

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Krizová komunikace při aféře Dieselgate

Jiří SOUDEK

Vedoucí práce: doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 25. 11. 2018

Děkuji doc. doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická vymezení krizové komunikace	9
1.1 Reputace	9
1.2 Definice krize	10
1.3 Příčina vzniku krize	12
1.4 Krizová komunikace ve fázích krize	14
1.5 Krizová komunikace prostřednictvím sociálních médií	21
1.6 Shrnutí	24
2 Analýza krizové komunikace společnosti VW při aféře #Dieselgate na sociální síti Twitter	25
2.1 Dieselgate	25
2.2 Analýza krizové komunikace společnosti Volkswagen ve Spojených státech amerických	30
2.3 Vyhodnocení krizové komunikace společnosti Volkswagen při aféře dieselgate	35
2.4 Shrnutí a doporučení	40
Závěr	42
Seznam literatury	44
Seznam obrázků a tabulek	50

Seznam použitých zkratk a symbolů

CAA	Clean Air Act
CAFEE	Center for Alternative Fuels, Engines & Emissions
CARB	California Air Resources Board
CEO	Chief Executive Officer (Generální ředitel)
CRM	Customer relationship management
EA189	Typ dieselového motoru
EPA	Environmental Protection Agency
IAA	Internationale Automobil Ausstellung (mezinárodní automobilová výstava)
ICCT	International Council on Clean Transportation
ITU	International Telecommunication Union
NWOM	Negative word of mouth (Šíření informací slovem)
PR	Public relations
SCCT	Situational Crisis Communication Theory (Teorie situační krizové komunikace)
TDI	Turbodieselová pohonná jednotka
VIN	Vehicle Identification number (Číslo sloužící pro identifikaci vozu)

Úvod

Tato práce se zabývá krizovou komunikací společnosti Volkswagen při aféře dieselgate, která v době vzniku pohnula celým automobilovým světem. Jejím cílem je zhodnotit provedenou krizovou komunikaci společnosti Volkswagen na sociální síti Twitter na vybraných twitterových účtech za období sedmi měsíců od počátku krize. Byly sledovány twitterové účty vedené v anglickém jazyce, konkrétně účty @Volkswagen (globální účet společnosti Volkswagen), @VW (účet společnosti Volkswagen pro americký trh) a účet @vwpress_en (účet určený pro komunikaci s médii). Sociální síť Twitter byla pro analýzu vybrána z důvodu neustále rostoucího vlivu sociálních médií na komunikaci společností, firem a organizací směrem k veřejnosti. Hodnocení se zakládá na pěti základních parametrech úspěšné krizové komunikace, které byly stanoveny na základě rešerše odborné literatury. Výsledky hodnocení mohou sloužit jako návod na zlepšení pro další společnosti, které se budou nacházet v krizové situaci.

V první části práce jsou definovány základní pojmy týkající se této problematiky jako například reputace a krize. Vysvětlení těchto pojmů je velice důležité pro pochopení, v jaké situaci se společnost Volkswagen v případě emisního skandálu nacházela a s jakými ohroženími se potýkala. Dále jsou vysvětleny příčiny vzniku krize, její jednotlivé fáze a čím se tyto fáze vyznačují. Objasnění těchto pojmů je klíčové pro pochopení možných strategií uplatňovaných při krizové komunikaci. Na závěr první části je vysvětlena krizová komunikace v pojetí sociálních médií. Právě ta jsou v dnešní době jedním z nejdůležitějších komunikačních kanálů.

V úvodu druhé části je popsána podstata krize, tedy aféra dieselgate. Zde je objasněno, jak ke krizi došlo a co ji způsobilo. Tato část je podstatná pro porozumění situaci, ve které se společnost Volkswagen v době krize nacházela. Konkrétně z ní vyplývá míra odpovědnosti společnosti Volkswagen za vznik krize, která následně určuje zásady vhodné krizové komunikace. Tyto zásady vyplývají z teoretických poznatků zpracovaných v první kapitole. Dále jsou ve druhé části zpracována a vyhodnocena data, která slouží jako podklad pro zhodnocení krizové komunikace společnosti Volkswagen při aféře dieselgate. Pro zpracování byla použita primární i sekundární data. Sekundární data byla použita především z důvodu nedostupnosti

některých tweetů vzhledem k dlouhé době po zveřejnění této aféry. Dále byly prozkoumány konkrétní dostupné twitterové příspěvky sdílené společností Volkswagen na sledovaných účtech. V závěru druhé části je zpracováno vyhodnocení krizové komunikace postavené na pěti stanovených kritériích. Tato kritéria byla stanovena na základě teoretických poznatků a na následném zasazení dané krize do kontextu míry odpovědnosti, která je v práci považována za základní určující faktor pro krizovou komunikaci.

1 Teoretická vymezení krizové komunikace

Jak říká Chalupa (2012), nejlépe zvládnutá krize je ta, která nikdy nastala, protože se jí podařilo odvrátit. Aby bylo možné krizi včas identifikovat a zažehnat, popřípadě co nejlépe vyřešit a pokud možno co nejvíce minimalizovat její dopady, je třeba být na ni neustále připraven. K tomu je zapotřebí vědět, jak krize může vzniknout a jak se dá co nejefektivněji vyřešit. Krizová komunikace je v nepříznivých časech nejdůležitější součástí PR společnosti. „Krizová komunikace představuje specializovanou komunikaci firmy nebo organizace ve výjimečné situaci, kdy je její stabilita, bezpečnost či pověst ohrožena krizovou událostí nebo negativní publicitou. Jejím cílem je připravit a distribuovat účinná sdělení nebo eliminovat negativní publicitu - minimalizovat škody, jež vzniklá komunikační situace – krize – způsobí“ (Ftorek, 2009, str. 121).

Nástupem sociálních médií lze pozorovat zvyšující se počet reputačních krizí (Coombs, 2015). Van den Hurk (2013) říká, že nevhodně zvolená krizová komunikace může díky sociálním médiím způsobit větší škody na reputaci organizace, než krize samotná. Teorie situační krizové komunikace (dále jen SCCT) se zaměřuje především na aplikování krizové komunikace s ohledem na reputaci společnosti a zahrnuje i vliv sociálních médií (Austin, Jin, 2018). Aby bylo možné analyzovat krizovou komunikaci organizací, je třeba znát teoretické základy vzniku a vývoje krizí.

1.1 Reputace

Rousseau (2006) vidí krizi jako hrozbu pro reputaci společnosti. Reputaci označuje jako soubor hodnocení, které zainteresované skupiny vkládají směrem ke společnosti. Reputace je tak cenným nehmotným majetkem společnosti.

Vedení společností investují do budování reputace a pozitivní pověsti. Kotler (2016) říká, že CRM neboli management budování a udržování vztahů se zákazníkem, je jednou z nejdůležitějších částí moderního marketingu. Toto platí i v automobilovém průmyslu. Například japonská Toyota razí už dlouhá léta heslo *The customer always comes first*, tedy zákazník je vždy na prvním místě. Tohoto hesla se drží už od roku 1935 a umisťuje se stabilně na předních příčkách v hodnocení zákaznické spokojenosti (Kotler, 2015).

Existuje mnoho způsobů, jak reputaci společnosti budovat a bránit. Jedním z nejdůležitějších kroků podniku k budování dobré reputace společnosti je sociální odpovědnost podniku (dále jen CSR). Například Jacquelyn Smith (2012), redaktorka magazínu Forbes, zmiňuje, že až 40 % pověsti podniku představuje CSR. Dle jejího názoru se podíl CSR na budování reputace společností bude v budoucnu nadále zvyšovat.

Reputace společnosti je ohrožena, je-li její chování označeno za nezodpovědné. Pokud zainteresované skupiny vyhodnotí, že se organizace chová nezodpovědně, může to vést k poškození její reputace a uvrhnout ji tak do krize (Austin, Jin, 2018). Už v roce 2010 bylo zjištěno, že v České republice (Společnost pro Fair Trade, 2010):

- 50 % českých spotřebitelů tvrdí, že nákupem určitých značek podporují výrobce, kteří se chovají společensky a ekologicky zodpovědně,
- 63 % spotřebitelů odpovědělo, že se zajímá o původ nakupovaného zboží,
- 56 % oslovených spotřebitelů prohlásilo, že při svých nákupech dává přednost výrobkům, které jsou šetrné k životnímu prostředí,
- 37 % českých spotřebitelů tvrdí, že upřednostňuje výrobky vyrobené s ohledem na lidská a pracovní práva.

Společnost Fair Trade uvádí, že v roce 2016 si čeští spotřebitelé koupili o 88 % více fairtradové kávy než v roce předchozím (Fair Trade, 2018). Z těchto údajů je patrné, že společenská poptávka po společensky a ekologicky zodpovědném chování organizací se zvyšuje a jejich reputace tak bude záviset i v budoucnu na faktorech spojených se zodpovědným chováním.

1.2 Definice krize

Existuje celá řada definic krize. Takto vymezuje pojem krize Vymětal (2009, str. 15): „Situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému – narušeno je poslání, filozofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému. Na druhé straně ji můžeme chápat jako postoj okolního prostředí k danému systému. U každého krizového jevu můžeme vysledovat časově ohraničené fáze, které tvoří dohromady tzv. životní cyklus krize.“ Chalupa (2012, str. 24) naopak jako nejvýstižnější uvádí tuto definici: „Krise je náhlá událost

nebo dlouhodobý problém (případně aktivovaný náhlou událostí), která dokáže poškodit pověst firmy nebo instituce, ovlivnit její hodnotu (cenu akcií) a mít vliv na její další rozvoj.“ Tato definice je dle něho nejvýstižnější právě proto, že se nezabývá pouze osobním pohledem jednotlivce na krizi a jejím dopadem na jeho kariéru, ale vystihuje podstatu krize a její následky. Zmiňuje také problematiku poškození pověsti, které se věnuje SCCT a jejímž autorem je Timothy W. Coombs. Právě zmínka o poškození pověsti je v definici zmiňované Chalupou důležitá. Jsou to reputační krize, které představují v době internetu primární hrozbou pro společnosti. Sociální média, o kterých práce pojednává v dalších částech, mají na reputaci organizace veliký vliv. Běžně je v literatuře krize vysvětlována také jako stav, kdy dochází ke změnám, které vedou k odklonu od normálu.

Nastalou krizi nevnímá pouze dotčená instituce, ale také všechny zúčastněné strany a skupiny osob, které mají zájem na bezproblémovém chodu firmy, tzv. *stakeholders*. Každá z těchto skupin má různé zájmy a hraje na chodu firmy jinou roli. Může se jednat například o dodavatele, zákazníky, zaměstnance, akcionáře a mimo jiné také všechny, kteří žijí v okolí působení dané společnosti a jsou přímo či nepřímo navázáni na danou organizaci. Takovéto různorodé skupiny mají nejen odlišný motiv k obavám, ale také nastalou nestandardní situaci vnímají rozdílně. Toto odlišné vnímání závisí na subjektivním hodnocení dopadů takovéto krize do životů jednotlivých skupin a jejich jednotlivců a ovlivňuje reputaci společnosti v jejich očích. Zvládnutí krize není tím jediným důležitým prvkem, kterého je třeba dosáhnout. Je především potřeba přesvědčit média, jakožto prostředníka v komunikaci mezi společností a veřejností, a jejich prostřednictvím všechny zainteresované osoby, že ke zvládnutí skutečně došlo (Chalupa 2012). Krize samotné se pak dělí několika způsoby. Na základě toho, jak může krize ohrozit chod a fungování firmy, je možné rozdělit na závažné a méně závažné. Méně závažné krize mají dopad na dlouhodobé cíle podniku a ohrožují je, ty závažné pak mohou způsobovat podniku existenciální problémy (Smejkal, Rais 2010).

Vznik a vývoj krize rozděluje Smejkal, Rais (2010) na pomalý a rychlý. Náhlé krize s rychlým vývojem jsou ty, které propuknou nečekaně. Tyto krize vznikají bez předchozích varovných signálů. V takovém případě se může jednat o jevy, jako jsou katastrofy přírodní povahy, které nejsou v moci lidí a nemohou je nijak ovlivnit

(Tomandl, 2011). Mezi náhlé lze počítat také nejrůznější státní nařízení, teroristické a hackerské útoky, nebo třeba neočekávané problémy u dodavatelů a subdodavatelů. U těch je již lidská příčina pravděpodobnější. Krize vyvíjející se pomalu mohou buďto v čase oslabovat, nebo i úplně zaniknout. Lze uvést například zvýšenou fluktuaci pracovníků, nebo růst nákladů. U krizí vznikajících pomalu, a jejichž nástup je rozložen v čase, je zájem na jejich odvrácení a tomu je třeba přizpůsobit uplatňovanou strategii řešení krize. V případě náhlých krizí je naopak používána strategie zvládnutí, tedy vyřešení krize (Smejkal, Rais, 2010).

1.3 Příčina vzniku krize

Aby mohl podnik krizi čelit, je důležité si včas prověřit veškeré možné příčiny jejího vzniku. To vše musí udělat ještě před vypuknutím krize. Vzhledem k tomu, že podniky jsou ovlivňovány mnoha různými faktory, musí se zabývat krizovým managementem. Ten má za úkol předvídat krizové situace a možné příčiny vzniku krize, připravit se na ně a pokud možno je ve spolupráci s pracovníky krizového týmu zvládnout. Některé příčiny, ať už na základě historických událostí, vyhodnocování relevantních dat nebo třeba dle prosté logické úvahy, lze předvídat.

Pokud je možné krize předvídat, je také možné se na ně připravit (Jahodová, Přikrylová, Vyskočilová, 2013). Je třeba také uvažovat, že každá z možných krizových situací si vyžaduje zvláštní reakci a přiměřenou komunikační strategii, která bude odpovídat daným potřebám. (Přikrylová, Jahodová, 2010). Právě SCCT jasně hovoří o klíčových aspektech, které jednotlivé krize definují a na jejichž základě lze již zmiňované strategie připravit a aplikovat (Coombs, 2007). Aby se podnik dokázal na co největší spektrum potencionálních hrozeb včas připravit a co nejvíce jich odhalit, musí provést včas krizový audit, který má za úkol případné hrozby identifikovat a kategorizovat. Příčiny vzniku krize mohou pocházet jak zevnitř, tak zvenčí firmy. Dále mohou být rozděleny dle povahy na dvě skupiny. Do první skupiny se řadí technické a ekonomické příčiny a do druhé pak lidské, sociální a organizační (Přikrylová, Jahodová 2010).

Tab. 1 Vnitřní a vnější příčiny krize

Technické a ekonomické příčiny	
Vnitřní: <ul style="list-style-type: none"> • vady výrobků/služeb • průmyslové havárie • počítačová selhání • nesprávné nebo utajené informace • bankroty 	Vnější: <ul style="list-style-type: none"> • poškození životního prostředí • rozsáhlé selhání systémů • přírodní katastrofy • nepřátelská převzetí firmy • vládní a mezinárodní krize
Lidské, sociální a organizační příčiny	
Vnitřní: <ul style="list-style-type: none"> • 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 	Vnější: <ul style="list-style-type: none"> • sabotáže a poškození výrobků mimo podnik • teroristické činy • únosy vrcholových manažerů • protiakce, opozice • fámy, hloupé, žerty, pomluvy • stávký • bojkoty

Zdroj: (Přikrylová, Jahodová, 2010)

Tomandl (2011) toto dělení ještě rozvíjí. Kromě vnějších a vnitřních příčin krize, které zmiňují Přikrylová a Jahodová, uvádí ještě důsledek vlastního chování firmy. Vždy je třeba hledat pravou příčinu vzniku krize. Mediální zpráva hovořící například o porušování zákonů firmou není, za předpokladu absolutně nestranného a transparentního fungování médií, tou pravou příčinou, která uvrhne firmu do krize. Příčinou je samotné porušování zákonů. Média tedy nejsou viníky krize, pouze reflektují veřejnosti jim dostupné informace. Dále také upozorňuje, že je potřeba rozlišit mezi krizí skutečnou, tedy tou, která je způsobena skutečnými událostmi, a krizí umělou, která je vyvolána útoky na firmu prostřednictvím nepodložených pomluv.

V době rozmachu sociálních médií je také třeba připravit se na umělé krize vznikající pouze v prostoru těchto médií. Coombs (2007) uvádí jako příklad takzvanou *twitterstorm* neboli bouři na Twitteru, která se strhla okolo reklamy společnosti Johnson&Johnson na léčiva značky Mortin. Zmíněná reklama uvádí, že takzvané „šátkování“ neboli nošení dětí v šátku je spíše módní záležitostí, které škodí zářím matek. Tato reklama pobouřila matky, které jsou zastánkyněmi tohoto způsobu nošení dětí. Nakonec byla reklama stažena a společnost se za ni omluvila. Jak uvádí Van den Hurk (2013), tato krize nakonec zůstala pouze krizí sociálních sítí a nepřeklopila se v krizi skutečnou. Lidé nepřestali kupovat produkty této značky a její podíl na trhu se v důsledku této aféry nesnížil.

Existují ale také krize, které jsou takřka nepředvídatelné. Krizový management a provádění krizového auditu by měly množství nepředvídatelných krizí snížit na co menší počet (Přikrylová, Jahodová 2010).

1.4 Krizová komunikace ve fázích krize

Daná krizová situace může každý podnik zastihnout jinak. Jak by již vysvětleno v předešlé kapitole, krize může přijít jak náhle, tak postupně, kdy o sobě dává vědět předem pomocí signálu. Každá taková krize může mít také různě závažné dopady, protože prochází v čase určitými stádii vývoje. Tato stádia je potřeba včas dobře rozpoznat a systematicky se na ně připravit. Základní fáze, na které se v čase dělí probíhající krize, jsou předkrizové období, období krize a období po krizi (Chalupa, 2012). Každá z těchto fází má svoje specifika, která budou představena v následujících podkapitolách.

1.4.1 Předkrizové období

Jak již bylo zmíněno výše, na krizové období je potřeba se předem připravit. Příprava na krizi probíhá v předkrizovém období. Toto období je věnováno prevenci, které by mělo být poskytnuto dostatečné množství času a zdrojů. Podnik by se měl zabývat v první řadě odhalováním všech možných situací, které by mohly vést k vypuknutí krize. Analýza současného stavu v oblasti možných hrozeb, predikce stavu budoucího a odstraňování případných nedostatků, to jsou hlavní body prevence proti vypuknutí krize. Také je v rámci přípravy vhodné usilovat o budování nových či posilování stávajících vztahů se všemi zájmovými skupinami a s médií (Chalupa, 2012). Věnování se CSR, které bylo již zmíněno, a vytváření takzvaného reputačního polštáře, je práce právě na klidné doby před krizí (Smith 2012; Coombs 2007). Tyto kroky by měly vést k tomu, že podnik případné krizi v nejlepším případě zcela předejde. Pro učinění dostatečných preventivních opatření je také potřeba provést krizový audit, který byl zmíněný v jedné z předešlých kapitol (Chalupa, 2012).

Krizový audit

Krizový audit má za úkol identifikovat všechna možná rizika a pomocí určitých metod by měl být schopen odhalit důležité informace, které by mohly poukazovat na tzv. potenciální slabá místa v podniku. Je nutné tato rizika odhalit a zařadit

do kategorií (Přikrylová, Jahodová, 2010). Pro odhalení těchto rizik se využívá metoda sběru dat od osob, které v podniku zastávají důležité pozice. Tím není myšlen pouze vyšší a střední management, ale všichni zaměstnanci na důležitých pozicích napříč celou organizací. Mezi ně lze počítat třeba i údržbáře, technické pracovníky, dělníky, kancelářské pracovníky a další. Jedná se o hloubkové interview s dotyčnou osobou. Informace získané od dotyčných osob by měly být zpracovávány pod záštitou anonymity. Účelem krizového auditu je odhalit možné, často i nechtěné chyby, které by mohly vést k poškození podniku a vypuknutí jakékoliv krize. Pokud krizový audit provádí externí společnost, je zapotřebí důkladně vybrat takovou, u které nehrozí možné poškození z důvodu úniku citlivých dat. Je také vhodné při uzavírání smlouvy o spolupráci dostatečně propracovat smlouvu o mlčenlivosti (Chalupa 2012).

Jak již bylo uvedeno v odstavci 1.3, některé krize lze předvídat a případně díky vhodným opatřením odvrátit. Nastane-li však situace, kterou nešlo předvídat, nebo se jí nepodařilo předem zabránit, měl by mít podnik připravený krizový scénář.

Krizový scénář

Pro případy krize by měl být vytvořen krizový tým. Ten by měl být sestaven z odborníků na dané oblasti a měl by být připraven v čase krize kompetentně a okamžitě řešit danou situaci (Zuzák, Königová, 2009). Krizový scénář určuje postupy krizového týmu během krize. Tento tým má na starosti komunikaci organizace vůči veřejnosti. Je důležité, aby jednotlivé složky týmu fungovaly společně a jednotně. Není žádoucí, aby se krizová komunikace organizace na jednotlivých kanálech rozcházela (Přikrylová, Jahodová, 2010). Krizový scénář, který má na starost krizový management, by neměl být vytvářen na bázi osobních preferencí krizových manažerů a jejich oblíbeného způsobu komunikace. Měl by být sestaven rámeček určující vhodnou krizovou komunikaci na základě empirických poznatků o krizích, které se udály v minulosti. Tento scénář by pak měl být vhodně přiřazen k daným krizovým situacím (Rousseaus, 2005). SCCT právě takový rámeček utváří.

Tomandl (2011) uvádí 4 základní body, které by dle něho měl každý krizový plán obsahovat:

- Kdo bude zodpovědný za řešení krize?
- Kdo se postará o komunikaci s médii a dalšími relevantními skupinami?
- Jak bude organizace při řešení krize strategicky postupovat?
- Jaké komunikační kanály budou prioritně využity?

Jak již bylo popsáno v předchozí kapitole, každá krize je jiná, jinak se projevuje, má jiný průběh a jiné dopady. Proto je dobré se ujistit, že navržené krizové scénáře budou dostatečně flexibilní a přizpůsobené situaci, pro kterou jsou navrženy. Tomandl (2011) uvádí také další činnosti, na které bychom při vypracovávání krizových scénářů neměli zapomenout a které mohou pomoci firmě pružněji reagovat na nastalou situaci. Je potřeba mít k dispozici neustále aktuální seznam kontaktů na média a zaměstnance, kontakty na odborníky nebo například připravený krizový web. Je také potřeba připravit se nejen na vlastní tisková prohlášení vydávaná v případě krizové situace, ale současně i na případné otázky médií.

SCCT

S nástupem nových medií, převážně sociálních medií, je třeba revidovat staré principy řízení krizové komunikace a přizpůsobit je novým pravidlům rychlé internetové komunikace (Van den Hurk, 2013). SCCT právě taková opatření uvádí a obecně platné poučení o krizové komunikaci, uvedené v předchozích kapitolách, nepopírá, ale rozšiřuje a upřesňuje jejich použití pro nová a rychlejší online sociální média. Podle SCCT je nutné nejprve identifikovat klíčové aspekty, které ovlivňují reakce stakeholderů na daný typ krize. Na základě identifikace těchto aspektů je možné vytvořit strategie krizové komunikace aplikovatelné na různé typy krizí, které pomohou společnosti ochránit její reputaci. Timothy Coombs, který je autorem SCCT, říká, že vhodná reakce na krizi je určena typem krize (Coombs, 2007).

Také Dinnie (2003) vidí krizi především jako možné ohrožení reputace společnosti, a proto by se dle jeho názoru aplikace krizové komunikace měla soustředit především na ochranu a minimalizaci škod na dobrém jméně společnosti. Jako jedno ze základních předkrizových doporučení uvádí budování kladné reputace

před krizí. Jedná se o vytváření již zmíněného reputačního polštáře. Tento reputační polštář doporučuje budovat nejen u médií, ale také u veřejnosti. Právě ta je díky rozmachu sociálních médií tím, kdo během krize vyvíjí nátlak na organizaci prostřednictvím těchto médií. Stakeholdeři jsou tak náchylní ke ztrátě důvěry v organizaci. Čím lepší je reputace organizace před krizí, tím lépe může zvládnout ztrátu reputačního kapitálu během krize (Coombs, 2007).

Přestože hlavním cílem krizové komunikace je dle Dinnieho (2003) a Coombsovy SCCT ochrana reputace, po vypuknutí krize stojí na prvním místě před ochranou reputace ochrana stakeholderů. Krize vytváří u zainteresovaných osob a skupin stres, nejistotu a potřebu informovanosti. Chtějí vědět nejen co se stalo, ale také co bylo učiněno pro nápravu. Tyto informace by měly být poskytnuty vždy jako první pro uklidnění všech zainteresovaných osob a skupin. Online média jsou tak vhodnou a rychlou platformou k přímé komunikaci se stakeholdery. Spolu s těmito informacemi by měl být komunikován také zájem organizace o všechny poškozené. Pokud organizace dokáže správně komunikovat toto etické hledisko, vyvaruje se vysoké míry ztráty reputace hned v počáteční fázi krize, a přispěje tak ke zklidnění situace. Právě v předkrizovém období je potřeba se na tyto aspekty zaměřit a zpracovat je do krizového scénáře vzhledem k již zmíněné nutnosti rychlé reakce směrem ke stakeholderům (Austin, Jin, 2018; Coombs 2007).

Způsob, jakým je vedena krizová komunikace, by měl být dle SCCT zvolen na základě typu krize. Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, typy krize lze určovat dle různých parametrů. Coombs (2007) uvádí tři základní typy krize na základě odpovědnosti organizace, na kterých staví svou SCCT. Tabulka číslo 2 podrobněji ukazuje tyto tři základní typy krizí rozdělené na základě odpovědnosti.

Tab. 2 Typy krizí dle SCCT rozdělené dle míry odpovědnosti organizace

Odpovědnost	Příklady
Minimální, nebo žádná	Šikana na pracovišti, špionáž směrem k podniku, přírodní katastrofa, pomluva
Malá	Nehoda či poškození výrobků vzniklé na základě vadné technologie
Vysoká	Úmyslné porušování zákonů nebo vystavování stakeholderů nebezpečí

Dle míry odpovědnosti by tedy měl být zvolen vhodný přístup, forma a následná strategie krizové komunikace (Austin, Jin, 2018; Coombs 2007).

1.4.2 Období krize

To, jak se podnik dokáže vypořádat s krizovou situací, vychází především z rychlosti jeho reakce. Čím je jeho příprava, tedy krizový plán, na danou situaci lepší, tím rychleji a vhodněji dokáže podnik reagovat. V dané situaci je potřeba především zamezit mediálními spekulacím, které mohou vzniknout při dlouhém mlčení podniku. Spekulace dokáží podnik a jeho reputaci výrazným způsobem poškodit. Tomandl (2011) uvádí s odkazem na *Encyclopedia of Public Relations*, že prvotní reakce by měla být zvládnuta do jedné hodiny. Radí vydat úvodní rychlou tiskovou zprávu. Ta nemusí být ani příliš dlouhá. Jeden krátký odstavec či pouhá věta může pro začátek stačit. Takováto tisková zpráva dokáže na nějaký čas uspokojit novináře a poskytne další čas pro promyšlení dalších kroků. Tuto krátkou úvodní tiskovou zprávu nazývá *fleš*. Z praxe uvádí, že ve *fleši* je zapotřebí uvést základní stanovisko firmy založené na předem připraveném krizovém plánu.

Naopak Van den Hurk (2013) říká, že s nástupem sociálních médií do světa sdělovacích prostředků je již výše zmíněná hodina pro první reakci dávno pryč. V době, kdy značná část populace využívá mobilní zařízení k propojení se světem, je dle jejího názoru potřeba opravdu rychlá reakce. Jako adekvátní čas udává 15 minut.

Existují různé přístupy k reakci na krizi. V zásadě se jedná o to, jaký postoj k dané situaci firma přijme. Na základě SCCT a jejího řazení krizí dle míry odpovědnosti může organizace svou odpovědnost za krizi buďto popřít, snižovat nebo akceptovat (Austin, Jin, 2018).

Pokud se firma rozhodne zodpovědnost za krizi přijmout, volí mezi plným nebo částečným přiznáním (Tomandl, 2011). Přiznáním odpovědnosti na sebe organizace bere riziko právních postihů a finančních ztrát. Přiznáním odpovědnosti, omluvou a případně možnou kompenzací ale také narůstá míra pozitivního vnímání ze strany veřejnosti a snižování negativních dopadů na reputaci organizace (Coombs, Holladay, 2008). U globální krize však nabízené kompenzace nemusí být ve všech postižených regionech totožné. Závisí vždy jak na legislativním prostředí, tak na vnímání krize. Ty mohou být v různých částech světa odlišné.

V případě krizí, ve kterých je organizace zainteresovanou veřejností silně vnímána jako viník, je vhodné zvolit strategii obnovy a následně posílení důvěry. Do procesu obnovy se řadí například nabídka kompenzací za vzniklé škody. Kompenzace mohou být vedeny formou materiální, peněžní a jiné. Dle SCCT je vhodné v rámci toho postupu také veřejně přiznat odpovědnost a žádat veřejnost o odpuštění. Ve fázi obnovy je tedy třeba naplnit etické hledisko. V rámci následného znovuzískání a posilování důvěry radí poděkovat všem, kteří přispívají k řešení krize, dále radí připomínat vše dobré, co bylo v minulosti, tedy ještě před krizí, učiněno a čeho bylo dosaženo. Je vhodné také představit nové plány, které vycházejí z poučení z krize (Austin, Jin 2018; Benoit, 1995).

Krizová komunikace však musí správně zafungovat i v takových případech, kdy je pravda na straně podniku a informace vypuštěné do veřejného prostoru hovořící v neprospěch společnosti jsou nepravdivé. V tomto okamžiku nastupuje moment popření. Ten, aby byl funkční, je možné použít pouze v případě, že společnost opravdu není viníkem krize, nebo se krize nestala. Takovýto přístup je uplatnitelný například v případech, kdy se do veřejného prostoru vypustí nějaké lži a pomluvy. I v tomto případě musí samozřejmě podnik důkladně vysvětlovat veřejnosti a médiím všechny okolnosti (Tomandl, 2011). Při řešení krizové situace je také třeba projevit rozhodnost a vytrvat v řešení do doby, než bude krize zažehnána. Dobrá příprava plynoucí z krizového auditu a následně z krizového scénáře může fungovat jako kvalitní základ, na kterém lze postavit celou strategii řešení krize, popřípadě se dá takový scénář flexibilně upravit dle aktuálních potřeb a vývoje situace (Chalupa 2012).

Jak již bylo zmíněno, na prvním místě při provádění krizové komunikace stojí v rámci strategie obnovy ochrana stakeholderů před komunikací směřující přímo

k ochraně a znovuzískání reputace. Krize vytváří u zainteresovaných osob a skupin stres, nejistotu a potřebu informovanosti. Chtějí vědět nejen co se stalo, ale také co bylo učiněno pro nápravu. Tyto informace by měly být poskytnuty jako první pro uklidnění všech zainteresovaných osob a skupin. Spolu s těmito informacemi by měl být komunikován také zájem organizace o všechny poškozené. Jak bylo popsáno výše, komunikace těchto aspektů pomůže v prvních chvílích zpomalit pokles reputace. (Coombs, 2007). Prvotní reakce by tedy vždy měla splňovat tyto etické a informační principy. Pro naplnění informačních principů lze využít jak instruktážních, tak urovnávacích prohlášení. Jako příklad instruktážních principů uvádí Austin a Jin (2018) například informace o svolávacích akcích produktů či informace vyzývající k evakuaci. Jako nápravná opatření uvádí kupříkladu nápravné akce, nabídku poradenství a v určitých případech i nabídku kompenzace. Tento postup může značným dílem přispět k uklidnění veřejnosti a ke snížení ztráty reputace.

Také znalost emocí, které ve veřejnosti vzbuzuje komunikace, je důležitá k operativnímu řízení krizové komunikace (Coombs, Holladay, 2005). SCCT říká, že negativní emoce jako je vztek vedou k šíření negativní word-of-mouth neboli NWOM (Austin, Jin, 2018).

Základem je tedy komunikovat rychle, přesně a s co největším počtem zainteresovaných osob (Chalupa 2012). Pro dosažení tohoto cíle je nutné volit správné komunikační kanály. Ty jsou zvoleny na základě skladby osob a skupin, kterým je třeba předat sdělení. Je také důležité sledovat emoce reakcí a na jejich základě korigovat zvolený styl komunikace (Austin, Jin, 2018). Je tedy třeba co nejvíce přispět k dostatečné informovanosti zainteresované veřejnosti a k jejímu ujištění, že daná situace bude vyřešena. K tomu může pomoci také zřízení krizového webu, který již byl zmíněn výše. Zde je možné publikovat všechno, co pomůže k ujištění veřejnosti, že společnost situaci nebere na lehkou váhu (Chalupa, 2012). Přestože v dnešní době lidé nejdříve vyhledávají informace převážně na sociálních médiích, ve Spojených státech amerických převážně na Twitteru, má webová stránka zřízená organizací pro případ krize stále svůj důležitý význam. Twitter není určen pro přenos dlouhých a detailních sdělení už jen z podstaty omezenosti zprávy na 280 znaků. Může však posloužit jako ideální prostředek k předání odkazu právě na web společnosti. Tento web je organizací

plně kontrolován a obsahuje pouze informace, které si sama zvolí za vhodné (Austin, Jin, 2018).

1.4.3 Období po krizi

V období po krizi je nutné získat si zpět ztracenou důvěru všech zainteresovaných osob. K dosažení tohoto cíle je nutné aplikovat postkrizovou komunikaci (Coombs, Holladay, 2005). Nastává tedy čas pro ujištění všech zainteresovaných osob, že bylo vše vyřešeno a čas pro obnovu reputace a znovuposílení důvěry veřejnosti v organizaci (Chalupa, 2012; Coombs, 2007).

Je potřeba také provést kompletní rekapitulaci všeho, co se stalo. Nejedná se pouze o součet napáchaných škod, ale také o důkladnou analýzu provedených kroků a komunikace během krize (Chalupa, 2012). Na základě sesbíraných poznatků, analýz a sledování emocí v reakcích je možné sestavit vhodnou postkrizovou komunikaci pro budoucí krize (Grappi, Romani, 2015). Tato analýza slouží k odhalení všech chyb a nedostatků v jednotlivých fázích krize a provedených krocích. Hodnocení by se mělo týkat nejen každého momentu a každého kroku, který byl proveden, ale také plánu, dle kterého bylo postupováno, a kroků konkrétních lidí, kteří se celého procesu účastnili, a to jak po profesní, tak také po lidské stránce. Díky odhalení chyb a nedostatků je možné další případné krize řešit lépe. Provedení této rekapitulační analýzy je potřeba uskutečnit co nejdříve po skončení krize. Celý tento proces by měl vést k přijmutí patřičných změn, ať už strategických či personálních. Tyto změny by měly být provedeny v co nejkratším možném čase (Chalupa 2012).

Je také vhodné provést důkladnou mediální analýzu a prozkoumat sdělení produkovaná jednotlivými sdělovacími prostředky. Dále je třeba zaměřit se nejen na to, jak určitá média referovala o dané situaci, ale také, jak reagovali jejich diváci. Všechny nasbírané informace by měly vést k případným úpravám krizové komunikace při budoucích krizích (Chalupa 2012). Tomandl (2011) také radí prezentovat se v případě zdárného vyřešení krize svými výsledky.

1.5 Krizová komunikace prostřednictvím sociálních médií

Studie International Telecommunication Union (2016) říká, že v roce 2015 47 % světové populace využívalo připojení k internetu a že 84 % světové populace žilo

v oblastech, kde bylo internetové připojení dostupné. Ve vyspělých státech jako je například Island, Norsko nebo Japonsko stoupal počet obyvatel, kteří využívali internet, až nad hranici 90 %. Například na již zmiňovaném Islandu, který v této kategorii dosáhl nejvyšších čísel, má připojení na internet 98,2 % obyvatel. Výzkum dále uvádí, že ve Spojených státech amerických využívalo v roce 2015 internet 74,6 % obyvatel (International Telecommunication Union, 2016). Z těchto údajů vyplývá, že významná část populace, především z vyspělejší části světa, disponuje zařízením s přístupem na internet, a tím pádem má možnost kdykoliv publikovat jakoukoli zprávu a během vteřiny ji zveřejnit milionům dalších uživatelů online. Díky sociálním médiím má každý, kdo je online, hlas a dosah. Firma by měla být připravena komunikovat s veřejností v podstatě kdykoliv (Van den Hurk, 2013).

Důležité je si také uvědomit, že diskuze pomocí sociálních médií probíhá jiným způsobem než při střetu s novináři. Zde je potřeba poradit si s širokou veřejností. V dobách krize chtějí lidé odpovědi na své otázky a chtějí je rychle. Díky sociálním médiím jsou jejich dotazy také snadno viditelné pro všechny ostatní případné oběti a další zájmové skupiny. Pokud zainteresovaná osoba vidí velké množství nezodpovězených otázek, nepřispívá to k jejímu uklidnění. Taková situace začne rychle přerůstat v nedůvěru v organizaci a k následné eskalaci paniky a frustrace. Je tedy důležité být na podobnou situaci dobře připraven (Van den Hurk, 2013).

1.5.1 Dominantní sociální média

Nejpoužívanějšími sociálními médii jsou Facebook, Twitter a Qzone. Nejoblíbenější z pohledu počtu uživatelů je Facebook s více jak miliardou uživatelů. Dalšími populárními sítěmi jsou například Twitter s více jak 500 miliony uživatelů, čínský Qzone dokonce měsíčně využívá kolem 600 milionů uživatelů (Van den Hurk, 2013).

Sociální média se rychle stávají součástí každodenního života velké části lidí. Jejich síla by neměla být podceňována. Van den Hurk (2013) uvádí, že nasbírat 50 milionů uživatelů trvalo rádiu 38 let, televizi 13 let, internetu 4 roky a sociální síť Facebook měla během jednoho roku přes 200 milionů uživatelů.

Tato čísla dokládají, jako obrovskou moc mají v dnešním světě sociální média. Dosah publikovaných informací přes tato média je tak enormní. Tato práce se věnuje krizové komunikaci na Twitteru. Ten je podniky hojně využíván ke

komunikaci směrem k veřejnosti především ve Spojených státech amerických, kde krize společnosti Volkswagen vypukla.

1.5.2 Twitter

Twitter je v současnosti jedna z nejpoužívanějších sociálních sítí. Za druhé čtvrtletí roku 2018 měl Twitter 335 milionů aktivních uživatelů měsíčně (Twitter Investor Relations, 2018). Twitter je specifický speciálním znakem, kterým je # (hashtag). Hashtag uživatelé cíleně připojují ke krátké zprávě neboli tweetu (od listopadu 2017 280 znaků, dříve 140), který publikují na této sociální síti. Pomocí tohoto znaku ve spojení s klíčovým slovem je možné vyhledávat na Twitteru cokoliv, co je s daným slovem spojeno. Stejně tak, jako se může hashtag stát užitečným nástrojem pro vyhledávání příspěvků nebo propagaci produktů a firem, může pro ně znamenat negativní a nevyžádanou publicitu (Van den Hurk, 2013).

Twitter umožňuje firmám dostat své sdělení přímo k publiku. Jeho výhodou je rychlost a snadnost předání tohoto sdělení. Organizace už nemusí tak často pořádat tiskové konference. Jejich svolání a uspořádání zabere mnohem více času než jeden tweet. Stinnou stránkou používání této platformy je však enormní dopad při nepovedeném tweetu. Přestože je tedy jeho používání snadné a rychlé, je třeba věnovat tweetování dostatek času a péče (Austin, Jin, 2018). Nejen nepovedené tweety organizací však mohou způsobovat potíže. Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.5, miliony uživatelů s potenciálním velkým dosahem mohou negativní zmínkou způsobit organizaci značné problémy. Van der Hurk (2013) kupříkladu zmiňuje hashtag #FAIL, kterého se každá organizace obává. S tímto hashtagem je spojeno šíření negativ a každý, kdo tento hashtag ve spojení s danou organizací použije, zvyšuje negativní publicitu pro danou společnost a rozšiřuje dosah daného sdělení. Jako příklad uvádí #NBCFail, který se vázal k výpadku živého vysílání během olympijských her v roce 2012. Znovu byl použit, když NBC oznámila úmrtí astronauta Neila Armstronga, zaměnila však jeho jméno za jméno zpěváka Neila Younga.

Podobně jako hashtag #NBCFail se neblaze proslavil další hashtag, tentokrát spojený s jedním z největších celosvětových producentů automobilů na světě, německou společností Volkswagen. Šlo o hashtag #Dieselgate.

1.6 Shrnutí

Krizy mohou zastihnout jakoukoli společnost a je potřeba se na ně náležitě připravit. Pokud není příprava důkladná, nebo dokonce žádná, může nastat krize vyústit v destrukci celé firmy. Dobré přípravě musí být věnováno dostatečné množství času a úsilí. Předem musí být vyhodnocena pravděpodobná rizika. Ke zhodnocení potenciálních rizik slouží krizový audit. Na jeho základě je vytvořen krizový plán. Ten by měl určit, jakým způsobem bude organizace při vypuknutí krize postupovat. Pokud se organizace dobře připraví, což je předpoklad pro zvládnutí krize, zamezí nadbytečným ztrátám kapitálu a reputace.

V době internetu a sociálních médií se mění přístup ke krizové komunikaci. Ta musí být nejen rychlejší, ale také správně zacílená. Přesto, že stále platí základní teoretické poznatky o přístupu ke krizové komunikaci, je potřeba tyto poznatky neustále revidovat a obohacovat o nové metody.

2 Analýza krizové komunikace společnosti VW při aféře #Dieselgate na sociální síti Twitter

V září 2015 se společnost Volkswagen dostala do hluboké krize související s obcházením emisního měření u osobních automobilů koncernových značek této společnosti. Krize vyplynula na povrch ve Spojených státech amerických. Aby bylo možné analyzovat krizovou komunikaci společnosti během této krize, je nutné si nejprve představit krizi samotnou.

2.1 Dieselgate

18. září 2015 oznámila EPA (agentura pro ochranu životního prostředí), že společnost Volkswagen obcházela emisní měření pomocí speciálního softwaru zvaného *defeat device*. Tento software měl rozpoznat, zda je vozidlo na testovacím měření, či nikoliv a upravit fungování motoru pro snížení produkovaných emisí. Společnost Volkswagen tak měla porušovat federální zákon Spojených států amerických pro ochranu ovzduší (dále jen CAA). Tato obvinění se měla týkat přibližně půl milionu vozů prodaných ve Spojených státech amerických v letech 2009–2015. Týkala se vozů Volkswagen Jetta, Jetta Sportwagen, Beetle, Beetle Convertible, Golf, Golf Sportwagen, Passat a Audi A3 (EPA, 2015). Jak se později ukázalo, tento software obsahovalo kolem 11 000 000 vozidel prodaných po celém světě. Vzhledem k tomu, že zákony v Evropě jsou odlišné od těch ve Spojených státech, vyvážel zde Volkswagen oproti Spojeným státům americkým dosud jen s minimálními pokutami. V Evropě se také nacházela velká většina vozů s podvodným softwarem, přibližně 8 500 000. Volkswagen se zavázal k opravě těchto vozů a ve většině případů k tomu stačilo pouze updatovat software. V některých případech bylo třeba provést zásahy do motoru. Ve Spojených státech amerických nakonec společnost Volkswagen přiznala vinu a dohodla se s vládou na zaplacení 4,3 miliardy dolarů, tedy přibližně 109 miliard korun, a na přiznání viny za porušování zákonů CAA (Ewing, 2017). Volkswagen celkově počítal s výdaji na odškodnění ve výši 17,5 miliard dolarů pro vyrovnání se s vládními orgány, regulátory a zákazníky. Slíbil také, že poškození zákazníci ve Spojených státech amerických dostanou odškodné ve výši až \$10 000, odmítl však, že podobné odškodné by se vztahovalo na majitele těchto vozů v Evropě (ČTK, 2017). Agentura

Reuters v 10. září 2018 uvedla, že k danému datu společnost Volkswagen zaplatila na odškodném 27,4 miliardy euro.

2.1.1 Pozadí vzniku krize

Jak uvedl Walter Groth (Gibney, 2018), v roce 1993 prodávala společnost Volkswagen ve spojených státech kolem 38 000 vozů. Její podíl na trhu o velikosti přibližně 16 až 17 milionů aut ročně byl minimální, především v porovnání s lety, kdy Volkswagen prodával téměř 500 000 automobilů ročně, a to hlavně díky modelu Beetle. Alex Gibney, autor dílu Hard NOx v dokumentu Dirty money, uvádí, že tím, kdo měl Volkswagen ve Spojených státech amerických znovu postavit na nohy, se stal Ferdinand Piëch, vnuk Ferdinanda Porsche.

Bertel Schmitt, bývalý reklamní poradce pro Volkswagen, říká, že v době nástupu Ferdinanda Piëcha byla společnost Volkswagen na americkém trhu před krachem (Ewing, 2017; Gibney, 2018). Piëch přišel s myšlenkou, která měla pomoci společnosti Volkswagen nastartovat prodeje na americkém trhu a dostat tak společnost z tíživé situace. Tou myšlenkou byl tak zvaný *clean diesel*. V té době, jak uvádí Schmitt (Gibney, 2018), byly ve Spojených státech amerických dieslové motory spojovány spíše s traktory a nákladními automobily než s osobními automobily. Právě Piëch se zasadil o konstrukční zdokonalení a vývoj nových dieselových motorů s označením TDI. Díky své myšlence *clean diesel* pomohl nastartovat prodeje osobních automobilů s dieslovými motory. Byl také tím, kdo pomohl restrukturalizovat celou společnost Volkswagen a její výrobní procesy. Přejít na společné platformy vozů, společné díly a redistribuce těchto dílů mezi jednotlivými značkami výrobců automobilů patřících do koncernu Volkswagen byla jeho zásluha. Tento model převzal od asijských konkurentů (Ewing, 2017).

Volkswagen rozjel svou kampaň *clean diesel*. Ta představovala nové dieslové automobily, které byly dostatečně výkonné, aby uspokojily zákazníka, měly být ekologické a přinášely požitky z jízdy (Gibney, 2018). Gibney (2018) i Ewing (2017) zmiňují, že dieslové motory oproti benzinovým sice produkují méně oxidu uhličitého, ale naopak více oxidů dusíku NOx. Ty v kombinaci s ozonem a dalšími plyny obsaženými v atmosféře způsobují smog, poškození plic, kyselá deště apod. Z tohoto důvodu byla vytvořena speciální zařízení zachytávající NOx. Ta jsou však příliš drahá a musejí se vyměňovat po několika tisících ujetých kilometrech.

Martin Winterkorn (Gibney, 2018), bývalý CEO společnosti Volkswagen Group, k příležitosti otevření nové továrny na osobní automobily značky Volkswagen ve městě Chattanooga (Tennessee) v květnu roku 2011 oznámil, že společnost Volkswagen má k dispozici vše, aby dokázala získat srdce amerických zákazníků. Jak uvádí Gibney (Gibney, 2018), zdálo se, že Volkswagen dokázal to, co jiní nedokázali. Společnost byla schopna nabídnout kvalitní, spolehlivé a ekologické vozy za rozumnou cenu. Volkswagen však tímto úspěchem přilákal velkou pozornost. O jejich pokrok s dieselovými motory se začala zajímat nezisková organizace ICCT (mezinárodní organizace pro ekologickou dopravu; volný překlad). ICCT začala zkoumat, jak Volkswagen dokázal vyřešit otázku znečišťování ovzduší oxidy dusíku dieselovými motory a zda by jejich řešení mohlo sloužit jako vzor pro ostatní společnosti. Zkoumání této problematiky dostal na starost John German, který dříve pracoval pro výrobce automobilů Chrysler a Honda a poté také pracoval pro agenturu EPA (Ewing, 2018). John German (Gibney, 2018) říká, že skandál dieselgate měl zárodek už někdy v letech 2011–2012, kdy zpráva organizace JRC zmiňuje zvláštní odchylky v měření emisí. Tyto odchylky se měly týkat rozdílů mezi měřeními v laboratoři a v provozu. Jednalo se především o vysoké hodnoty NOx u dieselových motorů. Zmiňuje však, že tato zpráva nebyla v době jejího vydání nikým brána v potaz.

Případem se začala zabývat West Virginia University. Výzkumný tým vložil do vozu s dieselovým motorem značky Volkswagen přenosnou laboratoř určenou pro měření emisí v provozu připojenou přímo na výfukový systém vozu. Arvind Thiruvengadam (Gibney, 2018), člen výzkumného týmu na West Virginia University, vysvětluje, že při testování emisí v běžném provozu jsou odchylky od laboratorního měření do jisté míry běžné a závisí na různých průvodních faktorech. Během testů v běžném provozu se však ukázalo, že odchylky u testovaných vozů dosahovaly významných hodnot a povolené hodnoty NOx přesahovaly zákonem dané normy až 40krát. German (Gibney, 2018) uvádí, že po překontrolování správné funkčnosti vozů v laboratorních podmínkách, kde vykazovaly standardní hodnoty, si byl téměř jistý, že vozidla obsahují tak zvané *defeat device*.

2.1.2 Defeat device

Spalováním paliv v pohonných jednotkách motorů vznikají emise. Ty obsahují škodlivé látky jako například oxidy uhlíku CO, oxidy dusíku NOx, pevné částice

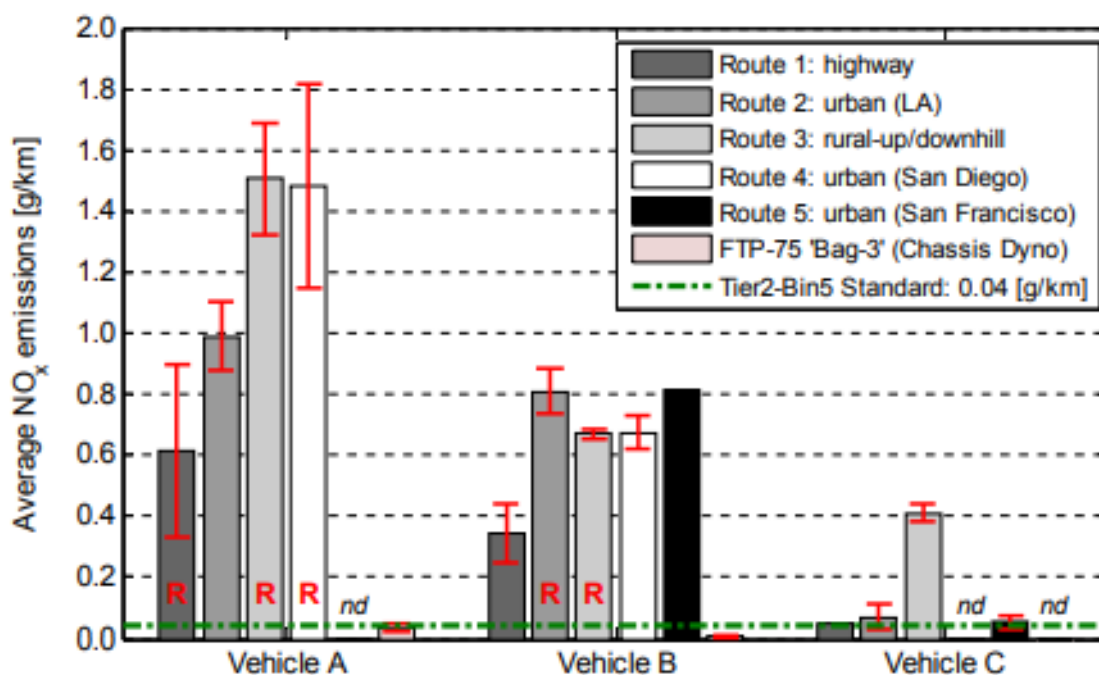
neboli saze a další. Na obsah některých látek obsažených v emisích se vztahují různá legislativní omezení (EA189 DIESELOVÉ MOTORY, 2018). Zařízení zvané *defeat device* bylo montováno do dieselových agregátů typu EA189, tedy do čtyřválcových motorů TDI o objemu 1,6 a 2,0 litru a tříválcových TDI motorů o objemu 1,2 litru. Jak již bylo zmíněno výše, toto zařízení mělo za úkol upravit spalování paliva ve spalovací komoře motoru takovým způsobem, aby při testovacím měření v laboratoři emise motoru splňovaly zákonem stanovené limity pro obsah škodlivých látek (EA189 DIESEL CAMPAIGN, 2018).

Vozidla běžně mají zabudovaný systém, který rozpozná, že stojí na tak zvaném dynamometru. Jedná se o válce, které umožní chod motoru se zařazeným rychlostním stupněm ve stavu, kdy se vozidlo nepohybuje. Tento systém se používá v laboratořích pro měření emisí. Během měření je vozidlo testováno podle předem definovaného jízdního profilu. Pokud by vozidlo takovýto systém nemělo, tak by mu například systém ABS blokoval pohon kol, protože by nedokázal správně diagnostikovat pohyb vozidla a zda je bezpečný. Pohonné jednotky typu EA189 však byly k tomuto rozpoznávacímu zařízení dovybaveny softwarem, který dokázal rozpoznat nejen to, že vozidlo stojí na testovacích válcích, ale také dokázal rozpoznat jízdní profil užívaný při testování a následně upravil chod motoru pro minimalizaci produkovaných emisí (EA189 DIESELOVÉ MOTORY, 2018).

Existuje celá řada postupů, jak snižovat obsah jednotlivých složek obsažených v emisích. Redukce obsahu NO_x ve výfukových plynech probíhá následovně. Zpětné vedení části výfukových plynů do spalovací komory vede ke snížení teploty spalování a tím i snížení obsahu NO_x ve výfukových plynech. Ze spalovací komory jsou výfukové plyny přivedeny k dalšímu zpracování do filtru pevných částic. Problém dieselových motorů spočívá v tom, že snížení emisí NO_x vede ke zvyšování emisí pevných částic a naopak. Během testování software zvaný *defeat device* dokázal přepínat mezi jednotlivými jízdními režimy tak, aby dokázal regulovat jak produkci pevných částic, tak oxidů dusíku NO_x. Oklamal tak měřící zařízení a ovlivnil laboratorní testování takovým způsobem, aby bylo možné splnit dané emisní normy (EA189 DIESELOVÉ MOTORY, 2018).

2.1.3 Odhalení skandálu dieselgate

John German (Gibney, 2018) říká, že zjištění týkající se podezřelých hodnot při měření emisí vozidel s dieselovými motory zveřejnil v roce 2014 na akademické konferenci v San Diegu. Obrázek číslo 2 ukazuje jeden z grafů, které byly prezentovány na této konferenci. Graf ukazuje testované vozy A, B a C. Tyto vozy byly testovány na pěti různých tratích s rozlišnými profily rychlosti, stoupání, provozu a podobně. Graf ukazuje hodnoty naměřených emisí NO_x při jednotlivých profilech jízdy. Jako šestá hodnota byla přiřazena míra emisí NO_x naměřených při standardních laboratorních testech na dynamometru (*FTP-75, Bag-3 (Chassis Dyno)*). Jak je vidět na obrázku, hodnoty emisí NO_x jsou u testovaných vozidel A a B v rámci testování v provozu několikanásobně vyšší, než je povolená míra emisí oxidů dusíku, která je stanovena zákonem *Tier2-Bin5 Standard: 0.04 [g/km]*. Vozidlo C překračuje povolené limity výrazně pouze na jedné z testovaných tratí.



Zdroj: (CAFEE, 2014)

Obr. 1 Průměrné hodnoty NO_x testovaných vozidel na pěti testovacích tratích v porovnání s emisí normou EPA Tier2-Bin5

Aby se German a jeho tým vyhnuli přímému osočení společnosti Volkswagen, rozhodl se podezřelé automobily prezentované na konferenci označit pouze písmeny. Následně se rozhodl zveřejnit studii také online. Dva dny před

zveřejněním studie dle svých slov také zaslal e-mail společnosti Volkswagen s tím, že se chystá tuto studii publikovat online. V daném e-mailu zmiňuje, že testované vozy A a B jsou vozy s pohonnými jednotkami společnosti Volkswagen (Gibney, 2018).

Na základě této studie se kalifornští regulátoři z California Air Resources Board (dále jen CARB) rozhodli prověřit závěry West Virginia University. Ti následně došli ke stejnému závěru jako ICCT a výzkumný tým z West Virginia University, který pracoval na výzkumu pro CAFEE. Vozidla, která uspěla v laboratorních testech kriticky selhala v testech v běžném provozu (Gibney, 2018). Alberto Ayala, vedoucí laboratoře testující emise v CARB říká, že v průměru byly limity NOx překračovány 40krát a v některých případech třeba i 80krát (Ewing, 2017; Gibney 2018). Popisuje také dlouhé výměny poznatků s klíčovými osobami ve společnosti Volkswagen. Dle jeho slov mu předkládaly různé návrhy řešení problémů, které měly odkazovat na chybu v měření CARB, na nevhodné měřicí postupy, špatná zařízení apod. (Gibney, 2018). Stuart Johnson, vedoucí technického a environmentálního oddělení Volkswagen Group of America u slyšení 8. srpna 2017 přiznal, že z jeho zpětného pohledu komunikace ze strany Volkswagenu měla odvést pozornost CARBu od problému se zařízením *defeat device* k technologickým a jiným nedostatkům právě na straně CARB (Gibney, 2018).

Poté, co EPA veřejně oznámila zprávu o porušování CAA společností Volkswagen, o skandálu informovala média téměř po celém světě. Lidé se začali obracet na sociální média, jako například Twitter, aby se dozvěděli více informací. Klíčovým vyhledávacím slovem se stal #dieseltgate a tento hashtag začal být velice populární (Lim, 2016).

2.2 Analýza krizové komunikace společnosti Volkswagen ve Spojených státech amerických

Teorie situační krizové komunikace SCCT od Timothy W. Coombse sloužila jako podklad pro analýzu krizové komunikace společnosti Volkswagen na Twitteru právě proto, že bere v potaz užití sociálních médií jako důležitý prvek krizové komunikace a zohledňuje ho ve svých závěrech a doporučeních. Pro analýzu posloužily tři twitterové účty společnosti Volkswagen, konkrétně tyto: @Volkswagen (oficiální globální twitterový účet Volkswagenu), @VW (oficiální Volkswagen twitterový účet

pro Spojené státy americké) a @vwpress_en (oficiální twitterový účet pro média). Data o tweetech z těchto účtů byla použita ze zpracované studie *Volkswagen's crisis communication: Twitter use during #dieselgate* v období sedmi měsíců od vypuknutí v září 2015.

2.2.1 Užití SCCT pro analýzu krizové komunikace společnosti

Volkswagen na Twitteru při aféře dieselgate

Jak již bylo několikrát zmíněno, reputace může být během krize ohrožena právě díky nevhodně zvolené nebo provedené krizové komunikaci. Ve světě sociálních médií je zapotřebí ji zvládat, jak nejlépe je možné. V případech, jako je emisní skandál společnosti Volkswagen, by krizová komunikace dle SCCT měla cílit na strategii obnovy a znovuposílení důvěry a reputace. Dosažení tohoto cíle je závislé na rychlosti a vhodnosti reakce organizace.

Analýza krizové komunikace společnosti Volkswagen na Twitteru je postavena na základě obecně platných doporučení pro krizovou komunikaci a převzetí rámce doporučovaného SCCT. Jedná se o strategii komunikace postavené na vysoké míře odpovědnosti společnosti Volkswagen za vznik krize. Vysoká míra odpovědnosti společnosti Volkswagen vyplývá například z přiznání Michela Horna (CEO Volkswagen Group of America v letech 2014–2016). Následně je zhodnoceno dodržování doporučované strategie obnovy a znovuzískání důvěry, která se odvíjí od dané míry odpovědnosti.

První tweet adresovaný k vypuknuté aféře pocházel z účtu určeného pro komunikaci s médii @vwpress_en a byl publikován 22. 9. 2015, tedy až čtyři dny po zveřejnění závěrů agentury EPA. Tweet obsahoval video s omluvou tehdejšího CEO Martina Winterkorna. Lim (2016) zmiňuje, že do té doby twitterové účty společnosti Volkswagen pouze sdílely propagační a reklamní tweety. To samé video bylo publikováno i na globálním účtu @Volkswagen o pár hodin později. Twitterový účet učený pro americkou veřejnost @VW toto video nepublikoval vůbec. První tweet z tohoto účtu s omluvou Michaela Horna byl publikován až za další dva dny, 24. 9. 2015.

Společnost Volkswagen se v daném časovém období, tedy sedm měsíců od počátku krize, odkazovala k emisnímu skandálu jen minimálně. Méně než 10 % tweetů bylo adresováno k aféře. Skandál byl nejčastěji zmiňován na globálním

twitterovém účtu @Volkswagen, a to s 8,7% podílem ze všech tweetů na tomto účtu za dané období. Druhý v pořadí, co se týče zmínek, je účet určený pro média @vwpress_en s podílem 5,3 % a poslední, s podílem 0,3 % tweetů vázaných k emisnímu skandálu s celkovým počtem 6 tweetů, je účet @VW. Rozložení těchto tweetů a jejich podíl je zobrazen v tabulce číslo 3.

Tab. 3 Frekvence tweetů vázaných k aféře dieselgate na zkoumaných účtech společnosti Volkswagen

Account	Frequency
@Volkswagen	8.7% (22 Tweets/253 Tweets)
@VW	0.3% (6 Tweets/2,198 Tweets)
@vwpress_en	5.3% (16 Tweets/303 Tweets)

Zdroj: (Lim, 2016)

@Volkswagen

Jak je vidět v tabulce číslo 3, účet @Volkswagen odkazoval ke krizi nejvíce svých tweetů jak v poměru k celkovému obsahu, tak co do reálného počtu tweetů. Tabulka 4 ukazuje, že nejvíce jich bylo sdíleno v říjnu 2015, celkem jde o devět tweetů. Z obrázku dále vyplývá, že s přelomem roku 2015/2016 se zmínky o aféře dieselgate na tomto twitterovém účtu rapidně snížily.

Tab. 4 Frekvence tweetů vázaných k aféře dieselgate na účtu @Volkswagen v jednotlivých měsících

Month	Frequency of Tweets
September 2015	13.6% (3 Tweets/22 Tweets)
October 2015	41.0% (9 Tweets/22 Tweets)
November 2015	13.6% (3 Tweets/22 Tweets)
December 2015	18.2% (4 Tweets/22 Tweets)
January 2016	0% (0 Tweets/22 Tweets)
February 2016	9.1% (2 Tweets/22 Tweets)
March 2016	4.5% (1 Tweets/22 Tweets)
April 2016	0% (0 Tweets/22 Tweets)

Zdroj: (Lim, 2016)

Lim (2016) zmiňuje, že většina tweetů odkazujících na aféru dieselgate se vztahovala k novinkám ohledně vyšetřování EPA. Tweet z 5. 10. 2015 upozorňuje, že společnost pracuje na vyřešení problému s motory „@Volkswagen: Volkswagen AG announces action plan to update diesel vehicles with EA 189 EU5 engines“ (Volkswagen, 2015a). Následně tweet z 23. 10. 2015, který říká, že motory typu EA 288 nebyly ovlivněny „@Volkswagen: Volkswagen confirms: EA228 engines

designed for EU5 and EU6 are not affected“ (Volkswagen, 2015b). Tento twitterový účet také nabízel tweety odkazující na stránky společnosti Volkswagen obsahující novinky ohledně vývoje situace spojené s emisní aférou. Jako příklad lze uvést tweet @Volkswagen: „Volkswagen Brand Board of Management takes strategic decisions.“ právě s odkazem na již zmiňovaný web (Volkswagen, 2015c).

Tab. 5 Složení tweetů na účtu @Volkswagen

Tweet Type	Frequency of Tweets
Engagement (E)	138/253 = 54.5%
Support (S)	0/253 = 0%
User-generated content (U)	2/253 = 0.8%
Advertisement (A)	72/253 = 28.5%
Emissions scandal discussion (Sc)	22/253 = 8.7%
Promoting the company or car rally news (C)	19/253 = 7.5%

Zdroj: (Lim, 2016)

V tabulce číslo 5 je zobrazeno složení všech tweetů společnosti Volkswagen na účtu @Volkswagen. 54,5 % publikovaných příspěvků mělo za cíl zvýšit engagement (zapojení sledujících) a 28,5% příspěvků bylo reklamních.

@VW

Přestože aféra dieseldgate vznikla ve Spojených státech amerických, twitterový účet určený pro komunikaci společnosti Volkswagen právě na území Spojených států amerických sdílel nejméně tweetů spojených s emisní aférou ze všech tří sledovaných účtů. Za sledované období tweetoval obsah spojený s aférou dieseldgate pouze 6krát z celkového počtu 2 198 tweetů. Jak je možné vidět v tabulce 3, tweety spojené s dieseldgatem se objevovaly pouze ve 0,3 % obsahu na tomto twitterovém účtu.

Kromě prvního tweetu s omluvou Michaela Horna, tehdejšího CEO Volkswagenu USA, všechny ostatní odkazovaly na webové stránky vwdieselform.com. Například tweet z 28. 10. 2015 vyzývá majitele vozů s motorem 2.0 TDI, aby se pro možnost komunikace se společností a nové informace zaregistrovali na zmiňované stránce vwdieselform.com, viz: „@Volkswagen USA: Owners of affected 2.0L TDI vehicles can sign up on <http://vwdieselform.com> to receive communications & updates“ (Volkswagen USA, 2015a).

Tab. 6 Frekvence tweetů vázaných k aféře dieselgate na účtu @VW v jednotlivých měsících

Month	Frequency of Tweets
September 2015	33.3% (2 Tweets/6 Tweets)
October 2015	33.3% (2 Tweets/6 Tweets)
November 2015	16.7% (1 Tweets/6 Tweets)
December 2015	16.7% (1 Tweets/6 Tweets)
January 2016	0% (0 Tweets/6 Tweets)
February 2016	0% (0 Tweets/6 Tweets)
March 2016	0% (0 Tweets/6 Tweets)
April 2016	0% (0 Tweets/6 Tweets)

Zdroj: (Lim, 2016)

V tabulce číslo 6 je vidět, že poslední tweet ve sledovaném období spojený s aférou dieselgate byl sdílen v prosinci téhož roku, konkrétně 8. 12. 2015. Na tomto účtu od začátku roku 2016 (ve sledovaném období) nepadla o kauze dieselgate ani jedna zmínka.

Tab. 7 Složení tweetů na účtu @VW

Tweet Type	Frequency of Tweets
Engagement (E)	512/2,198 = 23.3%
Support (S)	1,617/2,198 = 73.6%
User-generated content (U)	0/2,198 = 0%
Advertisement (A)	32/2,198 = 1.5%
Emissions scandal discussion (Sc)	6/2,198 = 0.3%
Promoting the company or car rally news (C)	31/2,198 = 1.4%

Zdroj: (Lim, 2016)

Z tabulky číslo 7 je patrné, jakým směrem společnost Volkswagen zaměřovala své příspěvky na tomto účtu. 73,6 % příspěvků bylo určených pro podporu uživatelů a 23,3 % příspěvku bylo sdílených pro dosažení většího engagementu. Jak již bylo popsáno výše, pouze 0,3 % příspěvků se vztahovalo k aféře dieselgate.

@vwpress_en

Účet určený pro média @vwpress_en sdílel celkem 16 příspěvků vázaných na aféru dieselgate, tedy méně než globální účet společnosti @Volkswagen. Většina příspěvků sdílených na tomto účtu měla reklamní charakter nebo se odkazovala na sportovní tým společnosti.

Tab. 8 Frekvence tweetů vázaných k aféře dieselgate na účtu @vwpress_en v jednotlivých měsících

Month	Frequency of Tweets
September 2015	6.3% (1 Tweets/16 Tweets)
October 2015	6.3% (1 Tweets/16 Tweets)
November 2015	18.8% (3 Tweets/16 Tweets)
December 2015	25% (4 Tweets/16 Tweets)
January 2016	12.5% (2 Tweets/16 Tweets)
February 2016	31.3% (5 Tweets/16 Tweets)
March 2016	0% (0 Tweets/16 Tweets)
April 2016	0% (0 Tweets/16 Tweets)

Zdroj: (Lim, 2016)

V tabulce číslo 8 je vidět, že společnost Volkswagen v úvodních měsících po vypuknutí krize poskytovala pouze omezené množství informací. V prvních dvou měsících po vypuknutí krize sdílela pouze dva tweety spojené s aférou.

Tab. 9 Složení tweetů na účtu @vwpress_en

Tweet Type	Frequency of Tweets
Engagement (E)	6/303 = 2.0%
Support (S)	0/303 = 0%
User-generated content (U)	0/303 = 0%
Advertisement (A)	116/303 = 38.3%
Emissions scandal discussion (Sc)	16/303 = 5.3%
Promoting the company or car rally news (C)	165/303 = 54.5%

Zdroj: (Lim, 2016)

Jak je vidět v tabulce číslo 9, reklamních příspěvků bylo na tomto účtu publikováno 38,3 %, příspěvků odkazujících na sportovní tým společnosti Volkswagen bylo 54,5 % a příspěvků odkazujících na emisní skandál bylo sdíleno 5,3 %, tedy 16 z celkového počtu 303 tweetů ve sledovaném období.

2.3 Vyhodnocení krizové komunikace společnosti Volkswagen při aféře dieselgate

Aby bylo možné zodpovědět otázku, zda společnost Volkswagen zvládla krizovou komunikaci na sociální síti Twitter, je nutné si stanovit základní kritéria tohoto hodnocení. SCCT byla v tomto případě díky svým specifikům zvolena pro identifikaci základních platných postupů, podle kterých by se mělo postupovat při provádění krizové komunikace na sociální síti, jako je Twitter.

Předpoklady

Na základě teoretických poznatků uvedených ve zkoumané literatuře byly odvozeny následující základní parametry pro uplatňování krizové komunikace vycházející jak z obecných základů krizové komunikace, tak z SCCT, která byla zvolena jako stěžejní soubor zásad pro zkoumání krizové komunikace společnosti Volkswagen při aféře dieselgate.

- rychlost reakce,
- konzistentnost,
- upřímnost a otevřenost,
- etické hledisko,
- strategie obnovy a posílení důvěry.

Rychlost reakce

Rychlost reakce je v literatuře zmiňována jako zásadní bod krizové komunikace. Ačkoli názory na rychlost úvodní reakce se ve zkoumané literatuře liší především z pohledu odlišnosti předpokládaného užití médií, Volkswagen nedokázal zareagovat včas. První tweet spojený s emisním skandálem se objevil až čtyři dny po odhalení. Tento časový interval ukazuje, že Volkswagen nezvládl jeden ze základních parametrů krizové komunikace. Nedodržel tak ani časový limit jedné hodiny podle Tomandla (2011), natož pak 15 minut, které udává Van den Hurk (2013) jako ideální čas na první reakci pro komunikaci v online prostoru. Volkswagen tak propásl možnost aktivně komunikovat s veřejností a nedokázal využít potenciál oslovení velkého počtu lidí, který sociální média nabízejí. Tento nedostatek pravděpodobně dokládá nedostatečnou přípravu společnosti na krizi v předkrizovém období.

Konzistentnost

U tohoto bodu je důležité si uvědomit, že ne všechny sledované účty mají za úkol oslovit stejné cílové skupiny. Zatímco @vwpress_en cílí na média, @VW a @Volkswagen mají za úkol oslovit úplně jinou skupinu stakeholderů, a to přímo zákazníky společnosti a širokou veřejnost. Jak bylo zmíněno v literatuře, při krizové komunikaci je třeba dbát na to, aby všechny komunikující kanály mluvily stejným

hlasem. V praxi to však neznamená, že všechny kanály musí opakovat stejné věty. Volkswagen si tohoto byl vědom, a zatímco tweety z účtů @VW a @Volkswagen se zaměřují na strategii obnovy a posílení důvěry směrem k zákazníkovi, viz bod **Strategie obnovy a znovuposílení důvěry**, účet @vwpress_en zaměřuje obsah svých sdělení směrem, který by mohl být v zájmu médií.

Jako doklad tohoto tvrzení Lim (2016) uvádí, že @vwpress_en například na svém účtu nabízí odkazy na záznamy z konferencí, výroky s obrázky a fotografiemi vrchních představitelů společnosti k tématu, novinky ohledně problematiky emisí, změny ve strategii značky a podobně. Volkswagen tak spoléhá na distribuci těchto informací skrze média. Oproti tomu účty @VW a @Volkswagen vztahují svá sdělení spíše k zákazníkům. @Volkswagen 22. 9. 2015 například sdílí veřejné prohlášení Martina Winterkorna z 22. 9. 2015 (Volkswagen, 2015d), @VW sdílí výzvu: @Volkswagen USA „Use our VIN look up tool to find out if your 2.0L TDI is affected by the emissions issue. <http://www.vwdieselinfo.com>“ (Volkswagen USA, 2015c) k použití jejich aplikace „VIN look up tool“ sloužící zákazníkům, aby zjistili, zda jejich vůz s motorem 2,0 litru TDI obsahuje vadný software.

Co se týče zaměření obsahu sdílených příspěvků na jednotlivých účtech oslovujících stejné publikum, předvedl Volkswagen dobré uvědomění si situace a správné zacílení. Příspěvky na jednotlivých účtech byly konzistentní, odkazovaly zákazníky na podpůrné a informační weby a nebyla zaznamenána vzájemná negace výroků, přestože využívaly různé formy oslovení publika. @VW šikovně využíval ve svých tweetech primárně obrázky, které mu umožňovaly rozšířit obsah sdělení z tehdejších maximálně možných 140 znaků. Příkladem toho může být tweet z 24. 9. 2015. @VW sdílel tweet: @Volkswagen USA „Update from Volkswagen regarding the EPA investigation“ spolu s vloženým obrázkem, který obsahuje text Michaela Horna, tehdejšího CEO Volkswagen Group of America: „Volkswagen would like to offer our deepest apologies to those affected by our violation of CABD and EPA emissions standards. We will remedy the issue and we will make things right in order to win back the trust of you, our customers, our dealers, the government, the public, and our employees. We kindly ask for your patience as we work very hard to adress this complex issue, and we will share more information as soon as we can. – Michael Horn, President and CEO Volkswagen Group of America“ (Volkswagen USA, 2015b). Tento způsob rozšíření maximálního

možného počtu znaků pro jedno sdělení využil účet @VW v pěti ze všech šesti sdílených tweetů odkazujících k tomuto tématu. Oproti tomu @Volkswagen využíval více možností sdělení informací. Ve většině případů (18/22) jako sdělení tweetu využil nadpis ze sdíleného článku a připojil odkaz. Využíval také odkazy na edukativní videa na platformě Youtube.

Upřímnost a otevřenost

Vzhledem k závažnosti tématu a vysoké míře odpovědnosti na straně Volkswagenu značí minimální počet sdíleného obsahu na Twitteru nedostatek transparentnosti a otevřenosti organizace vůči stakeholderům. Z celkového počtu 2754 tweetů sdílených za sledované období na sledovaných účtech bylo k emisní aféře vztaženo pouze 44 tweetů. Tento počet představuje 1,6 % z celkového počtu tweetů. Omezený obsah může znamenat například nedostatečnou otevřenost společnosti a nízkou ochotu či schopnost informovat své publikum. Dokladem toho může být například fakt, že z celkového počtu 13 aktualizací na webu vwdieselform.com za dané sledované období @VW odkazoval na tento web v méně jak v polovině případů. Toto ukazuje, že společnost sice veřejně sdílela informace na svém webu, ale ne prostřednictvím sociálních médií. Důkazem toho může být například to, že když EPA v listopadu dodatečně oznámila, že podvodný software byl instalován také do motorů o obsahu 3,0 litru TDI, Volkswagen tuto informaci na Twitteru nesdílel. Volkswagen také na Twitteru nesdílel informaci, že z vedení společnosti 23. 9. 2015 odstoupil tehdejší CEO Martin Winterkorn a na jeho místo byl 25. 9. 2015 jmenován jako krizový manažer a nový CEO společnosti Volkswagen Matthias Müller.

Sociální média umožňují společností poskytovat stakeholderům informace, a to rychle a bez rizika dezinterpretace médií. Nevyužití tohoto prostoru může být kritické pro ohrožení reputace společnosti. Nedostatečné sdílení informací na sociálních médiích může ve stakeholderech vzbuzovat negativní emoce a posilovat nedůvěru. Volkswagen v tomto pohledu podcenil sílu Twitteru, a to především s ohledem na jeho sílu ve Spojených státech amerických.

Etické hledisko

Jak již bylo popsáno výše, Volkswagen byl v době odhalení emisní aféry postaven do pozice společnosti s vysokou odpovědností za vznik krize. Volkswagen v tomto

případě zareagoval dle teorie SCCT správně a ve svých prvních vyjádřeních volil omluvu. Jak již bylo zmíněno výše, omluva byla vedena například ústy Michaela Horna (Volkswagen USA, 2015b) a byla také obsažena ve vyjádření Martina Winterkorna (Volkswagen, 2015d). Vyjadřovali se k ní tedy čelní představitelé společnosti Volkswagen. Možnost kompenzace byla ve sledovaném období zmíněna pouze jednou, když účet @VW sdílel příspěvek nabízející takzvaný Goodwill package, neboli balíček dobré vůle: @VW „2.0L TDI Owners, we're working hard to make things right. Visit http://www.vwdieselinfo.com/goodwill_package/ for more information.“ (Volkswagen USA, 2015d). Balíček nabízel předplacenou Visa debetní kartu na \$500 a předplacenou kartu na \$500 použitelnou u dealerů Volkswagen ve spojených státech amerických. Dále balíček nabízel tři roky asistenční služby. Balíček byl však nabízen pouze pro majitele vozů s motorem typu EA189 2,0 litru TDI (Pleskot, 2016). Takovýto způsob kompenzace je v první fázi jistě vhodný, ale nedostačující. Nejen, že odškodnění nebylo nabídnuto všem majitelům poškozených vozů, ale s velkou pravděpodobností také nedokázalo dostatečně pokrýt celkové znehodnocení vozu.

V rámci dodržování etického hlediska literatura zmiňuje také vyjádření starosti o poškozené a vyjádření úsilí věnovaného pro nápravu. Tuto část Volkswagen splňuje jak v rámci vyjádření Michaela Horna (Volkswagen USA, 2015b), který mluví o nápravě a znovuzískání důvěry a Martina Winterkorna (Volkswagen 2015d), který slibuje, že společnost učiní vše potřebné k nápravě poškození a znovuzískání důvěry. Volkswagen ve svých tweetech také instruuje majitele vozů s pohonnou jednotkou 2,0 litru TDI, jak zkontrolovat, zda byl v jejich vozidlech použit podvodný software. Tuto výzvu sdílí například ve výzvě z účtu pro americký trh: @Volkswagen USA „Use our VIN look up tool to find out if your 2.0L TDI is affected by the emissions issue. <http://www.vwdieselinfo.com>“ (Volkswagen USA, 2015c). Takováto výzva sice odpovídá zásadám o naplnění etického hlediska i zásadě o naplnění informačních principů dle SCCT, není však dostatečná, protože nástroj pro kontrolu VIN čísla vozidel je platný pouze pro motory 2,0 litru TDI, nikoli pro ostatní zasažené pohonné jednotky.

Strategie obnovy a znovuposílení důvěry

V rámci strategie obnovy byla, tak jak popisuje SCCT, poskytnuta omluva a ujištění, že společnost bude usilovně pracovat na nápravě. Hned první tweet na každém ze sledovaných účtů tyto prvky splňuje, ať už z pozice již několikrát zmiňovaného Michaela Horna na účtu @VW nebo Martina Winterkorna na účtech @Volkswagen a @vwpress_en. Tyto příspěvky však nezmiňují nabídku náhrady škody. Ta byla učiněna až 17. 11. 2015 spolu s nabídkou tzv. Goodwill package, jak již bylo zmíněno výše. Dle zásad SCCT by však tento krok měl být učiněn hned na počátku ve fázi obnovy.

Strategie znovuposílení důvěry, která následuje po strategii obnovy, může být vnímána v dalších příspěvcích na sledovaných účtech. Hned druhý příspěvek na účtu @VW z 27. 9. 2015 obsahuje informaci o vytvoření webu vwdieselform.com a připojený obrázek rozšiřuje tuto informaci o potřebu informovat komunitu a poděkovat za trpělivost, zatímco společnost pracuje na řešení. V plném znění: @VW „Visit <http://VWDieselform.com> for information regarding affected TDI vehicles.“ Text obrázku: „We've launched VWDieselform.com to keep our community updated with information regarding affected TDI vehicles. Thank you for your patience as we work to remedy this issue and regain your trust.“ Zde je vidět přesun z žádosti o trpělivost na poděkování za trpělivost. Tento posun ukazuje, že veškeré náležitosti spojené s omluvou a dalšími akty v rámci strategie obnovy byly již z pohledu společnosti naplněny a sdělení se tak přesouvá do strategie znovuposílení důvěry. Dále společnost nabízí nové informace ohledně problematiky a například již zmiňované nástroje pro ověření motoru pro zákazníky.

2.4 Shrnutí a doporučení

Pro analýzu krizové komunikace společnosti Volkswagen byla stanovena základní kritéria určující úspěšnou krizovou komunikaci. Na základě zhodnocení stanovených kritérií pro úspěšnou krizovou komunikaci lze tvrdit, že krizová komunikace společnosti Volkswagen byla spíše neúspěšná a byla charakteristická převážně podceněním Twitteru jakožto média pro přenos informací směrem k zainteresovaným osobám.

Přesto, že Volkswagen v dílčích bodech krizové komunikace, jako je etické hledisko, konzistentnost a naplnění strategie obnovy a znovuposílení důvěry, částečně uspěl,

nedokázal zvládnout svou komunikaci v plném rozsahu. Volkswagen pravděpodobně selhal už v přípravě na krizi. Nedostatečná příprava zapříčinila, že společnost nezvládla splnit časový interval pro první reakci. Nedodržení tohoto parametru může snadno ve stakeholderech vyvolat nejistotu, strach a další negativní emoce, které vedou k poškození reputace společnosti. Dává také prostor k mediálním a osobním spekulacím, které plynou z nedostatečné informovanosti. Nedokázal také být dostatečně otevřený v komunikaci ke stakeholderům a nedostatek poskytovaných informací mohl opět způsobit nadbytečnou ztrátu důvěry. Ani z etického hlediska nebyla krizová komunikace společnosti dostatečně v pořádku, především s ohledem na nabízené kompenzace. Ty byly ve sledované fázi oznámeny velice pozdě, oznámení nebylo směřováno na všechny poškozené a nebylo v dostatečné výši. Tyto nedostatky mohly narušit strategii znovuposílení důvěry. Z poměrně dlouhé komunikace mezi společností Volkswagen a výzkumnými organizacemi o problematice měření emisí , která předcházela zveřejnění, je patrné, že minimálně pro krizovou komunikaci na Twitteru nebyl připraven dostatečný krizový scénář a vhodný plán komunikace.

Krizová komunikace prostřednictvím sociálních médií se stává velice důležitým prvkem krizové komunikace jako takové. V době, kdy velká část populace hledá informace především na internetu, je síla těchto médií podstatná a společnosti by to měly brát v potaz. Neměly by tak využívat internet a sociální média primárně ke své propagaci, jak bylo například vidět ze složení sdílených příspěvků společnosti v období krize, ale také k budování a ochraně své reputace.

Závěr

Aféra dieselgate propukla 18. září 2015 ve Spojených státech amerických. Tamní agentura pro ochranu životního prostředí EPA obvinila společnost Volkswagen z porušování federálního zákona Spojených států amerických o ochraně ovzduší CAA. Přestože se obvinění původně týkalo téměř půl milionu vozů ve Spojených státech amerických, v konečném důsledku byl podvodný software nainstalován v přibližně jedenácti milionech vozů po celém světě. V současnosti tak společnost Volkswagen čelí obviněním z obcházení emisních norem v mnoha státech po celém světě. Tato obvinění uvrhla společnost do hluboké krize, která ji stála miliardy dolarů.

Tento emisní skandál společnosti Volkswagen vyústil až k vybudování kompletně nové strategie směřování značky. Tato nová strategie se zaměřuje výhradně na elektromobilitu. Matthias Müller, tehdejší CEO společnosti Volkswagen, oznámil v roce 2017 na mezinárodní automobilové výstavě ve Frankfurtu IAA, že společnosti Volkswagen se chce do roku 2025 stát leaderem v elektromobilitě (Volkswagen, 2017)

Cílem této bakalářské práce byla analýza krizové komunikace společnosti Volkswagen při aféře dieselgate. Práce byla zaměřena na komunikaci společnosti Volkswagen na sociální síti Twitter. Aby bylo možné provést analýzu a vyvodit závěry, bylo nutné si nejprve teoreticky vymezit danou problematiku. Vzhledem k nedostatečnému množství podkladů v českém jazyce bylo nutné čerpat především ze zahraniční literatury. Obecně platné základy krizové komunikace byly použity i od českých autorů. Zde vidím příležitost pro české autory zabývající se krizovou komunikací v rozšíření stávající literatury o nové poznatky především z oblasti použití internetu a sociálních médií. Mimo základy krizové komunikace bylo také třeba prostudovat problematiku online médií a také aféru dieselgate samotnou.

Pro zhodnocení krizové komunikace společnosti Volkswagen bylo nutné si určit hodnotící body. Ty byly stanoveny na základě odborné literatury a byly postaveny jak na obecných základech krizové komunikace, tak především na základě SCCT. Teorie situační krizové komunikace byla pro hodnocení krizové komunikace zvolena jako stěžejní právě proto, že přináší nadstavbu k obecným zásadám krizové komunikace a rozšiřuje ji právě o poznatky zahrnující změny ve světě sociálních

médií. Důležitým prvkem pro volbu SCCT bylo také to, že poskytuje zásady strategií pro různé typy krizí, a to mimo jiné na základě míry zavinění, která byla v tomto případě určujícím a významným faktorem ovlivňujícím vývoj krizové komunikace.

Data, ze kterých bylo v konečném zhodnocení krizové komunikace vycházeno, byla jak primární, tak sekundární. Některé tweety, jako například tweety z kanálu `vwpress_en`, již nebyly v době psaní této práce dostupné a hodnocení v některých částech tedy vycházelo z poznatků již zpracovaných, konkrétně z dat sesbíraných za dobu sedmi měsíců od vypuknutí krize.

Dle vyhodnocení příspěvků společnosti Volkswagen na sledovaných účtech lze odvodit, že krizová komunikace nebyla v případě Twitteru provedena kvalitně. Přesto, že se organizaci dařilo naplňovat parametry strategie obnovy a znovuzískání důvěry a také správně cílila své příspěvky na sledovaných účtech vzhledem k předpokládanému publiku, nevytvořila krizová komunikace společnosti Volkswagen dobrý dojem a nesplnila dostatečně vytyčené základní parametry dobré krizové komunikace na sociální síti Twitter. Následující zásadní nedostatky se objevovaly napříč sledovanými účty: pomalá první reakce, nedostatek poskytovaných informací a nízká míra otevřenosti a tím i transparentnosti.

Je důležité podotknout, že na základě krizové komunikace společnosti na jednom z mnoha používaných komunikačních kanálů nelze vytvořit všeobecný pohled na celkovou krizovou komunikaci společnosti v dané aféře. Tento závěr však může být užitečným rádcem pro další potenciální krize, především s ohledem na SCCT, která staví strategie přístupu ke krizím na základě poznatků z krizí minulých. Jak vyplývá z analýzy, společnost Volkswagen podcenila krizovou komunikaci na sociální síti Twitteru. Vzhledem k poznatkům získaným při studiu literatury je důležité si uvědomit, že sociální média budou hrát v budoucnu stále větší roli v komunikaci společností směrem k veřejnosti a společnosti by to měly brát v potaz.

Seznam literatury

ARMSTRONG, G. -- KOTLER, P. *Marketing: An Introduction*. London: Pearson, 2016. 672 s. ISBN 978-01-341-4953-0.

ARMSTRONG, G. -- KOTLER, P. *Marketing: An Introduction*. 12. vydání, London: Pearson, 2015. 672 s. ISBN 978-01-292-01678-8.

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

BENOIT, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration*. Albany: State University of New York Press, 1995. ISBN 978-0-791-42186-4

CAFEE, *In-Use Emissions Testing of Light-Duty Diesel Vehicles in the United States* [online]. Morgantown, 2014. West Virginia University, Center for Alternative Fuels, Engines & Emissions (CAFEE). Vedoucí práce: Gregory J. Thompson. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z:

https://www.theicct.org/sites/default/files/publications/WVU_LDDV_in-use_ICCT_Report_Final_may2014.pdf

CHALUPA, R. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. 176 s. ISBN 978-80-247-4234-2

COOMBS, W. T., Holladay, S. J. *Exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crisis*. Emerald Publishing, 2005. ISBN 978-0-76231-234-4

COOMBS, W. T. *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*. *Corporate Reputation Review* [online]. Palgrave Macmillan UK. 14. září 2007, 10(3), 163-176 [cit. 2018-10-13]. ISSN 1363-3589. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1550049>

COOMBS, Timothy W. a Sherry J. HOLLADAY. *Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication*. Public Relations Review [online]. Charleston: Eastern Illinois University, 2008, 11. dubna 2008, 34, 252-257 [cit. 2018-09-28]. ISSN 0363-8111. Dostupné z:

https://www.academia.edu/340554/Comparing_Apology_to_Equivalent_Crisis_Response_Strategies_Clarifying_Apologys_Role_and_Value_In_Crisis_Communication

ČTK. *Podváděli jsme, přiznal se Volkswagen. Čeká ho pokuta přes čtyři miliardy dolarů a rozsáhlé reformy*. Hospodářské noviny [online]. © 1996-2018 Economia, 10. března 2017 [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65655000-podvadeli-jsme-priznal-se-volkswagen-ceka-ho-pokuta-pres-ctyri-miliardy-dolaru-a-rozsahle-reformy?fbclid=IwAR0NsiWcmPySybOYEW3pqf6Rf5D3tlt3K86IKWqpGFYGNF6oPETwRBPOwH8>

Dinnie, K. *Creating corporate reputations: Identity, image and performance*. European Journal of Marketing, [online], Oxford University Press, 2001. 2003 37(7), 1144-1147. [cit. 2018-10-18]. ISSN 0309-0566. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/237025858?accountid=17203>

EA189 DIESEL CAMPAIGN: Trust Building Measure [online]. 2018 [cit. 2018-10-31]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/other/ea189-tbm>

EA189 DIESELOVÉ MOTORY [online]. 2018 [cit. 2018-10-31]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/servis-a-prislusenstvi/dieselove-motory-ea-189>

EPA., EPA, *California Notify Volkswagen of Clean Air Act Violations / Carmaker allegedly used software that circumvents emissions testing for certain air pollutants*. United States Environmental Protection Agency [online]. Washington, 2017, 18. září 2015 [cit. 2018-10-16]. Dostupné z: <https://archive.epa.gov/epa/newsreleases/epa-california-notify-volkswagen-clean-air-act-violations-carmaker-allegedly-used.html>

EWING, J. *Faster, Higher, Farther: How One of the World's Largest Automakers Committed a Massive and Stunning Fraud* [online]. New York: W. W. Norton & Company, 2017 [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: https://www.amazon.com/Faster-Higher-Farther-Automakers-Committed-ebook/dp/B01M5GVHXW/ref=tmm_kin_swatch_0?encoding=UTF8&qid=&sr=

Fair Trade [online]. NaZemi [cit. 2018-10-16]. Dostupné z: www.fairtrade.cz

FTOREK, J. *Public relations jako ovlivňování médií: Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 224 s. ISBN 978-80-247-3926-7

GIBNEY, A. Dirty money; 1. díl. *Hard NOx* [epizoda dokumentárního seriálu]. ©1997-2018. USA, 2018. Netflix.com. [cit. 2018-30-10]. Dostupné z: <https://www.netflix.com/watch/80149533?trackId=200257859>

GRAPPI, S., ROMANI, S. *Company Post-Crisis Communication Strategies and the Psychological Mechanism Underlying Consumer Reactions*. Journal of Public Relations Research [online]. Philadelphia: Taylor & Francis, 2015, 27(1), 22-45 [cit. 2018-09-28]. ISSN 1062-726X. Dostupné z: [https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1648680219?accountid=17203](https://search-proquest.com.zdroje.vse.cz/docview/1648680219?accountid=17203)

INTERNATION TELECOMMUNICATION UNION. *Measuring the Information Society Report*. ITU [online]. Geneva: ITU, 2018, 2016 [cit. 2018-10-16]. Dostupné z: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2016/MISR2016-w4.pdf>

JAHODOVÁ, H., PŘIKRYLOVÁ, J., VYSKOČILOVÁ, J. *Krizová komunikace v českých nemocnicích*. Marketing Science & Inspirations. [online]. 2013. 8(1), 2-8 [cit. 2018-10-29]. Dostupné z: ftp://193.87.31.84/0175048/MI_19.pdf ISSN 1338-7944.

LIM, J. *Volkswagen's crisis communication: Twitter use during #dieseldgate*. Toronto, 2016. Reyrson University.

PLESKOT, K. *A CLOSER LOOK AT THE VOLKSWAGEN GOODWILL PACKAGE FOR DIESEL OWNERS: And what one diesel driver thinks of*

it. MOTORTREND [online]. 2016 [cit. 2018-11-03]. Dostupné z:

<https://www.motortrend.com/news/a-closer-look-at-the-volkswagen-goodwill-package-for-diesel-owners/>

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8

ROUSSEAU, D. M. *Is there such a thing as "EVIDENCEBASED MANAGEMENT*. The Academy of Management Review [online]. Academy of Management, 2006, 31(2), 256-269 [cit. 2018-10-16]. ISSN 0363-7425. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/20159200?seq=1#page_scan_tab_contents

SCHWARZ, J. *VW investors sue for billions of dollars over diesel scandal*. Reuters [online]. © 2018 Reuters, 10. září 2018 [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <https://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-trial/vw-investors-sue-for-billions-of-dollars-over-diesel-scandal-idUSKCN1LQ0W4>

SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Třetí rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

SMITH, J. *The Companies With the Best CSR Reputations*. Forbes[online]. Forbes Media, 2. října 2013 [cit. 2018-10-30]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/10/02/the-companies-with-the-best-csr-reputations-2/#23c3231134ff>

SPOLEČNOST PRO FAIR TRADE. *Průzkum znalosti Fair Trade a spotřebitelského chování*. Za férové banány [online]. Praha: NaZemi, 2010 [cit. 2018-10-16]. Dostupné z: http://www.zaferovebanany.cz/sites/default/files/pruzkum_spotrebitele_ban_2010.pdf

TOMANDL, J. *Jak účinně oslovit média. Media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru*. Brno: Computer Press. 2011. 296 s. ISBN 978-80-251-3457-3

TWITTER INVESTOR RELATIONS. *Q2 2018 Letter to Shareholders*. Investor Relations [online]. Twitter, 2018, 27. července 2018 [cit. 2018-10-16]. Dostupné z: <https://investor.twitterinc.com/static-files/610f4a82-5b52-4ed9-841c-beecbfa36186>

Van den Hurk, A., *Social Media Crisis Communications: Preparing for, Preventing, and Surviving a Public Relations #FAIL*. Indianapolis. USA: Que Publishing. 2013. ISBN 978-0-1333-5391-4

VOLKSWAGEN. Volkswagen launches largest electromobility campaign in the automotive industry. VOLKSWAGEN [online]. Zář 2017, © Volkswagen AG 2018 [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <https://www.volkswagenag.com/en/news/stories/2017/09/IAA-2017-Mueller.html#>

VOLKSWAGEN. [„Volkswagen AG announces action plan to update diesel vehicles with EA 189 EU5 engines“ LINK: <https://t.co/0q7bdtiM2s>] In: *Twitter* [online]. 5. 10. 2015a, [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://twitter.com/volkswagen/status/649526731343298560>

VOLKSWAGEN. [„Volkswagen confirms: EA288 engines designed for EU5 and EU6 are not affected. LINK: <https://t.co/Y12IPwZ7oA>] In: *Twitter* [online]. 23. 10. 2015b, [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://twitter.com/volkswagen/status/657464369652060160>

VOLKSWAGEN. [„Volkswagen Brand Board of Management takes strategic decisions. LINK: <https://t.co/FK0mdty4hi>] In: *Twitter* [online]. 13. 10. 2015c, [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://twitter.com/volkswagen/status/653864469660073984>

VOLKSWAGEN. [„Video statement of Prof. Dr. Martin Winterkorn: LINK: <https://t.co/htUtPC1iWM>] In: *Twitter* [online]. 22. 09. 2015d, [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://twitter.com/volkswagen/status/646406987270496256>

VOLKSWAGEN USA. [„Owners of affected 2.0L TDI vehicles can sign up on <http://vwdieselinfo.com> to receive communications & updates. IMAGE: <https://pbs.twimg.com/media/CSbWw2cWUAAatfp.jpg:large>] In: *Twitter* [online]. 28. 10. 2015a, [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <https://twitter.com/VW/status/659450530591318016>

VOLKSWAGEN USA. [„Update from Volkswagen regarding the EPA investigation: IMAGE: <https://pbs.twimg.com/media/CPtlgphUEAAuPNM.jpg>] In: *Twitter* [online]. 24. 9. 2015b, [cit. 2018-11-03]. Dostupné z: <https://twitter.com/VW/status/647190698223992832>

VOLKSWAGEN USA. [„Use our VIN look up tool to find out if your 2.0L TDI is affected by the emissions issue. LINK: <http://www.vwdieselinfo.com>, IMAGE: <https://pbs.twimg.com/media/CRdeQROWwAA--gh.png>] In: *Twitter* [online]. 16. 10. 2015c, [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <https://twitter.com/vw/status/655095904911904768>

VOLKSWAGEN USA. [„2.0L TDI Owners, we're working hard to make things right. Visit http://www.vwdieselinfo.com/goodwill_package/ for more information. IMAGE: <https://pbs.twimg.com/media/CUB37-ZVAAEp8BJ.jpg>] In: *Twitter* [online]. 17. 11. 2015d, [cit. 2018-11-03]. Dostupné z: <https://twitter.com/VW/status/666664617607852032>

VOLKSWAGEN USA. [„Visit <http://VWDieselInfo.com> for information regarding affected TDI vehicles. IMAGE <https://pbs.twimg.com/media/CP6-1xfUcAEzAbD.png>] In: *Twitter* [online]. 27. 9. 2015e, [cit. 2018-11-03]. Dostupné z: <https://twitter.com/VW/status/648165227574374402>

ZUZÁK, K., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku. 2.*, aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Průměrné hodnoty NOx testovaných vozidel na pěti testovacích tratích v porovnání s emisní normou EPA Tier2-Bin5	29
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Seznam tabulek

Tab. 1 Vnitřní a vnější příčiny krize	13
Tab. 2 Typy krizí dle SCCT rozdělené dle míry odpovědnosti organizace	18
Tab. 3 Frekvence tweetů vázaných k aféře dieselgate na zkoumaných účtech společnosti Volkswagen	32
Tab. 4 Frekvence tweetů vázaných k aféře dieselgate na účtu @Volkswagen v jednotlivých měsících	32
Tab. 5 Složení tweetů na účtu @Volkswagen	33
Tab. 6 Frekvence tweetů vázaných k aféře dieselgate na účtu @VW v jednotlivých měsících	34
Tab. 7 Složení tweetů na účtu @VW	34
Tab. 8 Frekvence tweetů vázaných k aféře dieselgate na účtu @vwpress_en v jednotlivých měsících	35
Tab. 9 Složení tweetů na účtu @vwpress_en	35

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Jiří Soudek		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Krizová komunikace při aféře Dieselgate		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2018
POČET STRAN	49		
POČET OBRÁZKŮ	9		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem této bakalářské práce na téma „Krizová komunikace při aféře Dieselgate“ bylo analyzovat krizovou komunikaci společnosti Volkswagen při aféře dieselgate. Tato aféra byla jednou z nejvýznamnějších afér v automobilovém průmyslu ve 21. století. Bylo provedeno zkoumání jednotlivých sledovaných twitterových účtů společnosti Volkswagen, konkrétně to byly účty: globální účet společnosti @Volkswagen, účet společnosti určený pro americký trh @VW a účet určený pro komunikaci s médii @vwpress_en. Jednotlivé příspěvky byly dohledány na sociální síti Twitter a podrobeny jak kvalitativnímu, tak kvantitativnímu zpracování. Data byla vzhledem k nedostupnosti některých tweetů zpracována také sekundárně. Nakonec bylo na základě teoretických poznatků stanoveno pět základních parametrů určujících úspěšnou krizovou komunikaci. Vyhodnocení těchto parametrů ukázalo, že společnost Volkswagen nedostatečně zvládla svoji krizovou komunikaci při aféře dieselgate na sociální síti Twitter.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Krizová komunikace, Volkswagen, Twitter, dieselgate, SCCT		

ANNOTATION

AUTHOR	Jiří Soudek		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Crisis communication during dieselgate		
SUPERVISOR	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2018
NUMBER OF PAGES	49		
NUMBER OF PICTURES	9		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>This bachelor theses on the topic of „Crisis communication during dieselgate“ describes Volkswagen’s crisis communication on Twitter during dieselgate. This affair was one of the most significant affairs in the automotive industry in the 21st century. The survey of Volkswagen’s Twitter accounts was carried out, namely: @Volkswagen's global account, @VW US company account, and @vwpress_en media account. Individual posts were searched on the social network Twitter and qualitatively and quantitatively processed. Due to unavailability of several posts, some of these were processed secondarily. Finally, based on the theoretical knowledge, five basic parameters of succesful crisis communication were identified. The assessment of these parameters has shown that Volkswagen has not mastered its crisis communication with the dieselgate affair on the Twitter social network adequately.</p>		
KEY WORDS	Crisis communication, Volkswagen, Twitter, dieselgate, SCCT		