L.: Na bojišti podnikání. Vydání první. RADIX, Praha 1996.
- [ 30 ] RUSHKOFF, D.: Manipulativní nátlak. Vydání první. Konfrontace, Hradec Králové 2002.
- [ 31 ] RŮŽIČKOVÁ, B., Euro, 17, 2001, s. 36.
- [ 32 ] SMITH, P.: Moderní marketing. Vydání první. Computer press, Praha 2000.
- [ 33 ] STRNAD, P. – MYSLIVCOVÁ, S.: Průmyslový marketing. Vydání první. Technická univerzita v Liberci, Liberec 2001.
- [ 34 ] STRNAD, P. – NOVOTNÁ, M.: Marketing I. ( 2. sešit ). Vydání první. Technická univerzita v Liberci, Liberec 1996.
- [ 35 ] SVĚTLÍK, J.: Marketing – cesta k trhu. Vydání první. EKKA, Zlín 1994.
- [ 36 ] ŠTOČEK, M., Euro, 26, 2001, s. 46.
- [ 37 ] ŠVANDOVÁ, Z.: Marketingová komunikace. [Materiály k přednáškám na Technické univerzitě v Liberci – 2003/2004].



- [ 38 ] TELLIS, G.J.: Reklama a podpora prodeje. Vydání první. Grada Publishing, Praha 2000.
- [ 39 ] TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V.: Malý výkladový slovník marketingu. Druhé rozšířené vydání. A plus, Praha 1999.
- [ 40 ] TOSCANI, O.: Reklama je navoněná zdechlina. Vydání první. Slovart, Praha 1996.
- [ 41 ] ZIKMUND, W.G. – d'AMICO, M.: Marketing. 4<sup>th</sup> Edition. West Publishing Company, St. Paul 1993.

### Další zdroje informací

- [ 42 ] Asociace PR agentur ( [www.apra.cz](http://www.apra.cz) )
- [ 43 ] Britské listy ( [www.blisty.cz](http://www.blisty.cz) )
- [ 44 ] Council of Public Relations Firms ( [www.prfirms.org](http://www.prfirms.org) )
- [ 45 ] Česká tisková kancelář ( [www.ctk.cz](http://www.ctk.cz) )
- [ 46 ] Databáze hospodářských informací DHI NEWTON
- [ 47 ] Deník Metro ( [www.metro.cz](http://www.metro.cz) )
- [ 48 ] Ekonomický týdeník Euro ( [www.euro.cz](http://www.euro.cz) )
- [ 49 ] Finanční skupina Fio – internetové stránky ( [www.fio.cz](http://www.fio.cz) )
- [ 50 ] Greenpeace ČR ( [www.greenpeace.cz](http://www.greenpeace.cz) )
- [ 51 ] Hollis Public Relations Portal ( [www.hollis-pr.com](http://www.hollis-pr.com) )
- [ 52 ] Hospodářské noviny ( [www.ihned.cz](http://www.ihned.cz) )
- [ 53 ] International Communications Consultancy Organisation ( [www.iccopr.com](http://www.iccopr.com) )
- [ 54 ] International Public Relations Association ( [www.ipra.org](http://www.ipra.org) )
- [ 55 ] Kaučuk, a.s. – internetové stránky ( [www.kaucuk.cz](http://www.kaucuk.cz) )
- [ 56 ] Lidl Česká republika v.o.s. ( [www.lidl.cz](http://www.lidl.cz) )
- [ 57 ] Mladá fronta DNES ( [www.idnes.cz](http://www.idnes.cz) )
- [ 58 ] PR klub ( [www.prklub.cz](http://www.prklub.cz) )
- [ 59 ] PR WEEK ( [www.prweek.com](http://www.prweek.com) )



- [ 60 ] Royal Dutch/Shell ( [www.shell.com](http://www.shell.com) )
- [ 61 ] Server Akcie.cz ( [www.akcie.cz](http://www.akcie.cz) )
- [ 62 ] Server iStrategie ( [www.istrategie.cz](http://www.istrategie.cz) )
- [ 63 ] Server Zpravodaj.cz ( [www.zpravodaj.cz](http://www.zpravodaj.cz) )
- [ 64 ] SPOLANA a.s. Neratovice – internetové stránky ( [www.spolana.cz](http://www.spolana.cz) )
- [ 65 ] SPOLANA noviny
- [ 66 ] The Public Relations Society of America ( [www.prsa.org](http://www.prsa.org) )
- [ 67 ] Týdeník Marketing & Media ( [www.mam.cz](http://www.mam.cz) )
- [ 68 ] Unipetrol, a.s. – internetové stránky ( [www.unipetrol.cz](http://www.unipetrol.cz) )
- [ 69 ] Unipetrol magazín
- [ 70 ] Usnesení předsednictva České národní rady č. 2 / 1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku ČR.
- [ 71 ] Zpravodajský server BBC ( [www.bbc.co.uk](http://www.bbc.co.uk) )
- [ 72 ] Zpravodajský server CNN ( [www.cnn.com](http://www.cnn.com) )
- [ 73 ] Zpravodajství Petrol.cz ( [www.petrol.cz](http://www.petrol.cz) )



## Seznam příloh

Příloha č. 1: Římská charta

Příloha č. 2: Stockholmská charta

Příloha č. 3: Etický kodex Mezinárodní Asociace Public Relations ( IPRA )

Příloha č. 4: Dopady kouření na veřejné finance v ČR v roce 1999 ( výtah ze studie )

Příloha č. 5: Ekonomické výsledky SPOLANA a.s. Neratovice v letech 1998 - 2003

Příloha č. 6: O zlé Spolaně ( MF DNES, 19.8.2002 )

Příloha č. 7: O zlé Spolaně a hodných novinářích ( otevřený dopis předsedy představenstva SPOLANA a.s. Neratovice )

Příloha č. 8: Informace rychle stárly ( vyjádření předsedy představenstva SPOLANA a.s. Neratovice )

Příloha č. 9: Darovací smlouva ( SPOLANA a.s. Neratovice )

Příloha č. 10: Dohoda o vzdání se práva ( SPOLANA a.s. Neratovice )

Příloha č. 11a: Původci firemních zločinů se chlubí "odpovědnou péčí" ( tisková zpráva Greenpeace ČR )

Příloha č. 11b: Na summitu v Johannesburgu řeší Spolanu i záplavy ( Hospodářské noviny, 27.8.2002 )



## ŘÍMSKÁ CHARTA

### MEZINÁRODNÍ PROFESNÍ CHARTA ICCO

#### Členské agentury asociace se zavazují:

1.1 Přijmout jednoznačnou povinnost dodržovat nejvyšší standardy při provozování public relations. Dále mají trvalou zodpovědnost za spravedlivé a poctivé jednání se současnými i minulými klienty, ostatními členy a pracovníky odvětví PR, s profesí public relations jako takovou, s jinými profesemi, dodavateli, prostředníky, sdělovacími prostředky, zaměstnanci a především s veřejností.

1.2 Znat tento kodex, rozumět mu a dodržovat ho, včetně dodatků a libovolných dalších kodexů, které do něj budou začleněny. Jsou povinny znát aktuální obsah všech dokumentů vydaných ICCO nebo národními asociacemi public relations agentur, které obsahují směrnice nebo pokyny pro řádné jednání. Přijímají povinnost řídit se pravidly řádného jednání vyjádřenými v takových dokumentech.

1.3 Podporovat tento kodex a spolupracovat přitom s ostatními členy tím, že budou prosazovat rozhodnutí o jakékoli záležitosti vyplývající z aplikace kodexu. Členská agentura, která vědomě přiměje svého zaměstnance jednat v rozporu s tímto kodexem nebo mu to dovolí, bude subjektem takového řízení a bude se mít za to, že sama kodex porušuje. Každý zaměstnanec členské agentury, který jedná způsobem neslučitelným s tímto kodexem, musí být disciplinárně potrestán zaměstnavatelem.

#### Členské agentury asociace se nebudou:

1.4 Zabývat jakoukoli činností, která škodí pověsti ICCO nebo příslušné národní asociace public relations agentur nebo pověsti a zájmům profese public relations jako takové, a vyhnou se jednání, jež by mohlo mít takové účinky.

## 2. CHOVÁNÍ VŮČI VEŘEJNOSTI, MÉDIÍM A PRACOVNÍKŮM JINÝCH PROFESÍ

#### Členské agentury asociace se zavazují:

2.1 Provádět své profesní aktivity s patřičným zřetelem k zájmům veřejnosti.

2.2 Přijmout jednoznačnou povinnost respektovat pravdu, nešířit lživé nebo zavádějící informace, ať vědomě nebo z nedbalosti, a budou věnovat patřičnou péči tomu, aby se tak z nedbalosti nedělo.

2.3 Zajišťovat, aby byl adekvátně deklarován skutečný zájem každé organizace, se kterou jsou v profesionálním kontaktu.

2.4 Při spolupráci s pracovníky jiných odvětví brát na zřetel a respektovat kodexy jejich profesí a vědomě se nepodílet na jejich porušování.

2.5 Respektovat důvěrnost informací získaných či předaných v průběhu profesionální činnosti.

2.6 Nenavrhovat a neprovádět žádné kroky, které by zakládaly nepatřičný vliv na vládní orgány, legislativu nebo sdělovací prostředky.



2.7 Nenabízet a nedávat žádné hmotné stimuly osobám ve veřejných funkcích ani členům jakýchkoli statutárních orgánů či organizací, kteří nejsou řediteli, řídicími pracovníky ani smluvními poradci členské agentury, v úmyslu prosazovat zájmy klienta, pokud je to neslučitelné se zájmy veřejnosti, a nezpůsobovat, aby tak činil klient.

### 3. CHOVÁNÍ VŮČI KLIENTŮM

Členské agentury asociace se zavazují:

3.1 Zajišťovat důvěrnost informací získaných od současných i bývalých klientů, nezveřejňovat je a nepoužívat tak, aby vznikla těmto klientům nevýhoda či byla poškozena jejich pověst, a nepoužívat je ve svém finančním zájmu, pokud klient danou informaci sám nezveřejnil nebo nedal specifické povolení k jejímu zveřejnění.

3.2 Informovat klienta o jakémkoli akciovém podílu či jiném finančním zájmu svém nebo člena firmy na každé společnosti, firmě nebo osobě, jejíž služby doporučují.

3.3 Přijímat odměny, provize nebo jiné hodnoty od jiných osob než od klienta, pouze pokud je o těchto odměnách klient informován.

3.4 Pokud s klientem dohodnou smluvní podmínky, které zohledňují i jiné faktory než počet odpracovaných hodin a funkční postavení pracovníků, tyto speciální faktory (které používají i další profesionální poradci) se budou týkat všech okolností dané konkrétní situace, zejména pak těchto:

- a. složitosti dané otázky, případu, problému nebo pověření a obtížnosti jeho realizace,
- b. profesionálních nebo specializovaných dovedností a funkčního postavení pracovníků podílejících se na úkolu, času, který si práce vyžádala a míry zodpovědnosti,
- c. rozsáhlosti a významu dokumentace, kterou bylo třeba prostudovat nebo připravit,
- d. místa a okolností, kde se pověření vykonává, ať už v celku nebo z části,
- e. rozsahu a hodnoty úkolu a jeho důležitosti pro klienta jako jednotlivé záležitosti nebo projektu.

Členské agentury asociace nebudou:

3.5 Zneužívat informace o podnikání klienta pro finanční či jiný zisk.

3.6 Využívat interní informace klienta pro svůj zisk. Agentury, jejich společníci ani zaměstnanci také nesmějí přímo investovat do cenných papírů klienta bez předchozího písemného povolení klienta a generálního ředitele, finančního ředitele nebo finančního kontrolora dané členské agentury.

3.7 Sloužit klientovi za podmínek, které by mohly narušit jejich nezávislost, objektivitu nebo integritu.

3.8 Zastupovat konfliktní nebo konkurenční zájmy bez výslovného souhlasu klientů, kterých se to týká.

3.9 Garantovat dosažení výsledků tam, kde realizovat danou věc nebo ji zabránit přesahuje jejich možnosti.

3.10 Snažit se získat do pracovního poměru zaměstnance klienta, pro kterého pracují. (Inzerce v tisku se nepovažuje za nabídku konkrétní osobě.)



#### 4. CHOVÁNÍ VŮČI KOLEGŮM

##### Členské agentury asociace se zavazují:

4.1 Držet se nejvyšších standardů přesnosti a pravdivosti, vyhýbat se přehnaným tvrzením či nepoctivým srovnáním a přiznávat původ myšlenek a slov vypůjčených od jiných.

4.2 Svobodně prezentovat své schopnosti a služby libovolnému potenciálnímu klientovi z vlastní iniciativy nebo na žádost tohoto klienta, pokud tak nečiní ve snaze porušit některou stávající smlouvu nebo zlehčit pověst či schopnosti jakékoli členské agentury, která již pro daného klienta pracuje.

##### Členské agentury asociace nebudou:

4.3 Poškozovat profesionální pověst nebo praxi jiné členské agentury.



## STOCKHOLMSKÁ CHARTA

**PR agentury jsou profesionální servisní firmy, které pomáhají klientům ovlivňovat názory, postoje a chování. S tímto ovlivňováním souvisí také odpovědnost vůči klientům, lidem, profesi a společnosti jako celku.**

### Objektivní poradenství a služby

PR agentury nesmí mít žádné zájmy, které by mohly kompromitovat jejich roli nezávislého poradce. Měly by ke svým klientům přistupovat objektivně, aby každému klientovi pomohly zvolit optimální komunikační strategii a přístup.

### Společnost

Otevřená společnost, svoboda projevu a svobodný tisk – to jsou prvky vytvářející kontext profese public relations. Agentury působí v rámci této otevřené společnosti, dodržují její pravidla a pracují s klienty, kteří mají stejný přístup.

### Důvěrnost informací

Důvěra je základem vztahu mezi klientem a PR agenturou. Údaje, které byly agentuře klientem poskytnuty jako důvěrné a které nejsou všeobecně známé, nesmí agentura bez souhlasu klienta poskytnout třetím stranám.

### Pravdivost informací

PR agentura nesmí cílové skupině vědomě poskytovat zavádějící informace, ať už jde o faktické údaje, nebo o zájmy klienta, jehož reprezentuje. Agentury se musí maximálně snažit poskytovat přesné a úplné informace.

### Dodržování slibů

Agentury musí spolupracovat s klientem tak, aby byla předem vyjasněna očekávání týkající se výsledků jejich práce. Musí definovat specifické cíle komunikačních aktivit a následně dělat vše pro to, aby dané sliby splnily. Agentury nesmí nabízet záruky, které nelze dodržet nebo které kompromitují integritu komunikačních kanálů.

### Střety zájmů

Agentury mohou zastupovat klienty, jejichž zájmy jsou ve vzájemném rozporu. Agentura nesmí začít pracovat pro nového klienta s konfliktním zájmem, aniž by předem nabídla svému současnému klientovi možnost využít všech práv, která mu zaručují smlouvy uzavřené mezi klientem a agenturou.

### Zastupování

Agentury mohou odmítnout nebo přijmout zakázku na základě osobního posouzení managementu firmy nebo na základě zaměření organizace.

### Jednání a pracovní postupy

PR agentury se při práci se všemi cílovými skupinami zavazují jednat eticky a používat nejlepší existující postupy.



## ETICKÝ KODEX

### Mezinárodní Asociace Public Relations (IPRA)

Pracovníci public relations v členských zemích OSN, s vědomím, že se všechny členské země OSN dohodly, že se budou řídit Chartou OSN, která potvrzuje víru v základní lidská práva, v důstojnost a hodnotu lidské bytosti, a s ohledem na samou podstatu své profese

#### SE VYNASNAŽÍ:

1. Přispívat k dosažení morálních a kulturních podmínek, umožňujících člověku plně rozvinout svou osobnost a požívat nedotknutelných práv, která mu zaručuje Všeobecná deklarace lidských práv.
2. Budovat komunikační přístupy a kanály, které, podporující svobodný tok informací, poskytnou každému členu společnosti pocit informovanosti a současně mu dodávají vědomí jeho osobní účasti, zodpovědnosti a solidarity s ostatními členy společnosti.
3. Chovat se vždy a za všech okolností tak, aby si zasloužili a také zajistili důvěru těch, s nimiž přišli do styku.
4. Mít stále na mysli, že vzhledem k úzkému vztahu jejich profesí a veřejností bude mít jejich chování – a to i v soukromí – dopad na způsob, jakým bude tato profese jako celek hodnocena.

#### SE ZAVAZUJÍ:

5. Respektovat při výkonu svého povolení morální zásady a pravidla Všeobecné deklarace lidských práv.
6. Náležitě dbát o lidskou důstojnost, podporovat ji a uznávat právo každého jedince na vlastní úsudek.
7. Vytvářet morální, psychologické a intelektuální podmínky pro skutečný dialog a uznávat právo zúčastněných stran vyložit svůj případ a vyjádřit své názory.
8. Brát za všech okolností v úvahu individuální zájmy zúčastněných stran, jak zájmy organizace, které slouží, tak zájmy veřejnosti, jíž se věc týká.
9. Používat taková informace, které nemohou vést k nedorozumění a být vždy loajální ke svým klientům i zaměstnavatelům, ať minulým či současným.

#### SE ZDRŽÍ:

10. Podřizování pravdy jiným požadavkům.
11. Šíření informací, které se nezakládají na potvrzených a ověřitelných faktech.
12. Účasti na jakémkoliv podnikání nebo činnosti, která je neetická, nečestná nebo by mohla poškodit lidskou důstojnost a integritu.
13. Užívání jakýkoliv manipulativních metod či technik určených k vytvoření podvědomých motivací, které jedinec nemůže svou vůlí kontrolovat a tím nemůže být činěn odpovědným za konání, které by z toho mohlo vyplynout.



**Dopady kouření na veřejné finance v ČR v roce 1999 ( v mil. Kč )**  
( zadavatel: Philip Morris, zpracovatel: Arthur D. Little International )

( krátký výtah )

| <i>Popis vlivu</i>                                          | <i>Realistický odhad</i> |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Pozitivní vlivy celkem</b>                               | <b>21 462,6</b>          |
| Příjmy rozpočtu                                             | 20 269,9                 |
| Spotřební daň                                               | 15 647,9                 |
| Daň z přidané hodnoty                                       | 3 520,5                  |
| Daň z příjmů právnických osob                               | 747,2                    |
| Clo                                                         | 354,4                    |
| Nepřímé pozitivní vlivy                                     | 1 192,7                  |
| Úspory na zdravotních výdajích z důvodu předčasné úmrtnosti | 968,4                    |
| Úspory důchodů a soc. výdajů z důvodu předčasné úmrtnosti   | 196,3                    |
| Úspora výdajů na bydlení pro seniory                        | 28,0                     |
| <b>Negativní vlivy kouření celkem</b>                       | <b>-15 647,2</b>         |
| Náklady na zdravotní péči přiřaditelné kouření              | -12 564,1                |
| Přímé náklady na zdravotní péči                             | -11 421,9                |
| Náklady na zdravotní péči způsobené pasivním kouřením       | -1 142,2                 |
| Pracovní neschopnost způsobená vyšší nemocností             | -1 667,0                 |
| Ušlá daň z příjmů z důvodu předčasné úmrtnosti              | -1 367,0                 |
| Náklady způsobené požáry                                    | -49,1                    |
| <b>Bilance kouření v ČR celkem</b>                          | <b>5 815,4</b>           |

Poznámka: Otištěno v ekonomickém týdeníku Euro, 30 / 2001, s. 12



Ekonomické výsledky SPOLANA a.s. Neratovice v letech 1998 - 2003  
( vybrané ukazatele )

| Ukazatel                                              | 1998          | 1999          | 2000          | 2001          | 2002          | 2003            |
|-------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| <b>Struktura aktiv a pasiv<br/>(mil. Kč)</b>          |               |               |               |               |               |                 |
| Aktiva celkem                                         | 9 030,3       | 8 772,1       | 8 232,1       | 7 045,2       | 6 983,3       | 4 155,7         |
| Dlouhodobý majetek                                    | 7 172,1       | 6 804,7       | 6 269,6       | 5 800,2       | 5 340,8       | 2 893,6         |
| Oběžná aktiva                                         | 1 842,6       | 1 935,2       | 1 952,4       | 1 227,9       | 1 622,0       | 1 244,5         |
| Vlastní kapitál                                       | 2 173,6       | 1 820,7       | 1 570,2       | 3 987,4       | 3 495,7       | 886,6           |
| Základní kapitál                                      | 4 479,3       | 4 479,3       | 1 881,6       | 4 998,5       | 4 998,5       | 4 998,5         |
| Cizí zdroje                                           | 6 673,0       | 6 791,4       | 6 590,3       | 2 939,0       | 3 448,4       | 3 256,5         |
| <b>Struktura HV<br/>(mil. Kč)</b>                     |               |               |               |               |               |                 |
| Provozní HV                                           | 159,0         | 189,6         | 215,2         | -453,9        | -363,1        | -2 482,7        |
| HV z finančních operací                               | -568,3        | -524,1        | -464,2        | -256,0        | -198,2        | -126,3          |
| HV před zdaněním                                      | -404,1        | -353,0        | -250,8        | -699,7        | -491,4        | -2 609,0        |
| HV za účetní období                                   | <b>-431,2</b> | <b>-353,0</b> | <b>-250,8</b> | <b>-699,7</b> | <b>-491,4</b> | <b>-2 609,0</b> |
| <b>Struktura výnosů<br/>(mil. Kč)</b>                 |               |               |               |               |               |                 |
| Výnosy celkem                                         | 8 129,2       | 8 776,8       | 9 093,7       | 8 058,1       | 6 442,3       | 5 624,4         |
| z toho: Tržby z prodeje<br>vlastních výrobků a služeb | 6 805,7       | 7 004,7       | 8 065,5       | 6 572,0       | 3 690,4       | 4 693,5         |
| Průměrný stav pracovníků<br>- fyzické osoby           | 3 274         | 2 381         | 1 939         | 1 882         | 1 565         | 1 245           |
| Průměrná mzda (Kč)                                    | 13 710        | 13 877        | 15 118        | 15 488        | 15 861        | 17 464          |

Zdroj: Internetové stránky společnosti SPOLANA a.s.Neratovice.

Poznámka: Nekonsolidovaný čistý zisk za první čtvrtletí 2004 činil 23,3 milionu Kč [99].



## O ZLÉ SPOLANĚ

( Petr Kamberský, MF DNES, 19.8.2002 )

Každá událost potřebuje svůj příběh, každý příběh potřebuje své hrdiny. Kladným hrdinou povodní je lachtan Gaston. Z tajemných důvodů zastínil všechny udřené, promočené a nevyspalé záchranáře i dobrovolné hasiče. Záporný hrdina je ženského rodu - jeho jméno je Spolana.

Neratovická chemička je temnou figurou již léta. Před dvěma roky unikl mrak chloru, v červnu zde došlo k výbuchu, soustavně uniká rtuť, síru chtěla vyvážet na běžnou skládku...

Její "výkon" při zátopách však patří do katastrofické inscenace. Z továrny unikl do vzduchu chlor, rtuť a možná i smrtelně nebezpečné dioxiny. To je neomluvitelné. Zbabrá-li ochranu před povodní Národní divadlo, je to malér.

Ale jde v podstatě o prkotinu. Zbabrá-li ochranu před povodní chemička se smrtelně nebezpečnými látkami, je to také malér. Přitom jde o zdraví a život. Sečtěme neratovické hříchy:

**1) Hřích první:** ještě před pár lety fabrika žádnou protipovodňovou hráz neměla. Jde zdánlivě o maličkost, která však přesně vystihuje vztah firmy k bezpečnosti.

**2) Hřích druhý:** voda v Praze jasně ukázala, že přesahuje úroveň "stoleté vody". Spolana přesto dál spoléhala na své nové, pro stoletou vodu dimenzované hráze. Času neměla mnoho, ale měla jej. Tisícitunové zásobníky sice za pár hodin nikdo nepřečerpá, ale menší zásobníky, sudy či pytle měly být již v pondělí v bezpečí. Kdyby Spolana zavolala SOS, pomůže jí každý včetně armádní protichemické jednotky.

**3) Hřích třetí:** tiskový mluvčí jedná "nekorrektně". Z jeho výroku "Spolana není oprávněna informovat o únicích chloru" mrazí. Veřejnost je právem vyděšená, viník nebezpečí mlží a zatlouká. Vzpomínky na Černobyl se vracejí. Nebezpečný provoz se musí jistit na desetinásobně vyšší hladině bezpečnosti než nádraží či obecní úřad.

Ať si říká mluvčí továrny, co chce, situaci ve Spolaně Neratovice by se měli okamžitě zabývat vyšetřovatelé. Není-li únik chloru, únik rtuti a riziko úniku vražedných dioxinů činem obecného ohrožení, pak můžeme tento paragraf z trestního práva rovnou vypustit. Upravme staré přísloví o neznalosti na nové: Povodeň neomlouvá.



## O ZLÉ SPOLANĚ A HODNÝCH NOVINÁŘÍCH

Chování všech pracovníků se musí změnit

Název zní jako pohádka, ale pohádka to nebyla. Určitě ne pro ty, kteří s nasazením vlastního zdraví a života vyklidili to, co vyklidit bylo možné, odtáhli cisterny, vyčerpali a odvezli to, co stačili, mimo podnik. Voda stoupala rychlostí dva metry za jediný den. Jen ti, kteří skutečně vědí, co je to fabrika, si dokážou představit, kolik situací bylo potřeba řešit, kolik rozhodnutí bylo nutné okamžitě učinit. Určitě se udělala spousta chyb, určitě měl být management rychlejší, měl více komunikovat, měl...

A pak přišli novináři, nutno říci, že jenom někteří. Ti, kteří ucítili pach krve. Pach, který láká pouze určitý druh zvířat. A začala padat silná slova: tragédie, bolševické manýry, malý český Černobyl, časovaná bomba, Usáma bin Ládin...

Nechci tvrdit, že všechno ve Spolaně bylo v pořádku. Hlubkový audit, který holding Unipetrol inicioval, přizná každému, co jeho jest. Jsme připraveni jej zveřejnit. Na rozdíl od pohádek však právě díky nasazení lidí, jejich schopnostem a síle nedošlo ani k žádnému závažnému poškození zdraví, ani ke zranění, nepočítám-li několik podráždění kůže.

Veřejně, a pokud možno často, se všem poškozeným omlouváme. Přejeme si však všichni, aby nakonec jako z každé pohádky vzniklo ponaučení, že dobro ( rozuměj hasiči ) zvítězilo nad zlem ( velká voda ) a že k tomu, aby toto vítězství bylo trvalé, musíme spoustu věcí změnit.

Musíme změnit chování všech pracovníků ve Spolaně od managementu po dělníky, zaměnit současnou ignoranci pravidel bezpečné práce pracovní disciplínou, vytvořit standardní aktivní komunikaci s regionem a okolím. Musíme přinutit všechny zúčastněné, aby se konečně z podniku odstranily strašáky typu dioxinů a rtuti, které pouze liknavostí lidí léta setrvaly v zemi. Musíme toho ještě udělat hodně, aby Spolana získala podobnou důvěru, jakou mají ostatní společnosti Unipetrolu.

A nakonec my všichni musíme změnit novináře tak, aby byli profesionály ve svém poslání – zprostředkovat objektivně informace, a to, co předvedli v případě Spolany, aby přenechali bulvárnímu tisku. Copak opravdu nemohou, zejména v tak vypjatých chvílích, být věcní, nestranní a objektivní? Proč to někteří dovedou a proč někteří jsou tak hysteričtí? Proč?

Pavel Švarc,  
předseda představenstva SPOLANA, a.s. Neratovice  
a generální ředitel společnosti Unipetrol



## INFORMACE RYCHLE STÁRLY

( Pavel Švarc, Hospodářské noviny, 27.8.2002 )

Spolana nekomunikuje. A když komunikuje, tak lže. Tak zhruba lze shrnout názory ve zpravodajství a komentářích v českých médiích. Ve světle toho, že od chvíle, kdy bylo jasné, že se z jihu Čech valí povodeň, Spolana vydala přes deset tiskových zpráv a zodpověděla stovky novinářských dotazů, se takové hodnocení zdá být nesmírně příkré. Je možné, že Spolana v některých okamžicích mohla s novináři komunikovat o něco rychleji, stejně jako je možné, že cesta některých informací byla rekordně krátká. Mnohem důležitější je ale hodnota těchto informací - a z tohoto pohledu nezbyvá než připustit, že odpovědi na některé dotazy nebyly zcela přesné. Ne proto, že by Spolana chtěla něco tajit nebo zdržovat. Ale proto, že informace o vývoji protipovodňových příprav zastarávaly stejně rychle jako odhady, jak velká povodeň se blíží.

Když například mluvčí společnosti jedno dopoledne prohlásil, že Spolana odvezla všechny látky z dosahu povodňové vlny, byla to pravda, protože se v té době očekávala padesátiletá voda. Stejná informace prezentovaná ve večerním zpravodajství a druhý den v tisku už ale jako pravdivá samozřejmě nevypadá, protože v té době všichni věděli, že realita bude mnohem horší.

Aby bylo jasno, nezlobím se na novináře, že třeba použili dopolední stanovisko, zpracovali zprávu a pozdější aktualizaci názoru společnosti už nevzali na vědomí, protože se věnovali něčemu jinému. Že jiní novináři jejich informaci vzali za bernou minci a opsali ji (nedělejme si iluze, že se to v médiích neděje), že komentátoři z neúplných informací ve zpravodajství vytvářeli své pevné názory o uzavřenosti Spolany... Tohle všechno chápu, jsem na to za ta léta v různých manažerských pozicích celkem zvyklý.

Prosim ale o jedno: Netvařme se, že informace o událostech jsou důležitější než události samy. Na případ Spolana se lze - jako všechno na světě - dívat ze dvou stran. Z jedné vidíme, že v posledních dnech z areálu společnosti skutečně unikly několika různými cestami desítky tun chlóru. Z toho naprostá většina relativně "bezpečně" do vody. To je skutečnost, která se nepochybně stát neměla - a my všichni ve Spolaně litujeme, že se stala.

Druhým úhlem pohledu ale je, že všechny ty úniky nevznikly kvůli nezodpovědnému ignorantství lidí ve Spolaně, kteří si jen tak pro nic za nic zahrávali s chemikáliemi. Neopomíjíme nějak tento pohled z druhé strany? Pamatujeme si opravdu ještě všichni, že před dvěma týdny touto zemí prošla nejhorší povodeň za posledních několik set let? Pokud ano, věnujme hledání poučení pro budoucnost aspoň stejně času, kolik věnujeme hledání viníků.

Autor je generálním ředitelem Unipetrolu a předsedou představenstva Spolany Neratovice



## **Darovací smlouva**

uzavřená ve smyslu ustanovení § 628 zákona č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku  
ve znění pozdějších předpisů

### **1. Smluvní strany**

#### **1.1. SPOLANA a. s., se sídlem ul. Práce 657, 277 11 Neratovice**

IČ: 45147787

DIČ: 045 – 45147787

společnost zapsaná v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze,  
oddíl B, vložka 1462

jednající Ing. Miroslavem Kulihou, místopředsdou představenstva  
a Mgr. Richardem Brabcem, členem představenstva  
(dále jen dárce)

#### **1.2. ...., bytem .....**

bankovní spojení: .....

číslo účtu: .....

(dále jen obdarovaný)

Smluvní strany prohlašují, že mají zájem na uzavření darovací smlouvy ve znění dále  
uvedeném.

### **Preamble**

Dárce veden snahou o zmírnění následků škod způsobených v srpnu 2002 živelnou  
pohromou (katastrofální povodní) a v souvislosti s ní deklaruje tímto svou vůli  
poskytnout, v rámci svých finančních možností, takovou pomoc, která by následky škod  
v regionu zmírnila.

### **2. Předmět smlouvy**

2.1 Dárce daruje s odkazem na výše uvedené skutečnosti obdarovanému peněžitý dar ve  
výši 5.000,-- Kč (slovy: pět tisíc korun českých) a obdarovaný tento peněžitý dar přijímá.  
Peněžitý dar bude poukázán bezhotovostním převodem na účet obdarovaného uvedený  
v článku 1.2. této smlouvy, a to ve lhůtě do 7 dnů po podpisu této darovací smlouvy.

2.2. Dárce má právo odstoupit od této smlouvy a požadovat vrácení daru v případě, že  
obdarovaný se chová vůči dárce tak, že svým chováním porušuje dobré mravy.  
Odstoupení od smlouvy musí být učiněno písemně. Účinky odstoupení nastávají dnem  
doručení písemného oznámení o odstoupení.



### 3. Závěrečná ujednání

3.1 Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem podpisu obou smluvních stran.

3.2. Tato smlouva je vyhotovena ve dvou vyhotoveních , z nichž obdrží každá ze smluvních stran obdrží po jednom vyhotovení.

3.3. Smluvní strany prohlašují, že si tuto smlouvu před jejím podpisem přečetly, že byla uzavřena po vzájemném projednání podle jejich svobodné a pravé vůle nikoli v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek a na důkaz toho připojují své podpisy.

V Neratovicích, dne .....

.....

Ing. Miroslav Kuliha

místopředseda představenstva  
SPOLANA a.s.

.....

Mgr. Richard Brabec

člen představenstva  
SPOLANA a.s.

.....

.....



## **Dohoda o vzdání se práva**

uzavřená dle ustanovení § 574 občanského zákoníku, zákona č. 40/1964 Sb., ve znění pozdějších předpisů

....., bytem .....

a

**SPOLANA a. s. , se sídlem ul. Práce 657, 277 11 Neratovice**

IČ 45147787

DIČ: 045 – 45147787

Jednající Ing. Miroslavem Kulihou, místopředsedou představenstva a Mgr. Richardem Brabcem, členem představenstva

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 1462

( dále také jen společně „Smluvní strany“)

### *se dohodly na uzavření této*

***Dohody o vzdání se práva ( nároku ) na náhradu škody, ve znění dále uvedeném***

#### **1. Prohlášení věřitele**

Pan ..... ( dále také jen „Věřitel“ ) prohlašuje, že písemnou žádostí ze dne ..... uplatnil vůči SPOLANĚ a.s. ( dále také jen „Dlužník“ ) nárok na náhradu škody a tuto svou žádost odůvodnil a odůvodňuje tím, že škoda mu byla způsobena v srpnu 2002, a to v důsledku úniku chloru ze závodu dlužníka, resp. v příčinné souvislosti s tím. Věřitelem uplatněná škoda spočívá v ..... na pozemku nacházejícím se v ....., obce ..... a byla vyčíslena částkou .....,- Kč, kterou považuje za přiměřenou shora uvedeným skutečností.

#### **2. Dohoda o vzdání se práva ( nároku ) na náhradu škody**

Věřitel se s dlužníkem dohodl a výslovně prohlašuje, že se vzdává svého práva ( nároku ) na náhradu škody specifikované v článku 1. této dohody, která mu vznikla, jak výše uvedeno a kterou uplatnil vůči dlužníkovi, a že tedy nebude a nemůže, v důsledku uzavření této dohody, do budoucna takové nároky vůči dlužníkovi uplatňovat.



### 3. Závěrečná ustanovení

3.1. Tato dohoda nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

3.2. Tato dohoda se vyhotovuje ve dvou stejnopisech, z nichž každá ze smluvních stran obdrží po jednom vyhotovení.

Věřitel i dlužník prohlašují, že tuto dohodu uzavřeli na základě své svobodné a pravé vůle, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek, že si tuto dohodu před jejím podpisem přečetli, obsahu dohody rozumí a na důkaz souhlasu s obsahem této dohody připojují své níže uvedené podpisy.

V Neratovicích, dne

.....  
Ing. Miroslav Kuliha  
místopředseda představenstva  
SPOLANA a.s.

.....  
Mgr. Richard Brabec  
člen představenstva  
SPOLANA a.s.

.....  
.....



## **Původci firemních zločinů se chlubí "odpovědnou péčí"; 27.8.2002**

### **Greenpeace žádá globální pravidla pro firemní odpovědnost**

Organizace Greenpeace dnes zveřejnila na světovém summitu o životním prostředí v Johannesburgu studii "Corporate Crimes" (Firemní zločiny) (1). Ta upozorňuje na nezodpovědné chování i řady velkých chemických podniků, včetně neratovické Spolany. Přestože tyto firmy mají na svědomí vážné poškození životního prostředí a zdraví lidí, chemický průmysl jim udělil značku "Responsible Care" (odpovědná péče) (2).

Nositelem této značky je také Spolana Neratovice, která v uplynulých dvou týdnech ohrožovala své okolí opakovanými úniky toxických látek. Vedení Spolany po desetiletí ponechávalo nezajištěné obrovské zamoření dioxiny a rtuť na břehu Labe. Firma opakovaně zveřejňovala nepravdivé informace či odmítala poskytnout údaje týkající se toxického zamoření. Už více než dva roky odmítá Spolana též odškodnit zemědělce, kterým zničila úrodu havárie spojená s únikem chloru z podniku.

"Případ Spolany dokazuje, že program Responsible Care je v českých podmínkách bezcenným cárem papíru. Jeho podmínky nedodržují nejen jednotlivé firmy, ale dokonce ani sám svaz chemického průmyslu, který opakovaně neposkytl žádané informace o zapojených firmách a kontrole dodržování programu," uvedl MUDr. Miroslav Šuta, poradce Greenpeace pro toxické látky (4).

Aktivisté Greenpeace z ČR, Slovenska, Rakouska, Německa a Švýcarska a Finska dnes před sídlem Svazu chemického průmyslu (SCHP) umístili panely o vybraných firemních zločinech chemických podniků honosících se značkou "Responsible Care". Aktivisté v tričkách s nápisem "Corporate Crimes = irResponsible Care" rozvinuli transparent "Vy říkáte péče, my vidíme zločiny". Na závěr akce předali dopis adresovaný prezidentu SCHP ing. Miroslavu Krejčímu.

Zpráva "Firemní zločiny" dále zahrnuje např. chemický gigant Dow Chemicals odpovědný za následky katastrofy v Bhopálu, německou firmu Bayer nebo holandsko-britský koncern Shell. "Greenpeace žádá delegáty summitu v Johannesburgu, aby přijali tzv. Bhopálské principy zavazující firmy ke globální zodpovědnosti za jejich aktivity ohrožující životní prostředí, zdraví lidí či lidská práva," uvedl Jiří Tutter, ředitel Greenpeace ČR a dodal: "Příklad Responsible Care názorně ukazuje, jak naivní je spoléhat na dobrovolné závazky průmyslu. Vlády a mezinárodní organizace proto musí vytvořit celosvětově platná a závazná pravidla pro firemní odpovědnost."

Zdroj: Internetové stránky Greenpeace ČR ( [www.greenpeace.cz](http://www.greenpeace.cz) )



## Na summitu v Johannesburgu řeší Spolanu i záplavy

Mezinárodní ekologické hnutí Greenpeace dnes v rámci Světového summitu o udržitelném rozvoji (WSSD) v jihoafrickém Johannesburgu zveřejnilo studii nazvanou "Firemní zločiny", která upozorňuje na nezodpovědné chování řady velkých chemických podniků, včetně neratovické Spolany.

JOHANNESBURG 27. srpna (ČTK) - Podle hnutí Greenpeace Spolana, která v uplynulých dvou týdnech ohrožovala životní prostředí opakovanými úniky toxických látek, po desetiletí ponechávala nezajištěné obrovské zamoření dioxiny a rtutí na břehu Labe a opakovaně zveřejňovala nepravdivé informace či odmítala poskytnout údaje týkající se toxického zamoření. Hnutí Greenpeace upozornilo, že už více než dva roky odmítá Spolana též odškodnit zemědělce, kterým zničila úrodu havárie spojená s únikem chloru z podniku.

Zpráva "Firemní zločiny" dále zahrnuje například holandsko-britský koncern Shell, německou firmu Bayer nebo chemický gigant Dow Chemicals odpovědný za následky katastrofy v indickém Bhopálu, která v roce 1984 způsobila smrt více než 3000 lidí a zranění dalších desetitisíců.

Přestože tyto firmy mají na svědomí vážné poškození životního prostředí a zdraví lidí, chemický průmysl jim udělil značku "Responsible Care" (Odpovědná péče). Podle hnutí Greenpeace "případ Spolany dokazuje, že program Responsible Care je v českých podmínkách bezcenným cárem papíru. Jeho podmínky nedodržují nejen jednotlivé firmy, ale dokonce ani sám svaz chemického průmyslu, který opakovaně neposkytl žádané informace o zapojených firmách a o kontrole dodržování programu," uvedl Miroslav Šuta, odborný konzultant Greenpeace pro oblast toxických látek.

"Greenpeace žádá delegáty summitu v Johannesburgu, aby přijali tzv. Bhopálské principy zavazující firmy ke globální zodpovědnosti za jejich aktivity ohrožující životní prostředí, zdraví lidí či lidská práva," řekl Jiří Tutter, ředitel Greenpeace ČR.

Na summitu se hovořilo také o nedávných ničivých povodních, které postihly střední Evropu. Někdejší ředitel Mezivládního panelu pro klimatickou změnu (IPCC) Robert Watson varoval, že dramatické záplavy a naopak ničivá sucha budou stále častější, a jejich tragické následky by měly přimět průmyslové národy rychleji jednat proti oteplování planety.

"Není třeba ztotožňovat každou (katastrofickou) událost se změnou klimatu. Je ale třeba říci, že takovéto (klimatické) podmínky mohou začít převládat. Jedná se podle mého názoru o jisté varování," dodal Watson, který ze své funkce odstoupil v dubnu kvůli neshodám s USA.

Na programu summitu byla dnes oblast zemědělství. Řada účastníků konference v projevech rozhodně vystoupila proti evropským zemědělským subvencím, které znesnadňují chudým farmářům soutěžit na světovém trhu. Jeden ze zemědělských odborníků Pedro Sánchez v této souvislosti navrhl, aby bohaté země investovaly pět procent financí připadajících na subvence do boje proti hladu v rozvojovém světě. Delegáti konference rovněž vyzvali k zpřístupnění nových zemědělských technologií



chudým farmářům rozvojového světa. "Nemá smysl mít zdravé děti, když mají zemřít na podvýživu," prohlásil Sánchez. "Člověk s prázdným žaludkem se nebude zabývat ekologií," dodal.

Tomáš Volf

Zdroj: Hospodářské noviny ( [www.iHNed.cz](http://www.iHNed.cz) ), 27.8.2002.