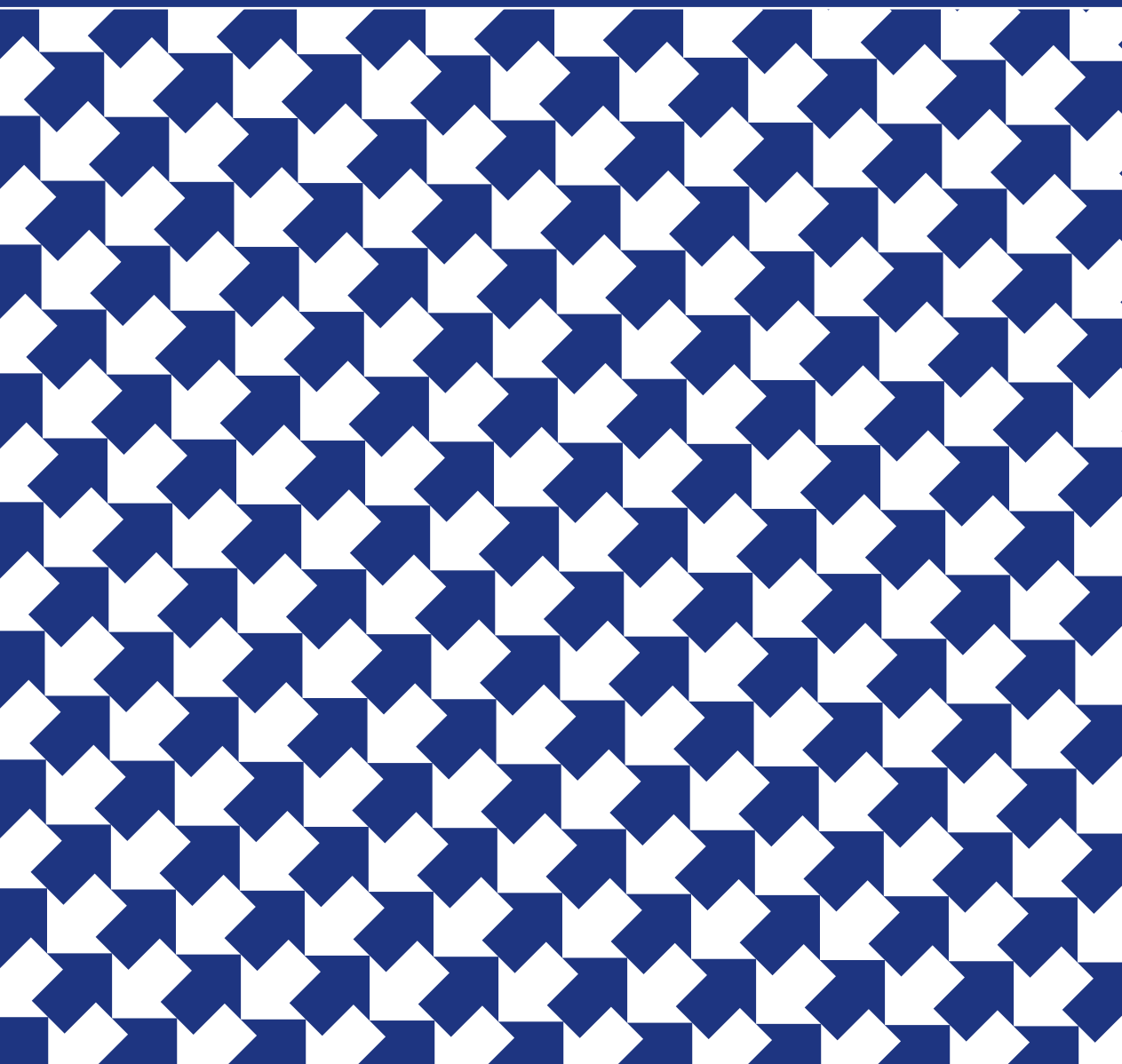


STRATEGICKÁ KOMUNIKACE

DENISA HEJLOVÁ

KAROLINUM



Strategická komunikace

Denisa Hejlová

Recenzovali:

Doc. Ing. Miroslav Karlíček, Ph.D.

Doc. PhDr. Petr Orság, Ph.D.

Prof. PhDr. Martin Potůček, CSc., M.Sc.

Vydala Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum

Praha 2025

Grafická úprava Jan Šerých

Sazba DTP Nakladatelství Karolinum

Vydání první

© Univerzita Karlova, 2025

© Denisa Hejlová, 2025

ISBN 978-80-246-5808-7

ISBN 978-80-246-5817-9 (pdf)



Univerzita Karlova
Nakladatelství Karolinum

www.karolinum.cz
ebooks@karolinum.cz

Obsah

Poděkování	9
Předmluva	11
Úvod	15

1. ČÁST: KONTEXT A VÝCHODISKA STRATEGICKÉ KOMUNIKACE

1.1 Strategická komunikace: její význam a přínos	20
1.1.1 Co je to strategická komunikace?	20
1.1.2 Strategická komunikace: k čemu a proč je potřeba	23
1.1.3 Co můžete strategickou komunikací získat	24
1.1.4 Co můžete bez strategické komunikace ztratit	25
1.2 Informační revoluce a bezpečnost: změny, které formovaly vznik strategické komunikace	30
1.2.1 Deglobalizace: svět není globální vesnice	31
1.2.2 Informační revoluce: zásadnější než vynález elektřiny	32
1.2.3 Kdo řídí naše životy? Ekonomika pozornosti a architektura výběru	33
1.2.4 Demokracie? Jen pro polovinu lidstva	36
1.2.5 Jak se společenské a technologické změny promítají do komunikace značek a organizací	38
1.2.6 Značka a reputace jako klíčové aktivum	40
1.3 Etické výzvy strategické komunikace: klíčové východisko profesionálního jednání a rozhodování	49
1.3.1 Etické otázky: kdy se můžeme poučit z minulosti	53
1.3.2 Rozdílné pohledy na obchodní cíle a strategie: zisk, právo na pokrok nebo sdílená hodnota?	56
1.3.3 Nefinanční reporting a ESG: nové dobro, nebo nová ideologie?	60
1.3.4 Etická dilemata současnosti	64
1.3.5 Sebereflexe komunikačních profesionálů: nejčastější omluvy pro neetické jednání	68
1.3.6 Leadership, který zakrývá podvody a machinace	69
Shrnutí první části knihy	73

2. ČÁST: STRATEGICKÁ KOMUNIKACE JAKO VĚDNÍ OBOR

2.1 Strategická komunikace jako nová vědní oblast	76
2.2 Akademické definice strategické komunikace: deštníkový termín	83
2.3 Strategická komunikace jako nový studijní program na univerzitách	92
2.3.1 Co musí člověk umět, aby se stal odborníkem na strategickou komunikaci?	94
2.4 Metodologie strategické komunikace	99
2.5 Kořeny strategické komunikace v komunikačních studiích a public relations	102
2.5.1 První světová válka, nástup propagandy a její důsledky ve vědě o komunikaci	103
2.5.2 Komerční komunikace a reklama: počátky strategického řízení komunikace	109
2.5.3 Osobní vliv: od názorových vůdců k influencerům	112
2.6 Výzkum publik a účinků médií v kontextu strategické komunikace	118
2.6.1 Teorie zázračné střely a komunikace jako jednosměrný tok informací	118
2.6.2 Proč se zpráva nedostane k posluchači: šum a „očkování“ proti propagandě	121
2.6.3 Od masového publika ke stakeholderům: ti, kdo spoluurčují osud organizace	123
2.6.4 Kdo řídí média – a jak média řídí nás?	126
2.7 Lineární a sdílená komunikace: jak komunikace formuje svět, v němž žijeme	130
2.7.1 Příběhy jako způsob porozumění světu	134
2.8 Jak funguje přesvědčování: důležité koncepty z behaviorální ekonomie a sociální psychologie	139
2.8.1 Můžeme nekomunikovat?	140
2.8.2 Situace a společnost: co ovlivňuje naše rozhodování	142
2.8.3 Kognitivní předpojatosti: přednastavené vzorce rozhodování	144
2.8.4 Architektura výběru: jak navrhnout prostředí, v němž se lidé rozhodují	149
2.8.5 Teorie rámování: vzorce myšlení	152
2.8.6 Cialdiniho principy přesvědčování	154
2.8.7 Další modely přesvědčování v kontextu strategické komunikace	156
2.9 Digitální „já“: spoluvytváření a komunikace organizací v digitálním prostoru	157
2.9.1 Sociální bubliny: každý jsme jiný, ale všichni ve stejné bublině	160
2.10 Komunikace a realita: proč můžeme žít v bádorkách	163
Shrnutí druhé části knihy	170

3. ČÁST: METODY A POSTUPY STRATEGICKÉ KOMUNIKACE

3.1 Strategický proces komunikace: plánování, implementace a řízení	172
3.2 Základní stavební kameny strategie komunikace	175

3.3	Co je to strategie, otevřená strategie a sensemaking	178
3.4	Strategické řízení organizace: vize, mise a hodnoty	182
3.5	Provázanost a vyhodnocování strategie: klíčové parametry úspěchu	185
3.5.1	Komunikační strategie vs. strategická komunikace	186
3.6	Strategický model komunikace	188
3.6.1	První část strategického modelu: analýza a analytické nástroje	190
3.6.1.1	Sociologický výzkum	190
3.6.1.2	Analýza stakeholderů	191
3.6.1.3	Vytváření person	193
3.6.1.4	Analýza komunikačních procesů	193
3.6.1.5	Analýza komunikačních bodů	194
3.6.1.6	Metoda benchmarkingu	194
3.6.1.7	Analýza kompetencí	194
3.6.2	Druhá část strategického modelu: plánování strategie	195
3.6.2.1	Disneyho metoda	196
3.6.2.2	Metoda „switch“	196
3.6.2.3	Metoda tvorby scénářů	197
3.6.2.4	Strategie modrého oceánu	199
3.6.2.5	Plánování cesty	199
3.6.3	Třetí část strategického modelu: implementace	199
3.6.3.1	Akční plán	200
3.6.3.2	Ukazatelé výkonnosti podniku (metoda „balanced scorecard“)	200
3.6.3.3	Alignment management	201
3.6.3.4	Zapojení stakeholderů	202
3.6.3.5	Psychologická segmentace a behaviorální cílení	203
3.6.4	Čtvrtá část strategického modelu: evaluace	204
3.6.4.1	Analýza zákaznické zkušenosti	204
3.6.4.2	Analýza sentimentu	205
3.6.4.3	Mediální výzkum	205
3.6.4.4	Social listening	207
3.6.4.5	Inovativní přístupy k analýze dat: big data, OSINT a business intelligence	208
3.6.4.6	Antropologický výzkum	212
3.7	Designové myšlení	214
3.8	Využívání příběhů ve strategické komunikaci	215
3.9	Taktiky a jejich využití ve strategické komunikaci	216
4.	Specifika komerční strategické komunikace	219
4.1	Budování důvěry a řízení reputace	220
4.2	Public affairs a lobbying	221
4.3	Řízení a ochrana značky	223
4.4	Řízení změny	225
4.5	Krizová komunikace	226
4.6	Vývoj a profesionalizace komerční komunikace ve 20. století	226
4.6.1	Nové tisíciletí: značky musí mít „vyšší smysl“	229

4.7 Interní komunikace: zaměstnanci jako hlavní nositelé firemní kultury	235
4.8 Strategická komunikace firem k externím stakeholderům	239
4.8.1 Komunikace na kapitálových trzích a vztahy s investory	242
4.9 Limity strategické komunikace: omezená racionalita a omezené rozhodování organizací	243
5. Specifika strategické komunikace vlád, států a veřejného sektoru	246
5.1 Kořeny strategické komunikace v bezpečnostních studiích	246
5.2 Role komunikace v tradičních bezpečnostních strategiích	250
5.3 Procesy ovlivňování v mezinárodněpolitické komunikaci: informační a psychologické operace	254
5.3.1 Kde končí strategická komunikace a začíná propaganda?	258
5.4 Diplomatická komunikace a soft power jako součást národních strategií	263
5.5 Nové formy ovlivňování: propojení dohledu, propagandy a nových technologií ve službách států	268
6. Strategická komunikace vlád a států	273
6.1 Vládní komunikace, nebo politické PR?	279
6.1.1 Vývoj vládní strategické komunikace v České republice	282
6.2 Může fungovat stát jako značka?	285
Shrnutí třetí části knihy	292
Závěr	293
Bibliografie	296

Poděkování

Chtěla bych poděkovat celé řadě svých domácích i zahraničních kolegů, přátel, a především svému manželovi a rodině, bez jejichž podpory bych knihu nikdy napsala. Na prvním místě patří poděkování mé alma mater, Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy, za to, že mi psaní knihy umožnila v rámci sabatiklu (vědeckého volna). Děkuji zejména dr. Jakubu Končelíkovi, řediteli Institutu komunikačních studií a žurnalistiky, a zástupci ředitele doc. Janu Haladovi za jejich vytrvalou a pozitivní podporu. Profesoru Janu Jirákovvi vděčím za poznatky v oblasti mediálních a komunikačních studií. Dále děkuji svým nejbližším kolegyním a kolegům z katedry marketingové komunikace a public relations FSV UK, kteří tvoří jádro pedagogů na magisterském oboru Strategická komunikace a jsou zároveň průkopníky oboru na poli akademického výzkumu u nás. Protože jsme každý z trochu jiné oblasti a na věci se díváme z různých úhlů pohledu, je diskuse s nimi vždycky velmi zajímavá a obohacující. Dále bych chtěla poděkovat i všem našim dalším spolupracovníkům a profesionálům a profesionálkám z praxe, kteří se na výuce strategické komunikace spolupodílejí. Velké poděkování patří prof. Martinovi Potůčkovi, kterému vděčím za poznatky ze strategického vládnutí a za přínosnou recenzi rukopisu. Velké díky patří i dalším dvěma recenzentům této knihy, docentu Miroslavu Karlíčkovi z Vysoké školy ekonomické a docentu Petru Orságovi z Univerzity Palackého v Olomouci, kteří mi poskytli velmi cennou a podnětnou zpětnou vazbu.

K tomu, abych u nás mohla strategickou komunikaci vůbec začít vědecky rozvíjet a vyučovat na univerzitě, mi pomohla také řada mých zahraničních kolegů. Vyjmenuji zde pouze některé z profesorek a profesorů, které rozhodně nemohu opomenout: Ansgar Zerfass, Ángeles Morenová, Dejan a Ana Verčičovi, Josef Pallas, Sandy Kornberg a mnozí a mnozí další. Řadu let jsem členkou Evropské asociace pro výzkum a vzdělávání v public relations (EUPRERA) a její členové pro mě představují důležité partnery, s nimiž diskutuji o odborných problémech – patří mezi ně např. Stefania Romentiová, Jesper Falkheimer, Chiara Valentiniová a další. V neposlední řadě děkuji svým studujícím z bakalářského, magisterského a doktorského studia – ti jsou největší motivací pro mou práci. Publikovali

již celou řadu výzkumů a diplomových prací, které významně rozšířily poznání a povědomí o strategické komunikaci u nás. V diskusích na přednáškách, seminářích a při řadě projektů se studentkami a studenty – nejen mé domácí Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy, ale i dalších univerzit a škol, kde jsem občas hostem, např. na Fakultě architektury Českého vysokého učení technického nebo na Vysoké škole uměleckoprůmyslové a dalších – získávám cennou zpětnou vazbu a dotazy na důležité otázky, které se společně snažíme zodpovědět. Největší dík patří mé rodině – manželovi, dcerám a rodičům za jejich soustavnou podporu, toleranci, inspiraci a lásku.

Předmluva

Sanford J. Kornberg

Žijeme, a v budoucnu i žít budeme, ve světě digitální komunikace. Pro profesionály v komunikaci, kteří se zabývají globální strategickou komunikací, znamená tento svět obrovskou výzvu. Nacházejí v něm spoustu příležitostí, ale i rizik, např. jak zprostředkovat strategické sdělení značky spotřebitelům, aby bylo univerzální a platné po celém světě, který se neustále proměňuje a v mnoha aspektech liší, a spousta dalších podobných problémů. Pro profesionálky a profesionály ve strategické komunikaci představuje široké množství geografických, kulturních, sociálních a politických rozdílů skutečnost, které musí nejen věnovat pozornost, ale také jí porozumět. Žijeme ve světě značek a organizací, které mají globální dosah nebo na něj aspirují – chtějí se takovými stát. Již to není jen Coca-Cola, Apple nebo Nike, ale také AliExpress, Meta, Google nebo ByteDance. Globálními trhy nejsou jen Evropa a Spojené státy americké, ale také Čína, Indie, Brazílie nebo Nigérie.

Do jaké míry může být jejich strategie univerzální a do jaké míry má být unikátní, přizpůsobená na míru lokální kultuře a vkusu? Co dělat, když lokální podmínky nebo hodnoty nejsou v souladu s psanými, nebo i nepsanými pravidly mateřské firmy či organizace? A jak sladit rozdílné pohledy na svět, morální a etická východiska ve vedení firem, kde jsou lidé z nejrůznějších koutů světa?

Ředitelé a ředitelky působící v globálním prostředí velkých firem a organizací k tomu používají strategické řízení komunikace, které se potom adaptuje na jednotlivých regionech či trzích. Tyto strategie bývají vybudované na celé škále pečlivých výzkumů, dat a know-how. Zahrnují komplexní plánování komunikace prostřednictvím řady nástrojů a prostředků, např. tradičních nebo digitálních médií, příběhů nebo příležitostí k setkávání. K tomu, aby tyto prostředky byly efektivní a skutečně dosáhly svého cíle, oslovily nebo motivovaly konkrétní skupiny lidí, které potřebujeme, je zapotřebí je neustále vyhodnocovat a měřit. A v případě, že nefungují tak, jak jsme si mysleli, vyhodnotit, proč byly zvoleny špatně, proč je potřeba použít jinou taktiku, případně upravit celou strategii. Tyto úkoly dnes řeší profesionálové, jejichž profese bývá nazývána různě: mohou to být např. odborníci na strategickou či marketingovou komunikaci, profesionálové z reklamy nebo na

vztahy s veřejností. Jejich cíl bývá podobný, a to prostřednictvím komunikace pomoci své organizaci dosáhnout úspěchu.

V tomto světě jsem strávil celý svůj profesní život. Pracoval jsem na řídicích pozicích komunikačních a reklamních agentur, které sice pocházely z USA, ale působily po celém světě. Každý den jsem řešil otázky, jak přizpůsobit, přeložit nebo zprostředkovat globální komunikační strategie značek v konkrétním prostředí tak, aby jim lidé rozuměli a aby je přijali, aby je tyto značky přesvědčily nebo zaujaly, a proto bych se rád podělil o svoje osobní zkušenosti ze dvou konkrétních strategií, na nichž jsem měl možnost se spolupodílet. Představují totiž zajímavé příklady úspěšných strategií, které provázela řada specifických taktik. V prvním případě se jednalo o značku globálních nealkoholických nápojů, v druhém o značku kávy. Když si vybavíme ta nejznámější jména, pak existuje velká pravděpodobnost, že budeme vědět, o jaké značky se jedná, ale já je zde nemohu konkretizovat.

V obou případech vypracovali manažeři komunikace centrálně řízenou strategii značky s tím, aby mohla být univerzálně využitelná a dala se použít na všech trzích, kde měla působit. Poté, co tuto strategii dokončili, ji nechali reklamní agenturou důkladně otestovat, aby si ověřili, že jí spotřebitelé rozumí tak, jak zamýšleli. V mnoha případech globálních kampaní to funguje: jeden koncept je použitelný pro všechny trhy, což zaručuje, že značka působí skutečně ve stejném duchu, prezentuje stejné hodnoty a měla by v zákaznících vyvolávat i stejné pocity a asociace. V některých případech se ale přijde na to, že je zapotřebí jít na to jinak.

V takovém případě je potřeba strategii adaptovat na hlavní cíle, hodnoty, vize a poslání značky, ale tak, aby přitom oslovila místní publikum. Pak nastupuje lokální nebo regionální tým a musí se tohoto úkolu zhostit. Prvním příkladem, kdy jsem adaptoval globální strategii na jiný trh, byl lídr na poli nealkoholických nápojů. Naši hlavní cílovou skupinou byli převážně mladí lidé. Globální strategie fungovala všude, jen ne na našem domácím trhu. Byli jsme totiž v Japonsku.

Můj tým proto dostal za úkol vyvinout, otestovat a implementovat úplně jiné strategické, taktické a kreativní postupy, které by představily velkou značku nápojů tak, jak ji znají lidé všude na světě, ale „po japonsku“. Japonská komunikace je úplně odlišná od všeho, na co jste zvyklí – je hodně rychlá, zábavná, barevná a vysoce kontextuální, propojená s řadou dalších odkazů, významů a symbolů. Spolupracovali jsme na tom s místními tvůrci a pečlivě jsme vymýšleli a testovali, co přesně bude fungovat. S odstupem desítek let už mohu říct, že se nám to tehdy povedlo – tato značka je stále lídrem na trhu.

Další můj oblíbený příklad je také z Japonska. I když jsem působil mnoho let i na jiných trzích, kromě Spojených států amerických např. i v Hongkongu, na Filipínách a koneckonců i v České republice, Japonsko bylo, pokud jde o adaptace globálních strategií, skutečně specifické.

Podobně jako jinde v Asii se v Japonsku po staletí pije čaj. Japonci pít čaje ale povýšili již v sedmnáctém století na nábožný rituál, kterému se říká čajový obřad. Vychází z tradice zen-buddhismu a provází jej celá řada specifických, ritualizovaných pravidel, která jej povyšují na cosi mezi meditací a náboženským obřadem. Stručně řečeno, čaj hraje v Japonsku prim, a když se řekne „nápoj“, většine

Japonců se vybaví „očá“, tedy zelený čaj. V tomto případě bylo naším úkolem uvést na japonský trh nový produkt – kávu, a to instantní.

Museli jsme tedy zjistit, co by vlastně spotřebitele, tolik zvyklé na čaj, na pití instantní kávy lákalo. Tady se musíme přenést do konce sedmdesátých let minulého století, kdy Japonci budovali svůj hospodářský zázrak i novou identitu. Patřily k ní i dobré vztahy se zahraničím, zejména se Spojenými státy a Evropou. Japonce tehdy lákalo vše, co pocházelo z ciziny – bylo to pro ně neokoukané, spojené s novými začátky a s vizí jejich země jako světového ekonomického lídra.

Zaměřili jsme se tedy na důkladný spotřebitelský výzkum a připravili jsme specifickou kreativní strategii, která byla založená na jednoduché myšlence: pití kávy spojuje obyvatele všech atraktivních metropolí po celém světě. Kreativní kampaň byla založena na zobrazení různých situací při pití kávy lidmi z New Yorku, Londýna, Paříže, Madridu a několika dalších světových trhů. Nazvali jsme ji „Města světa“ a běžela úspěšně mnoho let, nejprve prostřednictvím tradičních, a poté i nových médií. Japonci se skutečně zařadili mezi světoobčany, kteří dnes – vedle tradičních čajoven – mají na každém rohu také malou samoobsluhu nebo automat na kávu, a tak ji přijali jako každodenní součást svých životních návyků.

V životě komunikačních profesionálů se takto velká příležitost nevyskytuje příliš často. Je spojena s velkou odpovědností a vysokou mírou rizika. Její úspěch byl daný také tím, že jsme dostali v zadání a provedení kampaně v podstatě volnou ruku a měli jsme možnost udělat podrobný spotřebitelský výzkum. Strategie šla ruku v ruce s kreativním vhledem, který zohledňoval místní vkus, cítění a očekávání. Stratégové do určité míry mohou ovlivnit i chování lidí, jejich zvyky, kulturu či každodenní rituály, ale uspějí jen tehdy, pokud strategii postaví na datech, pochopení a kvalitním provedení. Nejdůležitější je tedy vystihnout ducha doby, životní styl, hodnoty, a především to, po čem lidé touží, čím chtějí žít a co je pro ně momentálně důležité. Ve světě digitálních médií vše vypadá strašně zrychleně a proměnlivě, ale tato podstata strategického myšlení zůstává stále stejná.

30. října 2023, Connecticut, Spojené státy americké

Sanford J. Kornberg je komunikační profesionál, který od konce sedmdesátých let 20. století řídil reklamní a komunikační agentury v mnoha zemích. Vedle Spojených států amerických působil v Japonsku, Hongkongu, na Filipínách a začátkem devadesátých let i v České republice. Pracoval mimo jiné pro firmy Coca-Cola, Johnson & Johnson, Nestlé, General Motors a další. Vyučuje komunikační strategie, zejména na University of Missouri, a od roku 2006 i na Letní škole marketingu ve spolupráci s University of Missouri, Univerzitou Karlovou a reklamní agenturou McCann Prague.

Úvod

Sousloví strategická komunikace se u nás ve veřejném prostoru objevilo poměrně nedávno. Když jste na strategickou komunikaci narazili v novinách ještě před deseti lety, mohli jste si být jisti, že se jedná o silnici, kterou je nutně potřeba postavit nebo opravit. Po začátku nového tisíciletí se strategická komunikace začala skloňovat jako nový nástroj v boji proti terorismu. Po roce 2001, kdy al-Káida zaútočila na newyorská dvojčata, se hrozba islámského terorismu stala jednou ze stálých televizních zpráv. Teroristé svoje útoky záměrně plánovali a prováděli tak, aby získali co nejvíce mediální pozornosti a způsobili co největší hrůzu obyvatel. Začali k tomu šikovně využívat i nově nastupující digitální technologie, které jim umožnily lépe rekrutovat nové příznivce, domlouvat se na akcích nebo svoje činy natáčet a sdílet. Západní svět se cítil komunikačně ponížený: jak je možné, že džihádisté odněkud z pouště dokážou získat s jedním mobilním telefonem a malou kamerou tolik pozornosti? V bezpečnostním a vojenském prostředí se proto začal rozvíjet koncept strategické komunikace jakožto součásti obranné politiky státu. V evropském prostoru se o strategické komunikaci začalo mluvit až od ledna 2014, kdy Severoatlantická aliance otevřela nové Centrum pro strategickou komunikaci (NATO Strategic Communications Centre of Excellence) v litevské Rize.

Paralelně se stejné sousloví začalo pomalu objevovat i v komerční komunikaci: velké firmy a korporace tak začaly označovat svůj nový přístup ke komunikaci, kterému dříve říkaly public relations. Strategická komunikace zněla líp: víc technologicky, manažersky, chladně a důležitě. A co víc – dávala jasně najevo, že patří do samotného vedení firmy nebo organizace, nejen kamsi na pátou rozhodovací úroveň nebo do servisního oddělení. Mezi první firmy, o kterých se v souvislosti se strategickou komunikací tehdy u nás psalo, patřily Ferrari, Maserati, ČEZ a Severočeská uhelná. Rychlý nástup digitální komunikace, mobilních telefonů, a zejména sociálních médií úplně proměnil komunikaci, jak ji dosud lidé znali. Firmám to přineslo obrovské příležitosti, protože najednou nemusely spoléhat na novináře, jak jejich zprávu interpretují a zda ji vydají. Mohly k těm, které to zajímalo nebo které chtěly oslovit, mluvit napřímo, prostřednictvím vlastních médií, sociálních sítí nebo influencerů.

Stejně tak k firmám a organizacím ale mohli začít promlouvat lidé. Začali firmy v digitálním prostředí hodnotit, recenzovat, ptát se jich, chválit je, ale také pomlouvat a šířit o nich nepravdy nebo smyšlenky. Komunikační profesionálové se museli učit za pochodu a poznávat nejnovější sociální sítě, blogy nebo recenzní portály, kterých stále přibývalo a rychle se měnily. Přicházely další komunikační technologie, komunikační roboti i falešní hráči, jejichž cílem bylo zasít nedůvěru a ovládnout prostor ve svůj prospěch. Jestliže dříve byla komunikace měkkou sociální vědou, v níž se studenti chtěli vyhnout matematice, tak to dnes už neplatí: komunikace se stala neodmyslitelně provázanou se sofistikovanými technologiemi i statistikou. Pro práci v oboru se staly nezbytnými pojmy umělá inteligence, velká data, algoritmy či behaviorální cílení.

Souběžně s praxí se rovněž začaly rozvíjet teoretické reflexe a výzkumy, které formovaly nově vznikající vědní oblast strategické komunikace. Došlo ale k paradoxní situaci: začaly se vyvíjet jak v **bezpečnostních studiích**, tak v **komunikačních a mediálních studiích** a vyrůstát vedle sebe paralelně jako dva různé stromy. Jejich větve se v korunách sice občas propletou, ale mají odlišné kořeny i kmeny: jiné akademické žurnály, konference i výzkumy. Proto dnes vedle sebe existují na trhu knihy, které se shodně týkají strategické komunikace, ale vycházejí z jiných zdrojů – jiné literatury, odlišných autorů, jiných příkladů i použití v praxi. Strategická komunikace přitom vychází ze základů, které jsou přes dva tisíce let staré a odvíjejí se jak z rétoriky i umění válečného, tak i později z řady dalších sociálních a humanitních věd: především sociologie, psychologie, politologie a dalších. Proto je tak těžké ji uchopit i popsat: k jejímu poznání i umění ji využít je zapotřebí značně široký záběr.

Pojala jsem proto tuto situaci jako výzvu a rozhodla jsem se napsat knihu, která představí oba stromy i jejich kořeny. Popisuji strategickou komunikaci jak v kontextu komunikačních, tak i bezpečnostních studií, ale i řadě dalších souvisejících disciplín. Přestože k nám strategická komunikace přišla „ze Západu“, považuji za nutné ukázat ji také v našem lokálním kontextu, geopolitické situaci a kultuře, která v komunikaci hraje obrovskou roli. Důvodů, proč si tuto knihu přečíst, je více: tím prvním a hlavním je porozumět a pochopit strategickou komunikaci v její komplexitě, která nejen ze současné společenské situace a technologických podmínek vychází, ale zároveň je také spoluutváří a formuje jejich budoucí vývoj. Další důvody jsou velmi praktické: porozumět tomu, jak můžeme strategickou komunikaci využívat, a to jak v komerčních, tak i nekomerčních organizacích. Soustředím se proto na poměrně podrobný popis nejrůznějších metod a nástrojů, z nichž většinu lze použít v praxi i pro akademický výzkum. Zároveň však doufám, že dobrým důvodem k tomu, proč si tuto knihu přečíst, může být i chuť zamyslet se nad tím, co je to ovlivňování, jak probíhá na úrovni jednotlivců, organizací i společností, jaké jsou jeho morální základy a etické limity. Tuto knihu jsem začala psát v zimě 2022, ještě v době končící pandemie, kterou však zakrátko přehlušila válka na Ukrajině. Dokončit se mi ji podařilo koncem srpna 2023. Toto časové vymezení je důležité, protože se zcela jistě odráží v popisech příkladů, technologií a médií své doby.

Primárním důvodem a publikem, pro které tuto publikaci píšu, jsou **studentky a studenti** magisterského oboru Strategická komunikace na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy. Když jsem tento obor jako jeho garantka u nás zakládala a otevírali jsme první ročník v akademickém roce 2020/2021, nemohla jsem jim nabídnout žádnou komplexní publikaci, která by pro ně byla „McQuailem“ mediálních studií, „Kotlerem“ marketingu nebo „Samuelsonem“ ekonomie. Doufám tedy, že tímto mezeru alespoň částečně vyplním. Kromě mých studentů je kniha určena obecně všem, kdo studují na vysoké škole, kdo navštěvují kurzy celoživotního vzdělávání nebo prostě jen mají chuť se něco dozvědět a něco nového se naučit.

Druhou skupinou, pro niž tato kniha může být zajímavá, jsou samotní **profesionálové v praxi**, mj. tiskoví mluvčí, manažeři a manažerky komunikace, vedoucí kampaní nebo digitální tvůrci. Velká část z těchto profesionálů má za sebou vystudovaný jiný příbuzný obor: žurnalistiku, politologii, sociologii nebo ekonomii. Zkušenosti nabyli praxí, takže si pod teoretickými koncepty budou moci představit řadu reálných situací, které sami zažili nebo zažívají. Myslím si, že i pro ně může být zajímavé podívat se na strategickou komunikaci ze širšího úhlu pohledu a představit si souvislosti, metody nebo nástroje, které je mohou inspirovat.

Neskromně doufám, že třetí skupinou čtenářů, k níž se tato kniha dostane, jsou lidé v naší politické reprezentaci a ve veřejném sektoru. Pojem strategická komunikace se do širšího povědomí veřejnosti zapsal v průběhu pandemie, kdy lidé zoufale postrádali navigaci ve složité situaci, aby lépe porozuměli tomu, proč mají změnit své chování. Dalším zlomem byl začátek války na Ukrajině, která zostříla propagandistický boj o veřejné mínění i u nás. Tato kniha je užitečná pro všechny **veřejné činitele a politiky**, protože přesněji vymezuje hranice toho, co strategická komunikace je a co není, k čemu slouží a k čemu ne a kam ještě v demokratických podmínkách státu může, a kam už nesmí.

A nakonec je tato kniha určena zvědavé veřejnosti, která se chce o společnosti dozvědět více a rozumět tomu, jakým způsobem se ji různé organizace, firmy, stát-ní i nestátní aktéři a další snaží ovlivňovat.

Kniha je rozčleněna do tří větších celků: v **první části** si klade za cíl představit širší kontext a okolnosti, které formovaly podmínky pro postupný vznik a vývoj strategické komunikace. Vysvětluje, proč se vůbec strategickou komunikací zabývat, k čemu je potřeba a s čím vším souvisí. V této části se na strategickou komunikaci díváme optikou společnosti, zabýváme se tedy hlavně širšími společenskými souvislostmi a také společenskými vlivy, které strategická komunikace může mít. Proto je hned v této první části zařazena kapitola o etice, která by měla být součástí jakéhokoli přemýšlení ještě předtím, než budeme zvažovat, jak používat strategickou komunikaci jako nástroj.

Druhá část knihy se soustředí na zasazení strategické komunikace do kontextu sociálních a humanitních věd. V této části proberu různé definice a pojetí, které vycházejí především z kořenů komunikačních studií, sociální psychologie a behaviorální ekonomie. I když je tato druhá část spíše teoretická, budu se soustředit na to, aby bylo zřejmé, jak lze teorii uplatnit v praxi. Pragmaticky jsem tedy

vybrala pouze některé koncepty, které pro porozumění i praktické využití strategické komunikace považuji za důležité.

Třetí část knihy představuje strategický proces, jeho metody, nástroje a techniky. Zároveň se blíže zaměřuje na svět firem a korporací, v němž má strategická komunikace poněkud jiná specifika než ve světě nekomerčních organizací. Nakonec se věnuji oblasti, která je více spojená s kořeny strategické komunikace v bezpečnostních studiích a diplomacii: komunikací vlád, států a veřejných organizací. Věřím, že právě tato část strategické komunikace se bude do budoucna rozvíjet a profesionalizovat. Přála bych si, aby i tato kniha mohla být na této cestě spolehlivým průvodcem.

1. část

Kontext a východiska strategické komunikace

V první části knihy představíme strategickou komunikaci v širším kontextu společenských a technologických změn, s nimiž jsme nuceni neustále se vyrovnávat a které významně formují svět tak, jak jej známe. Smyslem této části je otevřít otázky – a na některé z nich se pokusit i odpovědět –, jak funguje náš svět, jak se v něm uplatňují různé organizace a dále jakým způsobem se dívat na nejrůznější situace kolem nás, v nichž strategická komunikace hraje roli. Podíváme se i na otázky hlubší, které nás donutí zamyslet se nad tím, na čem stojí hodnoty a morální kategorie, které jsou výchozím bodem pro organizační jednání a komunikaci.

1.1 Strategická komunikace: její význam a přínos

1.1.1 Co je to strategická komunikace?

Strategická komunikace může znít jako další módní slovo (tzv. buzzword), které se objevilo ve společnosti poměrně nedávno a jehož sláva opadne stejně rychle jako třešňové květy v máji. „Každý přece ví, jak komunikovat. Když to druhý nepochopí, je to jeho problém. Co na tom chcete studovat nebo řídit?“ zní častá námitka proti oboru strategická komunikace. Cílem této kapitoly bude proto ukázat, v čem a kdy je strategická komunikace důležitá, proč je zapotřebí a k čemu ve společnosti přispívá. Na strategickou komunikaci budeme pohlížet nejen jako na jistý manažerský přístup k řízení organizací ve vztahu k různým skupinám veřejnosti, ale také jako na možnost analyzovat a kriticky zkoumat jednání, které je do značné míry ovlivněno komunikací nejrůznějších typů organizací či aktérů.

Než se pustíme do porovnávání různých definic, hledání nuancí a širšího kontextu, pojďme zkusit pro začátek stručně a jednoduše strategickou komunikaci definovat. Nabízím nejprve tuto svou **vlastní, širší formulaci**:

Strategická komunikace je systematická, záměrná a řízená činnost, která monitoruje, analyzuje a využívá komunikaci k tomu, aby podpořila cíle firmy nebo organizace ve

vztahu s veřejností a různými skupinami zainteresovaných aktérů (stakeholdery). Využívá různé taktiky, nástroje a prostředky komunikace, jako je např. vytváření příběhů a poselství, komunikování dovnitř i vně organizace, vyhledávání a vytváření různých komunikačních příležitostí ve vztahu s různými skupinami aktérů a tak podobně.

Strategickou komunikaci mohou využívat jak firmy, tak i další organizace, např. neziskové, vládní nebo státní. Aby byla strategická komunikace účinná, musí mít jasné stanovená východiska, plány a cíle, které je třeba průběžně vyhodnocovat, revidovat a koordinovat s celkovým směřováním organizace.

V demokratické společnosti je podmínkou fungování strategické komunikace svoboda slova, důvěra veřejnosti a vysoká míra transparentnosti. Důležité je nastavení komunikačních vztahů tak, aby nedocházelo k manipulativnímu působení na jednotlivce či skupiny lidí. Etický rozměr a schopnost kritického myšlení by proto měly být nedílnou a integrovanou součástí jak teorie, tak každodenní praxe komunikačních profesionálů.

Strategickou komunikaci pak stručněji definují jako **využívání komunikačních postupů a technik k tomu, aby pomáhaly zlepšovat fungování samotné organizace jak dovnitř, tak navenek**.

„Dovnitř“ přitom zahrnuje vše, co se týká interního fungování firmy – zdaleka to nejsou jen nástěnky na chodbách nebo vánoční večírky, ale spíše samotné řízení firmy (governance) se zaměřením na to, aby se lidé v organizaci cítili dobře a chápali její hodnoty. „Navenek“ se týká primárně ostatních vztahů se společností, respektive mnoha společenskými skupinami (tzv. stakeholdery), jako jsou např. zákazníci, zákonodárci, investoři nebo sousedé, ale též odpůrci či konkurence. V širším slova smyslu je pro strategickou komunikaci klíčová odpovědnost vůči společnosti jako takové, a to včetně dopadů na životní prostředí nebo na skupiny, které nejsou na první pohled zjevné (např. subdodavatelé v komplikovaných dodavatelských řetězcích).

Jedna z nejcitovanějších definic strategické komunikace zní: „záměrné využívání komunikace k naplňování mise organizace“¹ (Hallahan et al. 2007, 3). Takto strategickou komunikaci definovali akademici pocházející převážně z oboru komunikačních studií ve Spojených státech a v Evropě, konkrétněji z oboru public relations, před více než patnácti lety. Co je k tomu vedlo? Proč potřebovali definovat něco nového? Důvody byly především dva: jednak se oblast komunikace výrazně proměnila s nástupem internetu, digitalizace komunikace a příchodem sociálních médií, jednak se změnilo prostředí, v němž žijeme: technologické změny nám umožnily jinak cestovat, obchodovat i válčit. Komunikace se tak posunula do vyšší role řízení a managementu, tj. jiné role, než jakou tradičně zastávalo public relations: nešlo jen o to udržovat dobré vztahy s novináři, investory a dalšími různými skupinami veřejnosti, ale o to, jak komunikaci aktivně využít, abychom jako organizace dosáhli toho, co chceme. Do vztahů s veřejností (public relations), které – alespoň navenek – usilovaly o oboustranně výhodné a rovnocenné vztahy

1 V originále „purposeful use of communication by an organization to fulfill its mission“.

se svými publiky, tak byla vnesena obchodní dravost a cílevědomost, podložená novými analytickými nástroji a provázaná s obchodními nebo jinými cíli organizací a podniků.

Poněvadž velká část teoretiků i profesionálů v oblasti strategické komunikace vzešla právě z public relations, bylo pro ně výzvou vysvětlit, v čem se public relations od strategické komunikace liší. Zatímco public relations byly prezentovány spíše jako způsob vyjednávání, udržování vztahů a získávání legitimacy organizace, u strategické komunikace se začalo zdůrazňovat provázání komunikace a celkového řízení organizace: interní a externí komunikace, vize, mise a cílů – jednoduše toho, čeho chce organizace dosáhnout (Zerfass a Huck 2007). Strategické řízení komunikace se přitom od public relations v managementu procesu příliš neliší: také se skládá z klasických postupů, od analýzy nebo vzhledu do situace přes plánování a implementaci po evaluaci. Mnohem větší důraz se ve strategické komunikaci klade na to, aby komunikace byla přímo součástí řízení organizací a byla dobře propojená (aligned) s cíli, kulturou a hodnotami organizace (Zerfass a Volk 2019).

V současném světě tvoří **symbolická, nehmotná hodnota firem**², zejména akciových společností, velmi významnou součást jejich tržní kapitalizace. U státních nebo neziskových organizací je jejich pověst, společenský význam a symbolická hodnota významným faktorem jejich vyjednávací síly a přesvědčovací pozice. Na firmy i organizace jsou kladeny mnohem větší nároky než jen to, aby splňovaly zákonné normy – musí čím dál více prokazovat, že jsou pro společnost jako takovou skutečně užitečnými aktéry. Na druhou stranu zejména v západním světě se velmi snadno podporují abstraktní hodnoty, pokud se nedějí přímo na našem dvorku.³ Odvrácená tvář strategické komunikace může také pomáhat zamlčovat nebo zakrývat problémy, které spotřebitelé nechtějí vidět – např. podmínky těžby nerostných surovin, které jsou nezbytné pro fungování solárních panelů, nebo ekologické dopady pohodlného online nakupování. Důležitou součástí strategické komunikace tak může být i strategické mlčení (Dimitrov 2017).

Strategická komunikace se začala zabývat nejen tím, „jak dělat věci správně“, ale i tím, „jak dělat správné věci“ (Drucker 2016). Tuto myšlenku formuloval a začal v teorii řízení firem prosazovat americký odborník na management Peter Drucker (1909–2005). Drucker se jako teoretik i jako profesionál působící v praxi zabýval především zvýšením efektivity podniků. Vycházel přitom z myšlenky, že nestačí jen to, aby firma vydělávala více peněz: její celkový přínos pro společnost musí být eticky akceptovatelný a prospěšný. Nezabýval se jen zlepšováním fungování organizace jako takové, ale i sebezvojem lidí, kteří v ní pracují. Zdůrazňoval, že rozvíjet by se měli především lidé, kteří potom na základě svého vlastního růstu posouvají dopředu i organizaci, pro niž pracují.

2 Tzv. goodwill, tedy nehmotné statky, které se obtížně měří či kvantifikují (např. reputace, loajalita zákazníků apod.), a tzv. intangible assets, tedy nehmotné, ale identifikovatelné položky (např. duševní vlastnictví, patenty, licence, webové domény apod.).

3 V angličtině se pro tento fenomén častokrát používá pojem NIMBY, tzn. „not in my backyard“, kdy lidé např. deklarují podporu „zelené“ energetice do té doby, než se objeví plán postavit větrnou elektrárnu v jejich sousedství.

Zejména v západním světě začali spotřebitelé s nástupem nového tisíciletí citlivě vnímat společenské dopady lidské činnosti na životní prostředí, na práva zaměstnanců i na přístup k různým společenským skupinám a začali na firmy, organizace i státy klást větší nároky a mají vůči nim větší očekávání. Veřejnost dnes po organizacích v mnohem větší míře požaduje, aby byly transparentní a férové a chovaly se odpovědně k vlastním lidem i ke svému okolí. Strategická komunikace je tak mnohem více **hra s řízením očekávání a neustálé vyhodnocování** toho, zda organizace „doručuje“ ty správné hodnoty, které od ní zainteresované skupiny veřejnosti požadují (Falkheimer a Heide 2023). Samozřejmě že etické požadavky mají své hranice: to, co požadují zaměstnanci po svém zaměstnavateli v USA, určitě nemusí – či dokonce nesmí – platit u firem nebo organizací např. v Číně, Saúdské Arábii nebo Pákistánu, ať už se jedná o ekologii, rovný přístup k menšinám, svobodu slova a ochranu osobních údajů, pracovní podmínky a tak dále. Etické aspekty strategické komunikace jsou proto v současnosti určitě nejsložitější doménou. Probíhá v ní neustálé vyjednávání a přehodnocování postojů firem i veřejnosti. Otázka aplikované etiky se stala také základní dělicí čarou mezi strategickou vládní komunikací v demokratických zemích a propagandou v zemích nedemokratických.

Podobně jako začaly strategickou komunikaci k dosahování svých cílů používat firmy nebo neziskové organizace, využívá se strategická komunikace i na úrovni **státních či nestátních aktérů** (např. teroristických organizací).

Strategická komunikace se začala v novém tisíciletí velmi výrazně rozvíjet v oblasti, která byla dříve dominantou diplomacie a mezinárodních vztahů: v bezpečnostních studiích. Státy začaly přemýšlet o tom, jak ještě lépe využít komunikaci k dosažení svých zahraničněpolitických či vojenských cílů. Strategická komunikace se stala nedílnou součástí budování image jednotlivých států (tzv. **nation branding**), budování národnostní komunity (tzv. nation building) či podpory takzvané reputační bezpečnosti (reputational security). V nedemokratických či hybridních režimech jsme naopak svědky využívání komunikačních prostředků jako **moderní a efektivní zbraně**, zejména v kyberprostoru, ať už jde o nelegální obchodování či využívání informací na takzvaném darkwebu⁴, nejruznější kyberútoky či kyberšpionáže, cílené kampaně zahraničních aktérů (foreign interference) a podobně.

1.1.2 Strategická komunikace: k čemu a proč je potřeba

Z pohledu historického lze říci, že strategická komunikace není nic nového pod sluncem, pokud jde o její hlavní cíle a význam. Základní principy strategické komunikace, z nichž stále můžeme vycházet, obsahují již díla starověkých filozofů a učenců, např. Aristotela, Kvintiliána či Mistra Suna (Aristotelés, 1999;

4 Tzv. temný web čili darknet (součást deep webu) je online obsah, který není běžně dostupný prostřednictvím obvyklých vyhledávačů (tzv. surface web), ale speciální konfigurace nebo softwaru. Na darkwebu lze nalézt či obchodovat nelegální obsah, např. obsah porušující autorské právo či jakoukoliv jinou právní regulaci – pornografii, zbraně, drogy, uniklá osobní data apod.