

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



**MARKETING**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Jak změnila kauza dieselgate marketingovou komunikaci značky Volkswagen

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

08/2020

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Dominik Vlček / PMAR 14

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Martin Liška, MBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 15.6.2020, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení pro zlepšení marketingové komunikace Volkswagenu v důsledku kauzy Dieselgate. Dílčím cílem je zjistit, jak na Volkswagen a kauzu Dieselgate reaguje laická a odborná veřejnost.

### 2. Výzkumné metody:

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části. První z nich je teoretická část, která byla vytvořena na základě literární rešerše z dostupných zdrojů na dané téma. V druhé části práce, tedy v praktické části, byly využity dvě metody marketingového výzkumu, a to dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 151 vlastníků automobilů, kteří byli osloveni skrze pražské prodejce automobilů. V rámci dotazníkového šetření byl zjišťován zejména postoj respondentů k značce Volkswagen po aféře Dieselgate a názor na emisní problematiku vozidel. Polostrukturovaný rozhovor proběhl se dvěma odborníky z automotive prostředí na základě výsledků dotazníkového šetření. Této druhé metody v praktické části se zúčastnil respektovaný automobilový novinář Roman Švidrnoch a manažer z marketingového oddělení společnosti Volkswagen, který si přál zůstat v anonymitě. Autor práce však jeho identitu zná. Kromě dvou metod marketingového výzkumu je v praktické části proveden popis marketingové komunikace Volkswagenu před aférou Dieselgate, během kauzy a po skandálu.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Dotazníkové šetření přineslo závěr, že podstatná část respondentů by si dieselový vůz znovu koupila, a to i od značky Volkswagen. Dále bylo zjištěno, že respondenti nejsou nakloněni konci prodeje dieselových vozidel a alternativním palivům a jako náhradu za naftový vůz by nejčastěji zvolili benzínové auto. Kauza Dieselgate zhoršila důvěru v značku Volkswagen a její marketingové počínání v čase kauzy Dieselgate se nelíbí podstatné části respondentů. Odborníci, kteří byli osloveni v rámci polostrukturovaného rozhovoru, se pak neshodli na tom, zda je budoucnost v elektromobilitě, kterou v Evropě odstartovala kauza Dieselgate. Naopak oslovení odborníci chápou to, proč respondenti z dotazníkového šetření nejsou spokojeni s marketingovou komunikací Volkswagenu. Popis marketingové komunikace Volkswagenu ukázal, že největší změny nastaly ve Spojených státech amerických, kde Volkswagen po aféře přestal zcela dieselové vozy propagovat a prodávat. Druhou největší změnou je masivní zahájení propagace elektromobilů a chytrých funkcí automobilů.

### 4. Závěry a doporučení:

Volkswagen po aféře Dieselgate, která výrazně zrychlila zpříšňování emisních limitů, začal ve velkém propagovat elektromobily a plug in-hybridy, přestože podle dotazníkového šetření nemají zákazníci o tyto vozy příliš velký zájem, což odborníci přisuzují tomu, že jsou nové typy automobilů drahé a nevidí v nich budoucnost. Volkswagen tak bude muset konzervativním klientům vysvětlit, že nové ekologické vozy, jejichž rychlejší příchod sám způsobil, mají více benefitů než záporů. V případě elektromobilů by se měl Volkswagen zaměřit na časné osvojitele. Důraz by měl být dále kladen na to, že hybridní automobil je pro provoz velmi podobný čistě benzínovému či naftovému vozu, na který jsou zákazníci zvyklí.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Volkswagen, Dieselgate, naftové vozy, krizová komunikace, krizový management

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main target of this bachelor thesis is to suggest a solution for improvement of a marketing communication of Volkswagen as a result of Dieselgate case. A part of the target is to find out how lay public reacts to the Dieselgate case.

### 2. Research methods:

This bachelor thesis is divided into two main parts. The first of them is a theoretical part which was created based on literal research from available sources for this topic. The second part of this thesis is a practical part which used two methods of marketing research. First of them is a question table and the second one is half-structured interview. Question table was given to 151 car owners who were addressed through Prague car sellers. In the question table it was mainly inspected how the responders feel about Volkswagen brand after the Dieselgate case and the car emission topic.

The half-structured interview took place with two experts from automotive industry based on the question table results. One of them was the respected car journalist Roman Švindroch and a manager of marketing department from Volkswagen who wished to stay anonymous. The author of this thesis knows his identity. Except for these two methods of marketing research, there is a description of the marketing communication of Volkswagen before, during and after the Dieselgate case.

### 3. Result of research:

The question table has brought a conclusion that part of the respondents would buy a diesel car again even from Volkswagen. More over it was found that respondents do not support ending of diesel powered cars with replacement by alternative fuels. As a substitute for diesel cars they would rather choose a gasoline car. Dieselgate case has decreased a trust in Volkswagen brand and it's marketing during the Dieselgate case is not seen positively by most of respondents. Experts who were interviewed in the half-structured interview did not agree on whether electro mobility is the future which was ignited by the Dieselgate case. On the contrary they understand why the question table respondents are not satisfied with the marketing communication of Volkswagen. Marketing communication description has shown that the biggest changes were in The United States of America where Volkswagen stopped promoting and selling diesel cars after the Dieselgate case. Second biggest change was a massive start of electromobiles and smart car function promoting.

### 4. Conclusions and recommendation:

The Dieselgate case has speeded up the tightening of emission limits and after that Volkswagen started promoting electromobiles and plug-in hybrids even though according to the question table customers are not interested in buying them. The experts claim that this is due to expensiveness of the new types of cars and customers not seeing future in them. Volkswagen will have to explain to the conservative customers that new ecological cars, which they speeded up, has more benefits than cons. Volkswagen should focus on the fact that hybrid and electric cars are cheaper working and a better comfort of the ride. Also it should be mentioned that hybrid cars working is very similar to the diesel or gasoline ones which customers are used to.

## KEYWORDS

Volkswagen, Dieselgate, diesel cars, crisis communication, crisis management

## JEL CLASSIFICATION

L62     Automobiles  
M2     Business Economics  
P34     Financial Economics

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Dominik Vlček
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Marketing
Studijní skupina:	PMAR 14
Název BP:	Jak změnila kauza dieseldgate marketingovou komunikaci značky Volkswagen
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část - vymezení krizového marketingu; definice krize; krizový marketing v jednotlivých fázích; teorie marketingového výzkumu; metodika.</li><li>3. Analyticko-praktická část - představení společnosti Volkswagen; aféra dieseldgate; marketingová komunikace před aférou, během a po; následky dieseldgate v USA a v Evropě; marketingový výzkum; shrnutí a doporučení.</li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• AUSTIN, L. L., JIN, Y. <i>Social media and crisis communication</i>. New York, NY : Routledge, 2018. ISBN 978-1-315-74906-8.</li><li>• FREY, P. <i>Marketingová komunikace: nové trendy 3.0</i>. Praha : Management Press. 2017. 212 s. ISBN 9788072612376.</li><li>• CHALUPA, R. <i>Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty</i>. Praha : Grada, 2012. 176 s. ISBN 978-80-247-4234-2.</li><li>• TAHAL, R. <i>Marketingový výzkum</i>. Praha : Grada, 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 17. 02. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 02. 03. 2020</li><li>• Zpracování výsledků do 28. 04. 2020</li><li>• Finální verze do 30. 04. 2020</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Martin Liška, MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 28. 1. 2020

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce .....	2
2.1	Vymezení krizového marketingu .....	2
2.2	Definice krize .....	2
2.3	Krizový marketing v jednotlivých fázích .....	4
2.3.1	Období před krizí .....	4
2.3.2	Období krize .....	6
2.3.3	Období po krizi .....	8
2.4	Teorie marketingového výzkumu .....	9
2.4.1	Dotazování .....	10
2.4.2	Polostrukturovaný rozhovor .....	12
2.5	Metodika .....	13
3	Analyticko-praktická část .....	15
3.1	Představení společnosti Volkswagen .....	15
3.2	Aféra Dieselgate .....	17
3.3	Následky Dieselgate v USA a v Evropě .....	19
3.4	Marketingová komunikace před aférou, během a po .....	22
3.4.1	Marketingová komunikace před aférou .....	22
3.4.2	Marketingová komunikace během aféry .....	23
3.4.3	Marketingová komunikace po aféře .....	24
3.5	Marketingový výzkum .....	25
3.5.1	Dotazníkové šetření .....	25
3.5.2	Polostrukturovaný rozhovor .....	28
3.6	Shrnutí a doporučení .....	31
4	Závěr .....	33

Literatura

Přílohy

## Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 Krizový audit .....	5
Obrázek 2 Typy rozhovorů na základě strukturace a standardizace .....	12
Tabulka 1 Otázka č. 1 .....	VII
Tabulka 2 Otázka č. 2 .....	VII
Tabulka 3 Otázka č. 3 .....	VIII
Tabulka 4 Otázka č. 4 .....	VIII
Tabulka 5 Otázka č. 5 .....	VIII
Tabulka 6 Otázka č. 6 .....	IX
Tabulka 7 Otázka č. 7 .....	IX
Tabulka 8 Otázka č. 8 .....	IX
Tabulka 9 Otázka č. 9 .....	X
Tabulka 10 Otázka č. 10 .....	X
Tabulka 11 Otázka č. 11 .....	X
Tabulka 12 Otázka č. 12 .....	XI
Tabulka 13 Otázka č. 13 .....	XI
Tabulka 14 Otázka č. 14 .....	XI
Tabulka 15 Otázka č. 15 .....	XII
Tabulka 16 Otázka č. 16 .....	XII
Tabulka 17 Otázka č. 17 .....	XII
Tabulka 18 Otázka č. 18 .....	XIII
Tabulka 19 Otázka č. 19 .....	XIII
Tabulka 20 Otázka č. 20 .....	XIII
Tabulka 21 Otázka č. 21 .....	XIII

# 1 Úvod

Čím dál přísnější emisní limity pro spalovací motory v Evropě a touha prosadit se s naftovými vozy ve Spojených státech amerických. Tyto dva faktory dohromady přiměly Volkswagen podvádět a vynaleznout software, který pozná emisní měření a změní chování motoru. Volkswagen ovšem nepočítal zřejmě ve svém plánu s tím, že emise jeho vozů může někdo začít zkoušet v reálném provozu, což se také stalo. Podvod na Volkswagen praskl 18. září 2015, kdy Agentura pro ochranu životního prostředí Spojených států amerických zveřejnila, že koncern Volkswagen do svých vozů s motorem 2.0 TDI instaluje systém, který obchází emisní měření a ve skutečnosti motory produkují více než čtyřicetkrát vyšší emise, než je povoleno.

Postupem času se přišlo na to, že emisní skandál známý pod jménem Dieselgate se celosvětově týká 11 milionů vozů. Koncern Volkswagen vyšlo podvádění s emisemi jen do roku 2018 na 32 miliard amerických dolarů. V důsledku aféry Dieselgate se v Evropě začaly více prosazovat elektromobily a z naftových vozů se stal nepřítel číslo jedna v znečišťování ovzduší. Změnil se také systém měření emisí, který nově zahrnuje zkoušku v reálném provozu. Ukázalo se i to, že s emisemi nepodváděl pouze Volkswagen, ale právě tento koncern na podvádění s emisemi doplatil jednoznačně nejvíce. Ve spojených státech amerických musel Volkswagen vykupovat zpět naftové vozy se softwarem obcházející emisní měření a vyplácet odškodné. V Německu i ve Spojených státech amerických pak soudy začaly stíhat manažery Volkswagenu.

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení pro zlepšení marketingové komunikace Volkswagenu v důsledku kauzy Dieselgate. Dílčím cílem je zjistit, jak na Volkswagen a kauzu Dieselgate reaguje laická a odborná veřejnost.

Bakalářská práce s názvem Jak změnila kauza dieselgate marketingovou komunikaci značky Volkswagen je rozdělena do čtyř hlavních částí, kterými jsou: úvod, teoreticko-metodologická část, analyticko-praktická část a závěr.

Teoreticko-metodologická část práce zahrnuje veškeré potřebné informace ke krizovému marketingu a managementu, které jsou získané z literárních zdrojů. V další části teoreticko-metodologické části je uvedena teorie marketingového výzkumu a podrobněji rozebrány dvě metody, které jsou použity v analyticko-praktické části. Poslední částí teoreticko-metodologické části je metodika práce, ve které jsou vysvětleny použité postupy při psaní této bakalářské práce.

Analyticko-praktická část začíná představením společnosti Volkswagen, vysvětlením aféry Dieselgate a vyjmenováním následků tohoto skandálu v Evropě a ve Spojených státech amerických. V této části práce je čerpáno především z internetových zdrojů a tiskových či závěrečných zpráv jednotlivých subjektů, které jsou součástí aféry Dieselgate. Dále je v analyticko-praktické části rozebrána marketingová komunikace společnosti Volkswagen před aférou, během ní a po. Pro získání informací pro tuto část práce jsou využity jednotlivé kampaně a reklamy Volkswagenu a kanadská studie. Další kapitolou analyticko-praktické části je marketingový výzkum. V rámci tohoto výzkumu jsou použity dvě metody – dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor. Dotazníkové šetření proběhlo v online formě a zúčastnilo se ho více než 150 respondentů. Polostrukturovaného rozhovoru se zúčastnil respektovaný automobilový novinář Roman Švidrnoch a marketingový manažer společnosti Volkswagen, který si přál zůstat v anonymitě. Poslední kapitolou je pak shrnutí a doporučení, ve kterém jsou zrekapitulovány výsledky analyticko-praktické části a navržena zlepšení pro Volkswagen v marketingové komunikaci.

Poslední, tedy čtvrtou kapitolou, je závěr, který shrnuje tuto bakalářskou práci a poskytuje také závěry, ke kterým autor této práce dospěl.



## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V této části bakalářské práce s názvem Jak změnila kauza dieseldgate marketingovou komunikaci značky Volkswagen je představeno vymezení krizového marketingu, co je to krize a jak by měl vypadat marketing v jednotlivých fázích krize. Dále je v teoreticko-metodologické části práce pak vysvětlena teorie marketingového výzkumu a metodika.

### 2.1 Vymezení krizového marketingu

Nejlépe zvládnutou krizí je ta, která se nikdy nestala, jelikož se jí podařilo s dostatečným předstihem zabránit. Z tohoto důvodu je důležité myslet na prevenci. A jestliže se krize z jakéhokoli důvodu skutečně stane, je třeba udělat vše pro minimalizaci škod (Chalupa, 2012, s. 23). Krizová komunikace, která je nedílnou součástí a klíčovou součástí krizového marketingu, je specifická forma komunikace společnosti nebo organizace v momentě, kdy její stabilita, bezpečnost či pověst je zasažena krizovou událostí nebo zápornou publicitou (Ftorek, 2012, s. 121). Marketingová komunikace je spojena s ostatními prvky marketingu v dopadu možnosti obratem analyzovat čísla o prodeji a také díky dobré měřitelnosti účinku komunikace (Frey, 2011, s. 181).

### 2.2 Definice krize

Odborníci se neshodují na jednoznačné definici pojmu krize. Krize ve společnosti je dle Smejkal a Rais (2013, s. 25) obvykle situace, která navždy nebo po delší časový úsek představuje negativní odchylku od běžného stavu. Závažná krize dle autorů ohrožuje celou existenci společnosti. Krize méně závažná má dopad na dlouhodobé základní cíle společnosti. Firma musí být připravena na oba typy krizí. Po vedení společnosti nejčastěji chceme, aby uplatnila v krizovém řízení především strategii zamezení pro pomalu začínající krizi anebo zvládnutí krize pro nečekanou krizi dodávající stejní autoři Smejkal a Rais (2013, s. 25).

Chalupa (2012, s. 23) uvádí pro krizi následující tři definice:

- Krize představuje moment v historii firmy, který nenávratně mění její firemní kulturu a podnikání jako takové.
- Krize je situace, kdy už nic není, jako bylo předtím.
- Krize je náhlá událost nebo dlouhodobý problém (případně aktivovaný náhlou nehodou), který dokáže poškodit pověst firmy nebo instituce, ovlivnit její hodnotu (cenu akcií) a mít vliv na její další rozvoj.

Poslední zmíněná definice upozorňuje na důležité vlivy pro začátek krize (Chalupa, 2012, s. 24):

- dlouho trvající existenci zárodku krize, nebo naopak neočekávané propuknutí,
- ihned se objevující dopady, které omezují všední provoz společnosti, případně provoz úplně zastaví,
- následky s delším trváním způsobí nezpůsobilost plnit podnikatelský plán nebo dodržet své závazky.

Podle Tomandla (2011, s. 229-230) je mnoho více či méně smysluplných definic krize. Memorování formulace krize nicméně nemá velký význam, jelikož krize může mít mnoho forem. Krizi je možno dle autora popsat jako náročnou situaci s rychlým a rozhodujícím obratem, který ohrožuje chod firmy či její samotnou existenci. Krize dále způsobuje nestabilitu, chaos, finanční újmu a může také zhoršit interní i externí vztahy společnosti.

Chalupa (2012, s. 25) uvádí, že krize se může stát jakékoliv instituci, společnosti či osobě. Existují však některé okolnosti, které zrodu krize nahrávají. Stejný autor popisuje sklon k počátku krizového stavu, který se zvyšuje přímo úměrně s významem instituce, společnosti či osoby. Lze proto dle stejného autora uvést, že čím vlivnější, podstatnější a bohatší společnost je, tím větší existuje šance, že se ocitne v krizi.

Smejkal a Rais (2013, s. 26) uvádí, že krizí jsou nejvíce ohroženy společnosti se silnou konkurencí (potravinářství, textilní průmysl). Na druhou stranu tam, kde jsou velké překážky pro vstup do daného odvětví (farmacie, školství), je možnost krize menší. Kotler a Keller (2013, s. 353) tvrdí, že čím větší je hodnota značky a korporátní image – zvláště pokud jde o důvěryhodnost – tím větší šanci má společnost krizi přežít. Podrobná příprava a dobře vymyšlený program krizového managementu je každopádně nepostradatelný. Kvůli zájmu médií o hluboké lidské příběhy může být ohrožena každá společnost. Do krizové situace dle autorů společnost můžou dostat nespokojení zákazníci nebo zaměstnanci, kteří to rádi sdělují sdělovacím prostředkům, kdykoliv mají pocit, že jsou v ohrožení jejich zájmy. Dle Chalupy (2012, s. 28) se podobné příběhy pro publicistu od lidí stávají vítaným námětem k zveřejňování velkých článků, které jsou často rozděleny i na několik částí.

Tomandl (2011, s. 230) obecně krizi identifikuje podle toho, zda má počátek mimo společnost, či vznikla příčina nebo příčiny uvnitř společnosti, eventuálně jako přímý dopad jejího chování. Národním příkladem vnější krize je atak ze strany konkurence, případně protestní nátlakové jednání zájmového uskupení. Například ekologičtí aktivisté připoutání řetězy ke vratům společnosti. Interní krizí je dle autora například kolize výrobního stroje či skandál spojený s hromadným propouštěním. Stejný autor Tomandl (2011, s. 230) uvádí, že je také možné rozlišovat krizi skutečnou, která se odvíjí od reálných událostí, a krizi umělou, mediální, vyvolanou lží a nepodloženými útoky.

Podle Chalupy (2012, s. 29) se škála krizí nepřetržitě zvětšuje. Podobně jako se mění možnosti obětí, přímých účastníků a svědků sdělit širokému publiku svědectví. Internetové sociální sítě (Facebook, Youtube, blogy) způsobily v tomto odvětví velkou revoluci. Publikovaná svědectví ještě posílí poté, co je otisknou tradiční média. V originální nebo rozvinuté variantě se dle stejného autora skrze noviny, televizi a rádiové stanice dostávají k dalším a dalším lidem. Spolu s růstem množství sdělovacích prostředků se zvětšuje také šance zpětného vyhledání celé situace v internetových vyhledávacích. Krizová událost, která byla původně časově omezena, získává díky internetu nový život. Je třeba dle Chalupy počítat s tím, že choulostivé zprávy mohou být kdykoliv opět vyhledány a znovu spojeny se jménem společnosti. A to i přes fakt, že od začátku krize uplynulo už hodně času. Internet v praxi dle autora funguje jako nová kolektivní paměť lidstva. Čím otevřenější reakce společnosti je, tím méně si zákazníci budou vytvářet negativní pocity. Společnost by měla udělat veřejné přiznání dopadu na zákazníka a být ochotna přijmout nutné nápravné kroky. Kotler a Keller (2013, s. 353) dále uvádějí příklad společnosti Gerber, která odmítala, že by se v některých sklenicích její dětské výživy mohly objevit skleněné střepy. Společnost Gerber dle autorů se snažila veřejnost ujistit, že její výrobní linky jsou v pořádku a zarputile odmítala stáhnout své výrobky z oběhu. Když se její tržní podíl propadl z 66 % na 52 % za několik měsíců, jeden z hlavních představitelů firmy teprve připustil: „*Nestažení naší dětské výživy z regálů vzbudilo dojem, že nejsme společností, která by se starala.*“

Smejkal a Rais (2013, s. 26) v knize vysvětluje, že krize často vzniká nepozorovatelně, obvykle společnost funguje bez varovných známek i více než pět let. Identifikovat vnější příznaky krize není těžké. Jedním z prvních signálů přicházející krize je pokles tržeb. Obvykle dle stejného autora není toto jediný a ani postačující signál.

Dále je dle autorů Smejkal a Raise (2013, s. 26) třeba analyzovat výši marže, a to zaprvé v členění na jednotlivé výrobky nebo služby a za druhé celkovou marži, která svědčí o tom, že společnost nepodniká správně (nebo že ekonomika či některé odvětví je v krizi jako celek, což je možné ověřit zjištěním, jak se vyvíjí obecně marže). Snižující se marže u konkrétních výrobků či služeb může poskytnout zjištění, že výrobek nebo služba zastarala a je třeba ji inovovat. Dle stejných autorů to případně může také vypovídat o nevhodně zvolené strategii komunikace s dodavateli či zákazníky.

Chalupa (2012, s. 31-32) vysvětluje, že opakovaně se děje, že společnost nebo instituce si především vůbec nepřiznala, že by pro ni na první pohled nedůležitý problém mohl přejít v krizi. Při bližším zkoumání dle autora lze nalézt více důvodů, proč management společnosti čekal se zásahem nebo se rozhodl blížíící se problémy úplně přehlížet. Postoj k řešení problémů bývá často pevně zakotven v existující podnikové kultuře. Následné zahrnutí médií pak umocňuje nastalou situaci, a to obvykle tím nejhorším možným způsobem. Chalupa (2012, s. 31-32) pak zvláště upozorňuje na NIH syndrom, jehož název vychází z anglického „*not inverted here*“ (doslova „*nebylo vynalezeno zde*“). V případě tohoto syndromu považuje společnost za naprosto nemožné, či nepravděpodobné, že by v ní mohla krize nastat. Velmi často se tak děje z důvodu sebeuspokojení ze situace, kdy se firma nachází na špičce. Kotler a Keller (2013, s. 353) říkají, že čím delší čas trvá společnosti, než zareaguje, tím spíše si mohou spotřebitelé na základě negativních zpráv v médiích nebo prohlášení jiných spotřebitelů utvořit negativní dojem. Nebo ještě hůře mohou dojít k tomu, že značku nemají vůbec rádi a přejít natrvalo k jiné společnosti dodávající autoři.

Tomandl (2011, s. 233) vysvětluje, že obecně lze konstatovat, že krizová situace často vzniká z neřešeného problému. Skutečným důvodem krizí navzdory obecnému přesvědčení nejsou obvykle média. Jádro je třeba hledat jinde. Tomandl dále uvádí příklad, že pokud se v novinách objeví z ničeho nic zpráva, že společnost porušuje zákoník práce, nejsou původcem krize autoři článku. Hlavní příčinou je porušování zákoníku samo o sobě. Vedlejší příčinou reprezentuje osoba, která novinářům předala informaci o porušování zákoníku. Žurnalisté pak dle Tomandla (2011, s. 233) samozřejmě krizi přizívují, čímž zvětšují dopad krize na společnost. Úlohou krizového mluvčího proto často bývá to, aby nejdříve uhasil „mediální oheň“.

## **2.3 Krizový marketing v jednotlivých fázích**

V této kapitole bakalářské práce jsou rozebrány postupy v krizovém marketingu v jednotlivých fázích krize. Konkrétně se jedná o období před krizí, období krize a období po krizi.

### **2.3.1 Období před krizí**

Přikrylová et al. (2019, s. 133) vysvětluje, že předtím, než se každá krize stane, je třeba udělat krizový audit. To znamená určit pravděpodobná rizika, ta roztrdit a odhadnout pravděpodobnost jejich přítomnosti. Následuje dle autorky vznik krizového plánu komunikace (krizový manuál), v němž se určí postup aktivit během krize, a určí se skupiny zodpovědné za vyřešení problému. Často je založen tým krizového řízení, jehož pravomocí je rozhodovat o konkrétních krocích řešení mimořádné události, a tým krizové komunikace, který má na starosti komunikaci jak vůči veřejnosti, tak i uvnitř společnosti. Pro zachování jednotné komunikace dle stejné autorky platí pravidlo sjednocení všech komunikačních kanálů, společnost mluví „jedním jazykem“ a to obvykle skrze krizového mluvčího.

Obrázek 1 Krizový audit

<b>Technické a ekonomické příčiny krize</b>	
<b>Vnitřní</b> vady výrobků/služeb průmyslové havárie selhání výpočetní techniky nesprávné nebo utajené informace bankrot	<b>Vnější</b> poškození životního prostředí rozsáhlé selhání systémů přírodní katastrofy nepřátelské převzetí firmy vládní a mezinárodní krize
<b>Lidské, sociální a organizační příčiny</b>	
<b>Vnitřní</b> neschopnost přizpůsobení či změny organizační selhání komunikační nedorozumění vnitřní protiakce sabotáž a poškození výrobku v podniku fámy, hloupé žerty, pomluvy protiprávní aktivity nemoci z povolání	<b>Vnější</b> sabotáže a poškození výrobků vně bojkoty teroristické činy únosy vrcholových manažerů protiakce, opozice fámy, hloupé žerty, pomluvy stávkový

Zdroj: Přikrylová et al.(2019, s. 133)

Tomandl (2011, s. 235-236) uvádí, že mezi samozřejmou součástí přípravy na krizi patří dokumenty shrnující kompetence a metodický postup organizace pro případ krize. Součástí připravené dokumentace musí být dle autora vždy i detailní adresář s médii a aktuálními kontakty. Když krize udeří, nebude čas shánět telefony na žurnalisty. Stejně tak je vhodné mít kontakty na všechny zaměstnance a kontakty na odborníky, kteří mohou pomoci zvládnout krizi. V nejvíce rizikových oborech mají dle autora často velké společnosti předem nasmlouvané externí komunikační agentury, které v momentě krize okamžitě nastoupí podle předem dojednaných podmínek a pomáhají krizi řešit.

Ať má společnost přípravu na krizovou situaci jakoukoliv, neměly by v ní chybět následující všeobecné odpovědi (Tomandl, 2011, s. 235-236):

- zodpovědná osoba za řešení příčiny krize;
- kompetentní osoba, tým či externí společnost, která bude zajišťovat komunikaci s médii a dalšími relevantními skupinami;
- jaký postup společnost při řešení krize bude používat;
- prioritní komunikační kanály během krize.

Dle Chalupy (2012, s. 63) existuje pouze jeden způsob, jak lze krizi ustát. A to díky dobré přípravě. Bez přípravy je osud společnosti, instituce nebo i osobní kariéry ponechán náhodě a z krize se stane ruská ruleta. K přípravě na krizi je dle autora třeba přistupovat systematicky, jediné tak se lze dostat k požadovanému cíli. Zároveň je dle stejného autora třeba se nevyhnout některému z důležitých kroků. Celý proces zvládnutí je třeba rozdělit do třech fází, jak je uvádí autor Chalupa (2012, s. 63):

- období před krizí;
- čas vlastní krize;
- doba po krizi.

Toto rozřazení ukazuje, že v každé fázi krize je třeba přijít s odlišnými strategiemi a navázat na ně různé taktické kroky (Chalupa, 2012, s. 63).

Ftorek (2012, s. 122) říká, že pokud nastane konfrontace s žurnalisty a v dobré víře je snaha o vyjasnění situace a sdělení stanovisek společnosti, může se stát, že někteří publicisté argumenty vůbec nevezmou v úvahu.

Konkrétní tvrzení si novináři dle Ftorka (2012, s. 122) dosadí do představy, kterou si o události už vytvořili předtím na základě svých zkušenostech, vzdělání, osobních, estetických a ideologických preferencí. Reportáž těchto publicistů dle autora sice obsahuje formální znaky objektivity, ale událost sdělují svým vlastním způsobem a poselství o společnosti je negativní. Možnosti překonání krize z hlediska komunikace s médii jsou následující (Ftorek, 2012, s. 122-124):

- metoda „taktické mlčení“: společnost doufá v to, že krize „vyšumí“ do ztracena;
- agresivní metoda: společnost zveřejňuje krátkodobě sesbírané tenze, ale nepřisívá k perspektivnímu vyřešení krize;
- zprostředkování: společnost v krizi přenechá komunikaci na PR konzultantovi, PR agentuře nebo konzultantské společnosti;
- metoda přímé komunikace: dochází k řešení krize konstruktivní komunikací mezi účastníky, což má tu výhodu, že zúčastněné strany berou celý průběh i výsledek do vlastních rukou.

Tomandl (2011, s. 237) uvádí, že mezi znalci neexistuje jednotný názor na to, zda se má mediální osobností společnosti v krizi stát její nejvyšší představitel, například ředitel nebo předseda představenstva. Někteří odborníci si myslí, že nikoliv. Autor totiž tvrdí, že tiskového mluvčího či PR pracovníka lze případně propustit mnohem méně bolestně než nejvyššího představitele. Na druhou stranu působí velmi dobře na veřejnost situace, kdy se šéf společnosti postaví před kamery a mikrofony. Pomáhá to obnovit důvěru a veřejnosti nepřipadá podezřelé, že se šéf společnosti skrývá. Společnost by se dle Tomandla (2011, s. 237) proto měla rozhodnout podle situace. Je-li si společnost jistá, že krizi zvládne, například když je krize vyvolána nepodloženou fámou, může před veřejnost předstoupit nejvyšší představitel.

### **2.3.2 Období krize**

Přikrylová et al. (2019, s. 133-134) uvádí, že v čase krize je třeba komunikovat s rozmyslem, rychle, včas, kompetentně, přiměřeně, pravdivě a přívětivě. Důležitým prvkem je dle autorky správný výběr komunikačních prostředků, které budou během krizové komunikace využívány. Aby bylo možné krizi ustát, je třeba okamžitě definovat, o jaký typ krize se jedná a jak je podle manuálu vhodné reagovat a bez váhání začít komunikovat (Přikrylová et al., 2019, s. 133-134). Podle Smejkal a Raise (2013, s. 31) v zahraničí vrcholový management pracuje až 80 % času na strategickém řízení a řešení eventuálních krizových problémů a jen 20 % času věnuje řízení operantních úkolů. I střední management věnuje až 40 % svého času strategickému řízení. V České republice je ale situace úplně jiná. Až 80 % pracovního času stráví čeští vrcholoví manažeři operantními problémy a strategickým problémům věnují jen 20 % času. Autoři dodávají, že na střední úrovni managementu se neřeší strategické problémy vůbec.

Dle Bednáře (2012, s. 42-44) existuje několik typů médií pro krizovou komunikaci. Zařazení konkrétního média do určitého typu se z pohledu společnosti může změnit, a to v závislosti na celé řadě faktorů. Rozpoznání typů médií vzhledem ke společnosti je dobré udělat v rámci analýzy mediálních rizik, která pomůže se připravit na krizovou komunikaci a společnost by ji měla mít hotovou ještě dříve, než nastane její aktuální potřeba.

Mezi nejčastější typy médií dle Bednáře (2012, s. 42-44) patří:

- autoritativní média;
- média respektující nastolená témata;
- discentní média;
- toxická média.

Dále autor dodává, že mezi autoritativní řadíme média s celospolečenským významem, vysoké důvěryhodnosti a též velké schopnosti vnucovat své zprávy ostatním médiím. Podaří-li se nám přesvědčit autoritativní médium, budou jeho výstupy velmi pravděpodobně rozvíjet respektující média, jejichž agenda se většinou zakládá na agendě názorových vůdců.

Bednář (2012, s. 42) uvádí, že discentní média jsou pak ta, která se tvůrců agendy nechrání a „hrají si vlastní hru“. Takové médium může být společnosti užitečné v momentě, kdy si tématu nechtějí všimnout ostatní typy médií. Posledním typem médií jsou média toxická, ve kterých by společnost neměla chtít být zmíněna. Nejde přitom dle autora ani tak o samotnou zprávu, ale o fakt, že se společnost objevila v toxickém médiu.

Každá krize dle Smejkal a Rais (2013, s. 434) zahrnuje existující problémy a (nebo) existující nebezpečí, které vyžaduje rozhodnutí a dobrou reakci managementu společnosti. Správné rozhodnutí a reakce obvykle musí proběhnout v omezeném čase a nežádka na základě omezených informací. Je nutné vytvořit systém manažerského řízení, který byl vyzkoušen ještě před tím, než ke krizové události dojde. Je totiž známo mnoho případů, kdy to, co vypadalo teoreticky bezchybně, bylo ve skutečnosti naprosto nepoužitelné (Smejkal, Rais, 2013, s. 434). K tomu autorka Příkrylová et al. (2019, s. 134) dodává, že nepodařená krizová komunikace může lehce a rychle zničit pověst společnosti. Na druhou stranu vhodnou krizovou komunikací je možné ukázat relevantní cílové skupině, že společnost dokáže zvládnout problém, nebojí se ho komunikovat a zaslouží si tak do budoucna důvěru vnější i vnitřní veřejnosti.

Tomandl (2011, s. 237) je toho názoru, že prvotní reakce v krizové situaci musí být hlavně rychlá. Na ovlivnění mediálního obrazu má společnost, která je zasažena krizí, jen několik málo hodin. Encyclopedia of Public Relations například uvádí, že na první reakce je maximálně hodina času. Pokud má společnost promyšlený krizový scénář, ze kterého lze vycházet, může být reakce nejen rychlá, ale také smysluplná, co se týče strategického hlediska. Ať už je důvod krize jakýkoliv, žurnalisté pravděpodobně nebudou mít pochopení pro vyjádření, že společnost teprve shromažďuje informace (Tomandl, 2011, s. 237). Podle Austina (2018, s. 34) by se na sociálních sítích měly objevit odkazy na webové stránky s podrobnějšími informacemi pro zájmové skupiny.

Autor Chalupa (2012, s. 111-112) uvádí, že pokud se publicisté rozhodnou o krizi společnosti napsat zprávu nebo natáčet reportáž, tak od svého rozhodnutí neupustí. Nic se na tom nezmění ani to, že společnost sužovaná krizí nebude s médii komunikovat. Naopak autor dodává, že se tím společnost připraví o možnost ovlivnit vyznění článku či reportáže. Pokud nepromluví sama společnost, novináři si najdou osobu, kterou krize společnosti negativně ovlivnila. Základem krizové komunikace je přijímání správných rozhodnutí ve správnou chvíli. V krizi se management společnosti rozhoduje za diametrálně odlišných okolností, než za kterých rozhoduje v běžné situaci. Jestliže chce společnost v krizi uspět, musí se vyrovnat s nepřehledností celé situace a panující nejistotou, dodává autor.

Tomandl (2011, s. 242) říká, že úkolem všech metod krizové komunikace je urovnání vztahů a návrat k běžnému chodu firmy, což může být běh na dlouhou trať. Společnost musí dle autora vysvětlit všechny důvody krizové situace, navázat spojení s postiženými nebo ohroženými stranami a průběžně referovat o správnosti zvoleného řešení krize.

O každém kroku při řešení následků krize by dle autora Tomandla (2011, s. 242) měla vědět média, obzvláště pokud jde o fotogenicnou či jinak zajímavou událost. V čase krize se musí dle autora společnost maximálně snažit o pozitivní publicitu a nesmí si nechat uniknout žádnou příležitost ke své prezentaci. Hojně využívanou krizovou komunikací, ovšem eticky spornou, je dle autora Tomandla strategie odpoutání pozornosti, s níž se často lze setkat například v politice. Překročit etickou hranici může znamenat rychlé vyřešení krize, ale žádná poctivá společnost takto nemůže dlouhodobě fungovat.

Chalupa (2012, s. 114-131) dodává, že nezávisle na důvodu krize by měla společnost hlavně ujistit veřejnost i své zaměstnance, že dělá vše pro zvládnutí situace. Pokud jakékoliv straně hrozí nebezpečí, pak je třeba ho jasně pojmenovat. Vysvětlit, co společnost dělá pro jeho omezení a následné odstranění. Společnost by také měla dle autora slíbit, že bude průběžně informovat o dalším vývoji situace. Přestože existuje presumpce nevinoty, tak na společnost může část veřejnosti koukat s velkou nedůvěrou. A to až do té doby, než se společnosti podaří situaci zvládnout, dodává stejný autor.

Chalupa (2012, s. 114-131) vysvětluje, že společnost by si měla předem připravit krizovou internetovou stránku. Jakmile krize propukne, stačí doplnit aktuální informace a okamžitě je možné dát stránku k dispozici všem, kteří mají zájem o dění ve firmě. Na stránce by krizový tým společnosti měl dle autora neustále doplňovat nové informace, tak jak se bude situace vyvíjet.

Účinné řešení krizové situace si dle Smejkalů a Raise (2013, s. 436) vyžaduje plánování a koordinací činností před, během a po skončení mimořádné události. Plánování, týmová spolupráce a rozdělení dílčí odpovědnosti patří mezi tři nejdůležitější elementy efektivního řešení krizové situace. Každá krizová událost dle autorů přináší nejen nebezpečí, ale také nové možnosti. V průběhu řešení krizové situace je třeba využít všechny možnosti pro vyřešení události, ale je dobré tuto událost využít jako způsob řešení i pro budoucnost, pro běžný chod společnosti. Mimořádná situace musí být časově, prostorově a jinak ohraničená, aby neovlivňovala jiné aktivity společnosti. Po zamezení šíření škod je dle autorů dalším krokem zdařilé vyřešení mimořádně situace, což znamená návrat do stejných nebo lepších podmínek, než jaké existovaly před krizí.

### **2.3.3 Období po krizi**

Po vyřešení krizové události zdokumentuje krizový tým celý průběh krizové komunikace, udělá její zhodnocení včetně zmapování dopadů krize na pověst společnosti. Výsledky těchto hodnocení jsou následně východiskem pro další komunikaci v krizi (Příkrylová et al., 2019, s. 134).

Více podkladů k této problematice uvádí Chalupa (2012, s. 157-161). Dosavadní jednání společnosti v čase krize by mělo vyvrcholit ujištěním všech důležitých zájmových skupin, že krize skončila. Určitě nestačí, že podstata krize sama odezněla. Pracovníky společnosti je třeba přesvědčit, že to nejhorší má organizace za sebou a do budoucna je perspektivním zaměstnavatelem. Zákazníkům by společnost dle autorů měla nabídnout důvod k obnovení důvěry ve výrobky nebo služby, respektive zbavit nakupující pocit, že pořízením výrobku společnosti podporují něco, s čím se uvnitř nedokáží srovnat. Novináři by pak měli nabyt dojmu, že je situace ve společnosti stabilizovaná, že je vše v pořádku a není tedy třeba sledovat činnost společnosti podrobně. O konci krize musí dle autora společnost také přesvědčit zájmové skupiny, mezi které patří kromě dodavatelů a bank také například místní komunity.

Firma musí počítat i nadále s krizovou komunikací. Konec krizové situace neznámá, že se o krizi již nikdy nebude psát. Obzvláště tato situace hrozí po krizi velkého rozsahu anebo pokud se firma řadí mezi obecně známé, dodává autor.

## 2.4 Teorie marketingového výzkumu

Marketingový výzkum je dle autora Tahala et al. (2017, s. 15) důležitá oblast, která pomáhá porozumět trhu a spotřebitelům, inspiruje k produkci lepších a nových produktů a služeb a je skryt v jakémkoliv manažerském rozhodování, které je opřeno o racionální důvody. Každá organizace, která chce v proměnlivém prostředí uspět, musí umět svým klientům naslouchat (Tahal et al. 2017, s. 15)

Tahal et al. (2017, s. 14) uvádí následující definici marketingového výzkumu od celosvětové organizace podporující výzkum trh ESOMAR (1989): „*Marketingový výzkum je o naslouchání spotřebitelům.*“

Foret (2012, s. 5-6) rozděluje poznání zákazníků na šest základní okruhů:

- Socioekonomický profil zákazníka – kdo je nebo kdo by mohl být zákazník společnosti, sociodemografické charakteristiky jako pohlaví, věk, dosažené vzdělání, rodinný stav, počet dětí, bydliště, ekonomická aktivita atd.
- Životní podmínky zákazníka – životní úroveň plynoucí z výše příjmů a výdajů, z vybavenosti domácnosti, z vlastnictví nemovitého i movitého majetku.
- Životní styl zákazníka – pramení z pracovních i volnočasových aktivit jako jsou sport, kultura, vzdělávání, cestování atd.
- Hodnotová orientace zákazníka – čemu důvěřuje a dává přednost, životní postoje, politické preference.
- Nákupní chování a rozhodování zákazníka – podle jakých kritérií se zákazník rozhoduje v nejrůznějších situacích, zejména coby spotřebitel při nákupu, ale i jako občan ve volbách.
- Vliv marketingové komunikace na zákazníka – jaké sleduje sdělovací prostředky a jak ovlivňuje zákazníka marketingová komunikace.

Foret (2012, s. 6) doplňuje k výčtu, že ve všech těchto oblastech by se společnost měla soustředit především na odhalování nových potřeb zákazníka. I když ani samotný zákazník si někdy novou potřebu plně neuvědomuje, může se stát klíčovou výzvou a směrem další podnikatelské orientace společnosti.

Tahal (2017, s. 26) upozorňuje, že často bývají nesprávně zaměňované nebo nesprávně užívané pojmy data a informace. Data jsou v zásadě záznamy slov, čísel, zvuků či obrazů. Jsou uchovávaná na záznamových médiích, ať už na papíře nebo na elektronickém uložení. V marketingovém výzkumu se dle autora data nacházejí například ve vyplněném dotazníku. Jestliže odpovídající označí na škále číselnou hodnotu či označí některou z nabídnutých možností v dotazníku, jedná se o pořízení dat. Jako data se dle autora označují také verbální odpovědi respondentů na otevřené otázky. Informace jsou výstupem analýzy pořízených dat, kdy ze slov a čísel vznikne uživatelsky relevantní výstup. Analýza numerických dat (data kvantitativní povahy) může mít jako výstup informaci o průměrné hodnotě nějaké veličiny a analýza dat kvalitativní povahy má informace získané výsledkem obsahové analýzy zaznamenaných slov, videí nebo grafických podkladů, vysvětluje autor.

Foret (2012, s. 10) řadí mezi základní rozřazení marketingového výzkumu primární a sekundární označení. Primární marketingový výzkum obsahuje vlastní zjištění hodnot. Jde o takzvaný sběr informací v terénu, ať už vlastními silami nebo najatou externí společností. Primární marketingový výzkum obsahuje celý proces.



Oproti tomu dle autora Foreta (2012, s. 10) sekundární marketingový výzkum znamená obvykle využití dat, která už předtím někdo shromáždil a zpracoval jako primární výzkum pro jiné cíle či odlišného zadavatele. V případě sekundárního marketingového výzkumu je dle autora velký rozdíl mezi tím, zda se jedná o data neagregovaná, tedy v původní podobě, nebo data agregovaná, kdy jsou hodnoty vlastností zpracované za celý soubor.

Mezi další rozlišení v marketingovém výzkumu patří podle Tahala (2017, s. 26-27) tvrdá a měkká data. Tvrdá data jsou zpravidla zaznamenávána automatizovaným systémem firemních transakcí. V informačním systému je evidován každý pohyb zboží ve společnosti, jeho nákup či prodej. Z těchto dat pak dle autora Tahala lze získat informace o počtu a objemu produktů a produktových skupin, o počtu zákaznických návštěv, opakovaných nákupech a podobně. Tvrdá data jsou dle autora obecně brána za vysoce spolehlivá a přesná, jelikož nehrozí subjektivní ovlivnění člověkem. Měkká data se dle autora získávají pomocí dotazování nebo pozorování vybraného vzorků. Tyto data obsahují subjektivní názory, postoje a jsou závislá na situaci.

Tahal dále (2017, s. 31) uvádí dvě výzkumné metody. A to členění marketingového výzkumu na kvalitativní a kvantitativní výzkum, což vychází z typu dat, s nimiž se pracuje. Kvalitativní výzkum se soustředí na hledání motivů, příčin a postojů. Obvyklým cílem kvalitativního výzkumu je odpovědět na otázku proč. V případě kvalitativního výzkumu pracují výzkumníci s menší skupinou respondentů nebo jednotlivci. Cílem je, jak dodává autor, zjistit asociace, které ve skupině zkoumané téma či objekt vyvolává a zjistit důvody, které vedou skupinu k pozitivnímu vztahu k předmětu, nebo naopak důvody odrazující.

Mezi nejčastěji používané techniky kvalitativního výzkumu dle Tahala (2017, s. 31) patří skupinová diskuze, individuální hloubkový rozhovor či expertní rozhovor. Do kvalitativního výzkumu patří také například etnografický výzkum, který zkoumá chování člověka v jeho přirozeném prostředí. Kvantitativní výzkum hledá dle autora odpověď na otázku kolik. Pátrá se po tom, kolik jednotek má určitý názor či se chová určitým způsobem. Data této výzkumné metody vznikají dotazováním respondentů či měřeními a záznamem transakcí a jsou statisticky zpracovatelná a vyhodnotitelná. Použít lze také data z existujících firemních databází. Obvykle jsou výstupem kvantitativního výzkumu tabulky a grafy postavené na statistické analýze dat, dodává autor.

#### **2.4.1 Dotazování**

V praktické části této práce je použita výzkumná metoda dotazování. Konkrétně dotazník a rozhovor. Tahal (2017, s. 54) uvádí, že dotazování je jednou z nejčastějších metod marketingového výzkumu.

Tahal (2017, s. 55) řadí mezi hlavní pravidla dotazníku následující:

- Respondentů se tazatel ptá pouze na to, co skutečně potřebuje vědět. Je zbytečné vkládat otázky, o kterých tazatel ví, že je při vyhodnocování nepoužije.
- Dotazník by měl být udělán tak, aby odpovídající měl chuť odpovídat a podstatné jsou též dobře a stručně naformulované otázky.
- Je třeba mít na paměti, že odpovědi v dotazníku jsou deklarací respondenta. Pokládat je tak třeba pouze otázky, na které je odpovídající schopen a ochoten odpovědět.

Tahal (2017, s. 55) říká, že hlavním požadavkem zadavatele výzkumu je počet a typ otázek. Z pohledu odpovídajícího je ale lepší se na délku dotazníku dívat v počtu minut, které respondenti zabere dotazník vyplnit. Každá otázka zabere dle autora odpovídajícímu odlišný počet minut. Pokud je otázka založena na výběru z variant ano/ne, je zodpovězena za pár vteřin. Jestliže se ale po respondentovi chce, aby sestavil pořadí deseti značek podle oblíbenosti, zabere zodpovězení takovéto otázky výrazně delší čas. Respondent je dle autora schopen udržet pozornost v rozmezí 10-15 minut. Pokud dotazník přesáhne svou délkou 25 minut, existuje poměrně velké riziko, že odpovídající bude dle autora otázky procházet jen letmo a nebude nad odpověďmi přemýšlet.

Foret (2012, s. 41-49) pak uvádí, že kvalitní dotazník by měl vyhovovat třem hlavním nárokům:

- účelově technickým – otázky měly být sestaveny do takového celku, aby respondent přesně na to, co zadavatele výzkumu zajímá;
- psychologickým – výzkumník by měl vytvořit ideální podmínky pro to, aby se odpovídajícímu zdál dotazník snadný, příjemný a žádoucí. Díky tomu bude respondent odpovídat stručně a podle pravdy;
- srozumitelnosti – respondent musí všemu rozumět, vědět, jak má postupovat a jak dotazník vyplnit.

K naplnění těchto nároků pomáhá dle autora Foreta (2012, s. 41-49) celkový dojem z dotazníku, formulace konkrétních otázek, typ otázek a manipulace s dotazníkem. Z formálního hlediska rozlišujeme otázky na otevřené (volné, nestandardizované), uzavřené (standardizované, řízené) a kombinaci v podobě kompromisních otázek polootevřených (polozavřených).

Velká část projektů marketingového výzkumu je podle Tahala et al. (2017, s. 50-58) stavěna na výběrovém šetření. Pro určení výběrového souboru se nabízí několik statistických metod, které Tahal et al. (2017, s. 50-58) uvádí jako:

- prostý náhodný výběr;
- kvótní výběr;
- systematický výběr;
- stratifikovaný výběr;
- další postupy (postup sněhové koule či úsudkový výběr).

Velikost výběrového souboru je dle Tahala et al. (2017, s. 50-58) v blízkém spojení s požadovanou přesností získaných informací. Pokud se správně vybere a aplikuje metodika výběru respondentů, budou výsledky výzkumu tím přesnější, čím větší bude výběrový soubor. Jestliže respondenti budou vybráni pro výzkum nepřesně, nastane situace, která se označuje termínem výběrová chyba. S velikostí vzorku správně vybraných respondentů se zužuje interval spolehlivosti, což dle autorů znamená, že hodnota úkazu naměřeného na výběrovém souboru se bude více podobat jeho skutečnému zastoupení v základním souboru.

Tahal et al. (2017, s. 50-58) uvádí, že velikost výběrového souboru ve výzkumu se určuje dle:

- potřebné kvality intervalu spolehlivosti;
- množství úrovní třídění, které je třeba použít;
- finančních a časových schopností.

Tahal et al. (2017, s. 50-58) ještě dodává, že počet odpovídajících se zpravidla ve výzkumné praxi pohybuje ve stovkách. Množství úrovní třídění označuje do kolika vnořených podskupin se budou data dělit a analyzovat.

## 2.4.2 Polostrukturovaný rozhovor

Druhou použitou metodou marketingového výzkumu je v praktické části polostrukturovaný rozhovor.

Oproti kvantitativnímu šetření vysvětluje Sedláková (2014, s. 207-209), že se v případě kvalitativního šetření říká dotazovaným informant nebo komunikační partner. Při provádění kvalitativních rozhovorů záleží na tom, z jaké teoretické tradice je vycházeno a jaký je obor osoby, která provádí rozhovor. Rozhovor je speciální a uměle vyvolanou sociální situací, která je vytvořena tazatelem. V dotazníkovém šetření jsou nejčastěji uzavřené otázky s přichystanými variantami odpovědí, v případě rozhovoru formuluje otázky dotazovaný. Formálnost nebo neformálnost, je důležitým faktorem, který určuje typ rozhovorů, dodává autor.

Obrázek 2 Typy rozhovorů na základě strukturace a standardizace

<b>Standardizovaný řízený rozhovor</b>	<b>Strukturovaný rozhovor</b>	<b>Polostrukturovaný rozhovor</b>	<b>Hlubkový rozhovor</b>
Standardizovaný dotazník	Polostandardizovaný rozhovor	Polostandardizovaný, otevřený	Nestandardizovaný, volný, neformální
Strukturovaný řízený rozhovor s uzavřenými otázkami	Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami	Rozhovor s návodem	Biografický, narativní, chápající rozhovor
Pevně stanovené pořadí i forma	Stanovené otázky, jejich pořadí se může měnit, odpovědi nejsou naznačené	Stanovené dílčí okruhy/témata rozhovoru, konkrétní otázky vznikají v průběhu dotazování	Stanoveno základní téma rozhovoru, otázky vznikají ad hoc, blíží se běžné komunikaci
Řízený tazatelem	Řízený tazatelem	Role tazatele a dotazovaného se vyrovnávají	Vedený spíše dotazovaným
Standardizované stručné odpovědi, tvrdá data	Volně formulované odpovědi	Volně formulované odpovědi	Rozsáhlé výpovědi, měkká data

Zdroj: Sedláková (2014, s. 210)

Sedláková (2014, s. 211) vysvětluje, že často jsou používány rozhovory polostrukturované, které se také označují jako semistrukturované nebo řízené. Tazatel si i pro tento typ rozhovoru připravuje otázky, ale v návaznosti na průběh rozhovoru jsou doplňovány další otázky, nebo některé změněny pouze na základě momentálního přemýšlení tazatele. V rozhovoru také dle autorky nebudou řečeny otázky, na které komunikační partner odpoví sám. Rozlišují se otázky primární, předem připravené, sekundární a sondážní, které jsou položeny na základě vývoje rozhovoru s cílem doplnit již zmíněné, nebo motivovat komunikačního partnera k další odpovědi, jak autorka dodává.

Realizace rozhovorů se kategorizuje podle Tahala (2017, s. 43-45) na několik typických druhů:

- Skupinová diskuze: Moderátor vede skupinovou diskuzi o počtu 8 až 12 odpovídajících.
- Individuální hloubkový rozhovor: Výzkumník provádí rozhovory separátně pokaždé jen s jedním odpovídajícím. Tato metoda se často používá u výzkumných projektů s choulostivým tématem, či pokud je logisticky složité uspořádat skupinovou diskuzi na jednom místě.
- Expertní rozhovor: Jedná se o obdobu individuálního rozhovoru, ale nekoná se s zákazníkem, ale s odborníkem nebo profesionálem v dané problematice.
- Mini skupiny: Občas nazývané jako dyády nebo triády, podle počtu respondentů. K realizaci této metody se přistupuje zejména z logistických a organizačních důvodů.

Podle Tahala (2017, s. 43-45) je skupinová diskuze je nejčastěji používaná výzkumná metoda. Moderátor vede diskuzi podle předem připraveného scénáře o délce 60 až 90 minut a je časté, že během jednoho výzkumného projektu proběhne více skupinových diskuzí, aby byla co nejpečlivěji zaznamenána struktura cílové skupiny. Expertní a individuální hloubkový rozhovor dle autora probíhá velmi obdobně, hlavní rozdíl je v charakteristice respondentů. Rozhovor probíhá na základě scénáře a doba trvání je obvykle 20 až 40 minut. Miniskupiny jsou střední cesta mezi skupinovou diskuzí a individuálními rozhovory. Tato výzkumná metoda se obvykle využívá v situacích, kdy tématem výzkumu je výrobek, u kterého je kupující a uživatel různý člověk. Typickým příkladem je dle autora pánský nebo dámský výrobek, který zákazník kupuje jako dárek.

## 2.5 Metodika

V této kapitole jsou ukázány metody a postupy, které byly použité při vytváření této bakalářské práce s názvem Jak změnila kauza dieselgate marketingovou komunikaci značky Volkswagen.

V teoretické části je formou literární rešerše nejdříve představena definice krizové a marketingové komunikace, následně sdělena definice krize a řešení krizové komunikace v jednotlivých fázích krize na základě komparace názorů odborníků. Je také rozebrán návrat společnosti po krizi do běžného stavu. V poslední části teoretické je vysvětlena teorie marketingového výzkumu a zejména pak výzkumné metody dotazování a rozhovor, které jsou použity v praktické části této bakalářské práce. V teoretické části bylo čerpáno z české i zahraniční literatury, která byla zapůjčena z Městské knihovny v Praze, zakoupena v knihkupectví Luxor anebo prohlížena online na Google Books.

Analyticko-praktická část práce začíná představením společnosti Volkswagen, ve kterém je popsáno založení společnosti, vývoj společnosti a současný stav společnosti. Následující kapitolou je aféra Dieselgate, ve které je uvedeno jak a proč kauza vznikla, jak byly podvody společnosti Volkswagen odhaleny, jakých vozů z koncernu Volkswagen se kauza Dieselgate týká, jaký je postoj koncernu Volkswagen k Dieselgate a je také zmíněno, že problém s emisemi se netýká pouze Volkswagenu. Na kapitolu aféra Dieselgate navazuje kapitola, která vysvětluje následky Dieselgate v Evropě a v USA. A to konkrétně jaké úpravy Volkswagen pro vozy z aféry Dieselgate vyvinul, aby splňovaly emisní limity, jak odlišně se k problému postavila Evropa a Spojené státy americké, vyčíslení finanční ztráty Volkswagenu v důsledku kauzy Dieselgate, trestní stíhání manažerů Volkswagenu za podvod s emisemi či ukončení prodeje dieselových aut jako důsledek kauzy Dieselgate.

V další kapitole této bakalářské práce je sledován vývoj marketingové komunikace Volkswagenu před, během a po aféře Dieselgate.

Je tedy uvedeno, jak vypadal marketing Volkswagenu před Dieseldate, jak společnost komunikovala během aféry Dieseldate a jak se prezentuje nyní po kauze Dieseldate. Zejména je sledována propagace dieselových aut před emisním skandálem, pouze velmi malá snaha informovat o kauze Dieseldate a následná propagace elektromobilů, které jsou jedním z důsledků Dieseldate. Pro tuto část bakalářské práce bylo čerpáno z internetových zdrojů. Nejčastěji se jedná o odborné zahraniční automotive weby, reklamy byly čerpány z portálu YouTube a informace ohledně společnosti Volkswagenu jsou čerpány z oficiálních zdrojů, nejčastěji z webových stránek společnosti, tiskových zpráv či závěrečných zpráv.

Další důležitou součástí analyticko-praktické části je marketingový výzkum. V práci jsou použité dvě výzkumné metody – dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor. Dotazníkové šetření obsahuje 20 otázek a konalo se ve dnech od 29. března 2020 do 8. dubna 2020. Dotazníkové šetření bylo realizováno s využitím online platformy Google Formuláře a zúčastnilo se ho 153 osob. Otázky byly distribuovány k respondentům skrze dva pražské autosalony značek Volkswagen a Škoda. Dotazník mohl vyplnit pouze vlastník vozidla. Polostrukturovaný rozhovor je proveden se dvěma osobami. S automobilovým odborníkem a publicistou Romanem Švidrnem a marketingovým manažerem společnosti Volkswagen, který si přál zůstat v anonymitě. Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo sestaveno 13 základních otázek, které byly podle vývoje rozhovoru doplňovány. Polostrukturovaný rozhovor proběhl skrze emailovou korespondenci, a to na přelomu dubna a května 2020. Poslední kapitolou analyticko-praktické části je pak shrnutí a doporučení. V této kapitole jsou zrekapitulovány výsledky analyticko-praktické části a navržena doporučení na zlepšení pro Volkswagen v marketingové komunikaci.

Poslední částí této práce je závěr, ve kterém jsou shrnuty nejdůležitější zjištěné poznatky.

### 3 Analyticko-praktická část

V této části bakalářské práce bude nejprve představena společnost Volkswagen, konkrétně obor podnikání, historie, vývoj a současná situace. Následně bude rozebrána kauza Dieselpgate, jak a proč vznikla, jak na ní reagovala společnost Volkswagen a další automobilky a řešení emisního skandálu. Poté dojde k rozebrání krizové a marketingové komunikace značky Volkswagen před, během a po kauze Dieselpgate. V neposlední řadě budou v této kapitole bakalářské práce představeny výsledky marketingového výzkumu, jmenovitě dotazníkové šetření a rozhovor s odborníky z oblasti automotive. Úplně poslední kapitolou je pak shrnutí a doporučení, ve kterém jsou zrekapitulovány výsledky analyticko-praktické části a navržena doporučení na zlepšení pro Volkswagen v marketingové komunikaci.

#### 3.1 Představení společnosti Volkswagen

Automobilka Volkswagen byla založena v roce 1937 s vizí, že bude vyrábět vozy, které budou cenově přijatelné pro téměř každého pracujícího občana, jak je uvedeno na webu autorem Prangem (2018). Tuto myšlenku prosazoval dle autora zejména vůdce nacistického Německa Adolf Hitler, který vytvořením tohoto vozu pověřil Ferdinanda Porsche už v roce 1934. První prototypy vozu s označením KdF-Wagen vznikly o dva roky později. Označení automobilu vycházelo z nacistické organizace Kraft durch Freude, což znamená v překladu síla díky radosti. K založení společnosti Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mbH, v překladu společnost pro přípravu německého lidového vozu, došlo kvůli nejasnému financování, a tedy zdržení celého projektu až v roce 1937. O jediný rok později byla dle autora Pranga (2018) automobilka přejmenována na Volkswagenwerk GmbH a začala se stavět továrna poblíž německého města Fallersleбен, které se dnes jmenuje Wolfsburg. Vzhledem k začátku druhé světové války se nový lidový vůz téměř k žádnému zájemci nedostal.

Po začátku války se dle Lidovek (2020) přeorientovala továrna na válečnou výrobu a produkovala také terénní či obojživelné vozy. Konec války poškozené továrně přinesl nelehkou situaci. O vybavení továrny v rámci reparací mělo zájem několik automobilek z vítězných států. Nakonec ale zůstaly stroje na původním místě v německé fabrice. V dubnu 1945 dle článku zabrali továrnu americké jednotky a v červnu jí převzala britská vojenská správa, které velel major Ivan Hirst. Sériová výroba automobilů v továrně odstartovala dle serveru Lidovky (2020) na konci prosince 1945 a v březnu 1946 se podařilo poprvé vyrobit více než 1 000 aut za měsíc. Úspěch po celém světě začal slavit Volkswagen s vozem, kterému se říkalo „Brouk“. Za 58 let výroby, od roku 1945 do 2003, se vyrobilo více než 21 milionů vozů.

Hubbard (2020) uvádí, že v roce 1949 ukázal Volkswagen prototyp svého druhého modelu, kterým byl lehký užitkový vůz. Vývoj tohoto vozu vznikl na základě popudu nizozemského dovozce vozů značky Volkswagen Benu Ponovi, který v roce 1946 uviděl v prostorách továrny primitivní dodávku na podvozku již vyráběného modelu „Brouk“. O Volkswagen Transporter, jak se druhý model značky jmenuje, byl a je velký zájem. Do roku 1967 dle autora sjelo z výrobních linek zhruba 1,9 milionů vozů. Celkem se dle Hubbarda (2020) do roku 2020 vyrobilo v šesti generacích 13 milionů aut. Volkswagen Transporter se tak může pochlubit titulem nejdéle vyráběným lehkým užitkovým vozem na světě.

V roce 1960 se dle webu Volkswagen AG (2020) automobilka přetransformovala na akciovou společnost a 40 procent akcií zůstalo v rukou státu. V polovině 60. let koupil Volkswagen automobilku Auto Union a k producentovi velkých vozů Audi následně v roce 1969 přidal společnost NSU, čímž získal firmu, která měla znalosti v oblasti malých a vodou chlazených motorů. Díky tomu mohl dle informací na webu (Volkswagen AG, 2020) přijít Volkswagen na začátku 70. let se dvěma novými a klíčovými modely.

S Volkswagenem Passat v roce 1973 a Volkswagenem Golf o rok později (Volkswagen AG, 2020). Oba vozy jsou dle webu (Volkswagen, 2020) dodnes součástí modelového portfolia značky Volkswagen. Automobilka v roce 2019 oznámila, že prodala už 30 milionů vozů Passat a že jde o nejúspěšnější model střední třídy na světě, jak uvádí na svých webových stránkách Porsche Česká republika (2020). Druhý jmenovaný model Golf má dle webu Volkswagen (2020) na svém kontě za 46 let prodeje více než 35 milionů vyrobených kusů.

Volkswagen (Volkswagen AG, 2020) v současné době není pouze značka automobilů, ale také koncern vlastnící tyto výrobce osobních aut:

- Audi (součástí koncernu od roku 1965);
- Seat (součástí koncernu od roku 1986);
- Škoda (součástí koncernu od roku 1991);
- Bentley (součástí koncernu od roku 1998);
- Bugatti (součástí koncernu od roku 1998);
- Lamborghini (součástí koncernu od roku 1998);
- Porsche (součástí koncernu od roku 2012).

Dále pak pod koncern Volkswagen (Volkswagen AG, 2020) spadají následující výrobci nákladních a užitkových vozidel:

- Scania (součástí koncernu od roku 2008);
- MAN (součástí koncernu od roku 2012);
- Volkswagen užitkové vozy.

A od roku 2012 je dle webových stránek (Ducati, 2020) majetkem koncernu Volkswagen také výrobce motocyklů Ducati.

Dle Volkswagenu (2019) je automobilový trh v Číně v posledních letech na enormním vzestupu. V nejlidnatější zemi světa jdou na odbyt především levné vozy, a proto koncern Volkswagen v roce 2019 založil pro Čínu zcela novou značku Jetta, která bude na tomto obřím trhu prodávat levné vozy. Nová značka spolupracuje na výrobě aut s čínskou automobilkou FAW, a to především z toho důvodu, že čínská vláda umožňuje zahraničním automobilkám prodávat na svém trhu v momentě, kdy na prodávaných vozech spolupracuje s jinou čínskou společností, jak je uvedeno ve stejném zdroji.

Dle Annual Report for 2018 (Volkswagen, 2018) se Volkswagen kromě produkce dvoustopých a jednostopých dopravních prostředků zaměřuje na finančním sektor, ve kterém se věnuje bankovním službám od zpracování plateb až po poskytování úvěrů a leasingu. V posledních letech se dle Annual Report for 2018 (Volkswagen, 2018) divize finančních služeb rychle zvětšuje. Stejný zdroj uvádí, že za deset let, od roku 2008 do roku 2018, došlo k nárůstu ze 75 miliard na 208 miliard EUR. Za stejné období vzrostl provozní zisk z 0,6 na 2,6 miliardy EUR ročně dle zprávy Annual Report for 2018.

Kuriozitou je pak dle Kroka (2018) to, že Volkswagen již od roku 1973 produkuje i párky a jedná se dokonce o nejprodávanější produkt této společnosti. Dle stejného zdroje bylo za rok 2017 vyrobeno ve wolfsburgské továrně na párky 6,8 milionů kusů této uzeniny.

Z výroční zprávy za rok 2018 (Volkswagen, 2018) vyplývá, že za fiskální rok 2018 vytvořil koncern Volkswagen provozní zisk 17,1 miliardy EUR, prodal 10 834 012 vozidel, což je nárůst o 0,9 % oproti roku 2017, a tržby z prodeje vzrostly o 2,7 % na 235,8 miliardy EUR. K 31.12. 2018 měla skupina Volkswagen po celém světě 636 156 zaměstnanců.

Dlouhá léta patřil dle Venugopala (2019) k největším světovým výrobcům koncern General Motors a automobilka Toyota. Jak uvádí v článku autor Venugopal (2019) v roce 2018 post světové jedničky obsadil právě koncern Volkswagen. Druhá příčka pak patří Alianci Renault-Nissan (10,76 milionů prodaných vozů) a na třetím místě je bývalá největší automobilka Toyota, která prodala 10,59 milionů aut.

### 3.2 Aféra Dieselgate

Aféra Dieselgate vypukla 18. září 2015, kdy United States Environmental Protection Agency (Agentura pro ochranu životního prostředí Spojených států, dále jen EPA) zveřejnila oznámení (Epa, 2015), ve kterém uvádí, že koncern Volkswagen nainstaloval do vozů Volkswagen a dalších koncernových značek vyrobených mezi roky 2009 až 2015 s naftovým čtyřválcovým motorem 2.0 TDI systém, který obchází emisní normy a porušil tak americký zákon o čistém ovzduší. EPA uvedla, že motory produkují více než čtyřicetkrát vyšší emise, než je povoleno. V laboratorních podmínkách ovšem vozy splňují emisní normy, jelikož Volkswagen do automobilů nainstaloval software, který pozná, že vozidlo prochází emisní zkouškou a auto následně reguluje vypouštěné emise více než v běžném provozu. Výsledkem toho jsou dle oznámení (Epa, 2015) vozy, které splňují emisní testy, ale v běžném provozu produkují mnohem více škodlivých látek.

EPA nejprve uvedla následující seznam vozidel, kterých v případě, že jsou vybaveny „podvodným“ dieselovým motorem, se kauza týká:

- Volkswagen Jetta (rok výroby 2009 až 2015);
- Volkswagen Jetta Sportwagon (rok výroby 2009 až 2015);
- Volkswagen Beetle (rok výroby 2013 až 2015);
- Volkswagen Beetle Convertible (rok výroby 2013 až 2015);
- Audi A3 (rok výroby 2010 až 2015);
- Volkswagen Golf (rok výroby 2010 až 2015);
- Volkswagen Golf Sportwagen (rok výroby 2015);
- Volkswagen Pasat (rok výroby 2012 až 2015).

Dne 2. listopadu 2015 zveřejnila EPA další zprávu (Epa, 2015), ve které uvedla, že aféra Dieselgate se týká dalších vozů koncernu Volkswagen, které se prodávali na území USA, a to konkrétně vozů s naftovým šestiválcovým motorem 3.0 TDI a rokem výroby (modelovým rokem) od 2014 do 2016. I tyto vozidla obsahují výše popsany software, díky kterému dokázaly vozy projít emisním měřením. V reálném provozu produkují až devětkrát více škodlivých látek, než umožňují emisní normy. Představitelé Volkswagenu následně 19. listopadu 2015 informovali agenturu EPA, že podvodný software je namontován ve vozech prodávaných v USA již od roku 2009. EPA tak rozšířila seznam vozů, kterých se týká Dieselgate:

- Volkswagen Touareg (rok výroby 2009 až 2016);
- Porsche Cayenne (rok výroby 2013 až 2016);
- Audi A6 Quattro (rok výroby 2014 až 2016);
- Audi A7 Quattro (rok výroby 2014 až 2016);
- Audi A8 (rok výroby 2014 až 2016);
- Audi A8L (rok výroby 2014 až 2016);
- Audi Q5 (rok výroby od 2014 do 2016);
- Audi Q7 (rok výroby od 2009 do 2016).



Emisní skandál se dle Thomase (2015) nedotkl pouze Spojených států amerických, ale všech trhů, kde byly motory s podvodným softwarem prodávány. Už na konci září 2015 oznámil koncern Volkswagen, že se problém týká celosvětově 11 milionů vozů. Současně s tím dle autora Thomase (2015) začaly firmě strmě padat akcie.

Česká Škoda Auto, která patří do koncernu Volkswagen, pak přišla dle Cremera (2015) s informací, že emise neporušuje pouze motor 2.0 TDI, ale také motory 1.2 TDI a 1.6 TDI. Ve všech případech jde motory, které měly splňovat emisní normu Euro 5. Škoda tyto jednotky namontovala celkem do 1,2 milionů vozů a z toho zhruba 100 tisíc aut prodala v České republice, dodává Cremer (2015).

Mladoboleslavská automobilka dle Cremera (2015) montovala některý ze zmíněných motorů do modelu Fabia druhé generace, Roomster, Rapid, Octavia druhé generace a Superb druhé generace.

Jack Ewing, reportér deníku The New York Times, nastínil (Skalický, 2018) důvody, proč se rozhodl Volkswagen podvádět s emisemi v USA. V 60. letech byl Volkswagen Beetle (Brouk) nejprodávanější importovaný vůz v USA. Po příchodu Toyoty a dalších japonských značek na americký trh se přestalo Volkswagenu dařit. Po desetiletí se německému koncernu dle stejného autora nedařilo na americkém trhu znovu prosadit až přišlo rozhodnutí zkusit se v USA prosadit s naftovými vozy, které byly následně prezentovány jako vozy šetrné k životnímu prostředí a vhodné pro lidi pečující o udržitelný rozvoj. Koncern Volkswagen chtěl Američany naučit jezdit v naftových vozech, i když v USA nebyl diesel nikdy populární. Ewing také uvádí, že pouze v případě hromadných žalob spotřebitelů musel Volkswagen zaplatit v USA asi 600 tisícům řidičů 15 miliard amerických dolarů. Americký právní systém totiž dle autora umožňuje řidičům daleko větší možnost domáhat se odškodnění u soudu, a to pomocí systému hromadných žalob, kdy se občané spojí dohromady a soudí se jako jedna velká skupina.

Kauza Dieselgate dle Reitera (2018) nezasáhla pouze koncern Volkswagen. Ukázalo se podle autora, že s emisemi mají problém i jiné automobilky. Německý Daimler AG zaplatil podle státního zastupitelství ve Stuttgartu pokutu 870 milionů EUR za špatnou certifikaci naftových vozů, díky čemuž se do provozu dostaly i vozy nesplňující emisní normy. Daimler (2020) uvádí, že vyrábí osobní a nákladní vozy a autobusy a patří mu značky Mercedes-Benz, Mercedes-AMG, Maybach, Smart, Mitsubishi Fuso či Setra.

Studie francouzského institutu ISAT, o které píše autor Mandard (2019), pak poukazuje na to, že i vozy značky Renault vykazují příliš vysoké emise. Vůz Renault Captur z roku 2017 s dieselovým motorem splňující podle automobilky emisní normu Euro 6 překročil povolené množství o 377 %. Další vůz této značky, dle autora, Renault Clio ze stejného roku, splňující emisní normu Euro 5 pak překročil emisní limity o 307 %. Studie pak ještě upozorňuje na to, že vůbec nejhůře funguje systém vozu na redukci emisí ve městě. Francouzská automobilka pochybení popřela a prý dle autora Mandarda (2019) uvedla, že jejich vozy nijak neporušují regulace vztahující se k emisím a vozy nejsou podle automobilky vybaveny žádným systémem, který by falšoval redukci emisí během laboratorního měření.

### 3.3 Následky Dieseldgate v USA a v Evropě

Pecák (2016) vysvětluje, že evropská legislativa umožnila Volkswagenu situaci vyřešit aktualizací softwaru řídicí jednotky. Koncern tak vyvinul zhruba tisíc různých verzí nového softwaru, aby bylo možné opravit všechny dotčené vozy. U motoru 1.6 TDI přistoupil Volkswagen kromě aktualizace softwaru k namontování usměrňovače proudění vzduchu před senzor hmotnosti vzduchu v sacím potrubí. Cílem těchto opatření mělo dle Pecáka (2016) být dodržení emisních limitů při zachování výkonu a spotřeby paliva jako před úpravou softwaru motoru. A například v České republice Ministerstvo dopravy dle stejného autora nenařídilo tuto úpravu jako povinnou, takže vozy porušující emisní pravidla mohou jezdit dál bez jakéhokoliv zásahu. Problém s emisemi se přitom dle autora v České republice netýká pouze 100 tisíc vozů značky Škoda, ale i 58 tisíc vozů ostatních značek koncernu Volkswagen.

Autor Stjerna (2017), který je redaktorem švédského magazínu Teknikens Värld, v roce 2017 upozornil, že aktualizace řídicí jednotky může mít negativní dopad na výkon a jeho průběh u motorů opravených v rámci aféry Dieseldgate. Stejný autor a Magazín Teknikens Värld vyzkoušel několik vozů z koncernu Volkswagen. U většiny z nich byla dle autora objevena ztráta točivého momentu motoru asi o 10 % a posun maxima točivého momentu do vyššího otáček, což způsobuje nutnost více řadit nižší rychlosti, motor více vytáčet a navyšuje se tedy spotřeba.

Naopak německý autoklub ADAC (Adac, 2016), který testoval pouze spotřebu a výkon, a nikoliv průběh výkonu, tvrdí, že se motory po úpravě softwarů chovají stejně.

Nytimes (2018) uvádí, že zcela odlišné postavení k vyřešení Dieseldgate musel Volkswagen přijmout ve Spojených státech amerických. Za prodej dieselových motorů s vyššími emisemi zaplatil Volkswagen v USA 14,7 miliardy amerických dolarů. Dvě třetiny z této částky dostali majitelé poškozených vozů. Deník (Nytimes, 2018) pak uvádí, že koncern Volkswagen stála aféra Dieseldgate do roku 2018 celkem 32 miliard amerických dolarů. Shepardson (2018) říká, že Volkswagen musel v USA vykoupit všechny vozy s podvodným softwarem za tržní hodnotu vozů před vypuknutím celé aféry Dieseldgate. Sergeev (2016) dodává, že po zahájení výkupu vozů se ukázalo, že auto je možné Volkswagenu vrátit v nekompletním stavu. Podmínkou je totiž pouze, že musí jezdit. Řada poškozených Američanů tak odevzdávala Volkswagenu své vozy bez různých částí karoserie či interiéru. K tomuto dodává Shepardson (2018), že naopak Volkswagen následně musel, podle nařízení amerických úřadů, z vozů vyjmout řídicí jednotku, aby vozy nemohly jezdit. Pokud Volkswagen nenalezne úpravy, které zajistí splnění amerických emisních limitů, může vozy rozebrat a rozprodat po dílech. Znehodnocena ovšem musí být řídicí jednotka, oxidační katalyzátor a filtr pevných částic. Koncernu Volkswagen americké úřady znemožnily i export závadných vozů do zemí, kde jsou emisní normy méně přísné, respektive je export možný pouze v situaci, kdy vůz vyhovuje americkým zákonům (Shepardson, 2018).

Jak vyplývá z webu EPA (Epa, 2020), Volkswagenu se podařilo v USA v průběhu roku 2017 a 2018 získat na řadu vozů se závadnými motory schválení pro provoz po úpravách na vozech. Například 27. července 2017 došlo v USA ke schválení emisních úprav na vozech Volkswagen Jetta, Volkswagen Golf, Volkswagen Beetle a Audi A3 z let výroby 2009 až 2014.

Americká justice dle The Guerdian (2017) však netrestala pouze společnost Volkswagen, ale také manažery tohoto koncernu. V roce 2017 stíhalo americké ministerstvo spravedlnosti 8 pracovníků Volkswagenu. Většina jich je však mimo dosah americké justice, jelikož jsou v Německu.

Přesto v uvedeném roce byl odsouzen na 7 let vězení a zaplacení pokuty 400 tisíc amerických dolarů manažer Oliver Schmidt a inženýr Volkswagenu James Robert Liang ke 40 měsíců vězení a zaplacení pokuty 200 tisíc amerických dolarů. Prvnímu odsouzenému hrozilo přitom až 169 let vězení (The Guardian, 2017).

V deníku Nytimes (2018) je uvedeno, že Oliver Schmidt byl šéf oddělení firmy pro dodržování regulačních předpisů v USA v období od roku 2014 do března 2015. Schmidt byl obviněn z podílu na snaze Volkswagenu zamaskovat manipulace s emisemi před americkými orgány. Manažer německé společnosti se nejdříve bránil tím, že vozy vykazují vysoké emise z důvodu technických problémů. Až později dle stejného deníku (Nymes, 2018) přiznal, že existuje ve vozech software na obcházení emisních zákonů. James Robert Liang pak měl podle americké žaloby spolu s dalšími inženýry Volkswagenu navrhnout nové naftové motory pro USA a když se jim to nedařilo, tak se rozhodli vytvořit software, který nadlimitní emise skryje při emisních testech.

Německá tisková agentura Deutsche Presseagentur (Ndr, 2018) pak také uvádí, že součástí emisního skandálu měl být i samotný šéf Volkswagenu Bernd Pischetsrieder a manažer značky Volkswagen Wolfgang Bernhard, kteří už v roce 2005 měli rozhodnout o tom, že se do naftových aut bude montovat speciální software, který umožní obejít emisní normy. Toto rozhodnutí mělo dle Ndr (2018) padnout přímo v německém centru ve Wolfsburgu, ale důkazy, že jsou do aféry osobně zavlečeni oba nejvyšší manažeři nebyly nikdy předloženy.

Trestní stíhání manažerů Volkswagenu se začalo dle webu Ft (2020) v roce 2019 konat také v Německu, kde tamní státní zastupitelství obvinilo celkem 11 pracovníků. Obvykle z klamání zákazníků a úřadů ohledně emisí, či napomáhání s tímto trestným činem. Bývalý šéf představenstva Martin Winterkor, šef značky Volkswagen Herbert Diess a šef dozorcí rady Hans Dieter Pötsch jsou navíc obviněni z manipulace akciového trhu, jak je uvedeno na webu Ft (2020). Stejný web dále uvádí, že podle německého státního zastupitelství trojice pozdě informovala investory o rizicích emisního skandálu.

V roce 2020 došlo dle deníku Dw (2020) v Německu také na vyrovnání s poškozenými spotřebiteli, kterých je asi 260 tisíc. Volkswagen se s nimi dohodl, že každému zaplatí od 1 350 do 6 257 EUR, což je asi 15% původní hodnoty vozu, a to podle typu a stáří vozu. Celkem tak dle stejného deníku bude muset koncern zaplatit v Německu poškozeným majitelům vozů celkem 830 milionů EUR.

Safediesel (2020) uvádí, že o odškodnění bojuje také 6 500 českých klientů koncernu Volkswagen. Zastupuje je společnost Safe Diesel ve spolupráci s advokátní kanceláří BBH. Pro své klienty požaduje společnost odškodnění ve výši 220 tisíc korun českých, což odpovídá odškodnění, které Volkswagen vyplácel ve Spojených státech amerických. Do března 2020 ovšem zatím k proplacení této částky nedošlo, jak uvádí Safediesel (2020). Soudní spor mezi Volkswagenem a Safe Diesel aktuálně míří k Nejvyššímu soudu. Koncern prohrál soud první instance, protože se v požadované lhůtě nevyjádřil. Městský soud v Praze později ovšem uznal námitku Volkswagenu, že výzvu k vyjádření dostala společnost pouze v českém jazyce. Odvolací soud proto zrušil původní rozsudek, s čímž nesouhlasila společnost Safe Diesel, a proto spor zamířil k Nejvyššímu soudu (České noviny, 2020).

Z webu Umwelt (2020) vyplývá, že v souvislosti s problematickými emisemi u dieselových vozů zakázala některá německá města vjezd starších naftových aut do svého centra. Stalo se tak například v Berlíně, kde se do centra nedostane řidič s naftovým vozem, který splňuje emisní normu Euro 5 anebo nižší. V Essenu a Gelsenkirchenu se kromě naftových vozů s emisní normou Euro 5 a nižší nedostanou do centra také řidiči benzínových vozů s emisní normou Euro 2 a nižší. Zprávy aktuálně (2018) říkají, že kvůli aféře Dieselgate došlo také k propadům prodeje naftových aut v Evropské unii (EU).

V prvním pololetí roku 2018 se snížily prodeje dieselů v EU o 16 % na 3,12 milionů vozů. Zmenšil se tak i podíl naftových aut v celkovém prodeji na 36,5 % ze 42,5 % ve stejném období za rok 2017. Díky tomu se dle článku na Zprávy aktuálně (2018) i snížila poptávka po naftě.

Článek autora Gulde (2019) říká, že odlišná situace je z hlediska vypouštěných emisí u dieselových motorů splňující nejnovější emisní normu Euro 6d-TEMP, jak prokázal německý magazín Auto Motor und Sport ve spolupráci s emisními odborníky z Emission Analytics. Německým testem prošlo několik naftových vozidel, konkrétně BMW 740d xDrive, Citroën C5 Aircross BlueHDi 180, Kia Optima SW 1,6 CRDi a Volkswagen Tiguan 2,0 TDI 4Motion. Výsledkem testu je dle Guldeho (2019) fakt, že nejnovější naftové vozy vypouštějí většinu času čistější vzduch, než jaký nasávají. Záleží pochopitelně na tom, jak znečištěný vzduch vozy nasávají pro chod motoru a na délce jízdy, respektive, zda dojde během jízdy k regeneraci filtru pevných částic. Při cestách do 3 kilometrů nedochází dle stejného autora nikdy k vypouštění zachycených částic, při cestě o délce 30 kilometrů vypouští motor horší vzduch pouze 20 % času a při jízdě o délce 300 kilometrů pak pouze 5 % času.

Vda (2020) uvádí, že v Evropské unii došlo díky aféře Dieselgate na rychlejší změnu homologačního emisního testu. Systém měření New European Driving Cycle (NEDC) byl zaveden již v roce 1970 a poslední úpravou prošel před více než 20 lety. Proto se také čím dál častěji dělo, že naměřené hodnoty v rámci jízdního cyklu NEDC se výrazně odlišovaly od reálných hodnot.

Vda (2020) dále uvádí, že až kauza Dieselgate zapříčinila rychlý nástup nového systému emisního testu, který se jmenuje Worldwide Harmonized Light Vehicles Test Procedures (WLTP) a skládá se z World Harmonized Light Vehicle Duty Test Cycle (WLTC) a Real Driving Emission (RDE). Nový systém měření bere na zřetel výkon a hmotnost vozidel, jejich maximální rychlost, zkouška je podstatně delší a náročnější, počítá se v testech i s hmotností řidiče (75 kg) a nákladem (200 kg) a především jsou vozy v rámci RDE testovány na skutečné silnici. Nový systém měření WLTP je dle Vda (2020) uplatňován postupně od 1. září 2017. Stará metodika měření NEDC bude zcela ukončena k 31. prosinci 2020.

Některé automobilky se dle autora Funga (2019) chystají ukončit prodeje dieselových aut v Evropě z důvodu přísnějších emisních norem a špatného jména dieselových motorů po vypuknutí aféry Dieselgate. Například japonská automobilka Honda chce dle Funga (2019) naftové vozy přestat prodávat v Evropě do roku 2021 a od roku 2025 pak chce v Evropě prodávat výhradně vozy s elektrickým pohonem. Newsroom Porsche (2020) uvádí, že stejným směrem se vydalo i Porsche, luxusní automobilka, která je součástí koncernu Volkswagen. Porsche se stalo první velkou německou automobilkou, která oznámila v roce 2018 konec naftových motorů ve svých vozech a zároveň uvedla, že do roku 2022 elektrifikuje všechny své modely.

### 3.4 Marketingová komunikace před aférou, během a po

V této kapitole je rozebrána marketingová komunikace Volkswagenu před Dieselgate, během skandálu a po aféře.

#### 3.4.1 Marketingová komunikace před aférou

Nejviditelnější změny v marketingové komunikaci se odehrály ve Spojených státech amerických. Zatímco v Evropě se dieselovým vozům a Volkswagenu dařilo dlouhodobě, na americkém trhu byla situace zcela odlišná. V USA se Volkswagen snažil po letech prosadit s dieselovými vozy, o kterých tvrdil, že jsou čisté. Nazýval je proto Clean Diesel. Video na YouTube (2017) ukazuje jednu z ikonických reklam na Volkswagen v USA z doby před aférou Dieselgate. V reklamě jsou tři starší dámy ve Volkswagenu Golf s dieselovým motorem, které diskutují o tom, zda je diesel čistý.

Majitelka naftového vozu své kamarádky ve videu (YouTube, 2017) následně přesvědčuje o čistotě svého Volkswagenu tím, že přiloží sněhově bílou šálu k výfuku svého vozu a ta zůstane čistá.

Kromě tvrzení, že diesel je čistý, zdůrazňoval Volkswagen v USA delší dojezd naftových vozů oproti benzínovým. V Americe proto běžela reklama na Volkswagen Passat s dieselovým motorem, o kterém automobilka tvrdila, že na jednu nádrž ujede 814 dálničních mil, což je vidět na videu YouTube (2015). Příběhem této reklamy byly dvě matky. Jedna s benzínovým vozem, která musela tankovat na čerpací stanici a během tankování se jí ztratily zlobivé děti. Naopak matka s naftovým Volkswagenem ve videu tuto situaci řešit nemusela, protože díky delšímu dojezdu svého vozu nemusela tankovat a neztratila tak své děti z dohledu. Volkswagen v závěru této reklamy pak ještě zmiňuje, že je nejprodávanější značkou mezi dieselovými vozy v USA a ptá se, zda není na čase zkusit německé inženýry, jak je vidět na videu YouTube (2015).

Volkswagen se snažil podpořit své dieselové vozy v USA také zapsáním rekordů do Guinnessovy knihy rekordů. V roce 2013 proto dle Gauthiera (2013) vyslal na více než 13 tisíc kilometrů dlouhou cestu po Americe motoristického novináře Wayne Gerdesa a konstruktéra Boba Wingera s modelem Passat TDI Clean Diesel. Výsledkem celé akce byla dle stejného autora průměrná spotřeba 3,0 litru nafty na 100 kilometrů a zápis do Guinnessovy knihy rekordů jako nejúspornějšího sériového automobilu s nehybridním pohonem ve Spojených státech.

Padeanu (2015) uvádí, že o dva roky později se Volkswagenu a dvěma stejným řidičům podařilo překonat tento rekord. Jiný model německé automobilky Golf TDI Clean Diesel, totiž dokázal jet průměrně pouze za 2,89 litru nafty na 100 kilometrů a stát se tak novým rekordmanem.

Dle videa na Youtube (2014) kromě čistého ovzduší, nízké spotřeby a velkého dojezdu Volkswagen vyzdvihoval na svých vozech německé inženýry a kvalitu vozidel. V reklamě z roku 2014 zmiňuje, že má na silnici nejvíce pojízdných vozidel ze všech značek, které mají najeto více než 100 tisíc mil.

V Evropě Volkswagen v období před aférou Dieselgate používal dle videa na YouTube (2015) naprosto odlišnou propagaci. Ve své reklamě na nový model Passat například nezmiňuje dieselový motor ani jedním slovem, ale klade důraz na to, že lidé s prioritami a suverenitou kupují Volkswagen Passat, který je suverénní jako oni.

V reklamě z roku 2014 na model Golf Sportsvan Volkswagen uvádí, že každá jízda s tímto vozem je vzrušující (YouTube, 2014a). O dva roky dříve v reklamě na Volkswagen CC automobilka vsadila na design svého vozu a reklama se nesla v duchu, že první dojem lze udělat jen jednou, což je vidět na videu YouTube (2012).

### 3.4.2 Marketingová komunikace během aféry

Volkswagen nespustil žádnou speciální kampaň, kde by přiznal vinu či se snažil své jednání omluvit a vysvětlit ho. Po vypuknutí aféry se ke kauze Volkswagen vyjadřoval na Twitteru. Kanadská studie s názvem Volkswagen`s crisis communication: Twitter use during #Dieselgate, psána autorem Limem (2016), byla zpracována v roce 2016 a zabývá se aktivitou Volkswagenu na Twitteru po vypuknutí aféry Dieselgate.

Během sedmi měsíců od vypuknutí kauzy se dle autora Lima (2016, s. 16) na globálním účtu @Volkswagen objevilo pouze 22 příspěvků, které se týkaly emisního skandálu. Z celkového počtu 253 příspěvků je to tak pouze 8,7 %. Na účtu pro komunikaci s médii s názvem @vwpress\_en se dle autora Lima (2016, s. 16) pak objevilo jen 16 příspěvků s informacemi ke kauze Dieselgate. Z 303 zpráv, které za sledované období Volkswagen vydal na tomto účtu, je to pouze 5,3 %. Ještě méně zmiňoval Volkswagen kauzu Dieselgate na účtu pro americkou veřejnost s uživatelským jménem @VW. Na tomto účtu se objevilo pouze 6 příspěvků z celkových 2 198 příspěvků, tedy jen 0,3 % zpráv se týkalo Dieselgate.

Podle autora studie Lim (2016, s. 18) se zcela poprvé Volkswagen na Twitteru vyjádřil ke kauze Dieselgate až čtyři dny poté, co agentura EPA zveřejnila první informace ohledně emisního skandálu. Stalo se tak 22. září 2015, kdy se na účtu pro novináře @vwpress\_en objevila omluva v podobě videa od tehdejšího předsedy rady ředitelů společnosti Volkswagen Martina Winterkorna. Identické video o několik hodin později publikoval i celosvětový účet @Volkswagen, ale na americkém účtu @VW se tato omluva z úst ředitele vůbec neobjevila. Americký účet @VW se o kauze Dieselgate zmínil dle autora Lima (2016, s. 19) až 26. září 2015, šest dní po vypuknutí Dieselgate, kdy se za emisní podvody omluvil šéf americké divize společnosti Volkswagen Michael Horn. Kromě omluv od vedení Volkswagen publikoval především informace k vyšetřování agentury EPA, či uváděl, kterých motorů se kauza týká a kterých nikoliv (Lim, 2016, s. 18-19). Tato studie od autora Lima je včetně odkazu na online verzi uvedena v seznamu zdrojů této práce.

Volkswagen také spustil webovou stránku (Vw Diesel Info, 2020), kde si majitelé vozů Volkswagen mohli ověřit, zda se jich kauza Dieselgate týká. Pro ověření stačí zadat na webové stránce VIN vozu, což je jedinečná kombinace čísel a písmen identifikující konkrétní vozidlo podobně jako sériové číslo.

Obdobnou stránku (Škoda auto, 2020) spustila také Škoda. I na tomto webu si vlastník dieselového vozu značky Škoda může ověřit po zadání VIN, zda je jeho vůz součástí Dieselgate. Škoda dále na stránkách vysvětluje, jak funguje emisní systém ve vozech a také jak probíhá oprava těchto motorů. I v roce 2020 má Volkswagen na domovské stránce na americkém webu (Volkswagen, 2020) odkaz na informace ohledně vypořádávání vozů z aféry Dieselgate. Odkaz směřuje na stránku (Vw court, 2020), kde jsou pro všechny americké klienty Volkswagenu, Audi a Porsche vysvětleny možnosti odškodnění.

### 3.4.3 Marketingová komunikace po aféře

Proměnou prošla webová stránka Volkswagenu (Volkswagen, 2020), který v USA aktuálně nabízí 16 modelů. Automobilka již nepropaguje diesellové motory a nevyzdvihuje jejich nízkou spotřebu a dlouhý dojezd. Ve Spojených státech amerických dokonce Volkswagen aktuálně nenabízí dle webu jediný osobní automobil vybavený naftovým motorem. Všechny modely prodávané v USA spoléhají na benzínové motory, a to čtyřválcové o objemu 1.4 litru, 1.8 litru, či 2.0 litru anebo šestiválcové o objemu 3.6 litru. V nabídce je pak také jeden elektromobil. Volkswagen podle stejné webové stránky u svých aut nyní propaguje především výbavu, asistenční systémy, technologické vymoženosti v interiéru, design, výkon benzínových motorů a spolehlivost. Český web Volkswagenu (Volkswagen, 2020) a i další evropské weby automobilky propagují podobné benefity vozů jako v USA. Rozdíl je ovšem v tom, že v Evropě Volkswagen naftové motory pro větší modely zachoval.

Z webů Audi (2020) a Audi USA (2020) vyplývá, že ještě zajímavější rozdíl mezi USA a Evropou je v nabídce vozů automobilky Audi z koncernu Volkswagen. Audi nabízí na obou kontinentech shodně označené sportovní modely, ale v Evropě se jedná o vozy vybavené naftovým motorem a v USA o vozy vybavené benzínovým motorem. Například limuzína s označením S6 má v Evropě pod kapotou třílitrový naftový šestiválec (Audi, 2020) a ve Spojených státech amerických má identicky označené auto pod kapotou třílitrový benzínový šestiválec (Audi USA, 2020).

Celkově koncern Volkswagen směřuje k plug-in hybridním vozům a elektromobilům. Tyto vozy také dostávají velký prostor v marketingové komunikaci. V roce 2019 byla v USA například vysílána reklama (YouTube, 2019) značky Audi, která propagovala, že do roku 2025 bude třetina vozidel značky Audi elektrifikována. Na dalším videu YouTube (2018) je vidět, že v Evropě pak Audi propagovalo svůj první elektromobil e-tron se vzkazem, že se jedná o 100 % elektromobil, ale zároveň 100 % Audi. Automobilka tím klade důraz na to, že se sice jedná o auto na elektřinu, ale vše ostatní je na voze tak, jak jsou zákazníci zvyklí.

Proměnou prošla i marketingová komunikace značky Volkswagen. V USA propaguje své modely videi, ve kterých přímo nezmiňuje žádné konkrétní vlastnosti vozů, ale ukazuje lidi, kteří s těmito vozy jezdí. V reklamním videu na YouTube (2020a) na Arteon tak například Volkswagen ukazuje, že řidič monster trucku jezdí ve svém volnu s Volkswagenem Arteon. Nepřímo ze stejné reklamy vyplývá, že je to kvůli pohodlí. Na serveru YouTube prezentuje Volkswagen v USA jednotlivé technologické prvky svých vozů. Například výhody propojení telefonu s palubním systémem vozu, které jsou na videu YouTube (2018). Na dalším videu YouTube (2018a) pak ukazuje, jak funguje parkovací asistent, a naopak na videu YouTube (2018b) je ukazováno, jak používat adaptivní tempomat. Všem těmto instruktážním promo videím říká „Knowing Your VW“ (poznejte svůj Volkswagen).

V Evropě k tak razantním změnám nedošlo. Pro Volkswagen Golf přichystala automobilka reklamu, ve které na videu (YouTube, 2019b) ukazuje svůj nový vůz jako vhodný pro každého. I jako samotná značka přistoupil Volkswagen pochopitelně k elektrifikaci. Vlajkovou lodí automobilky je dle zdroje Volkswagen (2020a) v tomto směru model ID.3, který dostává nejen úplně odlišné jméno, ale i design. Volkswagen tento model propaguje se slovy, že začíná nová éra a že budoucnost je připravena. Pochopitelně značka zmiňuje i obvyklá slova o dojezdu, zrychlení a nízkých nárocích na údržbu elektromobilu, jak je uvedeno na stejných webových stránkách.

V reklamě (YouTube, 2019c) na model ID.3 Volkswagen mluví o změně způsobu přepravy a o omezení lokálních emisí. Zajímavé také je, že z reklam Volkswagenu zmizelo typické „das auto“, které obvykle zaznělo na konci reklamy

K elektrifikaci svých modelů v důsledku Dieselgate a přísnějších emisních limitů přistupuje i Škoda (Škoda auto, 2019a), která pro své elektrifikované modely vymyslela marketingovou zkratku iV. Podle automobilky tato zkratka znamená inspirativní vozidlo. Prvním elektromobilem Škody je dle videa na YouTube (2019) městský vůz Citigoe iV, při jehož propagaci automobilka klade důraz na dlouhý dojezd a dostatečnou prostornost. Na webu Škoda auto (2020a) je z hlediska marketingu pak zajímavé, že Škoda představila plug-in hybridní verzi modelu Octavia i pro sportovní variantu RS. Automobilka tím chce ukázat, že elektrifikované vozy budou pro řidiče zajímavé.

### **3.5 Marketingový výzkum**

Součástí práce s názvem Jak změnila kauza dieselgate marketingovou komunikaci značky Volkswagen jsou dvě metody marketingového výzkumu. První je dotazníkové šetření, na jehož výsledky navazuje rozhovor se dvěma odborníky z automotive odvětví.

#### **3.5.1 Dotazníkové šetření**

První částí marketingového výzkumu je dotazníkové šetření, které obsahuje 20 otázek a proběhlo ve dnech od 29. března 2020 do 8. dubna 2020. Dotazníkové šetření proběhlo s využitím on-line platformy Google Formuláře a zúčastnilo se ho 153 respondentů. Otázky byly distribuovány k respondentům skrze dva pražské autosalony značek Volkswagen a Škoda. Dotazníkového šetření se mohl zúčastnit pouze vlastník vozidla. Přes toto první kritérium prošlo 151 z 153 respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Celý dotazník tedy vyplnilo 124 mužů (82,1 %) a 27 žen (17,9 %). Nejpočetnější věková skupina, která se dotazníkového šetření zúčastnila, jsou lidé ve věku od 26 do 35 let. Lidí z této věkové kategorie je 71 (47 %). Druhou nejpočetněji zastoupenou skupinou jsou lidé ve věku od 36 do 45 let, kterých je 35 (23,2 %). Třetí místo ve věkových kategoriích obsadili respondenti ve věku od 46 až 55 let s počtem 23 lidí (15,2 %). Zbývajících 14,6 % tvoří respondenti z věkových kategorií 18 až 25 let, 56 až 65 let a 66 let a více.

Vyhodnocení dotazníkového šetření proběhlo dvěma způsoby. Jednoduché odpovědi na jednotlivé otázky vyhodnocuje automaticky platforma Google Formuláře. Pro získání odpovědí konkrétních skupin, například majitelé dieselových vozů z aféry Dieselgate, na určité otázky byl využit databázový systém MySQL, který umožňuje vyfiltrovat určité skupiny respondentů. Na základě tohoto vyfiltrování bylo následně matematicky vypočítány potřebné výsledky.

Součástí dotazníkového šetření je 40 lidí (26,5 %), kteří vlastnili naftový vůz z aféry Dieselgate. Aby respondenti byli schopni na tuto otázku odpovědět správně, v emailové zprávě s odkazem na dotazník byl uveden seznam vozů, kterých se kauza Dieselgate týkala. Jednou z prvních důležitých otázek dotazníkového šetření je to, zda by si respondenti koupili po kauze Dieselgate vůz vybavený naftovým motorem. Jednoznačné ano na tuto otázku řeklo 25 lidí (16,6 %) a spíše ano zvolilo 72 lidí (47,7 %). Proti nákupu dieselového vozu je 19 lidí (12,6 %) a spíše by si naftové auto v dnešní době nekoupilo 35 (23,2 %). Zajímavé je se podívat na tuto otázku z pohledu lidí, kteří vlastnili naftový vůz z koncernu Volkswagen postižený kauzou Dieselgate. Celkem 15 lidí ze 40 (37,5 %) by si dieselový vůz koupilo znovu a 21 lidí (52,5 %) by si naftové auto spíše koupilo. Lze z toho tedy vysledovat, že majitelé dieselových aut z aféry Dieselgate na naftové vozy nezanevřeli.



Trochu jiná situace nastala u otázky, zda by si lidé koupili naftové auto od Volkswagenu. Jednoznačné ano na tuto odpověď dalo 19 lidí (12,%) a spíše ano zvolilo 65 lidí (43 %). Naopak se zvětšil počet lidí, kteří by si naftový vůz od Volkswagenu v současné situaci nekoupili na 34 lidí (22,5 %) a spíše ne dalo 33 respondentů (21,9 %). Je možné tedy sledovat několikaprocentní pokles lidí, kteří by si spíše ano, nebo ano koupili naftový vůz od Volkswagenu oproti ostatním značkám, a naopak zvýšený počet lidí, kteří naftový vůz od Volkswagenu nechtějí na rozdíl od naftového vozu jiných značek. Mírně odlišná je odpověď na tuto otázku i v případě majitelů dieselových aut od koncernu Volkswagen, kterých se týkala kauza Dieseltgate. Jednoznačně pro nákup bylo z této skupiny lidí 12 respondentů (30 %) a spíše ano označilo 22 lidí (55 %). Ukazuje se tak, že řada lidí by si koupila dieselový vůz i od Volkswagenu znova.

Respondenti v dotazníkovém šetření dále odpovídali na otázku, zda je pro ně důležitější spolehlivost motoru a spotřeba než jeho šetrnost k životnímu prostředí. Respondenti měli na výběr ze škály možností od „1“ (málo) do „5“ (hodně).

Nejvíce lidí zvolilo střední možnost „3“, konkrétně 58 respondentů (38,4 %). Druhou nejčastější odpovědí je možnost „4“ se 43 odpověďmi (28,5 %). Třetí místo obsadila volba „2“ s 38 respondenty (25,2 %). Pro celkem 53 lidí (35,1 %) je spolehlivost motoru a nízká spotřeba signifikantně důležitější než emise, jelikož zvolili možnost „4“ nebo „5“. Ještě více je šetrnost motoru k životnímu prostředí jedno majitelům dieselových aut z aféry Dieseltgate. Více než polovina z této skupiny, konkrétně 23 lidí (57,5 %), vybralo možnost „4“ nebo „5“.

Pozitivní vliv měla kauza Dieseltgate na to, jak moc lidé koukají na emise svého budoucího či současného vozu. Na otázku „Řešil/Řešila jste emise svého/budoucího vozu před kauzou Dieseltgate?“ s možnostmi odpovědi opět od „1“ (málo) do „5“ (hodně) zvolilo 64 lidí (42,4 %) možnost „2“ a 37 lidí (24,5 %) dokonce možnost „1“. Kauza Dieseltgate zájem veřejnosti o emise vozů jednoznačně zvýšila. Nejčastěji na otázku „Koukáte nyní při výběru nového vozu na to, kolik vůz vyprodukuje emisí?“ odpověděli respondenti možnost „3“ s počtem 47 lidí (31,1 %). Celkem pak 48 lidí (31,8 %) vybralo možnosti „4“ nebo „5“. Před aférou Dieseltgate takto významně na emise koukalo jen 16 lidí (10,6 %). Kauza Dieseltgate změnila v tomto ohledu i majitele dotčených dieselových aut. Před vypuknutím aféry řešilo málo (možnost „1“) 16 majitelů dieselových aut ze 40 (40 %). Po aféře Dieseltgate tento názor zastává už jen 9 lidí (22,5 %).

Jak bylo zmíněno, v České republice nemusel Volkswagen nijak upravovat vozidla z kauzy Dieseltgate. Další otázka v dotazníkovém šetření tak zjišťuje, zda lidé s tímto souhlasí. Odpovědi ukazují, že 94 lidí (62,3 %), tedy většina, zvolilo možnost spíše ne (51 lidí, 33,8 %), nebo ne (43 lidí, 28,5 %). Jednoznačně nevádí neupravené naftové vozy na českých silnicích pouze 19 lidem (12,6 %), z toho 14 respondentů (9,3 %) patří do skupiny majitelů dieselových aut z této aféry. Z tohoto čísla také vyplývá, že 35 % vlastníků naftových aut z kauzy Dieseltgate souhlasí s tím, že naftové vozy jezdí bez úprav dále.

Na rozdíl od USA nedošlo v Evropě na výkup poškozených vozů ze strany Volkswagenu. Naprostá většina respondentů s tímto nesouhlasí. Nesprávné to přijde celkem 139 lidem (92,1 %), kteří zvolili možnost ne (98 lidí, 64,9 %), nebo spíše ne (41 lidí, 27,2 %) na otázku „Přijde Vám v pořádku, že Volkswagen v Evropě nevykupoval vozy, kterých se týká kauza Dieseltgate, zpět jako v USA a nevyplácel dosud žádné kompenzace?“ Spokojeni respondenti nebyli ani s reakcí Volkswagenu po propuknutí aféry Dieseltgate. Z možností od „1“ (málo) po „5“ (hodně) vybralo 98 lidí (64,9 %) možnost „2“ (71 lidí, 47 %), či dokonce možnost „1“ (27 lidí, 17,9 %). Zcela spokojeni byli s reakcí Volkswagenu pouze 3 respondenti (2 %) a všichni 3 byli majitelé dieselových vozů z kauzy Dieseltgate.

Respondentům vadí i to, že Volkswagen tvrdil, že jsou jeho naftové vozy ekologické. Na některých trzích, konkrétně například v USA, svoje vozy označovalo doslova Clean Diesel, což znamená v překladu čistý diesel. Toto vadí 143 lidem (94,7 %), kteří označili ne (100 lidí, 66,2 %), nebo spíše ne (43 lidí, 28,5 %) jako odpověď na otázku „Přijde Vám v pořádku, že Volkswagen tvrdil, že jsou diesely ekologické a šetrné k přírodě?“ V pořádku toto chování Volkswagenu přišlo pouze 4 lidem (2,6 %) a spíše ano dalším 4 lidem (2,6 %). Všech 8 lidí (5,2 %) bylo, či je majiteli naftových vozů z kauzy Dieselgate.

Problematická je i důvěra respondentů k Volkswagenu po Dieselgate. Největší část, konkrétně 53 lidí (35,1 %), odpovědělo na otázku „Důvěřujete po kauze Dieselgate značce Volkswagen?“ jasným ne a dalších 51 lidí (33,8 %) odpovědělo spíše ne. Spíše důvěřuje Volkswagenu 36 lidí (23,8 %) a zcela Volkswagenu důvěřuje 11 lidí (7,3 %). Poslední vyjmenovanou odpověď nejčastěji označili majitelé dieselových aut z aféry Dieselgate, konkrétně se jedná o 8 lidí z 11. Naopak mezi lidmi, kteří jasně nedůvěřují Volkswagenu se řadí pouze 5 majitelů dieselových aut z kauzy Dieselgate.

Volkswagen v současné době vidí budoucnost v elektrický či plug-in hybridních vozech. Mezi respondenty tento nový směr nemá jednoznačnou podporu. Na otázku „Líbí se Vám směr, kterým se nyní značka Volkswagen vydala (hybridní vozy, elektrické vozy)?“ odpovědělo pouze 12 lidí (7,9 %) jednoznačné ano. Shodně 57 lidí (37,7 %) odpovědělo spíše ano a spíše ne. Zcela proti plánům Volkswagenu je 25 lidí (16,6 %), mezi kterými je 11 majitelů naftových aut z kauzy Dieselgate, takže úplně proti plánům Volkswagenu nejsou jen majitelé dieselových vozidel.

Americké a německé soudy netrestají pouze společnost Volkswagen, ale také některé pracovníky této firmy. Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina respondentů s tímto souhlasí. Celkem 113 lidí (74,8 %) souhlasí zcela (66 lidí, 43,7 %), nebo spíše souhlasí (47 lidí, 33,1 %) se stíháním. Proti stíhání pracovníků je 25 lidí (16,6 %) a spíše s tím nesouhlasí 13 lidí (8,6 %). Naprostá většina, 52 lidí, kteří souhlasí se stíháním zaměstnanců, nepatří mezi vlastníky vozů z kauzy Dieselgate.

Evropské metropole, zejména v Německu, se ve snaze zlepšit ovzduší snaží také zakázat vjezd do svých center starším dieselovým vozům. I na toto byla v dotazníkovém šetření otázka, která ukázala, že 59 lidí (39,1 %) spíše s tímto zákazem souhlasí a 29 lidí (19,2 %) zcela souhlasí. Spíše proti zakazu je 42 lidí (27,8 %) a rozhodně proti tomuto nařízení je 21 lidí (13,9 %). Lidé si v této otázce ale nejsou zcela jistí, jelikož největší počet odpovědí získali odpovědi „spíše“ (101 lidí, 66,9 %). Spíše proti nebo zcela proti zakazu vjezdu starších dieselů do center měst ale nejsou pouze majitelé naftových aut, kteří jsou v těchto obou odpovědích zastoupeny celkem 30 odpověďmi (47,6 %).

Na evropském trhu jsou v současné době uplatňovány čím dál přísnější emisní limity, které musí naftové i benzínové vozy splňovat. Zde jsou respondenti rozděleni na dva téměř stejné tábory. Celkem 77 lidí (51 %) lidí s přísnějšími emisními limity spíše nesouhlasí (60 lidí, 39,7 %) či určitě nesouhlasí (17 lidí, 11,3 %). Spíše (55 lidí, 36,4 %) s novými emisními limity či zcela (19 lidí, 12,6 %) souhlasí 74 lidí (50 %). Z odpovědí dále lze vysledovat, že jen 23,9 % respondentů má na tuto otázku jasný názor.

Emisní skandál v největší míře postihl právě Volkswagen, ale nebyl zdaleka jedinou společností, která s emisemi svých vozů podváděla. Přesto 45 lidí (29,8 %) nezaznamenalo, že podvodů s emisemi se dopustila i jiná automobilka než Volkswagen. Mezi těmito lidmi je i 9 (6 %) majitelů vozů s naftovým motorem z kauzy Dieselgate společnosti Volkswagen, kterých se emisní skandál přímo dotýkal.

Přísnější emise vznášejí tlak nejen na Volkswagen, aby se naftové vozy přestaly prodávat. Proti tomuto kroku je ale většina oslovených lidí v dotazníkovém šetření, jelikož 107 respondentů (70,9 %) uvedlo, že je spíše proti (64 lidí, 42,4 %) či zcela proti (43 lidí, 28,5 %). Spíše pro ukončení prodeje dieselových vozů je 30 lidí (19,9 %) a určitě pro je 14 lidí (9,3 %). Majitelé dieselových aut z aféry Dieselgate jsou zcela jasně proti. Pouze jediný respondent označil odpověď „spíše ano“ pro ukončení prodeje naftových vozů. Všichni ostatní zvolili odpověď „spíše ne“ či „ne“.

Poslední otázka dotazníkového šetření se ptá, na jaké palivo by byl respondentům další vůz v případě, že by došlo k ukončení prodeje dieselových vozů. V aktuální situaci se kromě dieselových aut nabízí benzínová auta, hybridní vozy a elektrovozy. Automobilky také začínají nabízet vodíková auta. Celkem 116 lidí (76,8 %) by si jako náhradu za dieselové auto vybralo benzínový vůz. Druhou nejčastější volbou by byl hybridní vůz, který by si vybralo 22 lidí (14,6 %), a třetí pak elektromobil, který by si koupilo 10 lidí (6,6 %).

Na úplně posledním místě skončilo auto s vodíkovým pohonem, který by si vybrali pouze 3 lidé (2 %). Z této otázky tedy vyplývá, že respondenti patří mezi konzervativní klienty, kteří by jako náhradní řešení za diesel nejčastěji zvolili druhé konvenční palivo – benzín. Ještě více by upřednostnili benzínové auto před ostatními alternativními možnostmi majitelé dieselových aut z aféry Dieselgate. Konkrétně 38 lidí ze 40 (95 %) by si koupilo benzínové auto.

### 3.5.2 Polostrukturovaný rozhovor

Druhou metodou marketingového výzkumu této bakalářské práce je polostrukturovaný rozhovor. Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo sestaveno 13 základních otázek, které byly podle vývoje rozhovoru operativně doplňovány. Polostrukturovaného rozhovoru se zúčastnil respektovaný motoristický novinář z MF Dnes Roman Švidrnoch a zaměstnanec Volkswagenu na manažerské pozici v marketingovém oddělení, který si přál zůstat v anonymitě. Polostrukturovaný rozhovor proběhl s oběma vybranými respondenty na přelomu dubna a května 2020. Rozhovory jsou také uvedeny v přílohách této práce.

Z dotazníkového šetření vyšlo, že 64,3 % lidí by si naftový vůz určitě či spíše ano koupilo po aféře Dieselgate. Roman Švidrnoch si o to myslí následující: *„Znamená to jediné – že lidé uvažují hlavně o ekonomice provozu, dopady na životní prostředí je tolik nezajímají, zvláště když podle nich nejsou až tak prokazatelné. S tím se dá do značné míry souhlasit, protože nově zveřejněné údaje ukazují, že emisní zátěž Nox se ani při obrovském omezení dopravy kvůli koronavirové pandemii výrazně nesnížila. To znamená, že osobní doprava není hlavním viníkem znečištění. Koneckonců, ta evropská produkuje pouhých 2 % celosvětových emisí CO2, hlavní je průmysl a vytápění.“* Naopak manažer Volkswagenu říká: *„Na to, abychom lidi naučili na elektromobily, potřebujeme více času. Je to radikální změna, která bude trvat ještě řadu let. Čeští zákazníci jsou navíc poměrně konzervativní, takže stále kupují diesel i z tohoto důvodu. Svou roli hraje také to, že část klientů se svým dieselovým vozem byla spokojena, i když měl třeba problémy s emisemi.“* Více než polovina, konkrétně 55 % lidí, by si určitě či spíše ano koupilo naftový vůz přímo od Volkswagenu. K tomu automobilový novinář Švidrnoch uvádí: *„Měli s ním dobrou zkušenost, co se týče spolehlivosti i nákladů na provoz, a aféru berou jako selhání vedení VW, ne kvality samotných automobilů.“* Souhlasí s ním i manager Volkswagenu: *„Lidé prostě a jednoduše byli s těmi vozy spokojeni, takže by si je koupili znovu. To, že nesplňovali emise, běžného klienta tolik nezajímá.“*

Aféra Dieselgate měla pozitivní vliv na to, jak moc lidí hledí na emise svého současného či budoucího vozu. Před Dieselgate bralo vážně emise jen 10,6 % lidí a po aféře je to již 31,8 %. Švidrnoch k tomu říká: „*Pořád si myslím, že těch 32 % je do značné způsobeno politickou korektností. Když se někoho zeptáš, jestli bere vážně emise po Dieselgate, musel by to být docela ignorant, aby řekl, že je mu to úplně jedno. Reálné číslo bude tak kolem 20 %, což jsou lidé ekologicky citliví, třeba i ekologicky citlivé firmy a podobně. Běžný občan v tom stále hodnotu nevidí, zvláště když čte, že moderní diesely spíše čistí vzduch, než by ho špinily. Marketingový manager Volkswagenu to vidí trochu jinak: „Jsme rádi, že se toto číslo zvedá. Věříme, že se nám ho pomocí naší propagaci elektromobilů podaří ještě zvýšit. Jako Volkswagen k tomu máme obzvláště velkou odpovědnost, vzhledem k našemu problému z minulosti. Zatím máme v nabídce jen několik elektromobilů a plug-in hybridů. Až to bude většina, tak si myslím, že bude situace dost odlišná.“*

Vozy z aféry Dieselgate nemusí v České republice na úpravu motoru. Podle 62,3 % respondentů je to zcela či spíše v pořádku. Roman Švidrnoch k tomu říká: „*Tyhle úpravy byly víceméně kosmetické, na straně nasávaného vzduchu, konstrukci motoru a jeho emisní charakteristiku nelze lehce předělat, takže se nedivím, že lidé usoudili, že je to k ničemu.*

*Navíc po provedené úpravě klesl výkon a zvýšila se spotřeba, takže je jasné, že to nikoho dobrovolně nepřilákalo.“* Od zástupce Volkswagenu pak zaznívá: „*Osobně si myslím, že to mělo být povinné, aby nadále nejezdila po silnicích vozy, které překračují emise. Ale Volkswagen věděl, že když by to bylo povinné, tak by si naštvál spoustu zákazníků, takže pro značku je dobře, že to tak není.“*

Respondenti z 92,1 % nesouhlasí zcela či částečně s tím, že v Evropě nedošlo na výkup vozů z kauzy Dieselgate a odškodnění jako v USA. Novinář Švidrnoch to vidí jako chybu: „*Když už se Volkswagen přiznal, že falšoval měření, měl také na férovou říct, že kdo je s autem nespokojen, ať ho vrátí, samozřejmě za ceny odpovídající stáří a opotřebení.“* Manažer Volkswagenu pak prozrazuje, proč to tak je: „*Pokud by Volkswagen musel po celém světě vykupovat zpět vozy jako v USA, tak by to dost možná nepřežil. Volkswagen v tomto směru musel myslet ekonomicky, i když to nevypadalo dobře. A na odškodnění v Evropě dost možná ještě časem dojde. Přijde mi osobně škoda, že Volkswagen například nenabídl alespoň nějaké cenové zvýhodnění pro majitele vozů z Dieselgate na nový automobil.“*

Volkswagen tvrdil zejména v USA, že jsou dieselové vozy ekologické. Celkem 94,7 % respondentům toto chování Volkswagenu vadí zcela či částečně. Roman Švidrnoch samotné dieselové vozy hájí: „*No, ona ta auta celkem ekologická byla, ve srovnání s těmi křížníky, které tam vesměs v té době jezdily. Otázkou je, jestli vedení amerického Volkswagenu vědělo o manipulacích, ovšem pokud ano, neměli stavět reklamu na ekologii, ale na nízké spotřebě třeba. Sázka na ekologii byla v tomto případě nefér.“* Manažer Volkswagenu to považuje za jasnou chybu: „*Tohle se prostě nemělo stát. Volkswagen udělal podvod a stavěl na tom marketing. Na druhou stranu se Volkswagen jako jediný koncern otevřeně k podvodům s emisemi přiznal a sjednal nápravu. Ostatní automobilky a koncerny se snaží vše popírat. A my jsme rozhodně nebyli jediní, kdo si hrál s emisemi.“*

Více než polovina, 68,9 % lidí, nedůvěřuje zcela či částečně Volkswagenu po aféře Dieselgate. Švidrnoch popisuje situaci jako složitou: „*Volkswagen udělal v té době, co mohl, až se spousta analytiků domnívala, že je to chyba, že měli zatloukat, stejně jako jiné automobilky (Opel, Fiat, Renault), které byly tehdy nebo později občas obviněny z podobných praktik, všechno popřely a mediální pozornost se upřela jinam. Jediné, co pomůže, je, že čas všechny rány zhojí, takže měli jen počkat, až lidi zapomenou a vyrábět skvělá auta, což dělají, například nový Golf.*

*Problémem je jejich až fanatická sázka na bateriovou elektromobilitu, která je slepou cestou, vhodnou jen pro krátkometrážní dojíždění, a pak oni ty elektromobily vyrobit neumí, vzpomeňme na problémy se softwarem. Takže situace Volkswagenu je na pováženou, čas ukáže. Toyota zvolila mnohem chytřejší hybridní strategii a do budoucna sází na vodík, elektromobily nevyrobí.“* Manažer Volkswagenu si myslí, že s příchodem elektromobilů se situacelepší: „Pomůže jednak čas a pak uvedení kvalitních elektromobilů, u kterých bude jasné, že Volkswagen je emisně čistý.“ K problematické výrobě a slepé uličce, jak označil elektromobily Švidrnoch, zaměstnanec Volkswagenu říká: „Každá technologie na začátku prochází porodními bolestmi a vývoj jde opravdu rychle dopředu. Už teď jsou pro velkou část populace elektromobily zcela použitelné a zanedlouho si myslím, že to tak bude pro všechny.“

Budoucnost v podobě hybridní a elektrických vozů se spíše zamlouvá 37,7 % lidem, ale stejnému procentu se tato budoucnost spíše nezamlouvá. Švidrnoch to chápe a budoucnost v podobě elektromobilů se mu nelíbí: „Hybridy se mi zamlouvají, jsou použitelné, stejně jako plug-iny. Elektromobilita je nesmysl, jak jsem popsal dříve, přestavba celé infrastruktury za vynaložení ohromných miliard je nesmyslná, vodík by to zvládl za mnohem nižší náklady, modifikovat infrastrukturu je nutné jen částečně.“

Naopak manažer Volkswagenu říká: „My elektromobilitě věříme, ale do nabídky bychom rádi alespoň prozatím zařadili více plug-iny hybridních vozidel. Vodík pro nás aktuálně není cesta a třeba Mercedes nedávno vývoj vodíkových aut ukončil.“

Respondenti z dotazníkového šetření jsou rozděleni téměř přesně na dva stejně velké tábory příznivců a odpůrců přísnějších emisních limitů. Švidrnoch je pro postupnější zpříšňování: „Ano, ale pozvolna, ne tak dryáčnický pod vlivem zelených lobby v europarlamentu, jak jsme toho byli svědky. Z dlouhodobého pohledu vidíme, jak se motory vylepšily z emisního hlediska, ale nyní jsme se dostali na konstrukční hranici spalovacích motorů, a pokud budeme tlačit dále, budeme se muset smířit s výrazným omezením osobní mobility.“ Marketingový manažer Volkswagenu je naopak za přísnější nové limity rád: „Myslím si, že bez přísnějších emisních limitů by automobilky nebyly ochotny vyrábět tak šetrné vozy k životnímu prostředí, protože je to na výrobu dražší. Emisní limity mají své chyby, ale z celkového hlediska jsou důležité. Vítráme také to, že jsou emisní limity nově založeny více na reálném provozu. Na druhou stranu je třeba říct, že limity se zpříšňují tak rychle, že to může některé automobilky dostat do problémů.“

Automobilový expert Švidrnoch navrhuje, aby emisní limity nevytvářela jen jedna strana: „Zapojil bych do toho mnohem víc subjektů, ne je ekology, od nichž bych chtěl naprosto neprůstřelná fakta. Dopřával bych sluchu i kritikům, skeptikům, nechal si předkládat jejich čísla. K tomu naslouchal výrobcům, byť ne nutně jako hlavnímu hlasu, protože přece jen automobilky stojí o co nejjednodušší a nejlevnější výrobu. Teprve z takové debaty mohou vzejít reálná čísla, vycházející ze skutečných možností, a ne nesmyslná hausnumera, stanovená ekologickými fanatiky, jako je tomu pro brzkou budoucnost. Myslím, že koronavirová krize přinese přehodnocení těchto přehnaně ambiciózních plánů.“

Jasnou podporu u Švidrnocha nemá ani zákaz vjezdů starších dieselových (někde i benzínových) aut do center měst: „Velmi diskutabilní, i vzhledem k nejnovějším výsledkům měření v době koronavirové krize, kdy se ukázalo, že emise Nox jsou v centru Stuttgartu (a také třeba v Brně) stejné nebo vyšší než loni za plného provozu. Doprava není hlavním viníkem Nox, které diesely produkují v omezené míře, hlavně je to průmysl, vytápění a sluneční záření, které vytváří přízemní ozón.“

Pracovník Volkswagenu vidí v omezování starších vozidel smysl: „Možná bych to neměl jako zaměstnanec Volkswagenu říkat, jelikož i my jsme dieselová auta, která teď do center některých měst nesmí, ale myslím si, že je to dobře. Starší dieselová auta v dopravních zácpách produkují opravdu hodně škodlivých látek a chodci a cyklisté jsou od nich jen kousek.“

Pokud by se přestaly prodávat naftové vozy, tak podle dotazníkového šetření zvolí 76,8 % jako náhradní řešení benzínové auto. Je tedy vidět, že nové alternativní pohony veřejnost moc nelákají. Novinář Švidrnoch to chápe: „Lidé jsou praktičtí, vidí, že na elektro auta nemají peníze bez státních subvencí, jaké byly třeba v Norsku. Ale i kdyby měli, vidí, že technologie má slabiny v praktickém využití. Automobilky asi nic dělat jinak nemůžou, vysoké ceny vstupů, zejména baterií, které tvoří polovinu ceny elektromobilu, jim to neumožňují. Třeba přestože škodovka dovovala Citigo iV, stejně stálo dvojnásobek spalovacího modelu. Pokud státy budou trvat na nesmyslném protežování bateriové elektromobility, musejí najít zdroje na vybudování infrastruktury a na dotace, aby je lidé začali využívat. Kvůli současné krizi myslím, že na to hned tak peníze nebudou. Ještě poznámka. Lidé místo dieselů přeseďají do benzínových aut, které mají průměrně vyšší spotřebu, a celosvětově tak vzrůstá objem emisí skleníkového plynu CO<sub>2</sub>. I to je jedním z neblahých efektů Dieseldate.“

Manažer Volkswagenu si myslí, že se to časem zlepší: „Přechod na elektřinu je v automobilovém průmyslu ta vůbec největší revoluce, takže je pochopitelné, že lidi jsou zatím nedůvěřiví. Chce to čas a samozřejmě správný marketing z naší strany. Líbí se mi, jak to udělalo Porsche z našeho koncernu. To prostě diesely ukončilo ve všech svých modelech a aktuálně má jen benzínové, nejvýkonnější verze jsou většinou plug-in hybridy a prodává i elektromobil. Porsche si to mohlo dovolit, jelikož movitější klientela tak nekouká na spotřebu auta, která je u dieselů zajímavá. I když i Porsche prodalo dost dieselů. Myslím si, že podobným směrem by se měli vydat i ostatní automobilky koncernu Volkswagen.“

Podle Švidrnocha není na tlak na elektroauta a snižování emisí udržitelný: „Nejsou na to zdroje, ani materiálové, ani finanční.“ Naopak marketingový manažer Volkswagenu to vidí pozitivně: „V současné době jsme v takové podivné mezidobě, ale věřím, že s podporou států a EU je přechod na elektromobily reálný. Jako příklad nám může posloužit Norsko, kde se v roce 2019 už prodávalo více elektromobilů než vozů se spalovacím motorem.“

Motoristický publicista Švidrnoch si přesto myslí, že konec spalovacích aut přijde: „Časem určitě konec výroby nastane, koneckonců také dojdou fosilní paliva, ale jsem přesvědčen, že v příštích třiceti letech to určitě nebude. A myslím, že nebudeme odkázáni na slepou bateriovou cestu, protože v té době se už bude běžně jezdit s vozy na vodíkové palivové články, tankovací infrastruktura není příliš odlišná od té benzino/naftové, a také cestovatelské návyky budou moci zůstat v podstatě stejné. Těžko říct, jestli se bude jezdit víc nebo míň, určitě se zpočátku více rozšíří carsharing a jiné fenomény, ale jakmile mladé generace založí rodiny, zjistí brzy, že potřebují vlastní prostorné auto, pokud chtějí žít aktivním stylem života a neseďet doma ve virtuální realitě. Ale to už jsme odbočili.“ Manažer Volkswagenu trvá na tom, že vodíková auta nebudou konečné řešení: „Nic nenaznačuje za nás tomu, že by vodíková auta byla řešení, které nahradí elektromobily. Stačí se podívat na to, kolik automobilek pracuje na vývoji vodíkových aut a kolik automobilek pracuje na vývoji elektromobilů. A že je u elektřiny problém s infrastrukturou? Vždyť je doslova všude kolem nás.“

### 3.6 Shrnutí a doporučení

Z dotazníkového šetření jasně vyplývá, že klienti Volkswagenu jsou konzervativní a elektrifikované vozy se jim příliš nelíbí. Svědčí o tom to, že celkem 64,3 % lidí by si naftový vůz určitě či spíše ano koupilo po aféře Dieseldate a 55 % lidí by si určitě či spíše ano koupilo naftový vůz přímo od Volkswagenu.

Naopak pokud by se naftové vozy přestaly prodávat, tak by si pouze 14,6 % respondentů pořídilo hybridní automobil, jen 6,6 % řidičů elektromobil a 76,8 % lidí by si koupilo benzínové auto. Bojovat musí Volkswagen také s důvěrou, jelikož 68,9 % lidí nedůvěřuje zcela či částečně německé značce po aféře Dieseltgate. Stejně tak 94,7 % respondentů říká, že jim určitě či spíše vadí to, že Volkswagen tvrdil v rámci marketingu, že jsou diesellové vozy ekologické a šetrné k životnímu prostředí.

Z polostrukturovaných rozhovorů s automobilovým expertem a publicistou Romanem Švidrnem a marketingovým manažerem Volkswagenu pak vyplývá, že shoda ohledně diesellových aut a jejich nástupců v podobě hybridů a elektromobilů není ani u odborníků z automotive odvětví. Publicista Švidrn je k elektromobilům velmi kritický, jako o něco nadějnější alternativu vnímá hybridní automobily a diesellové vozy naopak nepovažuje za takový problém. Za pozornost pak stojí jeho zmínka, že řidiči přeseďají v důsledku Dieseltgate z naftových vozů do benzínových, které mají často průměrně vyšší spotřebu, a celosvětově tak vzrůstá objem emisí. Naopak manažer Volkswagenu vidí budoucnost v elektromobilech jako reálnou a správnou. Přiznává však, že přechod na elektromobily bude vyžadovat ještě jistý čas. Otevřeně pak manažer Volkswagenu přiznává, že Dieseltgate byla velká chyba a souhlasí se zpřísněním emisních limitů do center měst, kam díky tomu nemohou vjet ani někteří řidiči s vozy z koncernu Volkswagen.

Volkswagen má nyní těžký úkol, a to vysvětlit zákazníkům chytrým marketingem, že hybridní a elektrické vozy, jejichž rychlejší příchod sám koncern způsobil, mají více benefitů než nevýhod. A to v situaci, kdy většina řidičů tyto vozy nechce a nákup těchto vozů nepodporuje ani odborník. Volkswagen se v dosavadní době zaměřil v marketingové komunikaci elektromobilů či plug-in hybridů především na levný provoz či nízké emise. Jenže nízké emise příliš řidiče nezajímají, jak ukázalo dotazníkové šetření, a navíc z různých výzkumů vyplývá, že nejnovější diesely jsou poměrně ekologické. Relativně levný provoz pak mají i diesellové vozy, a navíc bez omezení v podobě krátkého dojezdu a dlouhého nabíjení.

V případě elektromobilů by se tak měl Volkswagen zaměřit prozatím na časné osvojitele, kteří rádi zkusí nové věci, nebojí se riskovat a mají rádi vše jako první. Takové zákazníky může Volkswagen oslovit velmi zajímavými technickými novinkami, kterými elektromobily disponují, čímž dopřejí časným osvojitelům pocit unikátnosti. Tímto způsobem dostane Volkswagen do provozu alespoň nějaký počet elektromobilů, kteří ostatní konzervativní zákazníci uvidí v reálném provozu a pomůže jim to se zbavit dojmu, že elektromobily nejsou plnohodnotná náhrada spalovacích vozů. Zároveň lze počítat s tím, že nadšení osvojitelé budou svému okolí referovat o elektromobilech, což zvýší povědomost o těchto vozech. Vyvarovat by se měl Volkswagen prozatím toho, že o elektromobilech tvrdí, že je to nový způsob dopravy pro všechny.

Odlíšnou strategii by měl Volkswagen zvolit v případě plug-in hybridních vozů, které sice marketingový manažer označuje za dočasné řešení, ale jsou nejspíše aktuálně ještě důležitější než elektromobily. Tyto vozy mají jednu obří výhodu. Stále mají pod kapotou spalovací motor, díky čemuž se řidiči těchto vozů nemusí obávat omezeného dojezdu. Volkswagen by tak v případě plug-in hybridů měl propagovat, že jsou ta „stará“ auta, na která jsou řidiči zvyklí, ale s několika benefity navíc v podobě možnosti elektrické jízdy ve městě, vjezdu do nízkoemisních zón či parkování zdarma. Koncern Volkswagen by se měl vyvarovat například toho, že hybridní Škodu Octavia ukazuje s nabíjecím kabelem, čímž zbytečně zdůrazňuje elektrifikaci vozu, kterou zákazníci zas tolik nechtějí.

## 4 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout doporučení pro zlepšení marketingové komunikace Volkswagenu v důsledku kauzy Dieselgate. Dílčím cílem je pak zjistit, jak na Volkswagen a kauzu Dieselgate reaguje laická a odborná veřejnost.

Poznatky zjištěné z odborné literatury na téma krizový marketing jsou zpracovány v teoretické části bakalářské práce, ve které je uvedeno vymezení krizového marketingu, definice krize a krizový marketing v jednotlivých fázích krize. Následuje teorie marketingového výzkumu, ve které jsou uvedeny základy marketingového výzkumu a podrobněji rozepsány použité metody v praktické části. Poslední kapitolou teoretické části je metodika, ve které je popsán postup užitý pro vytváření této bakalářské práce.

Na teoretickou část navazuje praktická část, ve které je nejdříve představena společnost Volkswagen, a to sice jak a kdy společnost vznikla, dále jsou popsány její důležité momenty a na závěr je uveden současný stav. Volkswagen je jednou z největších automotive společností světa, za fiskální rok 2018 vytvořil koncern Volkswagen provozní zisk 17,1 miliardy EUR, prodal 10 834 012 vozidel a k 31.12. 2018 měla skupina Volkswagen po celém světě 636 156 zaměstnanců. Počínaje 18. září 2015, kdy United States Environmental Protection Agency (Agentura pro ochranu životního prostředí Spojených států, dále jen EPA) zveřejnila oznámení, že Volkswagen podvádí s emisemi, se německá společnost ocitla v obří krizi, která neměla do té doby v automobilovém sektoru obdoby. Postupně se přišlo na to, že Volkswagen prodal 11 milionů naftových vozů po celém světě, které obsahují software oklamávající emisní testy.

Nejpřísnější zásah udělaly proti Volkswagenu Spojené státy americké, které přikázaly koncernu všechny vozy s podvodným softwarem od zákazníků vykupovat a vyplácet odškodné. Dodnes Volkswagen pořádně neví, co s vykoupenými vozy udělat, a tak stojí odstavená po obřích počtech po celých Spojených státech amerických. V Evropě, kde není tak přísná legislativa, se podařilo Volkswagenu celou situaci uhrát jen na to, že naftovým automobilům s podvodným softwarem byl pouze přehrán software na novou verzi a případně byly provedeny malé technické úpravy. V České republice se navíc jednalo o dobrovolný program, majitelé dieselových vozů z aféry Dieselgate mohou po silnici jezdit nadále bez jakýchkoliv úprav a na úpravu tak zamířilo minimum vozů. V Evropě však kauza Dieselgate odstartovala boj proti všem dieselovým vozům, takže například řada německých měst začala zakazovat vjezd starších naftových aut do svých center, velmi se zpřísnili emisní testy a začaly se ve velkém tlačit elektromobily. Cestou elektromobilů se vydal také Volkswagen. Začal vyrábět elektromobily jako Volkswagen ID.3 či Škodu CITIGOe iV. Kauza Dieselgate stála jen do roku 2018 Volkswagen 32 miliard amerických dolarů.

Z marketingového hlediska se nejvíce změn odehrálo ve Spojených státech amerických. Před vypuknutím aféry Dieselgate Volkswagen své naftové vozy propagoval jako čisté a šetrné k životnímu prostředí. Nazýval je doslova Clean Diesel. Vyzdvihoval u nich nízkou spotřebu, velký dojezd, spolehlivost a německou kvalitu. V Evropě, kde se naftovým vozům od Volkswagenu na rozdíl od USA dlouhodobě dařilo, prakticky vůbec nezmiňoval výhody naftových motorů. V reklamě na Volkswagen Passat před aférou Dieselgate automobilka propagovala například to, že lidé s prioritami a suverenitou kupují Volkswagen Passat, který je suverénní jako oni. V evropské reklamě na Volkswagen CC automobilka pak vsadila na design svého vozu a reklama se nesla v duchu, že první dojem lze udělat jen jednou.

V momentě, kdy propukla aféra Dieselgate nespustil Volkswagen žádnou speciální kampaň. Ke kauze se Volkswagen vyjadřoval na Twitteru. Zcela poprvé až čtyři dny poté, co EPA zveřejnila oznámení o tom, že Volkswagen podváděl s emisemi.



Během sedmi měsíců od vypuknutí kauzy se na globálním účtu @Volkswagen objevilo pouze 22 příspěvků, které se týkaly emisního skandálu. Z celkového počtu 253 příspěvků je to tak pouze 8,7 %.

Na účtu pro komunikaci s médii s názvem @vwpress\_en se pak objevilo jen 16 příspěvků s informacemi ke kauze Dieselgate. Z 303 zpráv, které za sledované období Volkswagen vydal na tomto účtu, je to pouze 5,3 %. Ještě méně zmiňoval Volkswagen kauzu Dieselgate na účtu pro americkou veřejnost s uživatelským jménem @VW. Na tomto účtu se objevilo pouze 6 příspěvků z celkových 2 198 příspěvků, tedy jen 0,3 % zpráv se týkalo Dieselgate. Volkswagen také spustil webové stránky, na kterých si majitelé vozů mohli ověřit, zda jejich automobil je vybaven podvodným softwarem. K Dieselgate se obecně vyjadřoval minimálně.

Ve Spojených státech amerických však došlo k úplnému ukončení prodeje naftových motorů. Dokonce sportovní modely značky Audi, které v Evropě jsou vybaveny naftovým motorem, se ve Spojených státech amerických prodávají s benzínovým agregátem, ale nesou identické označení na obou kontinentech. Po aféře Dieselgate v reklamách začal Volkswagen propagovat především výbavu, asistenční systémy, technologické vymoženosti v interiéru, design, výkon benzínových motorů a spolehlivost. Podobným směrem se vydal i v Evropě. Velký prostor dostávají také elektromobily a plug-in hybridní vozy. U nich se vyzdvihuje především šetrnost k životnímu prostředí. Volkswagen v reklamách označuje své elektromobily za budoucnost, která je připravena.

Z dotazníkového šetření, které bylo první ze dvou metod marketingového výzkumu, však vyplývá, že čeští zákazníci nejsou elektromobilům příliš nakloněni, jelikož 76,8 % respondentů by si jako náhradní palivo za naftu zvolilo benzín a pouze 6,6 % respondentů elektřinu. Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že 64,3 % respondentů by si po aféře Dieselgate určitě či spíše znovu koupilo naftový vůz a 55 % respondentů by si pak dnes určitě či spíše koupilo naftový vůz přímo od Volkswagenu. Ještě zajímavější je, že 90 % majitelů dieselových vozů z aféry Dieselgate by si naftový vůz koupilo určitě či spíše znovu. Přes 90 % respondentů částečně či zcela nesouhlasí s tím, že v Evropě nedošlo k odkupu a odškodnění v rámci kauzy Dieselgate jako ve Spojených státech amerických a stejné procento respondentů také zcela či částečně nesouhlasí s tím, že Volkswagen tvrdil, že jsou dieselové vozy čisté a šetrné k životnímu prostředí.

Celkem 68,9 % lidí nedůvěřuje zcela či částečně Volkswagenu po aféře Dieselgate. Spokojení respondenti nebyli ani s reakcí Volkswagenu po propuknutí aféry Dieselgate. Z možností od „1“ (málo) po „5“ (hodně) vybralo 64,9 % lidí možnost „2“ (47 %), či dokonce možnost „1“ (17,9 %). Zcela spokojeno byli s reakcí Volkswagenu pouze 2 % respondentů a všichni byli majitelé dieselových vozů z kauzy Dieselgate.

Druhou metodu marketingového výzkumu byl polostrukturovaný rozhovor, kterého se účastnil motoristický novinář Roman Švidrnoch a marketingový manager Volkswagenu, který si přál zůstat v anonymitě. Zatímco Švidrnoch vidí elektromobily jako slepou cestu a chápe zákazníky, že elektromobily nechtějí, tak Volkswagen stále elektromobilům věří. I když jistě problémy přiznává, ale věří, že budou vyřešeny. Švidrnoch si přesto myslí, že vozy na spalovací motor budou přesto ukončeny, ale nebudou nahrazeny elektromobily, ale vodíkovými vozy. Ty však Volkswagen v současné době nevyvíjí a zástupce společnosti zároveň poukázal na to, že některé automobilky, které vodíkové vozy vyvíjely, vývoj ukončily.

Z poznatků, které byly zjištěny v rámci analyticko-praktické části, vyplývá, že Volkswagen by se měl v případě elektromobilů v současné době zaměřit především na časně osvojitele a v případě plug-in hybridních vozů by měl zdůrazňovat, že se jedná o „staré“ a prověřené vozy se spalovacím motorem, které mají kromě toho i pár nových benefitů díky částečné elektrifikaci, kterou by ale měl Volkswagen zmiňovat minimálně, protože veřejnost elektrické vozy příliš nemá v oblibě.

# Literatura

## Primární zdroje

AUSTIN, L. L., JIN, Y. *Social media and crisis communication*. New York, NY : Routledge, 2018. Taylor & Francis. ISBN 978-1-315-74906-8.

BEDNÁŘ, V. *Krizová komunikace s médii*. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3780-5.

FORET, M. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4.

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

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

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

KOTLER, P, KELLER, K. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024741505.

PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

SEDLÁKOVÁ, R. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3568-9.

SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

TOMANDL, J. *Jak účinně oslovit média: media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3457-3.

## Internetové zdroje

Adac. [online]. 2016 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: [https://www.adac.de/infotestrat/tests/eco-test/diesel\\_messung/default.aspx?ComponentId=266205&SourcePageId=31832](https://www.adac.de/infotestrat/tests/eco-test/diesel_messung/default.aspx?ComponentId=266205&SourcePageId=31832)

ANNUAL REPORT FOR 2018 [online]. 2018 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: [https://www.vwfs.cz/content/dam/bluelabel/valid/www-vwfs-cz/vyrocn%C3%AD-zpravy/VWFS\\_Vyrocn%C3%AD-zprava\\_2018\\_EN\\_2\\_2.pdf](https://www.vwfs.cz/content/dam/bluelabel/valid/www-vwfs-cz/vyrocn%C3%AD-zpravy/VWFS_Vyrocn%C3%AD-zprava_2018_EN_2_2.pdf)

Audi. *Audi S6 Limuzína Technická data* [online]. 2020 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: <https://www.audi.cz/a6/s6-limuzina/technicka-data>

Audi USA. *Models* [online]. 2020 [cit. 2020-3-19]. Dostupné z WWW: <https://www.audiusa.com/models/audi-s6>

Bryan T. *Volkswagen Says 11 Million Cars Worldwide Are Affected in Diesel Deception* [online]. 2015 [cit. 2020-3-22]. Dostupné z WWW: <https://www.nytimes.com/2015/09/23/business/international/volkswagen-diesel-car-scandal.html>

České noviny. *Zástupci majitelů aut se dovolali v kauze dieselgate* [online]. 2019 [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/zastupci-majitelu-aut-se-dovolali-v-kauze-dieselgate/1823162>

CJ Hubbard. *The 70 year history of the Volkswagen Transporter* [online]. 2020 [cit. 2020-5-28]. Dostupné z WWW: <https://www.parkers.co.uk/vans-pickups/news/2020/volkswagen-transporter-70-years/>

Cremer, A. *VW's Skoda says 1.2 million cars affected globally by emissions issue* [online]. 2015 [cit. 2020-5-28]. Dostupné z WWW: <https://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-skoda/vws-skoda-says-1-2-million-cars-affected-globally-by-emissions-issue-idUSKCN0RS1MN20150928>

Daimler. [online]. 2020 [cit. 2020-5-28]. Dostupné z WWW: <https://www.daimler.com/en/>

Ducati [online]. 2020 [cit. 2020-3-4]. Dostupné z WWW: <https://www.volkswagenag.com/en/brands-and-models/ducati.html>

Dw. *Dieselgate: Volkswagen to pay €830 million settlement to German consumers* [online]. 2020 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: <https://www.dw.com/en/dieselgate-volkswagen-to-pay-830-million-settlement-to-german-consumers/a-52572281>

Epa. *Learn About Volkswagen Violations* [online]. 2015 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: <https://www.epa.gov/vw/learn-about-volkswagen-violations>

Ft. *Germany charges six Volkswagen executives over Dieselgate* [online]. 2020 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: <https://www.ft.com/content/7493759c-36c3-11ea-a6d3-9a26f8c3cba4>

Fung, F. *Honda to end diesel car sales in Europe by 2021* [online]. 2019 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: <https://www.caradvice.com.au/795621/honda-diesel-sales-europe/>

Gauthier, M. *Volkswagen Passat TDI sets new Guinness World Record for fuel efficiency* [online]. 2013 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: <https://www.motor1.com/news/39531/volkswagen-passat-tdi-sets-new-guinness-world-record-for-fuel-efficiency/>

Gulde, D. *Reinigt der Diesel wirklich die Luft?* [online]. 2019 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: <https://www.auto-motor-und-sport.de/tech-zukunft/dieselabgase-partikelmessungen-im-realbetrieb/>

Krok, A. *Volkswagen's best-selling product is actually sausage* [online]. 2018 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: <https://www.cnet.com/roadshow/news/volkswagen-best-selling-product-currywurst-sausage/>

Lidovky. *Legendárního brouka představil před 80 lety Hitler* [online]. 2016 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: [https://www.lidovky.cz/byznys/firmy-a-trhy/pred-80-lety-se-predstavil-nemecky-lidovy-vuz-volkswagen.A160214\\_222012\\_firmy-trhy\\_ELE](https://www.lidovky.cz/byznys/firmy-a-trhy/pred-80-lety-se-predstavil-nemecky-lidovy-vuz-volkswagen.A160214_222012_firmy-trhy_ELE)

Lim, J. *Volkswagen's crisis communication: Twitter use during #Dieselgate* [online]. Ryerson University (Degree granting institution), 2016 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: <https://digital.library.ryerson.ca/islandora/object/RULA%3A5504>

Mandard, S. *L'expertise qui met en cause Renault* [online]. 2019 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: [https://www.lemonde.fr/planete/article/2019/05/13/dieselgate-l-expertise-qui-met-en-cause-renault\\_5461406\\_3244.html](https://www.lemonde.fr/planete/article/2019/05/13/dieselgate-l-expertise-qui-met-en-cause-renault_5461406_3244.html)

Ndr. *Die VW-Abgas-Affäre: Eine Chronologie* [online]. 2018 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: [https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/braunschweig\\_harz\\_goettingen/Die-VW-Abgas-Affaere-eine-Chronologie,volkswagen892.html](https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/braunschweig_harz_goettingen/Die-VW-Abgas-Affaere-eine-Chronologie,volkswagen892.html)

Newsroom. *Porsche and Diesel* [online]. 2020 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: <https://newsroom.porsche.com/en/company/porsche-diesel-cayenne-v6-3-statement-14134.html>

Nytimes. *Volkswagen Trial Offers Hedge Funds a Chance to Settle Old Scores* [online]. 2018 [cit. 2020-3-11]. Dostupné z WWW: <https://www.nytimes.com/2018/09/09/business/volkswagen-investors-dieselgate-trial-elliott-paul-singer.html>

Padeanu, A. *VW Golf TDI Clean Diesel sets its own Guinness World Record for efficiency, this time in US* [online]. 2015 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: <https://www.motor1.com/news/56925/vw-golf-tdi-clean-diesel-sets-its-own-guinness-world-record-for-efficiency-this-time-in-us/>

Pecák, R. *Volkswagen v Česku svolává první vozy kvůli Dieselgate. Přichází den D pro VW Golf či Audi A4* [online]. 2016 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: <https://archiv.ihned.cz/c1-65292610-prichazi-den-d-pro-dieselove-vozy-vw-golf-ci-audi-a4>

Porsche Česká republika. *Výstavní premiéra v Ženevě: Nový Passat1) je první Volkswagen s funkcí částečně autonomní jízdy cest* [online]. 2020 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: <http://www.porsche.co.cz/Novinka/Detail/5155>

Prange, A. *Hitler and his Volkswagen tracing the 80 year history od the beetle* [online]. 2018 [cit. 2020-3-14]. Dostupné z WWW: <https://www.dw.com/en/hitler-and-his-volkswagen-tracing-the-80-year-history-of-the-beetle/a-43942998>

Reiter, Ch. *Daimler Fined \$960 Million to Settle Rigged Diesel-Car Probe* [online]. 2019 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-09-24/daimler-fined-960-million-to-settle-rigged-diesel-car-probe>

Safediesel. *Společnost SAFE DIESEL zahájila se skupinou Volkswagen jednání o odškodnění svých klientů poškozených kauzou Dieselgate* [online]. 2020 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: <https://www.safediesel.cz/aktualita/spolecnost-safe-diesel-zahajila-se-skupinou-volkswagen-jednani-o-odskodneni-svych-klientu-poskozenych-kauzou-dieselgate.html>

Sergeev, A. *Why are VW diesel buyback owners stripping their cars?* [online]. 2016 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: <https://www.motor1.com/news/131212/vw-tdi-owners-strip-cars/>

Shepardson, D. *U.S. judge approves \$14.7 billion deal in VW diesel scandal* [online]. 2016 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: <https://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions/u-s-judge-approves-14-7-billion-deal-in-vw-diesel-scandal-idUSKCN12P22F>

Shepardson, D. *VW storing around 300,000 diesels at 37 facilities around U.S.* [online]. 2018 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: [https://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-storage/vw-storing-around-300000-diesels-at-37-facilities-around-u-s-idUSKBN1H50GQ?feedType=RSS&feedName=topNews&utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+reuters%2FtopNews+%28News+%2F+US+%2F+Top+News%29](https://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-storage/vw-storing-around-300000-diesels-at-37-facilities-around-u-s-idUSKBN1H50GQ?feedType=RSS&feedName=topNews&utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+reuters%2FtopNews+%28News+%2F+US+%2F+Top+News%29)

Skalický M.. *Ještě nás toho hodně čeká, říká novinář, který rozpletl kauzu Dieselgate* [online]. 2018 [cit. 2020-3-15]. Dostupné z WWW: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/dieselgate-volkswagen-kniha\\_1809181400\\_mos](https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/dieselgate-volkswagen-kniha_1809181400_mos)

Stjerna, M. *Dieselgate: Volkswagen cars lose power after fix* [online]. 2017 [cit. 2020-3-13]. Dostupné z WWW: <https://teknikensvarld.se/dieselgate-volkswagen-cars-loses-power-after-fix-456111/>

Škoda auto. [online]. 2020 [cit. 2020-3-13]. Dostupné z WWW: <https://www.skoda-auto.cz/servis-a-prislusenstvi/dieselove-motory-ea-189>

Škoda auto. *ŠKODA iV: inovativní, inteligentní, inspirativní* [online]. 2019a [cit. 2020-3-13]. Dostupné z WWW: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-mapy/skoda-na-autosalonu-iaa-2019-tiskova-mapa/skoda-iv-inovativni-inteligentni-inspirativni/>

The Guardian. *Oliver Schmidt jailed for seven years for Volkswagen emissions scam* [online]. 2017 [cit. 2020-3-13]. Dostupné z WWW: <https://www.theguardian.com/business/2017/dec/06/oliver-schmidt-jailed-volkswagen-emissions-scam-seven-years>

Umwelt. *Umweltzonen in Deutschland - Kommen jetzt auch noch Diesel-Fahrverbotszonen?* [online]. Ryerson University (Degree granting institution). 2020 [cit. 2020-3-13]. Dostupné z WWW: <https://www.umwelt-plakette.de/de.html>

You Tube. *Adaptive Cruise Control | Knowing Your VW* [online]. 2018b [cit. 2020-3-13]. Dostupné z WWW: [https://www.youtube.com/watch?v=6ovuHa\\_Sgw8&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=6ovuHa_Sgw8&feature=youtu.be)

You Tube. *Audi E-Tron: Super Bowl 53 Commercial* [online]. 2019 [cit. 2020-3-13]. Dostupné z WWW: <https://www.youtube.com/watch?v=tIzox0xCank&feature=youtu.be>

YouTube. *The all-new Golf 8: Where life happens | Volkswagen* [online]. 2019b [cit. 2020-06-12]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=hBnnb7C\\_G2I](https://www.youtube.com/watch?v=hBnnb7C_G2I)

YouTube. *The all-electric ID.3 – Now you can | Volkswagen* [online]. 2019c [cit. 2020-3-13]. Dostupné z WWW: <https://www.youtube.com/watch?v=IPjvgXWA78E>

You Tube. *Audi e-tron | Electric has gone Audi - Commercial* [online]. 2018 [cit. 2020-3-13]. Dostupné z WWW: <https://www.youtube.com/watch?v=uGjeQf9JcJg&feature=youtu.be>

YouTube. *2013 CC commercial from Europe* [online]. 2012 [cit. 2020-3-13]. Dostupné z WWW: <https://www.youtube.com/watch?v=HLu2bwGE7YA&feature=youtu.be>

YouTube. *TV-Spot: Wings - Volkswagen Game Day Commercial - Super Bowl 2014* [online]. 2014 [cit. 2020-3-13]. Dostupné z WWW: <https://www.youtube.com/watch?v=S8x7NFYHtm8&feature=youtu.be>

You Tube. *This is Car Country | VW Arteon* [online]. 2020a [cit. 2020-3-11]. Dostupné z WWW: <https://www.youtube.com/watch?v=0tuBXwfKows&feature=youtu.be>

You Tube. *Park Assist | Knowing Your VW* [online]. 2018a [cit. 2020-3-11]. Dostupné z WWW: <https://www.youtube.com/watch?v=VqTrf-fBXkE&feature=youtu.be>

YouTube. *Volkswagen Golf Sportsvan - wprowadzenie modelu (reklama, 2014)* [online]. 2014a [cit. 2020-3-11]. Dostupné z WWW: <https://www.youtube.com/watch?v=a0YUWnzNAJk&feature=youtu.be>

YouTube. *Volkswagen Golf TDI Old Wives Clean Diesel Commercial* [online]. 2017 [cit. 2020-3-5]. Dostupné z WWW: <https://www.youtube.com/watch?v=pDI0jFZRnLU&feature=youtu.be>

YouTube. *2015 Volkswagen Passat TDI Clean Diesel "Mom" Commercial* [online]. 2015 [cit. 2020-3-5]. Dostupné z WWW: <https://www.youtube.com/watch?v=XiWmGxpRZJg&feature=youtu.be>

YouTube. *1234567* [online]. 2015 [cit. 2020-3-13]. Dostupné z WWW: <https://www.youtube.com/watch?v=P73ZDxOek18&feature=youtu.be>

YouTube - Volkswagen. *Apple CarPlay: Messages / Knowing Your VW* [online]. Ryerson University (Degree granting institution), 2018 [cit. 2020-3-5]. Dostupné z WWW: <https://www.youtube.com/watch?v=t-YVtHLQBe4&feature=youtu.be>

Volkswagen AG. *Brands & Models* [online]. 2020 [cit. 2020-3-22]. Dostupné z WWW: <https://www.volkswagenag.com/en/brands-and-models.html>

Volkswagen AG. *The Volkswagen Group has been democratizing mobility for 80 years* [online]. 2020 [cit. 2020-3-13]. Dostupné z WWW: <https://www.volkswagenag.com/en/news/stories/2017/05/80-years-volkswagen.html>

Volkswagen. *Nový Golf 8 lze již objednat, ceny začínají od 479 900 Kč* [online]. 2020 [cit. 2020-3-22]. Dostupné z WWW: <https://www.volkswagen.cz/znacka-a-technologie/tiskove-zpravy/1346-novy-golf-8-lze-jiz-objednavat-ceny-zacinaji-od-479900kc>

Vda. *Exhaust emissions* [online]. 2020 [cit. 2020-3-22]. Dostupné z WWW: <https://www.vda.de/en/topics/environment-and-climate/exhaust-emissions/emissions-measurement.html>

Venugopal A.. *Volkswagen Group Becomes The Biggest Car Company In The World As Of 2018 — Sold 10.83 Million Units* [online]. 2019 [cit. 2020-3-25]. Dostupné z WWW: <https://www.drivespark.com/four-wheelers/2019/volkswagen-biggest-car-company-in-the-world-201-027435.html>

Volkswagen. *New brand for China: JETTA* [online]. 2019 [cit. 2020-3-22]. Dostupné z WWW: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/stories/new-brand-for-china-jetta-4704>

Volkswagen. [online]. 2020 [cit. 2020-5-28]. Dostupné z: <https://www.vw.com/>

Volkswagen. *Modely Id3* [online]. 2020a [cit. 2020-3-13]. Dostupné z WWW: <https://www.volkswagen.cz/modely/id3>

Vw Diesel info. [online]. 2020 [cit. 2020-3-13]. Dostupné z WWW: <https://vwdieselinfo.com/>

Vw court. [online]. 2020 [cit. 2020-5-28]. Dostupné z: <https://www.vwcourtsettlement.com/en/>

Zprávy aktuálně. *Podíl dieselů na nových autech v Evropě prudce klesá, už se blíží pouhé třetině* [online]. 2018 [cit. 2020-3-13]. Dostupné z WWW: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/prodej-osobnich-aut-s-naftovym-motorem-v-eu-prudce-klesa/r~79362d12ce2111e8b3e20cc47ab5f122/>

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Rozhovor Roman Švidrnoch.....	I
Příloha 2 Rozhovor s managerem Volkswagenu .....	IV
Příloha 3 Dotazníkové šetření .....	VII



## Přílohy

### Příloha 1 Rozhovor Roman Švidrnoch

#### 1. Otázka:

Co říkáte na to, že 64,3 % lidí by si naftový vůz určitě či spíše ano koupilo po aféře Dieseldate?

Odpověď:

Znamená to jediné – že lidé uvažují hlavně o ekonomice provozu, dopady na životní prostředí je tolik nezajímají, zvláště když podle nich nejsou až tak prokazatelné. S tím se dá do značné míry souhlasit, protože nově zveřejněné údaje ukazují, že emisní zátěž Nox se ani při obrovském omezení dopravy kvůli koronavirové pandemii výrazně nesnížila. To znamená, že osobní doprava není hlavním viníkem znečištění. Koneckonců, ta evropská produkuje pouhá 2 % celosvětových emisí CO<sub>2</sub>, hlavní je průmysl a vytápění.

#### 2. Otázka:

A jak na Vás působí to, že 55 % lidí by si určitě či spíše ano koupili naftový vůz přímo od Volkswagenu?

Odpověď:

Měli s ním dobrou zkušenost, co se týče spolehlivosti i nákladů na provoz, a aféru berou jako selhání vedení VW, ne kvality samotných automobilů.

#### 3. Otázka:

Co říkáte na to, že 90 % majitelů dieselových aut z aféry Dieseldate by si naftový vůz koupilo určitě či spíše znovu?

Viz odpověď na otázku 1.

#### 4. Otázka:

Aféra Dieseldate měla pozitivní vliv na to, jak moc lidí hledí na emise svého současného či budoucího vozu. Před Dieseldate bralo vážně emise jen 10,6 % lidí a po aféře je to již 31,8 %. Překvapuje vás tento nárůst? Myslíte si, že na vyprodukované emise veřejnost nyní kouká již dostatečně, nebo by se to mělo ještě zlepšit?

Odpověď:

Pořád si myslím, že těch 32 % je do značné způsobeno „politickou korektností“ - tj. Když se někoho zeptáš, jestli bere vážně emise po Dieseldate, musel by to být docela ignorant, aby řekl, že je mu to úplně jedno. Reálné číslo bude tak kolem max. 20 procent, což jsou lidé ekologicky citliví, třeba i ekologicky citlivé firmy atd. Běžný občan v tom stále hodnotu nevidí, zvláště když čte, že moderní diesely spíše čistí vzduch, než by ho špinily.

#### 5. Otázka:

Vozy z aféry Dieseldate nemusí v České republice na úpravu motoru. Podle 62,3 % respondentů je to zcela či spíše v pořádku. Jaký je na to váš odborný názor?

Odpověď:

Tyhle úpravy byly víceméně kosmetické, na straně nasávaného vzduchu, konstrukci motoru a jeho emisní charakteristiku nelze lehce předělat, takže se nedivím, že lidé usoudili, že je to k ničemu. Navíc po provedené úpravě klesl výkon a zvýšila se spotřeba, takže je jasné, že to nikoho dobrovolně nepřilákalo.

6. Otázka:

Respondenti z 92,1 % nesouhlasí zcela či částečně s tím, že v Evropě nedošlo na výkup vozů z kauzy Dieseldgate a odškodnění jako v USA. Jaký na to máte názor vy?

Odpověď:

To považuji za chybu – když už se VW přiznal, že falšoval měření, měl také na férovku říct, že kdo je s autem nespokojen, ať ho vrátí, samozřejmě za ceny odpovídající stáří a opotřebení.

7. Otázka:

Jak na vás působí to, že Volkswagen tvrdil zejména v USA, že jsou dieselové vozy ekologické? 94,7 % respondentům toto chování Volkswagenu vadí zcela či částečně.

Odpověď:

No, ona ta auta celkem ekologická byla, ve srovnání s těmi křižníky, které tam vesměs v té době jezdily. Otázkou je, jestli vedení VW US vědělo o manipulacích, ovšem pokud ano, neměli stavět reklamu na ekologii, ale na nízké spotřebě třeba. Sázka na ekologii byla v tomto případě nefér.

8. Otázka:

68,9 % lidí nedůvěřuje zcela či částečně Volkswagenu po aféře Dieseldgate. Co byste Volkswagenu doporučil, aby se jeho reputace zlepšila?

Odpověď:

Volkswagen udělal v té době, co mohl, až se spousta analytiků domnívala, že je to chyba, že měli zatloukat, stejně jako jiné automobilky (Opel, Fiat, Renault), které byly tehdy nebo později občas obviněny z podobných praktik, všechno popřely a mediální pozornost se upřela jinam. Jediné, co pomůže, je, že čas všechny rány zhojí, takže měli jen počkat, až lidi zapomenou a vyrábět skvělá auta – což dělají, např. nový golf. Problémem je jejich až fanatická sázka na bateriovou elektromobilitu, která je 1) slepou cestou, vhodnou jen pro krátkometrážní dojíždění, 2) oni ty elektromobily vyrobit neumí, viz problémy se softwarem. Takže situace VW je na pováženou, čas ukáže. Toyota zvolila mnohem chytřejší hybridní strategii a do budoucna sází na vodík, elektromobily nevyrábí.

9. Otázka:

Budoucnost v podobě hybridní a elektrických vozů se spíše zamlouvá 37,7 % lidem, ale stejnému procentu se tato budoucnost spíše nezamlouvá. Jaký názor máte vy?

Odpověď:

Hybridy se mi zamlouvají, jsou použitelné, stejně jako pluginy... Elektromobilita je nesmysl, jak jsem popsal výše, přestavba celé infrastruktury za vynaložení ohromných miliard je nesmyslná, vodík by to zvládl za mnohem nižší náklady, modifikovat infrastrukturu je nutné jen částečně (čerpačky atd.).

10. Otázka:

Co říkáte na přísnější emisní limity? Respondenti jsou rozděleni téměř přesně na dva stejně velké tábory příznivců a odpůrců.

Odpověď:

Ano, ale pozvolna, ne tak dryáčnický pod vlivem zelených lobby v europarlamentu, jak jsme toho byli svědky. Z dlouhodobého pohledu vidíme, jak se motory vylepšily z emisního hlediska, ale nyní jsme se dostali na konstrukční hranici spalovacích motorů, a pokud budeme tlačit dále, budeme se muset smířit s výrazným omezením osobní mobility.

11. Otázka:

Co si myslíte o zákazu vjezdu starších diesellových aut do center některých evropských měst?

Odpověď:

Velmi diskutabilní, i vzhledem k nejnovějším výsledkům měření v době koronavirové krize, kdy se ukázalo, že emise Nox jsou v centru Stuttgartu (a také třeba v Brně) stejné nebo vyšší než loni za plného provozu. Doprava není hlavním viníkem Nox, které diesely produkují v omezené míře, hlavně je to průmysl, vytápění a sluneční záření, které vytváří přízemní ozón.

12. Otázka:

Pokud by se přestaly prodávat naftové vozy, tak podle dotazníkového šetření zvolí 76,8 % jako náhradní řešení benzínové auto. Je tedy vidět, že nové alternativní pohony veřejnost moc nelákají. Proč tomu tak podle vás je a co by automobilky měly dělat jinak?

Odpověď:

Lidé jsou praktičtí, vidí, že na elektroauta nemají peníze (bez státních subvencí, jaké byly třeba v Norsku). Ale i kdyby měli, vidí, že technologie má slabiny v praktickém využití. Automobilky asi nic dělat jinak nemůžou, vysoké ceny vstupů, zejména baterií, které tvoří polovinu ceny elektromobilu, jim to neumožňují. Třeba přestože škodovka dovovala Citigo iV, stejně stálo dvojnásobek spalovacího modelu. Pokud státy budou trvat na nesmyslném protežování bateriové elektromobility, musejí najít zdroje na vybudování infrastruktury a na dotace, aby je lidé začali využívat. Kvůli současné krizi myslím, že na to hned tak peníze nebudou. Ještě poznámka – lidé místo dieselů přesedají do benzinových aut, které mají průměrně vyšší spotřebu, a celosvětově tak vzrůstá objem emisí skleníkového plynu CO<sub>2</sub>. I to je jedním z neblahých efektů Dieselgate.

13. Otázka:

Je podle Vás udržitelný tlak na elektroauta a snižování emisí?

Viz výše – není. Nejsou na to zdroje, ani materiálové, ani finanční.

Dodatečné otázky:

14. Otázka:

Jakým způsobem byste v budoucnu reguloval emise u osobních vozidel vy?

Odpověď:

To je nesmírně složitá otázka, ale v každém případě bych do nastavování pravidel zapojil mnohem víc subjektů, ne je ekology, od nichž bych chtěl naprosto neprůstřelná fakta. Dopřával bych sluchu i kritikům, skeptikům, nechal si předkládat jejich čísla. K tomu naslouchal výrobcům, byť ne nutně jako hlavnímu hlasu, protože přece jen automobilky stojí o co nejjednodušší a nejlevnější výrobu. Teprve z takové debaty mohou vzejít reálná čísla, vycházející ze skutečných možností, a ne nesmyslná hausnumera, stanovená ekologickými fanatiky, jako je tomu pro brzkou budoucnost. Myslím, že koronavirová krize přinese přehodnocení těchto přehnaně ambiciózních plánů.

15. Otázka:

Myslíte si, že nastane ukončení výroby naftových a benzínových vozidel a budeme odkázáni především na elektromobily, které vy považujete za slepou cestu, nebo se podaří tento trend zvrátit?

Odpověď:

Časem určitě konec výroby nastane, koneckonců také dojdou fosilní paliva, ale jsem přesvědčen, že v příštích třiceti letech to určitě nebude. A myslím, že nebudeme odkázáni na slepou bateriovou cestu, protože v té době se už bude běžně jezdit s vozy na vodíkové palivové články, tankovací infrastruktura není příliš odlišná od té benzino/naftové, a také cestovatelské návyky budou moci zůstat v podstatě stejné. Těžko říct, jestli se bude jezdit víc nebo míň, určitě se zpočátku více rozšíří carsharing a jiné fenomény, ale jakmile mladé generace založí rodiny, zjistí brzy, že potřebují vlastní prostorné auto, pokud chtějí žít aktivním stylem života a nesesedět doma ve virtuální realitě. Ale to už jsme odbočili.

## **Příloha 2 Rozhovor s managerem Volkswagenu**

1. Otázka:

Co říkáte na to, že 64,3 % lidí by si naftový vůz určitě či spíše ano koupilo po aféře Dieselgate?

Odpověď:

Na to, abychom lidi naučili na elektromobily, potřebujeme více času. Je to radikální změna, která bude trvat ještě řadu let. Čeští zákazníci jsou navíc poměrně konzervativní, takže stále kupují diesel i z tohoto důvodu. Svou roli hraje také to, že část klientů se svým diesellovým vozem byla spokojena, i když měl třeba problémy s emisemi.

2. Otázka:

A jak na Vás působí to, že 55 % lidí by si určitě či spíše ano koupili naftový vůz přímo od Volkswagenu?

Odpověď:

Lidé prostě a jednoduše byli s těmi vozy spokojeni, takže by si je koupili znovu. To, že nesplňovali emise, běžného klienta tolik nezajímá.

3. Otázka:

Co říkáte na to, že 90 % majitelů dieselových aut z aféry Dieseldate by si naftový vůz koupilo určitě či spíše znovu?

Odpověď:

Na to už jsem odpověděl ve dvou předchozích otázkách.

4. Otázka:

Aféra Dieseldate měla pozitivní vliv na to, jak moc lidí hledí na emise svého současného či budoucího vozu. Před Dieseldate bralo vážně emise jen 10,6 % lidí a po aféře je to již 31,8 %. Překvapuje vás tento nárůst? Myslíte si, že na vyprodukované emise veřejnost nyní kouká již dostatečně, nebo by se to mělo ještě zlepšit?

Odpověď:

Jsme rádi, že se toto číslo zvedá. Věříme, že se nám ho pomocí naší propagaci elektromobilů podaří ještě zvýšit. Jako Volkswagen k tomu máme obzvláště velkou odpovědnost, vzhledem k našemu problému z minulosti. Zatím máme v nabídce jen několik elektromobilů a plug-in hybridů. Až to bude většina, tak si myslím, že bude situace dost odlišná.

5. Otázka:

Vozy z aféry Dieseldate nemusí v České republice na úpravu motoru. Podle 62,3 % respondentů je to zcela či spíše v pořádku. Jaký je na to váš odborný názor?

Odpověď:

Osobně si myslím, že to mělo být povinné, aby nadále nejezdila po silnicích vozy, které překračují emise. Ale Volkswagen věděl, že když by to bylo povinné, tak by si našel spoustu zákazníků, takže pro značku je dobře, že to tak není.

6. Otázka:

Respondenti z 92,1 % nesouhlasí zcela či částečně s tím, že v Evropě nedošlo na výkup vozů z kauzy Dieseldate a odškodnění jako v USA. Jaký na to máte názor vy?

Odpověď:

Pokud by Volkswagen musel po celém světě vykupovat zpět vozy jako v USA, tak by to dost možná nepřežil. Volkswagen v tomto směru musel myslet ekonomicky, i když to nevypadalo dobře. A na odškodnění v Evropě dost možná ještě časem dojde. Přijde mi osobně škoda, že Volkswagen například nenabídl alespoň nějaké cenové zvýhodnění pro majitele vozů z Dieseldate na nový automobil.

7. Otázka:

Jak na vás působí to, že Volkswagen tvrdil zejména v USA, že jsou dieselové vozy ekologické? 94,7 % respondentům toto chování Volkswagenu vadí zcela či částečně.

Odpověď:

Tohle se prostě nemělo stát. Volkswagen udělal podvod a stavěl na tom marketing. Na druhou stranu se Volkswagen jako jediný koncern otevřeně k podvodům s emisemi přiznal a sjednal nápravu. Ostatní automobilky a koncerny se snaží vše popírat. A my jsme rozhodně nebyli jediní, kdo si hrál s emisemi.

8. Otázka:

68,9 % lidí nedůvěřuje zcela či částečně Volkswagenu po aféře Dieseldgate. Co byste Volkswagenu doporučil, aby se jeho reputace zlepšila?

Odpověď:

Pomůže jednak čas a pak uvedení kvalitních elektromobilů, u kterých bude jasné, že Volkswagen je emisně čistý.

9. Otázka:

Budoucnost v podobě hybridní a elektrických vozů se spíše zamlouvá 37,7 % lidem, ale stejnému procentu se tato budoucnost spíše nezamlouvá. Jaký názor máte vy?

Odpověď:

My elektromobilitě věříme, ale do nabídky bychom rádi alespoň prozatím zařadili více plug-iny hybridních vozidel. Vodík pro nás aktuálně není cesta a třeba Mercedes nedávno vývoj vodíkových aut ukončil.

10. Otázka:

Co říkáte na přísnější emisní limity? Respondenti jsou rozděleni téměř přesně na dva stejné velké tábory příznivců a odpůrců.

Odpověď:

Myslím si, že bez přísnějších emisních limitů by automobilky nebyly ochotny vyrábět tak šetrné vozy k životnímu prostředí, protože je to na výrobu dražší. Emisní limity mají své chyby, ale z celkového hlediska jsou důležité. Víáme také to, že jsou emisní limity nově založeny více na reálném provozu. Na druhou stranu je třeba říct, že limity se zpřísňují tak rychle, že to může některé automobilky dostat do problémů.

11. Otázka:

Co si myslíte o zákazu vjezdu starších diesellových aut do center některých evropských měst?

Odpověď:

Možná bych to neměl jako zaměstnanec Volkswagenu říkat, jelikož i my jsme diesellová auta, která teď do center některých měst nesmí, ale myslím si, že je to dobře. Starší diesellová auta v dopravních zácpách produkují opravdu hodně škodlivých látek a chodci a cyklisté jsou od nich jen kousek.

12. Otázka:

Pokud by se přestaly prodávat naftové vozy, tak podle dotazníkového šetření zvolí 76,8 % jako náhradní řešení benzínové auto. Je tedy vidět, že nové alternativní pohony veřejnost moc nelákají. Proč tomu tak podle vás je a co by automobilky měly dělat jinak?

Odpověď:

Přechod na elektřinu je v automobilovém průmyslu ta vůbec největší revoluce, takže je pochopitelné, že lidi jsou zatím nedůvěřiví. Chce to čas a samozřejmě správný marketing z naší strany. Líbí se mi, jak to udělalo Porsche z našeho koncernu. To prostě diesely ukončilo ve všech svých modelech a aktuálně má jen benzínové, nejvýkonnější verze jsou většinou plug-in hybridy a prodává i elektromobil. Porsche si to mohlo dovolit, jelikož movitější klientela tak nekouká na spotřebu auta, která je u dieselů zajímavá. I když i Porsche prodalo dost dieselů. Myslím si, že podobným směrem by se měli vydat i ostatní automobilky koncernu Volkswagen.

13. Otázka:

Je podle Vás udržitelný tlak na elektroauta a snižování emisí?

Odpověď:

V současné době jsme v takové podivné mezidobě, ale věřím, že s podporou států a EU je přechod na elektromobily reálný. Jako příklad nám může posloužit Norsko, kde se v roce 2019 už prodávalo více elektromobilů než vozů se spalovacím motorem.

Dodatková otázka na problém s výrobou elektromobilů a slepou uličku:

Každá technologie na začátku prochází porodními bolestmi a vývoj jde opravdu rychle dopředu. Už teď jsou pro velkou část populace elektromobily zcela použitelné a zanedlouho si myslím, že to tak bude pro všechny.

Dodatková otázka na vodíkové vozy:

Nic nenaznačuje za nás tomu, že by vodíková auta byla řešení, které nahradí elektromobily. Stačí se podívat na to, kolik automobilek pracuje na vývoji vodíkových aut a kolik automobilek pracuje na vývoji elektromobilů. A že je u elektřiny problém s infrastruktúrou? Vždyť je doslova všude kolem nás.

### Příloha 3 Dotazníkové šetření

Tabulka 1 Otázka č. 1

Jste vlastníkem automobilu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	151	99 %
Ne	2	1 %
<b>CELKEM</b>	<b>153</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 2 Otázka č. 2

Jaké je Vaše pohlaví?	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Muž</b>	124	82 %
<b>Žena</b>	27	18 %
<b>CELKEM</b>	<b>151</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 3 Otázka č. 3

<b>Jaký je Váš věk?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
18 - 25 let	15	10 %
26 - 36 let	71	47 %
36 - 45 let	35	23 %
46 - 55 let	23	15 %
56 - 65 let	3	2 %
66 a více let	4	3 %
<b>CELKEM</b>	<b>151</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 4 Otázka č. 4

<b>Byl/Byla jste majitel vozu, kterého se týkala kauza Dieseltgate?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	40	26 %
Ne	111	74 %
<b>CELKEM</b>	<b>151</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 5 Otázka č. 5

<b>Koupil/Koupila byste si dieselový vůz po aféře Dieseltgate?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	25	17 %
Ne	19	13 %
Spíše ano	72	48 %
Spíše ne	35	23 %
<b>CELKEM</b>	<b>151</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2020)



Tabulka 6 Otázka č. 6

<b>Koupil/koupila byste si diesellový vůz od koncernu Volkswagen po aféře Dieseldgate?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	19	13 %
Ne	34	23 %
Spíše ano	65	43 %
Spíše ne	33	22 %
<b>CELKEM</b>	<b>151</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 7 Otázka č. 7

<b>Je pro Vás důležitější spolehlivost a spotřebu motoru než jeho šetrnost k životnímu prostředí? (1 je nejméně a 5 je nejvíce)</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
1	2	1 %
2	38	25 %
3	58	38 %
4	43	28 %
5	10	7 %
<b>CELKEM</b>	<b>151</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 8 Otázka č. 8

<b>Řešil/Řešila jste emise svého/budoucího vozu před kauzou Dieseldgate? (1 je nejméně a 5 je nejvíce)</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
1	37	25 %
2	64	42 %
3	34	23 %
4	15	10 %
5	1	1 %
<b>CELKEM</b>	<b>151</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 9 Otázka č. 9

<b>Koukáte nyní při výběru nového vozu na to, kolik vůz vyprodukuje emise? (1 je nejméně a 5 je nejvíce)</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
1	21	14 %
2	35	23 %
3	47	31 %
4	32	21 %
5	16	11 %
<b>CELKEM</b>	<b>151</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 10 Otázka č. 10

<b>Souhlasíte s tím, že vozy, kterých se týká Dieselgate, mohou jezdit v ČR dále bez jakékoliv úpravy?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	19	13 %
Ne	43	
Spíše ano	38	25 %
Spíše ne	51	34 %
<b>CELKEM</b>	<b>151</b>	<b>72 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 11 Otázka č. 11

<b>Přijde Vám v pořádku, že Volkswagen v Evropě nevykupoval vozy, kterých se týká kauza Dieselgate, zpět jako v USA a nevyplácel dosud žádné kompenzace?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	6	4 %
Ne	98	65 %
Spíše ano	6	
Spíše ne	41	27 %
<b>CELKEM</b>	<b>151</b>	<b>96 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 12 Otázka č. 12

<b>Jak jste byl/byla spokojen/spokojena s reakcí Volkswagenu po propuknutí aféry Dieselgate? (1 je nejméně a 5 je nejvíce)</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
1	27	18 %
2	71	47 %
3	39	
4	11	7 %
5	3	2 %
<b>CELKEM</b>	<b>151</b>	<b>74 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 13 Otázka č. 13

<b>Přijde Vám v pořádku, že Volkswagen tvrdil, že jsou diesely ekologické a šetrné k přírodě?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	4	3 %
Ne	100	
Spíše ano	4	3 %
Spíše ne	43	28 %
<b>CELKEM</b>	<b>151</b>	<b>34 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 14 Otázka č. 14

<b>Důvěřujete po kauze Dieselgate značce Volkswagen?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	11	7 %
Ne	53	35 %
Spíše ano	36	24 %
Spíše ne	51	34 %
<b>CELKEM</b>	<b>151</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 15 Otázka č. 15

Líbí se Vám směr, kterým se nyní značka Volkswagen vydala (hybridní vozy, elektrické vozy,)?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	12	8 %
Ne	25	
Spíše ano	57	38 %
Spíše ne	57	38 %
<b>CELKEM</b>	<b>151</b>	<b>83 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 16 Otázka č. 16

Souhlasíte s tím, že soudy v Německu i v USA nestíhají pouze společnost Volkswagen, ale také pracovníky, kteří rozhodovali o použití závadného softwaru v motorech?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	66	44 %
Ne	25	17 %
Spíše ano	47	31 %
Spíše ne	13	9 %
<b>CELKEM</b>	<b>151</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 17 Otázka č. 17

Je podle Vás v pořádku, že některá evropská města zakazují do svých center vjezd starším dieselovým vozům?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	29	19 %
Ne	21	14 %
Spíše ano	59	39 %
Spíše ne	42	28 %
<b>CELKEM</b>	<b>151</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 18 Otázka č. 18

<b>Souhlasíte s novými a přísnějšími emisními limity?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	19	13 %
Ne	17	11 %
Spíše ano	55	36 %
Spíše ne	60	40 %
<b>CELKEM</b>	<b>151</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 19 Otázka č. 19

<b>Zaznamenal/Zaznamenala jste, že problém s emisemi neměl pouze koncern Volkswagen?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	106	70 %
Ne	45	30 %
<b>CELKEM</b>	<b>151</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 20 Otázka č. 20

<b>Chtěl/Chtěla byste, aby se vozy s naftovými motory přestaly do pár let prodávat?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	14	9 %
Ne	43	28 %
Spíše ano	30	20 %
Spíše ne	64	42 %
<b>CELKEM</b>	<b>151</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 21 Otázka č. 21

<b>V případě, že by došlo na ukončení/zákaz prodeje diesellových vozů, na jaké palivo by byl Váš další vůz?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Benzin	116	77 %
Hybrid	22	15 %
Elektřina	10	7 %
Vodík	3	2 %
<b>CELKEM</b>	<b>151</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2020)