



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Krizový management

Crisis management

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Doc. RNDr. Bohumír Štědroň, CSc.

SUCHOPÁR

JAKUB

**2022**



# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Suchopár** Jméno: **Jakub** Osobní číslo: **492886**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut ekonomických studií**  
Studijní program: **Ekonomika a management**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Krizový management**

Název bakalářské práce anglicky:

**Crisis Management**

Pokyny pro vypracování:

Specifikace cíle a výběr analytické metody.  
Analýza problematiky krizového managementu. Rozbor firem, které si tímto procesem prošly.  
Prognóza  
Závěry

Seznam doporučené literatury:

Kislingerová E.: Podnik v časech krize, nakladatelství Grada  
Smejkal, Rais: Řízení rizik, Grada  
Zuzák, Konigová: krizové řízení podniku, Grada

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**doc. RNDr. Bohumír Štědroň, CSc. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022** Termín odevzdání bakalářské práce: **28.04.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
doc. RNDr. Bohumír Štědroň, CSc.  
podpis vedoucí(ho) práce

\_\_\_\_\_  
Mgr. František Hřebík, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

\_\_\_\_\_  
prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.  
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

SUCHOPÁR, Jakub. *Krizový management*. Praha: ČVUT 2022. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 17. 04. 2022

Podpis:

## **Poděkování**

Chtěl bych velmi poděkovat vedoucímu práce panu Doc, RNDr. Bohumíru Štědroňovi CSc. za vedení, velmi cenné rady a konzultace, které vedly ke vzniku této práce. Dále bych rád poděkoval své rodinně za podporu. Speciální poděkování patří panu Ing. Petru Knyblovi a panu Ing. Petru Tórovi za poskytnuté rozhovory a rozšíření pohledu na celou problematiku tématu.

# Abstrakt

Cílem této práce je čtenáři důkladně přiblížit téma a problematiku krizového managementu pro malé i velké firmy. Měla by sloužit jako zdroj inspirace pro společnost při tvorbě vlastních protio-patření a ukázat, jak krizi efektivně čelit. To vše je vysvětleno ve dvou hlavních částech. V teoretické části se je systémovou analýzou zpracovaná odborná literatura a články k vysvětlení, co to je krizový management a z jakých částí se skládá. Přes vysvětlení podnikového okolí a způsobu, jakým lze rizika analyzovat a rozřadit, je teoretická část zakončena nejdůležitějšími nástroji pro řízení každé krize, a to krizovým plánem, scénářem a komunikací. V druhé, praktické části jsou aplikovány pojmy, které byly obsaženy v teoretické části na názorném příkladu, konkrétně na společnosti Volkswagen a krizi Dieseltgate, která společnost postihla ve druhé polovině roku 2015. Od přiblížení historie společnosti a vzniku kauzy je v práci zpracována analýza rizik, kterým společnost v dané době čelila. Jakou marketingovou komunikaci preferovala před, během a po aféře a jaké byly následky pro společnost. Před finálním závěrem a shrnutím jsou v práci obsaženy kroky a činy, které společnost podnikla, aby odvrátila nejhorší možný scénář. Bakalářská práce je převážně psána formou odborného textu za použití metodiky systémové analýzy.

## Klíčová slova

Krize, Krizový management, rizika, krizový scénář, krizová komunikace, Volkswagen, Dieseltgate

# **Abstract**

The aim of this thesis is to provide the reader with a thorough introduction to the topic and issues of crisis management for small and large companies. It should serve as a source of inspiration for the company in developing its own countermeasures and show how to face the crisis effectively. All this is explained in two main parts. In the theoretical part, a systematic analysis is made of literature and articles to explain what crisis management is and what parts it consists of. Through explaining the business environment and how risks can be analyzed and classified, the theoretical part concludes with the most important tools for managing any crisis, namely the crisis plan, scenario and communication. In the second, practical part, the concepts covered in the theoretical part are applied to a case study, namely Volkswagen and the Dieselgate crisis that hit the company in the second half of 2015. Starting with an overview of the history of the company and the origins of the case, the thesis analyses the risks that the company faced at the time. What marketing communications were preferred before, during and after the affair and what were the consequences for the company. Before the final conclusion and summary, the thesis includes the steps and actions the company took to avert the worst case scenario. The bachelor thesis is mainly written in the form of a technical text using a systems analysis methodology.

## **Key words**

Crisis, Crisis management, risks, crisis scenario, crisis communication, Volkswagen, Dieselgate



# Obsah

Úvod.....	5
<b>1 Význam managementu.....</b>	<b>7</b>
1.1 Historie managementu.....	7
<b>2 Co je to krize.....</b>	<b>7</b>
<b>3 Životní fáze podniku .....</b>	<b>8</b>
3.1 Fáze vzniku.....	8
3.2 Fáze růstu .....	8
3.3 Stabilita.....	9
3.4 Úpadek.....	9
3.5 Zánik .....	10
<b>4 Krize podniku .....</b>	<b>11</b>
4.1 Příznaky krize .....	12
4.2 Charakteristika okolí.....	13
4.2.1 Základní dělení okolí.....	14
4.3 Změna okolí .....	14
4.3.1 Makroprostředí .....	14
4.3.2 Mikroprostředí .....	14
4.4 Vnitřní a vnější rizika.....	15
<b>5 Řízení rizik.....</b>	<b>16</b>
<b>6 Stádia krize.....</b>	<b>16</b>
6.1 Potenciální krize .....	17
6.2 Latentní fáze krize.....	17
6.3 Akutní fáze krize .....	18
6.4 Nevladatelná krize.....	18
<b>7 Řízení v akutní fázi krize .....</b>	<b>18</b>
7.1 Možnosti řešení .....	20
7.1.1 Likvidace .....	20
7.1.2 Fúze .....	20
7.1.3 Konsolidace .....	20
7.1.4 Úpadek .....	21

7.1.5	Sanace .....	21
<b>8</b>	<b>Analýza rizik .....</b>	<b>22</b>
8.1	Základní pojmy.....	22
8.1.1	Aktivum .....	22
8.1.2	Hrozba .....	23
8.1.3	Zranitelnost .....	23
8.1.4	Protiopatření .....	24
8.1.5	Riziko .....	24
8.2	Postup analýzy rizik .....	25
8.2.1	Hranice analýzy rizik.....	25
8.2.2	Identifikace aktiv .....	25
8.2.3	Stanovení hodnoty .....	25
8.2.4	Identifikace hrozeb.....	26
8.2.5	Analýza hrozeb .....	26
8.2.6	Pravděpodobnost jevu .....	26
8.2.7	Měření rizika.....	26
8.3	Metody analýzy rizik .....	27
8.3.1	Kvalitativní metoda .....	27
8.3.2	Kvantitativní metoda.....	27
8.3.3	Kombinovaná metoda .....	27
<b>9</b>	<b>Krizový scénář a plán .....</b>	<b>27</b>
9.1	Krizový scénář.....	28
9.2	Krizový plán .....	28
<b>10</b>	<b>Krizová komunikace .....</b>	<b>29</b>
10.1	Veřejné mínění .....	29
10.2	Komunikace s médii.....	30
10.3	Komunikace v akutní fázi krize.....	30
10.3.1	Vnější komunikace.....	31
10.3.2	Vnitřní komunikace .....	32
<b>11</b>	<b>Metodika.....</b>	<b>32</b>
<b>12</b>	<b>Společnosti VolkswagenGroup a kauza Dieselgate .....</b>	<b>35</b>
12.1	Charakteristika společnosti.....	35

12.2	Historie společnosti VAG .....	35
<b>13</b>	<b>Kauza Dieselgate .....</b>	<b>37</b>
13.1	Co to je Dieselgate? .....	37
13.2	Jak se na kauzu přišlo? .....	38
13.3	Následky kauzy .....	41
13.3.1	Spojené státy americké .....	41
13.3.2	Evropa .....	42
<b>14</b>	<b>Finanční dopady na společnost .....</b>	<b>43</b>
<b>15</b>	<b>Analýza rizik .....</b>	<b>44</b>
15.1	Vnější rizika .....	44
15.1.1	Ztráta zákazníků a důvěry .....	44
15.1.2	Ztráta důvěry investorů .....	45
15.1.3	Konkurence .....	45
15.2	Vnitřní rizika .....	45
15.2.1	Organizační struktura .....	45
15.2.2	Image .....	45
15.2.3	Finanční rizika .....	45
<b>16</b>	<b>Marketingová komunikace .....</b>	<b>46</b>
16.1	Před krizí .....	46
16.2	Během krize .....	47
16.3	Po krizi .....	49
<b>17</b>	<b>Podniknuté kroky pro odvrácení krize .....</b>	<b>50</b>
17.1	Počátek krize .....	51
17.2	Pozastavení marketingové komunikace .....	51
17.3	Krizový plán .....	52
17.4	Kroky k nápravě .....	52
17.4.1	Omluva .....	52
17.4.2	Propouštění .....	52
17.4.3	Odškodnění .....	53
17.4.4	Konzultanti .....	53
<b>18</b>	<b>Shrnutí a prognóza .....</b>	<b>53</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>56</b>

<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>58</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>61</b>

# Úvod

Téma této bakalářské práce bylo zvoleno na základě toho, že se s ním autor setkal během vlastního studia a velmi ho zaujalo pro fakt, že téma není příliš známé, ale přitom má v řízení společnosti své nezastupitelné místo. Proto se rozhodl, že ho prozkoumá důkladněji ve své bakalářské práci. Téma se mu zdálo velmi aktuální v očích nedávné pandemie spojené s onemocněním Covid-19. Kvůli vládním restrikcím se velké množství firem ocitlo v krizové situaci, kdy bylo ohroženo jejich budoucí podnikání.

Jako primární cíl je čtenáři co nejděleji přiblížit, co to krizový management je a z jakých částí se skládá. Jak se na něj správně připravit a co dělat, když krize opravdu nastane. Všechny, pro čtenáře nové informace, jsou následně uvedeny a zanalyzovány v praktické části na příkladu. Jako dílčí cíl práce je poučení pro čtenáře a to, jestli je na krizi řádně připraven, co by se dalo případně zlepšit, či jak se v daných chvílích zachovat.

Teoretická část začíná všeobecným a stručným úvodem do tématu a vysvětluje, co je to vlastně management jako takový. Jaká je jeho historie a jak se vyvíjel s postupem let. Aby bylo možné zanalyzovat odkud a jaké krize mohou společnost postihnout, musí se nejprve pochopit její struktura, životní fáze a všechny faktory, které ovlivňují její každodenní podnikání. Poté se práce volně přesouvá k jednotlivým druhům krize a ukazuje možnosti se s nimi efektivně vypořádat. V teoretické části je také zpracováno na co si dávat pozor, když se provádí analýza rizik a jak funguje řízení společnosti v akutním stádiu krize. Teoretická část je zakončena rozbohem neúčinnějších prostředků na potlačení, kterými firma disponuje. Jedná se o krizový scénář, plán a komunikaci s médii a veřejností.

Praktická část práce se věnuje rozboru automobilové společnosti Volkswagen group, její historii a vývoji v čase. Dále následuje přiblížení kauzy Dieseltgate, kterou si společnost prošla ke konci roku 2015 a jaké širokosáhlé následky to pro společnost mělo na evropském, ale především americkém trhu. Dále v práci následuje analýza rizik, které sebou Dieseltgate přinesl. Pokračuje detailní zpracování marketingové komunikace společnosti ve třech časových obdobích, konkrétně před, během a po krizi. Poznatky obsažené v teoretické části jsou následně využity při rozboru chování společnosti během krize a jaké konkrétní kroky podnikla, aby si opět získala ztracenou důvěru svých zákazníků a očistila své jméno. Na samotném konci praktické části se nachází celkové shrnutí celé krize a kroků provedené společností VAG s prognózou budoucího podnikání na základě oznámení a strategie společnosti.

Během přípravy bakalářské práce autor čerpal z odborné literatury a internetových statí, zabývajících se touto tematikou. A prostřednictvím systémové analýzy se snažil daný problém přiblížit čtenáři laikovi.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Význam managementu

Obecně lze management charakterizovat jako činnost nebo způsob vedení/řízení/kontroly soustavy někoho nebo něčeho. Také může označovat skupinu vedoucích pracovníků. Je to proces nestálého systematického rozhodování, plánování, organizování a vedení za účelem dosažení předem stanoveného cíle za pomoci využití dostupných či poskytnutých zdrojů.

## 1.1 Historie managementu

Původ slova management pochází z latiny, konkrétně ze slov *manus*, v překladu ruka a *agere*, které vyjadřuje čin nebo akt. Spojením těchto slov (nikoli manusagere, ale manumagere) by byl doslovný překlad „vést ruku svého podřízeného“. Podle etymologie bylo slovní spojení používáno jako „ruční ovládání koně“. Lze tedy pozorovat, že slovo samotné se změnilo, jeho současný význam, činnost vést/řídit, o tolik ne.

## 2 Co je to krize

Slovo krize má původ ve slově *krino*, které pochází ze starořečtiny. Do českého jazyka by se dalo přeložit pod vícero významy, například rozhodovat, měřit, posuzovat mezi dvěma variantami opačného charakteru. Postupem času z něj vzniklo slovíčko *krisis*, jehož významem označoval dobu, která vyžadovala rozhodnutí nebo potíže. A odtud vznikla slova, která používáme v současnosti. Český *krize*, anglicky *crisis*, německy *Krise*. A takto bychom mohli pokračovat dále, avšak význam se vůbec nezměnil. Podle aktuální verze slovníku českého jazyka je definice pro slovo krize: rozhodná chvíle či obrat, těžká či svízelná situace anebo vyvrcholení dějového konfliktu.

Dnešní veřejností je slovo „krize“ chápáno hlavně negativně. Lidé se denně dočítají negativní zprávy a tím je z velké části ovlivněn jejich pohled na chápání okolí. Připouštěním si pouze toho záporného se zužuje pohled na celou problematiku věci. Krize nemusí být pouze špatná, může s sebou přinášet i nové příležitosti. O tom svědčí i vyjádření slova krize v čínském jazyce, které je tvořeno dvěma symboly. Dohromady tvoří jedno slovo, ale když se rozdělí, každý nabývá vlastního významu.

Čínský znak krize

危機

Nebezpečí

Příležitost

**Obrázek 1:** Význam slova krize

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## 3 Životní fáze podniku

Tak, jak si člověk za svůj život projde životním cyklem dětství, dospívání, dospělosti, stářím a následně smrtí, tak něco obdobného platí i pro firmy a společnosti. Tento životní proces lze rozdělit do pěti jednotlivých fází. Každá přináší pro podnik různé příležitosti, ale i hrozby a jsou s nimi spojena velká rizika. Seběmenší zaváhání může vést ke katastrofě. Proto firmy zaměstnávají různé manažery, kteří mají za úkol společnost skrze tyto fáze provést. Ovšem záleží na jejich zkušenostech a vůli, jak daleko dokáží společnost dostat. Jejich hlavním cílem je udržet společnost výdělečnou a prosperující po co možná nejdelší dobu.<sup>1</sup>

### 3.1 Fáze vzniku

Fáze, kdy se podnik zakládá. Na začátku je myšlenka či podnikatelský záměr. Znalostí či monitoringem trhu vytváří základní předpoklady pro své budoucí fungování. Vlastník či vlastníci se snaží sehnat nezbytné prostředky jako jsou finance, zaměstnanci, stroje, materiál, nemovitosti a mnohá další aktiva, která jsou nezbytná pro nastartování podnikání. Je to velmi důležité období, během kterého se formují základy pro budoucí podnikání. Ale ještě před vznikem by pro společnost měly být určeny základní předpoklady:<sup>2</sup>

- Předmět podnikání: s čím a na jakém trhu se bude podnikat
- Cíl podnikání: čeho se má podnikáním dosáhnout
- Strategie a plán pro dosažení cíle
- Způsob, jak zajistit základní prostředky pro podnikání
- Mít odhodlání vše realizovat

### 3.2 Fáze růstu

Pokud podnik překonal úspěšně počáteční fázi, nastává růst. Povedlo se mu na trhu či území prosadit, dostal se do povědomí zákazníků a jeho výrobky/služby začínají mít úspěch. Mylně se často usuzuje, že pokud se podnik dostane až sem, tak má vyhráno. Sice se začínají zvedat podniku zisky, postupně si buduje dobrou pověst, infrastrukturu a základnu zákazníků. To vše ovšem nezaručuje, že tomu tak bude stále. Manažeři prosperujícího podniku mají často tendenci maximalizovat růst a ziskovost a „vyždímat“ z této situace co nejvíce. Vede je k tomu vidina vyšších příjmů a zvýšení podílu firmy na trhu. Ne vždy se to ale povede a rychlý růst se může vymknout kontrole a způsobit, že společnost nebude schopna udržet tempo výroby, dojde k přetížení strojů, systémů, zdrojů či

---

<sup>1</sup> ROLÍNEK, PH.D., doc. Ing. Ladislav a kolektiv. *Krise malých a středních podniků, příčiny a jejich řešení*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016, 152 s. ISBN 978-80-7394-367-7.

<sup>2</sup> ČECHUROVÁ, Bc. Marie. *Životní fáze podniku se zaměřením na období krize [online]*. České Budějovice, 2013, 81 s. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/fum20i/Diplomov\\_prce\\_Marie\\_echurov.pdf](https://theses.cz/id/fum20i/Diplomov_prce_Marie_echurov.pdf). Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Ing. Martina Novotná, Ph.D.



pracovníků. V horším případě to může vést i k bankrotu. Tomuto scénáři se dá předejít úměrnou investicí do výrobních kapacit, zásob či budov, zvolením vhodné strategie a podporou prodeje.

Tato fáze nemůže být nekonečná, protože je psychicky, fyzicky i finančně velmi náročná, a proto by neměla trvat velmi dlouho. Pokud má společnost uspět v budoucnu, měla by zde být snaha zvětšit společnost přiměřeně jejímu růstu. Nejdůležitější je však zajistit společnosti co možná nejlepší výchozí pozici na trhu a stabilitu ve všech jejích částech od řízení až po výrobu, logistiku a distribuci. Dále je klíčové vytvořit co nejlepší konkurenceschopnost a dobré jméno, které bude lákat zákazníky. Neméně důležitá je spokojenost vlastních zaměstnanců a dobré jméno společnosti na trhu práce. Tyto faktory jsou do budoucna klíčové.<sup>3</sup>

### 3.3 Stabilita

Dokázal-li podnik úspěšně zvládnout svůj růst, nastávají pro něj dvě možnosti. Tou první je uměle přejít do fáze stability. Záměrně potlačí svůj růst a rozvoj. Plně se soustředí na svou pozici a na udržitelnost uspokojování trhu. Druhou možností je lehká přeměna společnosti či výrobku. Tato volba zajistí, je-li provedena správně, prodloužení fáze růstu. Také je zde možnost, že se nevyužije ani jedna z těchto variant. Tím pádem je společnost po daném čase považována trhem za stabilní. Stabilní znamená, že společnost dosáhla ideální velikosti na svém trhu a úroveň investic a odpisů se srovnala.

Být stabilní neznamená dál se nerozvíjet. Tato fáze je především o mírném, ale stálém zvyšování produkce a zisku. Především se soustřeďuje na to, aby se zákazník stále vracel a tím se udržel jejich stálý okruh, o který se vedou nekončící konkurenční boje. To by měla být firma na trhu již pevně zakořeněná a nemělo by jí to činit větší potíže.

Nyní je společnost trhem považována za plnohodnotného aktéra v oboru. Pokud management pracuje správně, není tak snadné společnost ohrozit a na jakékoliv hrozby má prostor a čas reagovat. Fáze je pro společnost nejvýhodnější. Generuje zisk a není snadné ji ohrozit. Proto by se měla snažit ve zmíněné fázi vydržet co nejdéle. Nesmí však usnout na vavřínech. Ačkoliv je těžké ohrozit ji na trhu, není to nemožné. Stále se musí zpracovávat výzkumy a analýzy trhu i konkurence. Dosaďadlné strategie se musí poupravit nebo se vymyslí zcela nová. Ale ani zde se nedá vydržet věčně.

### 3.4 Úpadek

Úpadek by se dal definovat jako výrazný pokles tržeb, klesající produktivita a další nepříznivé vývoje napříč celou společností. Důvodů vedoucích k tomuto stádiu může být několik a pro každý podnik se budou lišit. Některé menší podniky se sem mohou dostat hned po fázi růstu, protože se

---

<sup>3</sup> ČECHUROVÁ, Bc. Marie. Životní fáze podniku se zaměřením na období krize [online]. České Budějovice, 2013, 81 s. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/fum20i/Diplomov\\_prce\\_Marie\\_echurov.pdf](https://theses.cz/id/fum20i/Diplomov_prce_Marie_echurov.pdf). Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Ing. Martina Novotná, Ph.D.

nedokážou dostatečně přizpůsobovat svému rapidnímu nárůstu a nezvládnou nastalou situaci určit. Pro velké společnosti může být důvodem úpadku hodně velká členitost podniku, obtížná komunikace mezi zaměstnanci či pouštění od dřívějších standardů.<sup>4</sup>

Zkrátka podnik přestává být prosperující. Je narušena jak vnitřní rovnováha mezi odděleními a zaměstnanci, tak i balanc mezi podnikem a okolím, které ho obklopuje. Konkurence začíná mít pomalu navrch a přebírá společnosti zákazníky.

Jakmile se podnik dostane do úpadku, nemusí to automaticky znamenat konec. Může to být naopak nová příležitost pro nalezení mezery na trhu nebo odhalení trhu nového. I z takto nepříjemné situace se stále dá vrátit zpět na vrchol nebo minimálně společnost stabilizovat a udržet v obchodování schopném stavu a nadále vytvářet zisk. Aby se tohoto stavu dosáhlo, musí management naslouchat a reagovat na podnikové okolí a přizpůsobovat se mu. To samé platí i pro vnitřní strukturu společnosti. Důležité je nebát se změny a občas stojí za zvážení vyslechnout i mladší generace manažerů pro možné modernější nápady. Společnost si tímto může zaručit dlouhodobější fungování a prosperitu. Záleží na kvalitě provedených změn a na tom, kolikrát se tato akce vůbec povede. Nikdy se však společnost nevyhne poslední fázi.<sup>5</sup>

### 3.5 Zánik

Nevyhnutelný okamžik v existenci každé společnosti. Zánik čeká na každou z nich. Činí-li se opravdu dobrá rozhodnutí, dá se tento bod velmi dlouho odvracet. Je však nevyhnutelný. Pokud tento bod nastane, je dobré si uvědomit situaci. Ukončení činnosti dříve může být moudřejší, než ustavičně oddalovat konec a snažit se zachránit již ztracené.

Příčin zániku společnosti může být hned několik. Ne vždy to musí být svobodná volba vlastníků. V některých případech je k tomu společnost donucena na základě zákona.

- Vlastní vůle vlastníka/představenstva
- Společnost splnila svůj účel, není tedy dalšího důvodu pro její existenci
- Rozhodnutí vyšší moci (soud)
- Smrt vlastníka
- Nedostatek financí pro budoucí podnikání
- Nezvládnutí krize

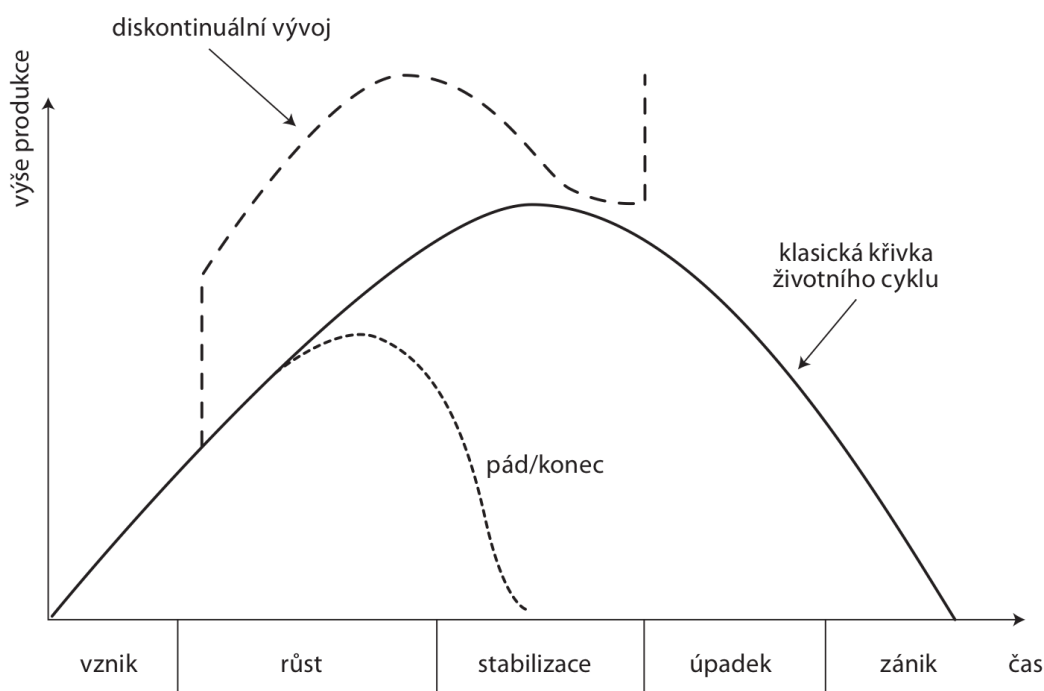
---

<sup>4</sup> ROLÍNEK, PH.D., doc. Ing. Ladislav a kolektiv. *Krize malých a středních podniků, příčiny a jejich řešení*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016, 152 s. ISBN 978-80-7394-367-7.

<sup>5</sup> ČECHUROVÁ, Bc. Marie. *Životní fáze podniku se zaměřením na období krize [online]*. České Budějovice, 2013, 81 s. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/fum20i/Diplomov\\_prce\\_Marie\\_echurov.pdf](https://theses.cz/id/fum20i/Diplomov_prce_Marie_echurov.pdf). Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Ing. Martina Novotná, Ph.D.

Ovšem ukončení činnosti se nestane ze dne na den. Mimo složité papírování a úředničinu je zde také otázka neuhrazených závazků. Pokud firma v době zániku má závazky vůči dodavatelům, bance atd. tak je povinna je uhradit. Podrobnější rozbor se nachází v kapitole 7 „Řízení v akutní fázi krize“.<sup>6</sup>

Zde lze vidět grafické znázornění pěti výše zmíněných fází.



**Obrázek 2:** Životní křivka podniků

**Zdroj:** ZUZÁK, Doc. Ing. Roman a Martina KÖNIGOVÁ, PH.D. *Krizové řízení podniku*. Vydání 2. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 246 s. ISBN 978-80-247-6731-4.

## 4 Krize podniku

Jedná se o trvalé nebo déle trvajícím negativní odklonění od normálního chodu. Krize sama o sobě je změna a další změnu s sebou přináší v podobě opatření na vyřešení krize. Musí se rozlišovat mezi dvěma druhy, a to méně závažnou krizí, která společnost neohrožuje aktuálně, v budoucnu by ale mohla napáchat velké škody. Tou druhou je krize závažná, která ohrožuje společnost v daném okamžiku a ohrožuje její samotnou existenci.

---

<sup>6</sup> ČECHUROVÁ, Bc. Marie. *Životní fáze podniku se zaměřením na období krize* [online]. České Budějovice, 2013, 81 s. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/fum20i/Diplomov\\_prce\\_Marie\\_echurov.pdf](https://theses.cz/id/fum20i/Diplomov_prce_Marie_echurov.pdf). Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Ing. Martina Novotná, Ph.D.

## 4.1 Příznaky krize

Za normálních podmínek, opomineme-li celou situaci spojenou s onemocněním Covid-19, obvykle krizi trvá nějakou dobu, než se projeví. Může to trvat i několik let. Zřídka se jedná o situaci, která se vyskytne ze dne na den.

Nejvíce náchylné ke krizi jsou podniky, které se nacházejí na trhu se silnou konkurencí. Protože je tento trh silně zaplněn, bývá dost často nemilosrdný a nedává podnikům dostatek času celou situaci vyřešit. Naopak podniky působící se na trhu, do kterého je složitější proniknout a překonat pomyslnou bariéru, například farmacie, neohrožuje tolik rizik. Ne že by byly od nich zcela zproštěny, ale možnost výskytu se výrazně minimalizuje.<sup>7</sup>

Příznaky pro nadcházející krizi rozdělujeme do dvou skupin podle místa výskytu:

- Uvnitř firmy
  - Výpadky ve výrobě či její špatná kvalita
  - Pozdní vyplácení mezd
  - Neplacení odvodů za zaměstnance
  - Prodlužování splatnosti faktur dodavatelů
  - Neuvážené finanční řízení firmy
  - Splátky bankovních úvěrů, které jsou preferovány před vším ostatním
  - Odchod důležitých zaměstnanců
  
- Vně firmy
  - Klesá počet stálých zákazníků
  - Velké výkyvy či stagnace na trhu
  - Výrobky nejsou nadále konkurenceschopné, zesílení nátlaku konkurence

Dalších příznaků je celá řada. Dala by se sem třeba zařadit příliš složitá výroba, složitá organizační struktura či špatná organizace ve výrobě. Ale za obecnou příčinu většiny krizí by se daly označit morální problém společnosti, které vyplývají z firemní kultury. Velmi hezky to vystihl český průmyslník Tomáš Baťa.

*„To, čemu jsme si zvykli říkat hospodářská krize, je jiné jméno pro mravní bídu. Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek. V naší zemi je mnoho lidí, kteří se domnívají, že hospodářský úpadek lze sanovat penězi. Hrozím se důsledku tohoto omylu. V postavení, v němž se nacházíme, nepotřebujeme žádných geniálních obrátů a kombinací. Potřebujeme mravní stanoviska k lidem, k práci, k veřejnému majetku. Nepodporovat bankrotáře, nedělat dluhy, nevyhazovat hodnoty za nic,*

---

<sup>7</sup> SMEJKAL, CSC., LL.M., Prof. Ing. Vladimír a Prof. Ing. Karel RAIS, CSC., MBA, DR. H. C. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Vydání 4. Praha: Grada Publishing, 2013, 489 s. ISBN 978-80-247-8787-9.

*nevydírat pracující, dělat to, co nás pozvedlo z poválečné bídy, pracovat a šetřit a učinit práci a se-  
tření výnosnější, žádoucnější a čestnější, než je lenošení a mrhání. Máte pravdu, je třeba překonat  
krizi důvěry, technickými zásahy, finančními a úvěrovými ji však překonat nelze, důvěra je věc osobní  
a důvěru lze obnovit jen mravním hlediskem a osobním příkladem.“<sup>8</sup>*

Tomáš Baťa

## 4.2 Charakteristika okolí

Okolím podniku se chápe vše, co leží za jeho hranicemi. Je to chaotické a turbulentní prostředí ve smyslu, že na základě vývoje dosavadního se nedá předvídat vývoj budoucí. Proto tedy nelze využívat lineárních nástrojů pro jeho predikci.

Okolí určuje, jakým způsobem má podnik dosahovat svých cílů a jeho vliv je mnohonásobně silnější, než vliv podniku na jeho okolí. Proto se musí podnik neustále měnit a přizpůsobovat se požadavkům svého okolí. Ale kroky ke změně se musí volit velmi opatrně, protože jakékoliv špatné odhadnutí může vést ke zkáze. Paradoxní je ale fakt, že pokud podnik nepodnikne žádné kroky ke změně, může se dostat do krize. Samozřejmě existují i výjimky.

*„V dnešním světě se nedá nic přesně předvídat. Neznámí konkurenti nastupují z nejnepředpokládanějších směrů a v nejnevhodnější čas.“<sup>9</sup>*

Ne vždy krize musí znamenat zánik. Muže být i impulzem ke změně, ke které se podnik nemohl odhodlat nebo se jí bál. Všichni totiž hledají jistotu, stabilitu a řád, což mnohdy vede ke konzervatismu společnosti a jejímu pomalému úpadku na trhu. Příkladem, který si dokážeme všichni představit, je finský výrobce mobilních telefonů Nokia. Kdysi jednička na trhu nedokázala udržet krok a opožděně reagovala na nástup chytrých telefonů. Nakonec odprodala divizi výroby telefonů společnosti Microsoft Mobile, dceřiné společnosti Microsoft.

S tímto odvětvím, komunikační technologie a elektronika celkově, je spojený jev, který se nazývá „autokanibalizace“. Ten se vyznačuje tím, že společnost představuje a vydává nový výrobek ve chvíli, kdy na trhu výrobek stávající ještě nedosáhl poklesu prodeje. Důvod tohoto chování je velmi prostý. Snaha zamezit konkurentům, aby přišli dříve na trh s novinkou. Zda je toto chování dlouhodobě udržitelné se neví, ale zdá se, že to prozatím funguje.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Citáty slavných osobností [online]. 2020 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://citaty.net/autori/tomas-bata/?page=3>

<sup>9</sup> HAYES, Robert H. a Gary P. PISANO. *Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy*.

<sup>10</sup> SMEJKAL, CSC., LL.M., Prof. Ing. Vladimír a Prof. Ing. Karel RAIS, CSC., MBA, DR. H. C. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Vydání 4. Praha: Grada Publishing, 2013, 489 s. ISBN 978-80-247-8787-9.*

### 4.2.1 Základní dělení okolí

Okolí podniku se dělí do následujících skupin:<sup>11</sup>

- **Sociální:** Vztah společnosti se svým nejbližším okolím. Měla by usilovat o dobré vztahy s obyvateli v nejbližším okolí, chce-li předejít budoucím problémům
- **Geografické:** Kde se podnik nachází velmi ovlivňuje přísun zásob a logistiku
- **Politické a právní:** Fungování společnosti se odráží nejen od politické scény dané země, ale i od politiky světové
- **Ekonomické:** Sem spadá například dostupnost zdrojů a pracovní síly, výše daní nebo hospodaření dané země
- **Ekologické:** Tento faktor by měla respektovat každá společnost, ovšem podmínky jsou pro každou zemi jiné
- **Technologické:** Jak velký je technologický pokrok a růst v dané zemi podnikání
- **Etické:** Firma by měla jednat v souladu s etickým kodexem a činit správná a spravedlivá rozhodnutí
- **Kulturně historické:** Nejčastěji se jedná o staré zvyklosti zakořeněné v kultuře dané země

## 4.3 Změna okolí

Nastane-li změna v okolí, tak žádný podnik není chráněn před jejím vlivem. Změny rozdělujeme na makroprostředí a mikroprostředí.

### 4.3.1 Makroprostředí

Velmi málo nebo téměř vůbec se nedá ovlivnit nebo předvídat. Jsou to od subjektu vzdálené síly a dělíme je do následujících skupin.

- Politické a právní: změny v legislativě a způsobu podnikání
- Ekonomické: výše inflace, změna v HDP, mzdové a sociální opatření
- Sociální: preference obyvatelstva a jeho životní styl
- Technické: vývoj, změna výrobní technologie, způsob vzniku nových odvětví a zánik stávajících a současně i rychlost obměny výrobků u zákazníků
- Přírodní: přírodní zdroje a jejich regulace nezbytné pro výrobní proces

### 4.3.2 Mikroprostředí

Lze ho do jisté míry ovlivnit. Jedná se o síly blízké společnosti, které dokážou ovlivnit schopnost podniku uspokojovat potřeby zákazníků. Podle Porterova modelu podnik ohrožují tyto hrozby:

- Vnitropodniková rozhodnutí
- Vyjednávací síla dodavatelů, kteří budou chtít využít svého postavení k získání výhodnější pozice
- Vliv odběratelů

---

<sup>11</sup> NOVÁKOVÁ, Jana. *Okolí podniku [online]. 15. 7. 2015 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/okoli-podniku/>*

- Současní konkurenti a jejich síla na trhu
- Konkurenti noví, kteří se chtějí na trhu prosadit
- Výrobci, kteří vyrábějí substituční produkty, které mohou lépe uspokojovat potřeby zákazníka a jsou založeny na zcela nové a odlišné metodě výroby. Příkladem může být přechod z kazetové pásky na CD.

Všechny tyto změny představují potenciální hrozbu pro všechny podniky, které na ně nejsou připraveny. Nereagování či ignorace některých z těchto změn vede k narušení rovnováhy, které následně vytváří krizi. Úspěch závisí na vnímání a reagování na vnější svět, který na společnost působí a také na schopnostech managementu. Připravenost značně snižuje množnost jejího výskytu.<sup>12</sup>

## 4.4 Vnitřní a vnější rizika

Definice pro riziko je mnoho. Pro různé činnosti má rozdílný význam. Proto neexistuje jeho jednotná definice. Co se ale říct dá, tak že všechny jeho popisy se shodují v tom, že krize má tři základní prvky. Časový rámec, pravděpodobnost výskytu a míru závažnosti důsledků. Díky tomu se dá riziko vyjádřit rovnicí:

$$\text{Riziko} = \text{pravděpodobnost výskytu} \times \text{závažnost důsledku}$$

Stanovení jeho úrovně by nemělo být náhodné, ale mělo by jít o systematickou činnost, která je zapojená do řízení podniku, ze které na konci vyjdou kategorie a definice pro jednotlivá rizika. Dalo by se tedy říct, že je riziko souhrn rizikových faktorů, které nějakým způsobem jsou schopny ovlivnit výskyt rizikové události nebo zvyšují intenzitu negativních účinků.

Následující výčet představuje pouze ty nejdůležitější a nejčastější rizika, která mohou podnik postihnout.

- Dodavatelská a odběrová
  - Nedostatečná výrobní kapacita dodavatele
  - Neschopnost dodavatele udržet kvalitu výrobku
  - Nedodržení smluvních závazků
  - Bankrot u dodavatele
- Ekonomická
  - Globální krize
  - Zvýšení inflace vede ke zvýšení úroků v bance
- Technologická a technická
  - Velké náklady na výrobek, který se nakonec neprodává
  - Výroba výrobku, který není v „trendu“

---

<sup>12</sup> SMEJKAL, CSC., LL.M., Prof. Ing. Vladimír a Prof. Ing. Karel RAIS, CSC., MBA, DR. H. C. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Vydání 4. Praha: Grada Publishing, 2013, 489 s. ISBN 978-80-247-8787-9.

- Sociálně právní
  - o Pozastavení mezd, které vede ke stávce zaměstnanců, kvůli kterým se zastaví výroba
  - o Osobní selhání pracovníka vede k havárii ve společnosti
  - o Nedostatečné proškolení pracovníků vede k poklesu kvalifikovaných pracovníků

## 5 Řízení rizik

Řízení rizik je proces, při kterém se společnost snaží zabránit dalšímu rozšíření již probíhající krize. Pokouší se navrhnout různá protipatření k potlačení negativního efektu. Je to proces rozhodování, který by měl vycházet z analýzy rizik (kapitola 8) a nachází příležitost pro zvrácení celé situace. Pro takové rozhodování se musí brát v potaz faktory ekonomické, sociální, politické ale třeba i technologické. Po analýze všech těchto informací by mělo management přijít s variantou řešení pro danou situaci a měl by vybrat nejpříhodnější řešení, které maximálně minimalizuje riziko.

Nejdůležitější částí celého procesu je výběr optimálního řešení. Ten by měl začít identifikací rizika a posouzení jeho ekonomických nákladů oproti ekonomickému přínosu. Dále zhodnocení, jaké dopady a přínosy s sebou nese. Poté by mělo následovat samotné rozhodnutí o zavedení příslušného protipatření, které riziko sníží. Ovšem tímto celá věc nekončí. Management by měl nadále nastalou situaci sledovat a zhodnotit, zda jsou zavedená opatření úspěšná.

Ovšem může nastat i situace, kdy žádné protipatření nedokáže dané riziko odstranit či minimalizovat. Pro takový druh rizik se zpracovává krizový scénář a plán, který s nimi počítá. Proto je třeba klást velký důraz na fázi redukce rizik a potlačit jich co nejvíce tak, aby krizový plán a scénář byly vypracovány pouze na zbylá nejnnutnější rizika.

Je nutné, aby se tento proces integroval do podnikových cílů, strategie, ale i do běžných činností.<sup>13</sup>

*„Řízení rizik nelze chápat jako jednorázovou nebo periodickou aktivitu, ale jako permanentní činnost, která nejen rizika identifikuje a popisuje, ale i analyzuje, vyhodnocuje a kontroluje.“<sup>14</sup>*

## 6 Stádia krize

Málokdy je krize náhlá a prudká. Většinou trvá několik měsíců nebo dokonce i let, než se nějak projeví. To ovšem nevylučuje možnost, že může nastat její rychlý průběh. Někdy může být natolik

---

<sup>13</sup> ZUZÁK, Doc. Ing. Roman a Martina KÖNIGOVÁ, PH.D. *Krizové řízení podniku. Vydání 2. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 246 s. ISBN 978-80-247-6731-4.*

<sup>14</sup> ZUZÁK, Doc. Ing. Roman a Martina KÖNIGOVÁ, PH.D. *Krizové řízení podniku. Vydání 2. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 246 s. ISBN 978-80-247-6731-4.*



rychlý, že se nedá s přesností určit její začátek a v extrémních případech může rovnou přeskočit do své vrcholové fáze. Každá krize má jinak dlouhý časový úsek, ale pro všechny platí, že prochází stejnými stádii.<sup>15</sup>

## 6.1 Potenciální krize

Není krize jako taková, nijak se zatím neprojevuje. Jsou to především drobné a časté problémy, se kterými se podnik setkává na běžné denní bázi. Jde spíše o nerovnováhu, kterou tyto problémy vyvolávají.

Nerovnováha mezi podnikem a okolím nebo mezi jednotlivými složkami podniku je na začátku každé krize. Je to permanentní jev, se kterým se musí potýkat všichni. Nerovnováha sama o sobě ještě nemusí signalizovat strmý pád, může ale být jeho předzvěstí, hlavně pokud se vychyluje víc, než je obvyklé. Proto je dobré se ptát, než začnu cokoli řešit, na tyto otázky:

- Je nerovnováha stejná jako v minulosti nebo vyšší?
- Dokáže se problém vyřešit stejnými postupy, jako tomu dosud bylo?
- Čím se liší od těch předešlých?

*„Každá nerovnováha je potencionální krize a každý podnik se v potencionální krizi nachází.“<sup>16</sup>*

## 6.2 Latentní fáze krize

Latentní nebo také skrytá fáze krize nastává, pokud nerovnováha překročila hranice normy a stále se zvětšuje. V tuto chvíli se postupně přelévá i do jiných částí podniku. Je čas, kdy se dá vyzpozorovat a mohou se rychle přijmout příslušná opatření. Protože se v této fázi krize nedotýká finanční stránky podniku, málo kdy se jí věnuje náležitá pozornost. To je ovšem fatální chyba. Problémy se postupně nabalují, a i když se zdá, že se projevují izolovaně, tak postupně tvoří kauzální řetěz až do chvíle, kdy se vymknou kontrole.

Problémům se ale dá velmi lehce vyhnout. Stačí pouze poslouchat a naslouchat svým zaměstnancům. Snažit se řešit dílčí problémy a být ochoten přijmout i špatné zprávy. Latentní fáze se nejčastěji projevuje problémy v komunikaci, vážnoucí spoluprací, poklesem výkonnosti a tak dále.

Fáze může trvat několik týdnů, měsíců a dokonce i let.

---

<sup>15</sup> SMEJKAL, CSC., LL.M., Prof. Ing. Vladimír a Prof. Ing. Karel RAIS, CSC., MBA, DR. H. C. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Vydání 4. Praha: Grada Publishing, 2013, 489 s. ISBN 978-80-247-8787-9.

<sup>16</sup> ZUZÁK, Doc. Ing. Roman a Martina KÖNIGOVÁ, PH.D. Krizové řízení podniku. Vydání 2. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 246 s. ISBN 978-80-247-6731-4.

## 6.3 Akutní fáze krize

V této fázi se krize naplno projevuje a je zjevná. Nálady podniku přesahují jeho příjmy. Nastávají těžkosti s úhradou faktur dodavatelů, se schopností splácet bankovní úvěry či mzdové problémy a neřešené otázky s odvody pojistného za zaměstnance.

Podnik nestíhá vyrábět dostatečné množství výrobků, případně vážne jejich odbytu rostou zásoby na skladech jak hotových výrobků, tak i materiálu, ve kterém má podnik vázané potřebné finance. To vše lze zjistit na základě účetní analýzy. Ta však poskytne data se zpožděním. Pouze ukáže, ve kterém období mohla krize potencionálně nastat.

Akutní krize je velký problém především pro velké a známé společnosti, protože se o nich začne psát v médiích. Důsledkem velké známosti si veřejnost začne dávat na výrobky či služby společnosti větší pozor. A stejně tak i banky se budou více rozmyšlet, zda poskytnout další úvěr či nikoliv. Tyto aspekty mohou výrazně přispět k dalšímu prohloubení již nastalé krize.<sup>17</sup>

## 6.4 Nevladatelná krize

Až doposud se problémy daly s většími či menšími obtížemi vyřešit. Pokud se tak nestalo, tak jak název napovídá, nastává zánik společnosti. Krizový tým nedokázal situaci zvládnout, média a časový tlak působil příliš velký tlak a pověst společnosti je nenávratně zničena. V tuto chvíli je nejlepší řešení okamžitě ukončit činnost podniku. Působení v nastalé situaci jen krizi více prohlubuje a snižuje hodnotu majetku společnosti, který by mohl být dále rozprodán a finance z něj použity na umoření dosavadních závazků.

# 7 Řízení v akutní fázi krize

Jak již bylo zmíněno výše, pokud podnik neodhalí blížící se krizi již v latentní fázi, plně se z ní stává krize akutní. Situace je taková, že najednou nejsou finanční prostředky k úhradě mezd, odvodů na sociálním a zdravotním pojištění i faktur dodavatelů. Vede to ke ztrátě zaměstnanců a poškození dodavatelsko odběratelských vztahů. Může dojít k zastavení dodávek materiálu i energií, potřebných pro chod společnosti. Také může nastat situace, že nebudou finance na úhradu úvěru bance a ta odmítne další půjčku.

Napříč společnostmi panují obavy o budoucím vývoji. Všichni jsou pod časovým tlakem a ten působí ještě větší stres. Pouze dvě věci jsou jisté, a to, že za vzniklou situaci může vrcholový management společnosti, který nebral na vědomí ukazatele a zhoršující se situaci. Záměrně odkládal řešení problému na později, protože je buď zlehčoval, nebo se jím vůbec nechtěl zaobírat. Studie ukazují, že je to velmi častý jev pro společnosti evropské i americké. A druhá věc, že se podnik nachází

---

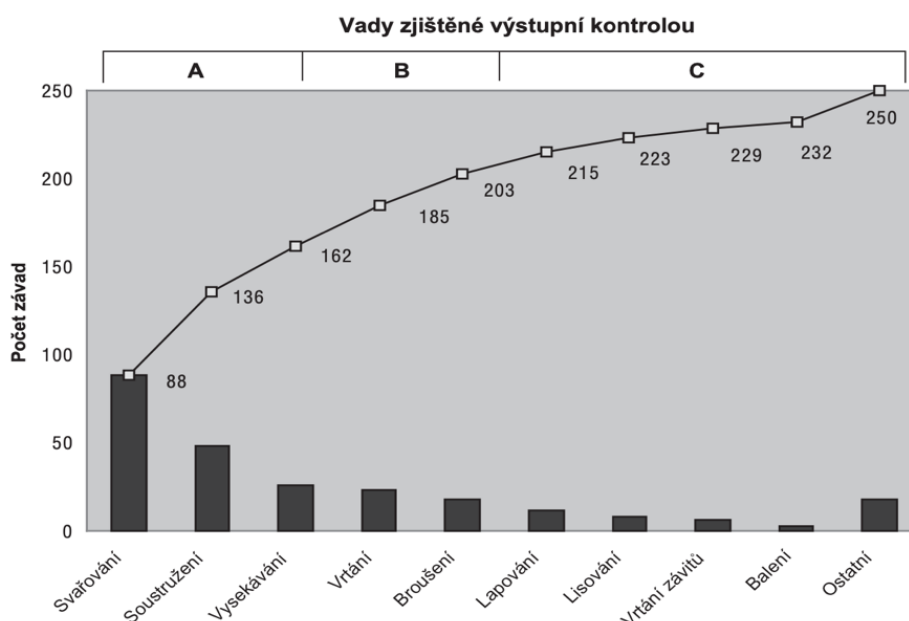
<sup>17</sup> ZUZÁK, Doc. Ing. Roman a Martina KÖNIGOVÁ, PH.D. *Krizové řízení podniku*. Vydání 2. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 246 s. ISBN 978-80-247-6731-4.

v doslovném smyslu slova v krizi, protože se ve velmi krátkém časovém úseku rozhoduje o jeho budoucí existenci.

Pokud se má vzniklý problém vyřešit, musí se mu nejprve porozumět. Prvním bodem by tedy měla být analýza a odhalení co a kdy bylo spouštěčem celé této situace. To však může být velmi obtížné, protože jít po stopách celého kauzálního řetězce může být zdlouhavé a velmi často se stává, že se jako příčina označí něco se situací nesouvisející, anebo se příčina neodhalí vůbec. A i pokud se povede příčinu odhalit, nemusí to znamenat obrat k lepšímu.

Nejčastěji se pro prvotní zjištění problémů provádí finanční analýza. Ta má velkou výhodu v tom, že pomůže k rychlejší orientaci v dané situaci. Ovšem hlavní nevýhodu má v tom, že je velmi nepřesná. Ukáže sice dobu vzniku problému, ne však okolnosti, které k němu vedly.<sup>18</sup>

Pochopitelně je i možnost, že krizi má na svědomí problémů více. Ovšem podnik dokáže efektivně řešit jen jeden. Při řešení více problémů současně může naopak nastat zhoršení celé situace. Ale který problém tedy řešit dříve? Pro určení, který z problémů má přednost, se používá tzv. Paretův diagram. Jeho princip je 20:80, neboli že 20 % všech příčin způsobuje 80 % všech následků a zbylých 80 % příčin způsobuje pouze 20 % následků. A z toho vyplývá metoda ABC, kde písmeno A označuje všechny problémy, které si žádají okamžitou pozornost. Písmeno B za ty, které vyžadují pozornost, ale nemají takovou prioritu. No a C zbylé nedůležité problémy. Vše je vidět na následujícím grafu.<sup>19</sup>



**Obrázek 3:** Grafické znázornění Paretova principu

**Zdroj:** ZUZÁK, Doc. Ing. Roman a Martina KÖNIGOVÁ, PH.D. *Krizové řízení podniku*. Vydání 2. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 246 s. ISBN 978-80-247-6731-4.

<sup>18</sup> SMEJKAL, CSC., LL.M., Prof. Ing. Vladimír a Prof. Ing. Karel RAIS, CSC., MBA, DR. H. C. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Vydání 4. Praha: Grada Publishing, 2013, 489 s. ISBN 978-80-247-8787-9.

<sup>19</sup> ZUZÁK, Doc. Ing. Roman a Martina KÖNIGOVÁ, PH.D. *Krizové řízení podniku*. Vydání 2. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 246 s. ISBN 978-80-247-6731-4.

## 7.1 Možnosti řešení

Jaké jsou tedy možnosti? Podnik zjistil vznik a povahu problému. Zde je vhodné zpracovat SWOT analýzu (*strengths, weaknesses, opportunities, treats* neboli česky silné, slabé stránky, možnosti a hrozby pro společnost). Pomůže shrnout možné prostředky a možnosti pro zvrácení krize. Dále se ví, jaké konkrétní problémy čekají a jaká je jejich závažnost. Zbývá už tedy rozhodnout, jak je vyřešit.<sup>20</sup>

### 7.1.1 Likvidace

Velmi těžké rozhodnutí, které činí vedení společnosti. Pokud se domnívají, že pokračování v činnosti podnikání by mohlo vést ke zhoršení finanční situace a následnému bankrotu, může se zahájit likvidace aktiv. Tedy proměnění aktiv společnosti např. výrobní stroj, materiál atd. na finanční prostředky. Ty jsou následně použity k vypořádání se se závazky vůči bance, dodavatelům a věřitelům. Je-li přebytek, rozdělí si ho vlastníci společnosti.

Tato činnost se provádí, aby se umořily všechny závazky, které společnost má. Zároveň ale stále disponuje aktivy, která mohou být lákavé pro jiné firmy. Vše je zakončeno vymazáním společnosti z obchodního rejstříku.

### 7.1.2 Fúze

Za fúzi bývá označován proces, během kterého zaniká společnost (nebo více) a všechna její aktiva přecházejí na již existující společnost nebo společnost fúzí založenou. Společnosti tak činí, aby dosáhly významnější pozice na trhu. Dalším důvodem může být, že zanikající společnost vlastní některá aktiva, která mohou být pro jinou společnost velmi významná jako například know-how, značka společnosti, výrobek nebo třeba pracovní stroje a v dnešní době i kvalifikovanou pracovní sílu.

Z právního hlediska je fúze ostřena právním zákoníkem, ve kterém se rozlišují pojmy sloučení a splynutí.

- Během splynutí zanikají obě společnosti a vzniká jedná, úplně nová
- Při sloučení přechází zanikající společnost do společnosti druhé

### 7.1.3 Konsolidace

Nalezení a odstranění ohniska problému. To je konsolidace. Pokud krize v podniku nedosahuje kritických hranic, tato možnost se jeví jako nejjednodušší. Podniku stačí odříznout problémovou část, například odprodat část firmy, pozměnit nebo zcela přestat s výrobou konkrétního produktu. Nemusejí se přijímat žádná drastická rozhodnutí či opatření. Spíše se jedná o reorganizační postup.

---

<sup>20</sup> ZUZÁK, Doc. Ing. Roman a Martina KÖNIGOVÁ, PH.D. *Krizové řízení podniku. Vydání 2.* Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 246 s. ISBN 978-80-247-6731-4.

## 7.1.4 Úpadek

Úpadkem se rozumí to, pokud má společnost/dlužník nesplacené peněžité závazky věřitelů déle jak 30 dnů po jejich splatnosti. Pokud je zjištěn a dokázán úpadek, vydá insolvenční soud rozhodnutí o úpadku. Dlužník má následující možnosti, jak situaci vyřešit:<sup>21</sup>

- Konkurz
  - Konkurní řízení, z latinského sousloví *concursum creditorum* (sběh věřitelů) je velmi podobné jako likvidita. Jejich rozdíl je však ten, že ze získaných peněžních prostředků jsou vyplaceni věřitelé společnosti. Tedy ti, kteří firmě poskytli různé prostředky k podnikání nebo do ní investovali a byl jim byl přislíben úrok.
- Oddlužení
  - O oddlužení se žádá u soudu. Pokud ten žádost povolí, dlužník začíná splácet. Musí mít stálý příjem splácet tak, aby za 5 let splatil alespoň 30 % dluhů. Během tohoto období se mu již dluh nezvětšuje.
- Reorganizace
  - Insolvenční soud schválí reorganizační plán, podle kterého podnik dále postupuje. Jedná se i o postupné umořování pohledávek věřitelů, ale při zachování provozu společnosti. Tato opatření mají postavit podnik na nohy.

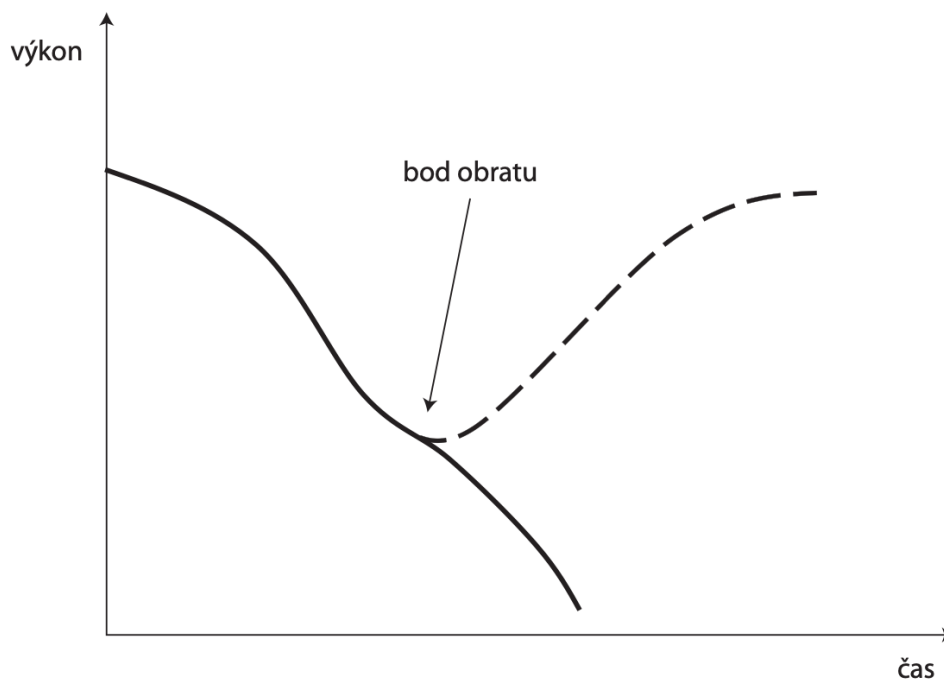
## 7.1.5 Sanace

Sanace leží někde mezi likvidací a konsolidací. Zaměřuje se hlavně na části společnosti, které prosperují a nejsou krizí nějak zasaženy. Po nalezení těchto aktiv se stanoví kritéria jim odpovídající a všeho, co je nebude splňovat, se musí podnik zbavit. Klade se zde důraz na budoucí fungování firmy. Jejím cílem je zajistit stálé, i když menší fungování a dosahování zisků a postupné navrácení k úrovni, kde se podnik nacházel před krizí. Byť se to může jevit zcela triviální, tak to není vůbec snadné rozhodnutí a bez 100% podpory všech zainteresovaných stran počínaje zaměstnanci a konče akcionáři a bankou není velká šance na úspěch.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> ZUZÁK, Doc. Ing. Roman a Martina KÖNIGOVÁ, PH.D. *Krizové řízení podniku*. Vydání 2. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 246 s. ISBN 978-80-247-6731-4.

<sup>22</sup> ZUZÁK, Doc. Ing. Roman a Martina KÖNIGOVÁ, PH.D. *Krizové řízení podniku*. Vydání 2. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 246 s. ISBN 978-80-247-6731-4.



**Obrázek 4:** Cíl sanace

**Zdroj:** ZUZÁK, Doc. Ing. Roman a Martina KÖNIGOVÁ, PH.D. *Krizové řízení podniku*. Vydání 2. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 246 s. ISBN 978-80-247-6731-4.

## 8 Analýza rizik

### 8.1 Základní pojmy

#### 8.1.1 Aktivum

Pojem aktiva představuje vše, co firma vlastní a má pro ni nějakou hodnotu. Je to majetek, který v minulosti až po současnost nabyta a očekává, že jí přinese ekonomický užitek. Dále se aktiva rozdělují na hmotná, jako jsou budovy, stroje, automobily, počítače atd. A na nehmotná jako autorská práva, licence, informace, dobré jméno společnosti.

Jejich hlavní vlastnost je ta, že se od nich očekává, že budou přinášet užitek a zisk. Za další mají určitou hodnotu. Krom ceny, jakou reálně aktivum má, se ještě přidává faktor, jak moc je pro podnikání dané společnosti důležité. Hodnotí se podle následujících hledisek:<sup>23</sup>

- Pořizovací či obecná hodnota
- Jak moc je aktivum pro podnik důležité
- Rychlost, obtížnost případné opravy a náklady s tím spojené
- Jiné specifické pohledy

### 8.1.2 Hrozba

Obecně je hrozba zdroj negativního období/dopadu na společnost. Má jednu ze dvou povah, a to buď přírodní nebo umělou (lidskou). Může přijít z různého prostředí (zevnitř nebo zvenčí společnosti). Za hrozby tedy lze považovat požár, krádež, únik informací, poruchu na výrobní lince, zemetřesení, ale třeba i inspekci nebo kontrolu účetnictví.

Je tedy jasné, že hrozba nemusí postihovat pouze jedno, ale i více aktiv. Ale ne každá hrozba musí být kritická. Proto se vyhodnocuje úroveň hrozby podle následujících faktorů:

- Nebezpečnost: jak velký dopad může mít na postižená aktiva a celou společnost
- Frekvence výskytu hrozby: jak často se hrozba může vyskytnout
- Motivace: jak je velká šance, že se hrozba uskuteční

Pro určování těchto faktorů se vyplácí získávat informace od zaměstnanců, kteří s aktivy pracují, od jejich majitelů, manažerů, ale i od externích zdrojů jako jsou výrobci, specializované firmy či jiní uživatelé.<sup>24</sup>

### 8.1.3 Zranitelnost

Každé aktivum má zranitelnost jako svoji vlastnost. Je to jeho slabina, které může hrozba využít pro způsobení a šíření negativního jevu. Tato vlastnost určuje, jak moc je aktivum vůči hrozbám zranitelné a jaký mohou mít na něho následek. Z těchto důvodů se musí přijmout příslušná protiopatření, která by zamezila využití slabin. Jsou-li ale zvolená špatná opatření, mohou být sama o sobě hrozbou. To stejné platí i o sice správných opatřeních, která jsou ovšem aplikována nesprávným způsobem.

---

<sup>23</sup> SMEJKAL, CSC., LL.M., Prof. Ing. Vladimír a Prof. Ing. Karel RAIS, CSC., MBA, DR. H. C. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Vydání 4. Praha: Grada Publishing, 2013, 489 s. ISBN 978-80-247-8787-9.

<sup>24</sup> SMEJKAL, CSC., LL.M., Prof. Ing. Vladimír a Prof. Ing. Karel RAIS, CSC., MBA, DR. H. C. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Vydání 4. Praha: Grada Publishing, 2013, 489 s. ISBN 978-80-247-8787-9.

Zranitelnost souvisí s tím, jak je s aktivem zacházeno nebo zda se používá způsobem, jakým bylo původně zamýšleno. Pokud se s ním zachází správně, zranitelnost se výrazně snižuje. Proto u nich rozlišujeme úroveň zranitelnosti podle následujících faktorů:

- Citlivost: jak moc je aktivum náchylné k poškození
- Kritičnost: jak moc je aktivum pro daný subjekt důležité

#### **8.1.4 Protiopatření**

Jsou-li známá slabá místa aktiva a rizika, která by je mohla postihnout, pak je žádoucí vymyslet příslušná protiopatření. To mohou být různé postupy, procesy či úkony, které mají jeden hlavní úkol, a to zamezit nebo výrazně omezit výskyt rizik. Jsou speciálně navržena pro snížení zranitelnosti.

Zaměřují se hlavně na snížení nebo eliminování výskytu hrozby, potlačení zranitelnosti a ke snížení možných negativních následků. Mohou ale také sloužit jako detekce nežádoucích jevů.

Jistě je také velmi žádoucí brát v potaz protiopatření již zavedená. Díky tomu se předejde duplicitě těchto. Dále je možné dojít k závěru, že dosavadní opatření jsou nedostačující a potřebují upravit, anebo naopak jsou vyhovující a změnu nepotřebují.

Při zavádění protiopatření se hledí především na tyto faktory:

- Efektivnost: jak moc zavedené opatření snižuje výskyt hrozby
- Náklady: jak moc je nákladné a zda dosažená efektivnost je adekvátní ceně

#### **8.1.5 Riziko**

Riziko je spojené s hrozbou. Jeho úroveň je určena hodnotou aktiva a úrovní hrozby pro vlastníka nebo společnost. Dá se regulovat, a to vhodným protiopatřením.

Aby se jeho úroveň určila co nejpřesněji, musí se vzít v potaz seznam možných hrozeb, zranitelných míst, dopad, který to může na aktivum mít a jeho ovlivnitelnost. Z těchto údajů se pak dá určit referenční úroveň. To je úroveň, která slouží jako hranice a určuje, zda je riziko zbytkové (riziko pro podnik nevýznamné, nemůže ho ohrozit) a nachází se pod touto úrovní. Nebo zda není zbytkové, nachází se nad touto úrovní a má potenciál společnost v budoucnu ohrozit.

Má-li se subjekt efektivně vyhnout krizi, musí nejprve zjistit, co ho ohrožuje, jaký to na něj může mít dopad a co je v sázce. Proto by prováděná analýza měla sestávat z následujících tří částí.

- Část první: zmapování situace
  - o Soupis aktiv, kterými firma disponuje
  - o Stanovení hodnoty aktiv, jejich význam pro společnost a možnosti jejich náhrady
  - o Identifikace hrozeb, zjištění slabých míst, které mohou hodnotu aktiv a společnosti poškodit



- Část druhá: rozřazení
  - Rozřadit hrozby podle vážnosti jejich dopadu
  - Zjistit, jak závažné pro společnost mohou být
  - Rozhodnou, jestli riziko je likvidní, vysoké, střední, mírné nebo zanedbatelné
  
- Část třetí: návrh protipatření
  - Po zjištění výše zmíněných informací by se měla přijmout příslušná protipatření

Po provedené analýze má společnost předběžně jasnou představu, co ji může ohrozit, do jaké míry ji to může poškodit a jaká by měla přijmout protipatření, aby zamezila jejich vzniku.<sup>25</sup>

## 8.2 Postup analýzy rizik

Velká rizika, která jsou schopna ohrozit společnost, často neexistují izolovaně, ale jedná se o kombinaci menších rizik, které najednou mohou mít ničivý dopad. Z tohoto důvodu je nutné si v podniku určit priority z pohledu závažnosti rizika, pravděpodobnosti jeho výskytu a zaměřit se na klíčová místa. K tomu pomáhají aktivity, které by se měly provádět v následujícím pořadí<sup>26</sup>

### 8.2.1 Hranice analýzy rizik

Jedná se o pomyslnou hranici oddělující aktiva. Vně této hranice se nachází aktiva, ze kterých je podnik složen, nebo jsou klíčová pro jeho záměry. Mimo tuto hranici leží zbylá aktiva, která nejsou tak důležitá a jejich ztrátou nebo poškozením nedojde k ohrožení cílů podniku.

### 8.2.2 Identifikace aktiv

Jedná se o seznam všech aktiv ležících vně pomyslné hranice.

### 8.2.3 Stanovení hodnoty

Aby se zjistila hodnota aktiva, vychází se z jeho nákladové charakteristiky a velikostí škody, kterou by mohlo podniku přivodit. Dále se bere v potaz, má-li aktivum výnosovou charakteristiku neboli zda přináší podniku finanční či jiný užitečný přínos. Po stanovení hodnot se mohou aktiva dále sdružit do jednotlivých skupin podle toho, jakými vlastnostmi disponují. Dále pak vystupují jako aktivum jedno.

---

<sup>25</sup> SMEJKAL, CSC., LL.M., Prof. Ing. Vladimír a Prof. Ing. Karel RAIS, CSC., MBA, DR. H. C. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Vydání 4. Praha: Grada Publishing, 2013, 489 s. ISBN 978-80-247-8787-9.

<sup>26</sup> ZUZÁK, Doc. Ing. Roman a Martina KÖNIGOVÁ, PH.D. Krizové řízení podniku. Vydání 2. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 246 s. ISBN 978-80-247-6731-4.

## 8.2.4 Identifikace hrozeb

Následně je na řadě identifikace jednotlivých hrozeb, které pro danou analýzu mohou připadat v úvahu a které by mohly ohrozit aspoň jedno aktivum.

## 8.2.5 Analýza hrozeb

Po identifikaci hrozeb následuje jejich analýza vůči jednotlivým aktivům. Určuje se jejich úroveň hrozby a zranitelnosti. Pro sestavení analýzy hrozby se vychází z faktorů nebezpečnosti, motivace a přístupu a pro zranitelnost zase z faktorů citlivost a kritičnost. V úvahu se také musí brát již zavedená protipatření. Výsledkem by měl být seznam dvojic, a to aktivum + hrozba.

## 8.2.6 Pravděpodobnost jevu

Ne pro každý analyzovaný jev platí stejná pravděpodobnost výskytu. To je ovlivněno mnoha faktory jako třeba zdali je jev náhodný či nikoliv, jaké jsou jeho pravděpodobnostní informace nebo zda spadá do daného intervalu. Tato analýza je velmi důležitá, protože ukáže, na co se má podnik zaměřit nejvíce, aby neodváděl zbytečně pozornost nesprávným směrem.<sup>27</sup>

## 8.2.7 Měření rizika

Po všech těchto informacích je podnik schopen sestavit tabulku rizik a situací, které mohou reálně nastat. Všem rizikům se zde přiřadí váha podle jejich závažnosti a tato data se mohou zanást do tabulky, podle které se podnik bude moc orientovat a optimálně připravit svá protipatření.

		Frekvence				
		Velmi častá	Častá	Příležitostná	Řídká	Vzácná
		A	B	C	D	E
Závažnost						
Katastrofální	I	E	E	V	V	M
Kritická	II	E	V	V	M	N
Mezní	III	V	M	M	N	N
Malá	IV	M	N	N	N	N

Legenda:

E – riziko extrémně velké

Obrázek 5: Matice pro vyhodnocení rizika

Zdroj: ZUZÁK, Doc. Ing. Roman a Martina KÖNIGOVÁ, PH.D. Krizové řízení podniku. Vydání 2. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 246 s. ISBN 978-80-247-6731-4.

<sup>27</sup> ZUZÁK, Doc. Ing. Roman a Martina KÖNIGOVÁ, PH.D. Krizové řízení podniku. Vydání 2. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 246 s. ISBN 978-80-247-6731-4.

## 8.3 Metody analýzy rizik

Pro vyjádření jednotlivých veličin v analýze rizik se používá jedna ze dvou metod. Jedná se o metodu kvantitativní nebo kvalitativní. Popřípadě se dá použít kombinace těchto metod.

### 8.3.1 Kvalitativní metoda

Jedná se o rychlou, jednoduchou, ale subjektivní metodu. Úroveň rizika je zde označována jako číslo 0-10 nebo slovně malá/střední/velká. Tato úroveň je určena kvalifikovaným odhadem. Postrádá však dostatek informací, ze kterých se posuzuje, zda finanční náklady nezbytné na eliminaci rizika jsou přijatelné nebo nikoliv.

### 8.3.2 Kvantitativní metoda

V této metodě se riziko nejčastěji označuje v tisících Kč, a je vyjádřeno jako možná roční ztráta pro dané riziko. Metoda je založena na matematickém výpočtu rizika z frekvence hrozby a jejího dopadu. V porovnání s kvantitativní metodou je tato mnohem náročnější a zabere více času. Další nevýhodou krom složitosti je její formální matematický postup, který nemusí obsahovat jednotlivá specifikata zkoumaného subjektu. To může vést k jeho zranitelnosti. Ovšem jeho hlavní výhodou je, že přináší přesné finanční vyjádření pro jednotlivé krize, což výrazně usnadní další rozhodování při tvorbě protipatření. Všechny výpočty ovšem závisí na aktuálnosti a správnosti poskytnutých dat.

### 8.3.3 Kombinovaná metoda

Jedná se o kombinaci obou předchozích metod. Kvalitativní metoda poskytne větší přiblížení se realitě oproti předpokladům. A díky údajům z kvantitativní metody jsou jasně vidět následky možných dopadů.

## 9 Krizový scénář a plán

Krizové řízení zahrnuje postupy, které mají být podniknuty v době krize a mají sloužit jako prevence, jejímž cílem je rychlé a adekvátní zvládnutí krizové situace.

Neexistuje jednoznačný postup, či návod, jak se krizi dá předejít. Nedá se s jistotou předpovídat a málokdy se jí dá vyhnout. Co však lze udělat, aby se částečně eliminovalo riziko, že si podnik sestaví takzvané krizové scénáře, na které budou navazovat krizové plány. Tímto způsobem se dá alespoň částečně krizi předejít, či zmírnit její dopady.

Než se však mohou pověření lidé, či najaté společnosti pustit do tvorby takovýchto dokumentů, musí tomu předcházet jeden velmi důležitý krok. Tím krokem je identifikace rizika. Je nutné určit, jaká rizika mohou podnik postihnout. Tato zjištění se musí důkladně zanalyzovat, a nakonec se musí

seřadit podle nebezpečí, které s sebou přináší. Pokud tato prvotní identifikace proběhla, lze začít vytvářet následující dokumenty.<sup>28</sup>

## 9.1 Krizový scénář

Jedná se o stručný popis možných událostí, situací, postupů či jednání v čase tak, jak by v budoucnu mohly jít po sobě. Oproti prognóze formuluje alternativní představy o budoucnosti. Nepředstavuje predikci, ale spíš možný budoucí vývoj.

Metodu scénáře je tedy možné z hlediska krizového řízení využít pro popis možné budoucí události v časovém sledu. Měl by však vycházet z reálných rizik a podněcovat k diskusi o připravenosti podniku čelit potencionální krizi.

Ovšem i tato metoda má své nevýhody. Scénář představuje jen možný sled událostí. V reálné situaci se vše může odehrávat jinak, než jak se původně zamýšlelo. Jeho výhodou však je, pokud se na jeho tvorbě podílejí stejní lidé, kteří budou posléze zpracovávat krizový plán. Tato práce může totiž generovat nové debaty a podporovat kreativní myšlení.

Dojde-li k havárii či nehodě, vzniká jako první šok a zkracuje se doba, kdy by se mělo rychle reagovat. Pokud se však nehoda aspoň částečně shoduje (nemusí úplně, protože i částečná podoba může přinést inspiraci na reakci) s krizovým plánem, výrazně se doba prvotního šoku zkracuje.<sup>29</sup>

## 9.2 Krizový plán

Krizový plán vyplývá z konkrétního scénáře pro danou situaci. Popisuje řešení předvídaných událostí. Formuluje věcné, časové a finanční řešení odhadnutých variant. Obsahuje prostředky ke zvládnutí krize (místo, počítače, kancelářské vybavení, nezbytné informace) a určuje, kde je hledat, jak je aktivovat a zajišťuje jejich schopnost. Dále definuje, kdo se na zvládnutí krize podílí (zástupce vrcholového vedení, vedoucí oddělení, kde krize vypukla, tiskoví mluvčí atd.), určuje jednotlivé role a vzájemné postavení. A určuje, čeho má být jeho použitím dosaženo.

*„Krizový plán je soubor postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy. Obecné zásady pro každou událost určují cíl, jehož má být dosaženo, posloupnost rozhodnutí a zásahů, které mají být v případě události provedeny, a dále sestavu údajů, které umožňují provést tato rozhodnutí a zásady.“<sup>30</sup>*

---

<sup>28</sup> ZUZÁK, Doc. Ing. Roman a Martina KÖNIGOVÁ, PH.D. *Krizové řízení podniku. Vydání 2. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 246 s. ISBN 978-80-247-6731-4.*

<sup>29</sup> ZUZÁK, Doc. Ing. Roman a Martina KÖNIGOVÁ, PH.D. *Krizové řízení podniku. Vydání 2. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 246 s. ISBN 978-80-247-6731-4.*

<sup>30</sup> SMEJKAL, CSC., LL.M., Prof. Ing. Vladimír a Prof. Ing. Karel RAIS, CSC., MBA, DR. H. C. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Vydání 4. Praha: Grada Publishing, 2013, 489 s. ISBN 978-80-247-8787-9.*

Krizový plán musí obsahovat veškeré informace, které by mohly být potřeba pro zvládnutí krize. Ale zároveň by se nemělo jednat o příliš dlouhý a komplikovaný dokument. Jeho největší hodnota je, zda je schopen vytvářet adekvátní reakci na vniklou situaci. Měl by existovat ve dvou formách, a to jak v písemné, tak i v elektronické podobě.<sup>31</sup>

## 10 Krizová komunikace

### 10.1 Veřejné mínění

Jeden z hlavních aspektů, který zákazníka během výběru produktu silně ovlivňuje, je dobrá pověst a jméno. Není to věc, která se dá vytvořit přes noc. Podnik si ji musí budovat od samého začátku své existence. Než ji je schopen vybrousit, trvá to léta. Ovlivňuje ji každodenní činností, jako třeba péčí o své zaměstnance, přístupem k zákazníkům a jejich stížnostem či reklamacím, komunikace s veřejností atd. Je to běh na dlouhou a obtížnou trať. Vyskytne-li se ale krize, tato dlouholetá práce může přijít vniveč během velmi krátké doby. Protože žijeme v době internetu, tak se novinky šíří rychlostí blesku a zdroje, které s informacemi přicházejí, se nebojí občas pravdu přibarvit, aby zaujaly co nejvíce čtenářů. Obecně platí, že ten, kdo s informací přijde jako první, udává pohled veřejnosti na celou situaci. Právě podnik by měl být první, kdo pomocí krizové komunikace o zhoršené situaci informuje, aby si sám mohl částečně stanovit, jakým směrem se bude situace dále vyvíjet. Je nutné pečlivě volit nadcházející kroky, které se budou volit a informace, které se budou veřejně sdělovat. To je pro podnik velmi důležitý nástroj. Jeho správné použití pomáhá s rychlejším zvládnutím krizové situace, a zmírňuje zatížení podniku. Eliminuje dopad, který může mít na postavení společnosti a také na pohled veřejnosti. A pokud se k celé situaci postaví společnost čelem, dá se přeměnit na výhodu tím, že si společnost získá veřejnost na svou stranu. Nezvládnutí tohoto kroku bývá nejčastějším kamenem úrazu.<sup>32</sup>

Jak již bylo zmíněno, toto je aktivita, kterou podnik může sám ovlivňovat. Je zapotřebí, nejen aby si podnik v rámci řízení pověsti prováděl analýzy své image ze stran zákazníků, médií či investorů, ale také konal aktivity jako je cílené formování pověsti, které jsou zakomponované do marketingové strategie společnosti. Zjišťování pověsti, jejích změn ve společnosti a nápravy, dojde-li díky analýzám ke zjištění, že došlo k výraznějšímu vychýlení. Společnost, která tak činí, je lépe připravená čelit krizi.

---

<sup>31</sup> ZUZÁK, Doc. Ing. Roman a Martina KÖNIGOVÁ, PH.D. *Krizové řízení podniku*. Vydání 2. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 246 s. ISBN 978-80-247-6731-4.

<sup>32</sup> TOMADL, Jan, Jaroslav ČUNÍK, Kristýna MARŠOVSKÁ a Tereza FOJTOVÁ. *Krizová komunikace: Principy - zkušenosti - postupy*. Brno: Masarykova univerzita Brno, 2020, 220 s. ISBN 978-80-210-9638-7.

Ovšem aktivity by neměly být zaměřeny pouze na okolí firmy, ale také na vlastní zaměstnance. Nejsou-li šťastní zaměstnanci či nevěří-li cílům a poselství společnosti, nelze uspět. Díky nim jsou dále ovlivňovány jejich rodiny a přátelé, kteří je vnímají jakožto „znance“ v daném odvětví.<sup>33</sup>

## 10.2 Komunikace s médii

Společnost může o všem podávat informace, avšak ten, kdo má na společnost největší vliv jsou média. Těm lidé nejvíce naslouchají, proto je nutné s nimi udržovat dobré vztahy a řídit se zásadami pro komunikaci s nimi. Pokud nastane krize, je nutné být první, kdo je bude informovat. Je zapotřebí být vstřícný a snažit se působit dojemem o spolupráci, nikoliv chápat média špatně a držet si odstup. Pokud se bude volit odtažitý postup či dokonce bude snaha o utajování informací, které by později vyšly na povrch, může to způsobit větší škody než krize samotná. Jedná-li se o chybu zaviněnou společností od lidského selhání až po zanedbání povinností či technickou závadu, házení viny na jiné není řešením. Ideální postup je přiznat chybu a říci, jak k problému došlo a navrhnout možnost nápravy.

S médii by měla komunikovat pouze jedna osoba, ideálně tiskový mluvčí, který je velmi dobře informován a dobře obeznámen s celou situací. Ten podá jednotnou zprávu o tom, co se stalo. Ta by se už nadále neměla měnit či jinak upravovat, pouze aktualizovat o nové poznatky, které byly zjištěny šetřením. Každá změna totiž vyvolává pochybnosti, kterým je nutno se vyhnout. Dalším důvodem, proč by informace měl podávat pouze pověřený člověk je, že o celé situaci bude informovat vícero médií, která budou líčit celou situaci trochu jinak. Proto by informace jím sdělované měly být shodné, aby nedošlo k jejich štěpení.

Osoba pověřená komunikací s veřejností by měla být volena velmi pečlivě. Pokud se této úlohy není schopen zhostit zástupce vrcholového managementu nebo firemní právník, není od věci si najmout profesionála. To má však úskalí, že se jedná o člověka „z venku“, kterého bude muset společnost do celé situace pečlivě zasvětit. Je to ale profesionál, který je na podobné situace trénovaný. Ví, jak má hovořit a působí sebejistě, čímž nebude u veřejnosti vyvolávat větší zmatek. Měl by být připraven dvacet čtyři hodin denně, sedm dní v týdnu. Neměl by podcenit přípravy rozhovorů, které bude dávat a ideálně si připravit dopředu seznam možných otázek. Nic by však neměl činit bez souhlasu vedení společnosti. Pro tuto situaci je postava mluvčího naprosto klíčová.<sup>34</sup>

## 10.3 Komunikace v akutní fázi krize

Komunikace se bude lišit podle povahy krize. Poté, co se podnik dostane do krizové situace, nejčastěji do finančních potíží, se ukazuje, jak moc důležitý nástroj to je. Jakmile se začnou dostávat mezi veřejnost včetně dodavatelů, bank a jiných věřitelů informace o potížích, začnou vznikat teorie

---

<sup>33</sup> VYMĚTAL, PhDr. Štěpán. *Krizová komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 172 s. ISBN 978-80-247-2510.

<sup>34</sup> VYMĚTAL, PhDr. Štěpán. *Krizová komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 172 s. ISBN 978-80-247-2510.

a různé fázy, a to nejen v okolí podniku, ale také v něm samotném. Proto je důležité zaměřit komunikaci oběma směry.<sup>35</sup>

### 10.3.1 Vnější komunikace

Protože velká většina krizí je finančního charakteru, obvykle zvenčí zjistí jako první že se něco děje, dodavatelé a banky. A to díky tomu, že společnost odkládá úhrady či splátky čím dál častěji nebo v horším případě je už nějakou dobu neplní.

Podnik musí tedy adekvátně a profesionálně reagovat. Tím se myslí, aby podnik přišel s těmito informacemi jako první a vylíčil řádně vše a nenechal místo na domněnky. Vedení musí všechny přesvědčit, že je schopno celou situaci vyřešit.

Na následujícím grafu je znázorněno, jak by taková komunikace měla probíhat v jednotlivých fázích krize.



**Obrázek 6:** Průběh krizové komunikace

**Zdroj:** ZUZÁK, Doc. Ing. Roman a Martina KÖNIGOVÁ, PH.D. *Krizové řízení podniku. Vydání 2. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 246 s. ISBN 978-80-247-6731-4.*

Během vzniku krize by měla společnost komunikovat s veřejností co nejvíce. Poskytnou dostatek informací, aby bylo jasné, jak se situace má a nebyl prostor na dohady. Měla by informovat často,

---

<sup>35</sup> TOMADL, Jan, Jaroslav ČUNÍK, Kristýna MARŠOVSKÁ a Tereza FOJTOVÁ. *Krizová komunikace: Principy - zkušenosti - postupy. Brno: Masarykova univerzita Brno, 2020, 220 s. ISBN 978-80-210-9638-7.*

pravidelně a informace by si neměly protiřečit. V následujících dvou fázích četnost zpráv výrazněji klesne. Podnik by se měl soustředit pouze na „udržovací“ zprávy, které stručně popíší danou situaci v právě probíhající době. V poslední fázi, kdy úspěšně zabrala opatření, společnost je stabilizovaná a začíná opět prosperovat, by se měla intenzita zpráv opět zvednout, a to za účelem informování zájmových stran a médií o zlepšující se situaci a posílení důvěry se společností.

### 10.3.2 Vnitřní komunikace

Zpravidla zaměstnanci jsou jedni z prvních, kdo se o špatné či zhoršující se situaci dozvědí. Začne to u nich vyvolávat pocit nejistoty, strachu a dá vzniknout fámám a nedoloženým domněnkám, které vše zveličují a šíří se jako lavina. Oprávněné obavy či nikoliv však vedou ke snížení produktivity a tím pádem i ke zhoršení celé situace.

Před krizovým manažerem leží jasný úkol, a to za pomoci krizové komunikace celou situaci uklidnit. Na co by se měl především zaměřit je jasné sdělení zaměstnancům o tom, jak celá situace vznikla, aby se zabránilo šíření polopravd. Dál by měl zaměstnancům detailně vysvětlit, jaký bude další postup a co se očekává od vedení společnosti i od nich, aby se mohl podnik z krize vymanit.

Měl by předstoupit před zaměstnance a ukázat jim jasnou cestu a řešení celé situace. Vizi, kam chce společnost těmito kroky dospět. Musí si na svou stranu získat důležité pracovníky, kteří mají velký vliv na ostatní a pomůžou získat jejich důvěru.<sup>36</sup>

## 11 Metodika

V této kapitole jsou představeny metody a postupy, které byly použity při tvorbě méj bakalářské práce.

Během tvorby teoretické části bylo čerpáno z české, ale i zahraniční literatury, která byla zakoupena v nakladatelství Grada nebo pročitána online na Bookprotu a Google Books. Na základě těchto zdrojů čerpání informací byla teoretická část zpracována formou systémové analýzy. Nejdříve obecné představení tématu, co je a jaká je historie managementu a jaký je jeho význam. Dále bylo uvedení významu slova krize. Následoval popis jednotlivých životních stádií, kterými si podnik za svoji existenci projde a charakteristika krize podniku, jak vypadá a odkud může přijít. Po uvedení jednotlivých stádií rizik je uvedeno a rozebíráno, jak probíhá jejich jednotlivá analýza. V poslední části teorie jsou uvedeny nejsilnější nástroje, kterými firma proti neočekávaným událostem disponuje.

---

<sup>36</sup> VYMĚTAL, PhDr. Štěpán. *Krizová komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 172 s. ISBN 978-80-247-2510.



Praktická část je věnována výzkumu německého výrobce automobilů Volkswagen a kauze Dieseldate, která jej postihla 18. září roku 2015. Tato část začíná úvodem do historie společnosti Volkswagen a jejího vývoje postupem času a tomu, jak se dostala na pozici předního světového výrobce automobilů. Dále následuje kapitola věnovaná kauze Dieseldate. Zde je čtenáři přiblíženo, o co v kauze šlo, co jí předcházelo a jak se na ni přišlo. Následuje její odhalení a dopady pro společnost, především na americkém a evropském trhu. Na to hned navazuje komplexní analýza rizik, která společnosti hrozila nebo ještě mohla nastat. Jsou zde také zpracovány finanční dopady na akcie společnosti. V neposlední řadě je zde zpracována marketingová komunikace společnosti s jejími zákazníky, a to ve třech časových obdobích, konkrétně před, během a po krizi. Praktická část je poté uzavřena rozebráním jednotlivých kroků nápravy, které společnost podnikla, aby získala zpět ztracenou důvěru svých zákazníků.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# 12 Společnosti VolkswagenGroup a kauza Dieslegate

## 12.1 Charakteristika společnosti

Volkswagen (lze se setkat i se zkratkou VW) je německá značka rodinných, ale i užitkových automobilů. Je-li ale řeč o společnosti jako takové, tak ta se jmenuje Volkswagen Group nebo německy Volkswagen AG (dále v textu jako VAG). Jedná se o německou akciovou společnost se sídlem ve Wolfsburgu. Toto označení pod sebou shromažďuje celkem dvanáct dalších značek včetně jedné, která vyrábí nákladní automobily a jedné, která se specializuje na motocykly. Jedná se o: Volkswagen, Škoda Auto, Audi, SEAT, Bugatti, Porsche, Lamborghini, Bentley, Ducati, Scania, Man a Volkswagen Užitkové vozy. V roce 2018 se VAG rozhodlo rozdělit divize osobních automobilů do následujících kategorií:

- Skupina Volume: VW, Škoda, SEAT, lehké užitkové vozy a také divize Moia, která se zaměřuje na moderní služby, a to především na carsharing (sdílení automobilů)
- Skupina Premium: Audi
- Skupina Super Premium: Porsche, Lamborghini, Bentley, Bugatti

Každá kategorie je zaměřena na jiný druh zákazníků. Již podle názvů lze odvodit, na co se budou specializovat. Skupina Volume se zaměřuje především na masový prodej. Značky aut z této kategorie potkáváme na silnicích nejčastěji. Jedná se o kvalitní, užitková, ale hlavně cenově dostupná auta. Skupina Premium se zaměřuje na trochu bohatší zákazníky. Klade větší důraz na pohodlí a tato auta také stojí více peněz. Automobily z poslední skupiny jsou nejdražší. Není se čemu divit, jedná se o auta, která se označují jako super sporty. Ty na silnicích skoro vůbec nevidíme.<sup>37</sup>

## 12.2 Historie společnosti VAG

Původem rodák z českých Vratislavic nad Nisou Ferdinand Porsche začal v roce 1931 pracovat na automobilu po vzoru Ford Model T, tedy masově vyráběného auta, které by bylo dostupné pro většinu obyvatel. Na různých prototypch pracoval až do podzimu roku 1933, kdy se v Berlíně setkal s říšským kancléřem Adolfem Hitlerem a zástupcem společnosti Dimler-Benz (později Mercedes-Benz group) Jacobem Werlinem. Cíl jednání byl jasný. Adolf Hitler pověřil Porscheho, aby vytvořil osobní automobil, který bude schopen dosáhnout na dálnici rychlosti 100 km/h, jeho spotřeba nepřekročí 7 l/100 km, dokáže přepravit 2 dospělé a 3 děti a nebude stát více jak 1 000 říšských marek.

---

<sup>37</sup> VLK, Dominik. Marketig [online]. Praha, 2020, 35 s. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/ahriiw/341917\\_bpdp\\_final.pdf](https://theses.cz/id/ahriiw/341917_bpdp_final.pdf). Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomie a managementu. Vedoucí práce Ing. Martin Liška, MBA.

Toho večera vznikla myšlenka tzv. „volks-wagen“ neboli „lidového auta“. Hitler měl údajně na kus ubrousku načrtnout přibližný tvar budoucího auta pro všechny, slavného Brouka.

Počátkem roku 1934 zaslal Ferdinand Porsche první výkresy prototypu říšskému kancléři a o půl roku později byla podepsána první smlouva na výrobu tří prototypů. Ty byly připraveny k testování až v roce 1936. Toho se zhostila nacistická organizace DAF (Deutsche Arbeitsfront, česky „německá pracovní fronta“). V roce 1937 byla založena společnost Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagenwerk GmbH (Společnost pro přípravu německého lidového vozu). O rok později byla společnost přejmenována na pouze Volkswagenwerk GmbH.<sup>38</sup>

Výroba tohoto vozidla měla probíhat ve zcela nově založeném městě Stand des KdF-Wagens bei Fallersleben., které vzniklo roku 1938 primárně za účelem výroby aut a mělo poskytnout práci spoustě obyvatel z okolí. Po válce se město přejmenovalo na dnes již známý Wolfsburg, ve kterém společnost VAG sídlí dodnes.

Při vypuknutí Druhé světové války se společnost takřka přes noc přeorientovala na zbrojní výrobu. Hlavní náplní práce zde byla oprava letadel a výroba bojových i obojživelných vozidel. Během války tvořilo více jak dvě třetiny pracovníků lidé na nucené práci.

Hned po skončení války v roce 1945 se město přejmenovalo na Wolfsburg, společnost si změnila název na Volkswagen, a ještě v témže roce začala výroba automobilů podle předválečných plánů, jen pod britským dohledem. Ti si u automobilky objednali 20 000 kusů. Již v roce 1946 dosáhla výrobní kapacita společnosti 1 000 automobilů za měsíc.

Po válce na výstavě aut v Hannoveru v roce 1947 sklídl Volkswagen veliký úspěch. Objednávky na „lidový vůz“ se začaly hrnout z mnoha evropských zemí. Do roku 1950 automobilka také rozšířila svoje portfolio aut například o známý VW Transporte T1.

V padesátých letech začala automobilka svoji expanzi do světa. Začátkem let šedesátých se Volkswagen prodával na všech kontinentech světa. Z Brouka stalo nejprodávanější auto historie a předčil tak i slavný model T od Forda. V letech 1973 a 1974 automobilka také představila další, pro ni již ikonické modely, a to VW Passat a VW Golf.<sup>39</sup>

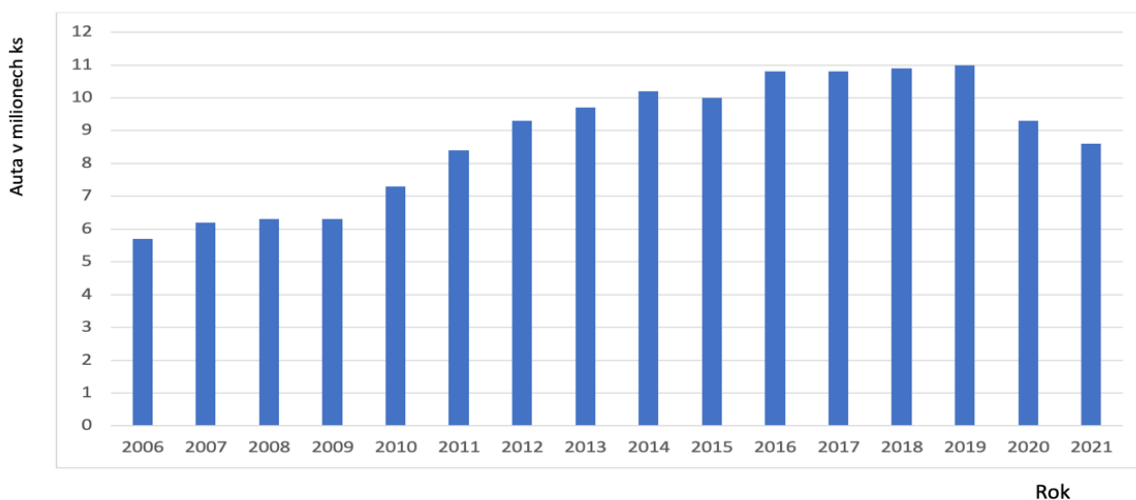
V průběhu let si Volkswagen zajistil velmi silnou pozici na trhu. Díky chytlavému marketingu, ikonickým modelům aut pověstných svou kvalitou a také skupováním jiných značek se VAG vyšplhalo

---

<sup>38</sup> VLK, Dominik. *Marketig [online]. Praha, 2020, 35 s. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/ahriiw/341917\\_bpdp\\_final.pdf](https://theses.cz/id/ahriiw/341917_bpdp_final.pdf). Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomie a managementu. Vedoucí práce Ing. Martin Liška, MBA.*

<sup>39</sup> *Volkswagen. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 17. 11. 2008 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Volkswagen>*

až na samotný vrchol automobilismu a drží se na něm až do teď. V současné době zaměstnává necelých 520 000 zaměstnanců po celém světě. Navzdory nedávné pandemii spojené s onemocněním Covid-19 a následným nedostatkem čipů do automobilů byla společnost schopná dosáhnout provozního zisku 11,36 miliard eur. Za loňský rok se mu povedlo prodat 9,3 milionů automobilů po celém světě. Jeho silnou pozicí ale otřásla s ním spojená kauza Dieselgate.<sup>40</sup>



**Obrázek 7:** Tabulka ročních prodejů po celém světě

**Zdroje:** Vlastní zpracování

**Podklady:** Volkswagen AG shares. In: Yahoo! finance [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://finance.yahoo.com/quote/VOW3.DE/history?p=VOW3.DE>

## 13 Kauza Dieselgate

### 13.1 Co to je Dieselgate?

Dieselgate je název skandálu, kterého se dopustila společnost VAG. Celá záležitost vystoupila na světlo světa 18. září roku 2015. VAG čelil obvinění, že do svých automobilů s naftový spalovacím motorem s označením EA 189 také tajně do softwaru auta nahrávala program, který byl schopný odhalit, zda se auto nachází na testování výfukových zplodin. Na základě naklonění auta, natočení kol a přenosu výkonu na kola, auto rozpoznalo, že se nachází na šetření v laboratoři a upravilo proto svůj výkon, aby zplodiny z něj vycházející odpovídaly normám udávaným výrobcem.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Volkswagen. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 17. 11. 2008 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Volkswagen>

<sup>41</sup> VOKÁČ, Luděk. Dieselgate po dvou týdnech. O co v aféře jde?. Česká pozice [online]. 8. 10. 2015 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://ceskapozice.lidovky.cz/tema/dieselgate-po-dvou-tydnech-o-co-v-afere-jde.A151006\\_120814\\_pozice-tema\\_houd](https://ceskapozice.lidovky.cz/tema/dieselgate-po-dvou-tydnech-o-co-v-afere-jde.A151006_120814_pozice-tema_houd)

Důvodem, proč se společnost uchýlila k takovému neetickému řešení byla nařízení, která vydala americká společnost na ochranu přírody EPA (Environmental Protection Agency). Ta již od 70. let minulého století vydává emisní normy pro nákladní, osobní i sportovní auta, které jsou mnohem přísnější než normy evropské. Ze všech nejtvrději byly normy na automobily vyrobené v roce 2004 a novější. Po těch se vyžadovalo snížení Nox (oxidu dusíku) u naftových motorů až od 94 % z původních 1,25 gramu na kilometr na 0,07 gramu na kilometr. Ten vzniká při spalování fosilních paliv při vysoké teplotě a jedná se o příčinu mnoha onemocnění jako je astma a jiné respirační problémy, bronchitidy a či problémy se srdcem. Během jasného, slunečného dne se Nox mění na smog. Je také nedílnou součástí při vzniku kyselých dešťů.

Tyto normy byly velkým problémem nejen pro VAG, ale i pro asijské výrobce automobilů jako Honda či Nissan kteří na americkém trhu působili již dlouhá léta. Ti zvolili rozdílnou taktiku. To umožnilo společnosti VAG zvětšit expanzi na trhu.

Společnost Toyota se rozhodla jít zcela odlišnou cestou a v roce 2009 představila 3. generaci svého modelu Prius, však s tou změnou, že se jednalo o plug-in hybrid, tedy auto, kombinující benzinový spalovací motor a elektromotor. Z tohoto vozu se především v Americe stal obrovský hit a jeho prodeje lámaly rekordy a společnost Volkswagen začala ztrácet. Proto jako odpověď konkurenci začala (jen ve Spojených státech) prezentovat své nové naftové motory jako „čisté diesely“ které mají srovnatelné emisní hodnoty právě s Toyotou Prius.<sup>42</sup>

## 13.2 Jak se na kauzu přišlo?

Ten, kdo by na začátku kauzy čekal velkou skupinu vědců, rozebírající auta do posledního šroubku nebo zastánce pro zelenou dopravu, kteří chtějí položit nadnárodní společnost vyrábějící auta, tak by čekal marně. Kdo za tím vším tedy stál? Skupina tří studentů z univerzity ze Západní Virginie.

Marc Besch, Hemanth Kappanna a Arvind Thiruvengadam byly koncem roku 2012 studenty institutu pro výzkum alternativních paliv a emisí v Západní Virginii CAFEE. V tomto čase přišla nabídka od Mezinárodní rady čisté dopravy (ICCT) na projekt, který se měl zaměřit na testování a emisní hodnoty na trhu zcela nových „čistých dieselů“. Trojice studentů, která již měla s podobnými testy zkušenosti, projekt přijala.

---

<sup>42</sup> MANSOIRI, Nazanin. *A Case Study of Volkswagen Unethical Practice in Diesel Emission Test [online]. 211 - 216 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://ijsea.com/archive/volume5/issue4/IJSEA05041004.pdf>*

Po prvotních problémech se sháněním testovacích aut se celý výzkum přesunul do Kalifornie. Zde se povedlo pro test zajistit auta VW Passat a Jetta 2.0 TDI a BMW X5 3.0.d, které byly zapůjčeny od místních obyvatel.<sup>43</sup>

Zprvu proběhl laboratorní test, který se uskutečnil v laboratořích Kalifornského úřadu pro ochranu ovzduší (CARB). Jak již bylo zmíněno, tak Spojené státy mají daleko přísnější kontroly vozů, co se emisí týče. Všechna tři auta prošla testem bez problému s normami, které výrobce udával. Mohlo se tedy přejít na testy z provozu. Nejprve ale trojice studentů musela vyřešit problém s nabíjením jejich měřících přístrojů. Některá zařízení se dala připojit k napájecímu zdroji auta, to však zkreslovalo některé výsledky. Přístroje s vlastním zdrojem (baterií) zase nevydržely déle jak hodinu. Celou situaci vyřešili poněkud neortodoxně, a to koupí benzinového agregátu, který umístili do automobilu a pomocí trubky odváděli vzniklé zplodiny z okna ven. Při měření emisí během hodinových testovacích jízd v kolonách města Los Angeles a tisících kilometrech naježděných po kalifornských dálnicích se ukázalo, že hodnoty oxidu dusíku u VW Jetty jsou 35x vyšší, než během testu a u VW Passatu 20x vyšší. Pouze hodnoty BMW zůstaly beze změny. Zprvu si studenti mysleli, že šlo o závadu na jejich měřících strojích. Ale po zopakování testu dostali stejné hodnoty.<sup>44</sup>

Studenti byli překvapeni svým zjištěním, nebyli však schopni odhalit příčinu, proč se tak dělo. V této době se o softwaru, který dokázal upravovat chod motoru tak, aby při laboratorním měření vypouštěl méně emisí vědělo. Nikoho však nenapadlo, že by se společnost jako VAG něčeho takového dopustila. V testech se tedy dále pokračovalo.

Nicméně neschopni odhalit příčinu vypracovali studenti závěrečnou zprávu, která popisovala celý průběh testu. Celý projekt byl posléze prezentován na konferenci v San Diegu před publikem dvou set lidí od ropných korporací, zástupců výrobců aut a regulací. Dokonce byli přítomni lidé z VW, kteří byli odpovědní za dodržování amerických norem. Tým studentů myslel, že jejich zprávě bez jasného závěru nikdo nebude věnovat příliš velkou pozornost. Dokonce ani neuvedli značky testovaných aut. Naštěstí se v publiku nacházel Alberto Ayala, což byl vedoucí CARBu a umožnil studentům využít laboratoře společnosti pro jejich výzkum. Ten pokládal šetření studentů za pravdivé, a proto se rozhodl dát dohromady tým expertů, kteří začali po celé Kalifornii testovat vozidla značky Volkswagen s naftovými motory.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> FUGLEVIČ, Daniel. Jak se zrodila aféra "Dieselgate"? Na začátku byli studenti a jedna náhoda. *Auto mix.cz* [online]. 25. 10. 2017 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://automix.denik.cz/magazin/studenti-kteri-odhalili-aferu-dieselgate-zprvu-vubec-netusili-co-objevili-20171025.html>

<sup>44</sup> VOKÁČ, Luděk. Dieselgate po dvou týdnech. O co v aféře jde?. *Česká pozice* [online]. 8. 10. 2015 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://ceskapozice.lidovky.cz/tema/dieselgate-po-dvou-tydnech-o-co-v-afere-jde.A151006\\_120814\\_pozice-tema\\_houd](https://ceskapozice.lidovky.cz/tema/dieselgate-po-dvou-tydnech-o-co-v-afere-jde.A151006_120814_pozice-tema_houd)

<sup>45</sup> MANSOIRI, Nazanin. A Case Study of Volkswagen Unethical Practice in Diesel Emission Test [online]. 211 - 216 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://ijsea.com/archive/volume5/issue4/IJSEA05041004.pdf>

Jím sestavený tým odborníků potvrdil výsledky, kterých studenti dosáhli. V tento moment začaly dohady o tom, že postup během měření byl chybný, nebo že data byla chybně spočítána. Ale po každé, když se prováděla nová měření, vždy přinesla stejný výsledek. Díky těmto závěrům se došlo k řešení, že problém se musí nacházet v motorech aut. Celou kauzou se začala zabývat i EPA. Na základě jejich nátlaku Volkswagen ještě v roce 2014 uskutečnil svolávací akci pro půl milionu svých aut s naftovým motorem za účelem softwarové úpravy, která měla chybu napravit a celou kauzu uzavřít. CARB se ale rozhodlo, že již opravená auta podrobí novým testům. V roce 2015 dodala společnosti VAG a EPA zprávu, že auta nevykazují žádné známky nápravy a hodnoty oxidu dusíku jsou stále příliš vysoké. V tuto chvíli visela ve vzduchu hrozba, že auta s již zmíněným motorem nedostanou homologaci (potvrzení k prodeji) na americkém trhu pro nadcházející rok. Až pod hrozbou ztráty tohoto trhu se společnost VAG přiznala, že vědomě do svých aut montovala software, který měl zajistit, že jejich auta projdou všemi testy emisí.

Jak se tedy ukázalo, společnost takto činila zcela vědomě. Také se ale ukázalo, že němečtí inženýři znali způsob, jak naftové motory upravit, aby emise odpovídaly americkým standardům. Stále se ale uchylovali k možnosti podvodného softwaru. Způsob, jak se dají emise CO<sub>2</sub> a NO<sub>x</sub> snížit je prostřednictvím využití tzv. AdBlue. Jedná se o močovinu, která se vstříkuje do prostor výfuku ke zplodinám. Zde dochází k reakci a močovina štěpí NO<sub>x</sub> na kyslík a dusík. Auto musí být tedy vybaveno o extra nádrž speciálně na tento roztok. Jedna nádrž vydrží až 15 000 km a v současné době je touto technologií vybaveno takřka každé naftové auto. Dokonce některá auta zmíněné značky touto technologií již disponovala. Proč tedy společnost zůstala u této nečestné a podlé taktiky není známo.<sup>46</sup>

Následující modely aut společnosti VAG obsahovaly onen podvodný software:<sup>47</sup>

#### Dvou litrové motory

- VW Jetta
- VW Jetta Sportwagen
- VW Brouk
- VW Brouk Cabrio
- VW Golf
- VW Passat
- VW Golf Sportwagen
- Audi A3
- Škoda Octavia
- Škoda Superb

#### Tří litrové motory

- VW Touareg
- Porsche Cayenne
- Audi A6
- Audi A7
- Audi A8
- Audi A8L
- Audi Q5
- Audi Q7

---

<sup>46</sup> FUGLEVIČ, Daniel. *Jak se zrodila aféra "Dieselgate"? Na začátku byli studenti a jedna náhoda*. *Auto mix.cz* [online]. 25. 10. 2017 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://automix.denik.cz/magazin/studenti-keri-odhalili-afery-dieselgate-zpruvu-vubec-netusili-co-objevili-20171025.html>

<sup>47</sup> ČERVENKA, Jiří a Dalibor ŽÁK. *Dieselgate: Jak vlastně Volkswagen obešel metodiku měření emisí*. *Auto revue.cz* [online]. 22. 9. 2015 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.autorevue.cz/dieselgate-jak-vlastne-volkswagen-obešel-metodiku-mereni-emisi>



## 13.3 Následky kauzy

Jaké následky tento obrovský skandál přinesl? Do doby, než se společnost přiznala, probíhaly všechny testy a šetření na autech pouze ve Spojených státech. Na tomto trhu se mezi lety 2009 až 2016 prodalo necelých 600 000 automobilů, které obsahovaly podvodný software. Ovšem po od-tajnění celé situace vznikla otázka, zda se stal obětí tohoto neetického podvodu pouze americký trh. Odpověď zní ne. Společnost přiznala, že auta se stejnou úpravou prodávala po celém světě. Po celém světě činí finální číslo 11 milionů automobilů, kterých se kauza týká.

### 13.3.1 Spojené státy americké

Jak by se dalo očekávat, největší problémy s nápravou měla společnost v Americe. A to oprávněně, protože zcela zradila důvěru svých zákazníků z tohoto kontinentu. Původně hrozilo, že společnost bude muset zaplatit pokutu ve výši 15,3 miliard USD za klamavou reklamu a také za podvádění během federálního testu vozidel. Pokuta byla stanovena na základě, že VAG mělo zaplatit cenu nového auta za každý vadný prodaný kus. V roce 2017 bylo uvedeno americkým ministerstvem pro spravedlnost, že výše pokuty bude stanovena na 4,3 miliardy USD. Dále vadné vozy měly být od původních majitelů vykoupeny za cenu 10 000 USD. Cena byla stanovena podle hodnoty vozu před zveřejněním skandálu. Mezi majiteli se ale rychle roznesla zpráva, že Volkswagen vykupuje vozy v pojezdném stavu. To vedlo k tomu, že někteří majitelé před vykoupením vymontovali ze svých vozů části interiéru i exteriéru. Společnosti bylo také zamítnuto vyvážet vozy ze Států do zemí, ve kterých by auta splňovala nároky a hodnoty emisí. Jediná možnost, jak s těmito vozy naložit bylo jejich rozmontování a rozprodání na náhradní díly. Podmínkou však bylo, že řídicí jednotka, která obsahovala pochybný software, musela být znehodnocena.<sup>48</sup>

V Americe vznikla studie, jejíž výsledky byly otištěny v *International Journal of Science and Engineering Applications*. Tato studie uvádí, že za šest let (2009 – 2015) provozu vyprodukovala auta společnosti Volkswagen a Audi 36,7 milionu kilogramů oxidu dusíku. Jak již bylo jednou zmíněno, oxid dusíku zhoršuje zdraví a následně může vést k onemocnění bronchitidou, způsobit respirační a srdeční problémy a při reakci s denním světlem se mění ve smog. Na základě těchto a mnoha dalších údajů bylo spočítáno, že za šest let působení a produkování NOx ohrozil provoz těchto aut předčasnou smrtí na jednu z výše uvedených nemocí až 60 lidí ve věku od 10 do 20 let. Nadměrné znečištění z těchto vozů se přímo podílelo na 34 případech onemocněním chronickou bronchitidou. Dále bylo spočítáno, že se podílely na 120 000 dnech, kdy lidé nemohly vykonávat své aktivity a 210 000 dnech, kdy lidé trpěli respiračními problémy. Za dobu provozu těchto aut bylo spočítáno, že nemocnost lidí přímo i nepřímo zasaženými těmito následky bude činit 450 milionů USD. Pokud

---

<sup>48</sup> HLUBUČEK, Marek. *Ekonomický význam sektoru automotive: Srovnání vybraných zemí EU [online].* Liberec, 2018, 52 s. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/151350/Bakalarska\\_prace\\_Hlubucek.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/151350/Bakalarska_prace_Hlubucek.pdf?sequence=1&isAllowed=y). *Bakalářská práce. Technická univerzita v Liberci. Vedoucí práce Ing. Aleš Kocourek, Ph.R.*

by do roku 2016 nedošlo k jejich stažení, odhadovalo se, že by mohly mít za následek až 140 předčasných úmrtí a náklady na zdravotní péči se mohly vyšplhat až na 840 milionů USD.<sup>49</sup>

Americké úřady stíhaly v souvislosti s touto kauzou celkem 8 manažerů společnosti VAG. Většina se ovšem nacházela mimo jurisdikci úřadů v Německu. V roce 2017 se ale povedlo odsoudit Olivera Schmidta. Schmidt byl manažer společnosti Volkswagen a měl na starosti oddělení, které mělo dohlížet na plnění regulačních norem v Americe. Byl obviněn z pokusu vědomě zakrýt manipulace s emisemi vozidel se záměrem obejít regulačních norem. Od soudu odešel se sedmiletým trestem odnětí svobody a pokutou ve výši 400 tisíc USD. Druhým obviněným byl inženýr James Robert Liang. Jeho úkolem bylo vytvoření nových naftových motorů, které by splňovaly regulační předpisy. Když se mu to nedařilo, tak se měl uchýlit k sestrojení onoho softwaru, z čehož byl následně obviněn. Od soudu odešel s trestem odnětí svobody na 40 měsíců a finanční pokutou ve výši 200 tisíc USD.<sup>50</sup>

### 13.3.2 Evropa

Největší prodeje jsou pro společnost z evropského trhu, ale ani na starém kontinentu se to neobešlo bez potíží. Pouze v Německu bylo poškozených spotřebitelů zhruba 260 tisíc. Zde došlo v roce 2020 k finančnímu vyrovnání. Lidé obdrželi finanční odškodnění od 1 350 do 6 257 EUR. Záleželo na typu a stáří vozidla. Volkswagen tak učinil po předchozí domluvě a vyplácel zhruba 15 % z ceny vozů. Celkově se finální částka k úhradě vyšplhá pouze v Německu na 859 milionů EUR. Německé úřady také dovolily opravu vadných aut softwarovou úpravou.<sup>51</sup>

Vadným vozům se nevyhnul ani český trh. Zde se finální počet vadných aut zastavil na čísle 165 tisíc. Z tohoto čísla se jednalo o 108 tisíc aut značky Škoda, 45 tisíc vozů značky Volkswagen, 1 800 vozů SEAT a necelých 9 000 vozů značky Audi. Celkový počet poškozených zákazníků, kteří žádali o odškodnění bylo 6 500. Ti jsou zastupováni společností Safe Diesel, která vznikla jako sdružení poškozených zákazníků Diesलगatem. Spolupracují s advokátní kanceláří BBH. Pro své klienty požadují finanční odškodnění ve výši 220 000 Kč, tedy stejné částky, kterou byli odškodněni klienti v Americe. Od roku 2020 se celý případ nachází u Nejvyššího soudu. Safe Diesel sice vyhráli první instanci z důvodu toho, že se VAG nevyjádřil ve stanoveném termínu. Ovšem Městský soud v Praze zrušil původní rozhodnutí na základě toho, že Volkswagenu byla předložena žádost k vyjádření pouze v českém jazyce. V současné době se k hromadné žalobě přidalo 9 000 poškozených, z toho 7 000 díky

---

<sup>49</sup> MANSOIRI, Nazanin. *A Case Study of Volkswagen Unethical Practice in Diesel Emission Test [online]*. 211 - 216 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://ijsea.com/archive/volume5/issue4/IJSEA05041004.pdf>

<sup>50</sup> VLK, Dominik. *Marketig [online]*. Praha, 2020, 35 s. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/ahriiw/341917\\_bpdp\\_final.pdf](https://theses.cz/id/ahriiw/341917_bpdp_final.pdf). Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomie a managementu. Vedoucí práce Ing. Martin Liška, MBA.

<sup>51</sup> VLK, Dominik. *Marketig [online]*. Praha, 2020, 35 s. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/ahriiw/341917\\_bpdp\\_final.pdf](https://theses.cz/id/ahriiw/341917_bpdp_final.pdf). Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomie a managementu. Vedoucí práce Ing. Martin Liška, MBA.

společnosti Safe Diesel. Poslední zprávy z podzimu minulého roku hovoří o tom, že k žádnému posunu stále nedošlo a čeští spotřebitelé ještě odškodnění nebyli.<sup>52</sup>

V současné době se odhaduje, že celá kauza Dieseltgate přišla Volkswagen celosvětově na 32 miliard USD.<sup>53</sup>

## 14 Finanční dopady na společnost

Nespokojení zákazníci, kteří během nákupu nového vozu mohou volit konkurenční značku nebo veliký šrám na jméno a cti, nebyly jediné problémy, se kterými se musela společnost vypořádat. Jakmile vyšla aféra na povrch, ihned na ni reagoval i akciový trh. Hodnota akcií společnosti se v pondělí 21. září roku 2015 propadla na cenu 115,94 eur. Toto číslo bylo nejnižší za poslední tři roky. Krom toho tento propad snížil tržní hodnotu společnosti o 15,8 miliard eur. Objevily se ale názory, že by se hodnota akcií společnosti mohla do konce roku zdvojnásobit. Hlavní předpoklad pro tato tvrzení byla snaha Volkswagenu spolupracovat na řešení celé situace. Ovšem tato myšlenka se nezaplnila a Volkswagen se vrátil na původní hodnotu v roce 2017. V následující tabulce lze vidět hodnotu akcií za měsíc září a říjen roku 2015.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Češi žalující VW kvůli dieseltgate ani po šesti letech nezískali odškodnění. *Ekolist.cz* [online]. 17. 9. 2021 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://ekolist.cz/cz/zpravodajstvi/zpravy/cesi-zalujici-vw-kvuli-dieseltgate-ani-po-vesti-letech-neziskali-odskodneni>

<sup>53</sup> Pět let Dieseltgate: Za cinknutá TDI padly miliardové pokuty i tresty vězení. *iDnes.cz* [online]. 18. 9. 2020 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/auto/zpravodajstvi/dieseltgate-emise-afera-volkswagen.A200916\\_123018\\_automoto\\_fdv](https://www.idnes.cz/auto/zpravodajstvi/dieseltgate-emise-afera-volkswagen.A200916_123018_automoto_fdv)

<sup>54</sup> SOMMERFELD, Nando a Holger ZSCHÄPITZ. 16 Milliarden: Die teuersten Dummheit der VW-Geschichte [online]. 21. 9. 2015 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.welt.de/wirtschaft/article146646993/16-Milliarden-die-teuerste-Dummheit-der-VW-Geschichte.html>

Date	Adj Close	Volume		Date	Adj Close	Volume
1. 9. 2015	144.13	1604037		1. 10. 2015	84.63	3846075
2. 9. 2015	142.95	1410786		2. 10. 2015	81.00	4299518
3. 9. 2015	146.19	1673355		5. 10. 2015	82.01	4019031
4. 9. 2015	142.25	1454489		6. 10. 2015	85.15	3258238
7. 9. 2015	142.73	598968		7. 10. 2015	91.21	4079393
8. 9. 2015	146.41	1219204		8. 10. 2015	90.77	3735305
9. 9. 2015	148.87	1619341		9. 10. 2015	93.49	2977626
10. 9. 2015	147.29	1148347		12. 10. 2015	95.20	1891476
11. 9. 2015	147.29	833435		13. 10. 2015	93.22	1883642
14. 9. 2015	146.55	938711		14. 10. 2015	93.49	2320733
15. 9. 2015	148.39	969840		15. 10. 2015	90.15	2122739
16. 9. 2015	148.78	1207214		16. 10. 2015	88.22	1842135
17. 9. 2015	147.16	1192953		19. 10. 2015	86.99	1893624
18. 9. 2015	142.42	3230795		20. 10. 2015	86.56	1232586
21. 9. 2015	115.94	13754455		21. 10. 2015	88.05	1352464
22. 9. 2015	92.96	14197367		22. 10. 2015	91.03	1677013
23. 9. 2015	97.78	11570539		23. 10. 2015	94.45	1645859
24. 9. 2015	98.35	7305225		26. 10. 2015	93.84	792426
25. 9. 2015	94.10	4917154		27. 10. 2015	92.21	918657
28. 9. 2015	87.08	5577300		28. 10. 2015	95.90	2428361
29. 9. 2015	83.49	4578800		29. 10. 2015	95.06	1563109
30. 9. 2015	85.72	3759413		30. 10. 2015	95.85	994953

**Obrázek 8:** Hodnota akcií společnosti VAG

*Zdroj:* Vlastní zpracování

*Podklady:* Volkswagen AG shares. In: Yahoo! finance [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://finance.yahoo.com/quote/VOW3.DE/history?p=VOW3.DE>

## 15 Analýza rizik

V této kapitole budou přiblížena vnější i vnitřní rizika, která společnosti Volkswagen hrozila jako důsledek kauzy Dieseltgate.

### 15.1 Vnější rizika

#### 15.1.1 Ztráta zákazníků a důvěry

Po zveřejnění celé události došlo k narušení důvěry mezi zákazníky společnosti. A z oprávněného důvodu. Některé zákazníky společnost ztratila, o jiné musela následně bojovat s konkurencí. To mělo za následek značné omezení prodeje vozů VW a Audi.

Tuto situaci by bylo možné napravit lepší komunikací společnosti vůči zákazníkům, vytvoření nové reklamní kampaně zaměřené na emoce a kompenzací postižených zákazníků.

### **15.1.2 Ztráta důvěry investorů**

Krom ztráty důvěry zákazníků se musel VAG vypořádat i s obnovením vztahu se svými věřiteli. Ti si totiž nebyli jistí, zda bude společnost nadále schopna udržet výnosné prodeje a neocitne se ve ztrátě. Velkou ránu také utrpěla image společnosti, a to také nebylo dobré pro budoucí obchod.

Naštěstí se jí povedlo celou krizi ustát a k žádným dramatickým ztrátám nedošlo.

### **15.1.3 Konkurence**

Z odhalených podvodů společnosti Volkswagen nejvíce těžila konkurence. Nespokojení zákazníci, kteří ztratili důvěru ve svou oblíbenou značku, raději přešli ke značce konkurenční. Tím VW ztratila pozici lídra na americkém trhu s automobily, a to přispělo ke zhoršení finanční situace společnosti. Společnost ztrátu musela jen obtížně dohánět různými nástroji podpory prodeje jako například slevami či efektivnější produktovou politikou.

## **15.2 Vnitřní rizika**

### **15.2.1 Organizační struktura**

Několik vysoce postavených manažerů bylo krizí donuceno ve společnosti skončit včetně předsedy rady ředitelů Martina Wintercorna, který podal rezignaci na svou pozici. To mohlo mít za následek organizační zmatky a neefektivnost řízení společnosti, které by danou situace ještě více zhoršily. Tomu se však VAGu podařilo vyhnout.

### **15.2.2 Image**

Image a dobré jméno firmy je velmi často to nejcennější, co společnost může vlastnit. Je to záruka, kterou mají zákazníci spojenou s kvalitou a poctivostí. Dojde-li k jejímu poškození, pouze obtížně se opět napravuje. To může vést ke ztrátě zákazníků, a to zase ke zhoršení finanční situace. Společnost musí proto učinit pro zákazníky rozhodnutí, o kterých bude přesvědčena, že se jim budou líbit. Jedním takovým krokem bylo oznámení, že do roku 2025 chce mít většinu svých automobilů s pohonem na elektřinu.

### **15.2.3 Finanční rizika**

Po odchodu zákazníků a ztráty důvěry vlastních věřitelů může dojít k platební neschopnosti. Podniku vznikne problém splácet všechny své pohledávky. Neplnění pohledávek se projeví ve snížené výrobě, která povede ke snížení prodejů, a to způsobí ještě větší finanční potíže. Volkswagenu se naštěstí podařilo optimalizovat své náklady a k žádné takové situace nedošlo.

# 16 Marketingová komunikace

V následujících třech kapitolách je popsáno, jakou marketingovou komunikaci společnost vedla ve třech obdobích, a to před, během a po odhalení skandálu.

## 16.1 Před krizí

Než byla celá aféra ohledně dieselových motorů odhalena a medializována, nevedla si společnost na americkém trhu nejhůře. Po řadu let dosahovala výsledku na tomto trhu přes 200 000 prodaných aut ročně, což ji řadí mezi nejúspěšnější evropské automobilky v Americe. Čísla ale neznamenalala vše. Již po nějakou dobu se společnost potýkala s problémem, jak byla vnímána americkými zákazníky. Byla viděna jako druhořadý výrobce aut, který už dávno nedosahuje kvalit, jako v minulosti. S tímto pohledem chtěla společnost něco dělat a přizpůsobila proto svou marketingovou komunikaci.

Protože prodeje v Evropě byly více než uspokojivé, soustředil se VAG na marketing hlavně v Americe a spustil nové reklamní kampaně a reklamy na podporu svých Clean diesel. Ty měly za úkol vyzdvihovat velice „ekologické“ naftové motory a ukázat pověstnou německou kvalitu a péči o detail. Asi jedna z nejslavnějších reklam, která byla pro značku Audi, se objevila v reklamním okénku na Super Bowlu 2010 (finále nejvyšší ligy amerického fotbalu). Třicetivteřinová reklama ve vysílání této akce vyšla například letos na 7 milionu USD, tedy něco kolem 150 milionů Kč. V této reklamě se objevila „green police“ která prováděla „eco kontroly“. Během minutové reklamy zatýkala lidi za jakékoliv prohřešky, které přitěžují přírodě (např. pití z plastových lahví). Ke konci videa je vidět kolona aut, která čekají na „eco kontrolu“. Jediné auto, kterému bylo povoleno pokračovat dál v jízdě, bylo bílé Audi A3 TDI.

Další reklamy společnosti zase prosazovaly jiný aspekt vozu, a to mnohem větší dojezd než u aut jiných značek. Toho je důkazem reklama z první poloviny roku 2015. Můžeme zde vidět matku, která na benzinové stanici tankuje benzin do svého auta. Mezitím, co je zaneprázdněna touto činností, se jí ztratí její tři nezbední synové, kteří vběhnou dovnitř benzínky a obrátí ji vzhůru nohama. V momentě, kdy si všimne, že jí synové chybí, projede kolem matka také tři synů. Všichni jedou ve Volkswagenu Passat TDI. Protože řídí naftové auto, nemusí tedy tankovat, její synové jsou hodní a má je stále pod kontrolou. Závěrem reklama VW udává, že jejich TDI motory jsou schopny ujet 814 dálničních mil na jednu nádrž a že se jedná o nejúspěšnější automobilku, která prodává naftové vozy v Americe.

Zlepšit povědomí o značce se automobilka pokusila i zápisem do Guinnessovy knihy světových rekordů. Jednalo se o pokus, kdy novinář Wayne Gerdes a konstruktér Bob Winger urazili více než 13 tisíc kilometrů po Spojených státech s autem VW Passat TDI. S tímto modelem se jim povedlo dostat na hodnotu 3,0 litrů paliva na 100 km. Tím si vysloužili zápis do knihy jako nejúspěšnější sériově vyráběný vůz v Americe, který nemá hybridní pohon. Vše se odehrálo v roce 2013. O dva roky později byl rekord překonán stejnými řidiči, ale tentokrát s voze VW Golf TDI, se kterým se jim povedlo dostat na hodnotu 2,89 litrů paliva na 100 km.

Obsah reklam v USA byl zcela odlišných od těch v Evropě. Zde VAG nezmiňuje vůbec nic o diesellových motorech, ale sází zde na pocity lidí. Na to, že se svými auty zažijí zákazníci nejlepší pocity, nejvíce zábavy, odvezou v nich celou rodinu na výlet a jako například v reklamě na Volkswagen Passat CC vsází automobilka na design a na to, že s jejich vozy uděláte nejlepší první dojem.<sup>55</sup>

## 16.2 Během krize

Během průběhu skandálu se společnost nepouštěla do žádných velkých marketingových projektů. Protože byla pověst společnosti v sázce, nebylo vhodné vypouštět nové reklamy. Ale jak se později ukázalo z analýzy oficiálního sdělení VAG, jedním z klíčových nástrojů marketingové komunikace bylo PR (public relations). To zahrnovalo oficiální informace a sdělení vedoucích pracovníků a společnosti jako byly rozhovory, tiskové zprávy apod., které byly umístěny na hlavní stránky VAG a další místa, kde by je zákazníci mohli hledat.

Jako nejzásadnější se ukázaly být sociální sítě, a to především Twitter a Facebook, i když začátek a některé provedené kroky nebyly úplně správné.

Ode dne odhalení skandálu, tedy 18. září 2015 nastalo na všech sociálních účtech společnosti ticho, nebyly zveřejňované žádné příspěvky. Hlavní stránka byla neaktivní po celý týden. Situaci také nepomohlo ani to, že na globálním Twitter účtu VW byla až do 22. září publikována marketingová videa. Tohoto dne se také objevilo na Twitter účtu společnosti video od předsedy rady ředitelů Martina Winterkorna. Ve zveřejněném videu se omlouvá zákazníkům za porušenou důvěru, kterou oni do společnosti vložili a že se VAG pokusí co nejrychleji celou záležitost objasnit a vysvětlit. Nutno podotknout, že o den později, tedy 23. září 2015 na tuto pozici rezignoval. Ve vedení společnosti byl od roku 2007. Jako jeho nástupce byl zvolen Matthias Müller.<sup>56</sup>

Mlčení v Americe bylo prolomeno až 24. září, když společnost vydala oficiální prohlášení Michaela Horna, tehdejšího CEO pro Volkswagen USA. V tomto prohlášení přiznal, že to, čeho se společnost dopustila bylo neetické a nemorální a vyzval zákazníky, aby jim dali šanci vše napravit. Kromě omluvy také zveřejnil informace pro EPAU a také jakých modelů a motorů se tento problém týká.

27. září byl spuštěn web s názvem VW Emissions Modification Lookup ([vwdieselinfo.com](http://vwdieselinfo.com)), který do dnešního dne stále funguje. Hlavním důvodem vzniku tohoto webu bylo poskytnutí nezbytných

---

<sup>55</sup> VLK, Dominik. *Marketig [online]. Praha, 2020, 35 s. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/ahriiw/341917\\_bpdp\\_final.pdf](https://theses.cz/id/ahriiw/341917_bpdp_final.pdf). Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomie a managementu. Vedoucí práce Ing. Martin Liška, MBA.*

<sup>56</sup> BUREŠ, David. *Video: Šéf Volkswagen se omlouvá za kauzu Dieselgate. Auto.cz [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/video-sef-volkswagenu-se-omlouvava-za-kauzu-dieselgate-89251>*

a žádaných informací všem, kterých se krize týkala. Po registraci a zadání VIN kódu (unikátního kódu pro každý vůz) si mohou zákazníci zjistit všechny informace ohledně jejich vozu.<sup>57</sup>

Velmi podobný web zřídila pro své zákazníky i mladoboleslavská automobilka Škoda.

15. listopadu společnost oznámila, že jako první vlnu nápravy připravila pro zákazníky, kteří vlastnili auta s 2.0 litrovým motorem TDI Goodwill package. Tento balíček obsahoval dvě karty. Jednu na 500 USD Volkswagen Prepaid Visa Loyalty card. A druhou kartu na 500 USD Volkswagen Dealership Card. Součástí tohoto balíčku byla také bezplatná silniční asistence, která byla zákazníkům dostupná 24 hodin denně, 7 dní v týdnu po dobu tří let. To byla ale poslední zpráva od společnosti pro rok 2015.<sup>58</sup>

Volkswagen během průběhu krize zvolil velmi riskantní strategii, kdy na svých sociálních sítích nezveřejňoval skoro žádné zprávy. Tím se společnost vyvarovala sdělování nadbytečných a možná i zavádějících informací, které by mohly situaci ještě více zhoršit. Nedostatečná odezva a aktivita ale vedla k tomu, že lidé ve velkém vyjadřovali své zklamání a hněv prostřednictvím tweetů. Ovšem postižení nebyli jenom koncoví zákazníci, jejichž důvěra byla nalomena. Přicházeli také otázky od obchodních zástupců a prodejců, kteří nevěděli, jak se situací naložit, protože neměli relevantní informace. Jejich existence a prodejní schopnost byla v ohrožení. A ovšem také padaly otázky týkající se životního prostředí a zdraví lidí.

Na tyto otázky společnost nereagovala a když už se zákazník dočkal odpovědi, tak byl pouze odkázán na hlavní stránku VW, kde si musel informace vyhledat sám. Podle výzkumu z Duisbursko-Essonské univerzity v Německu dosáhl počet zpráv na Twittru za období 17. 9. – 30. 10. 2015 týkající se skandálu bez mála 400 000. Zprávy byly napsány 121 528 uživateli. Ale pouze velmi malé procento zpráv se dočkalo odpovědi. Největší vrchol byl zaznamenán 23. 9. 2015 kdy za den vzniklo 44 400 tweetů týkajících se Dieselgatu. Z celkového počtu 399 203 tweetů jich bylo pouze 38 127 pozitivních, 136 346 neutrálních a 224 730 jich bylo negativních. Za vzniklé vakuum, kde se lidé opírali do společnosti, si mohla společnost sama, protože za již zmíněné období sama zveřejnila pouze celkem 34 tweetů. Z těchto 34 dva obsahovaly přímou omluvu. Další dva tweety obsahovaly hashtag #wirsindVW, což do překladu znamená „my jsme VW“. Tyto zprávy byly součástí strategie

---

<sup>57</sup> VLK, Dominik. *Marketig [online]. Praha, 2020, 35 s. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/ahriiw/341917\\_bpdp\\_final.pdf](https://theses.cz/id/ahriiw/341917_bpdp_final.pdf). Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomie a managementu. Vedoucí práce Ing. Martin Liška, MBA.*

<sup>58</sup> *Volkswagen Officials Announces Details of 2.0l TDI Goodwill Package. VW vortex [online]. 9. 11. 2015 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.vwvortex.com/threads/volkswagen-officially-announces-details-of-2-0l-tdi-goodwill-package.9450521/>*



znovuzískání zákazníků skrze vstřícnost společnosti. Zbýlých 30 zpráv se dělí na 13 ku 17, kde 13 zpráv obsahovalo nebo se týkalo skandálu. Zbýlých 17 nemělo se situací nic společného.<sup>59</sup>

Celá situace na sociálních sítích nebyla vůbec ideální a dala by se zvládnout mnohem lépe, nutno ale podotknout, že se společnost snažila co nejvíce spolupracovat a celou záležitost vyřešit a nepřilévát olej do ohně.

## 16.3 Po krizi

Výraznými změnami prošlo hned několik reklamních rysů společnosti. Nejmenší byla nová vizáž webových stránek, na kterých může zákazník najít ke koupi 11 modelů značky VW. Již poučení, nikde se zde nenachází propagace dieselových motorů, není vyzdvihována jejich nízká spotřeba a velký dojezd. Důvod je k tomu jednoduchý. Volkswagen dle aktuálních informací z amerického zastoupení nemá v portfoliu zařazené spalovací diesel motory. Lze tedy pouze najít motory benzinové, které jsou dostupné v obsazích 1,4 litrů, 1.8 litrů, 2.0 litrů a 3,6 litrů V6. Mimo této nabídky si může zákazník vybrat i z plug-in hybridních nebo čistě elektrických automobilů.<sup>60</sup>

Další, mnohem výraznější proměnou prošel způsob, jakým Volkswagen komunikuje se zákazníky prostřednictvím reklam a spotů. V těch se více spoléhá na to, jak to již v Evropě fungovalo. Místo propagování jednotlivých vlastností svých aut společnost v reklamách ukazuje lidi a jejich veselé emoce spojené s vlastněním/řízením některého z vozů VW. Především pohodlí, radost a spolehlivost. Od roku 2018 je pak v reklamách ukázáno, jak například zacházet s palubním počítačem a propojení s telefonem, adaptivním tempomatem nebo parkovacími asistenty. Videá nesou označení „knowing your VW“ neboli „poznej svůj VW“.<sup>61</sup>

Jednoznačně ale největší změnu lze sledovat v dlouhodobých plánech a cílech společnosti. V roce 2016 bylo oznámeno, že do roku 2025 bude postupovat podle zcela nové strategie, ve které mají elektromobily prioritu a nové účinné kroky mají podnítit jejich aktivní rozvoj a vývoj. Jejich vidina budoucnosti je zelená, obnovitelná doprava. Plán bylo mít do roku 2025 silnou, elektrickou divizi spolehlivých automobilů. Plány se daří částečně držet, ale obrovskou ranou byla pro všechny

---

<sup>59</sup> STIEGLITZ, Stefan, Milad MIRBABAIE a Tobias POTTHOFF. *Crisis Communication on Twitter during Global Crisis of Volkswagen: The case of "Dieselgate"* [online]. Německo, 2018, 513 - 522 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://scholar-space.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/49953/paper0066.pdf>. Studie. University of Duisburg-Essen

<sup>60</sup> VLK, Dominik. *Marketig* [online]. Praha, 2020, 35 s. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/ahriiw/341917\\_bpdp\\_final.pdf](https://theses.cz/id/ahriiw/341917_bpdp_final.pdf). Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomie a managementu. Vedoucí práce Ing. Martin Liška, MBA.

<sup>61</sup> LANBAMINA, Ekaterina. *Marketingová komunikace společnosti Volkswagen v období Diesel Gate* [online]. Praha, 2020, 97 s. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://is.vsfs.cz/th/k5spu/DP\\_Mrk\\_komunikace\\_spolecnosti\\_Volkswagen\\_v\\_obdobi\\_Diesel\\_Gate\\_Ekaterina\\_Lanbamina\\_2.pdf?kod=E\\_IB;lang=cs](https://is.vsfs.cz/th/k5spu/DP_Mrk_komunikace_spolecnosti_Volkswagen_v_obdobi_Diesel_Gate_Ekaterina_Lanbamina_2.pdf?kod=E_IB;lang=cs). Diplomová práce. Vysoká škola finanční a správní. Vedoucí práce PhDr. Pavel Čírtek.

pandemie Covid-19 a s ní spojené restriky a následný nedostatek surovin a součástí nezbytných pro autovýrobu.<sup>62</sup>

Volkswagen oznámil, že přeměna společnosti bude probíhat ve třech stádiích. V prvním společnost přeskupila a přehodnotila svou hlavní činnost. Změna byla naplánovaná do roku 2020. Do roku 2025 se má Volkswagen stát přední automobilkou ve výrobě a vývoji elektromobilů. A finální třetí stádium je naplánováno až do roku 2030. Do této doby chce VAG kompletně zastavit nový budoucí vývoj spalovacích motorů a plně se soustředit na baterie a elektromobilitu.

S nástupem nové generace elektro aut společnosti VW s pro automobilku neobvyklým označením ID dostává zcela nový, netypický vzhled. Krom toho se také chystá vývoj mobilních aplikací a zjednodušení kategorizace vozů. Ty se budou prodávat ve čtyřech kategoriích:

- Ekonomické automobily
- Velké automobily
- Sportovní automobily
- Prémiový segment

Nové investice a vývoje jsou velmi nákladné. Proto se společnost rozhodla, že zastaví výrobu některých již existujících modelů, což by jí mělo ušetřit odhadem 2,5 – 3 miliardy eur. Strategie také počítá se zvýšením návratnosti tržeb do roku 2025 z 6 % na 8 %.<sup>63</sup>

Je tedy patrné, že VAG svých činů litoval. Nepřišel však pouze s omluvou a nápravou, ale se zcela novým cílem a strategií, které změnily základy celé společnosti.

## 17 Podniknuté kroky pro odvrácení krize

Výše bylo sděleno, jakým směrem se celá kauza ubírala, jaký postoj VAG vůči tomu zaujal. Jaké ale byly konkrétní podniknuté kroky s návazností na teoretickou část?

Existuje spousta strategií, kterými se společnost může řídit, nachází-li se v krizové době. Každá tato strategie funguje jinak v určitých situacích, a ne všechny se dají na konkrétní podnik aplikovat. Z kroků podniknutých Volkswagenem lze vyzdvihnout, z jakých bodů se jejich strategie skládala:

- Omluva (video vzkazy na sociálních sítích, ve kterých společnost přebírá plnou zodpovědnost)

---

<sup>62</sup> VLK, Dominik. *Marketig [online]. Praha, 2020, 35 s. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/ahriiw/341917\\_bpdp\\_final.pdf](https://theses.cz/id/ahriiw/341917_bpdp_final.pdf). Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomie a managementu. Vedoucí práce Ing. Martin Liška, MBA.*

<sup>63</sup> [https://is.vsfs.cz/th/k5spu/DP\\_Mrk\\_komunikace\\_spolecnosti\\_Volkswagen\\_v\\_obdobi\\_Diesel\\_Gate\\_Ekaterina\\_Lanbamina\\_2.pdf?kod=E\\_IB;lang=cs](https://is.vsfs.cz/th/k5spu/DP_Mrk_komunikace_spolecnosti_Volkswagen_v_obdobi_Diesel_Gate_Ekaterina_Lanbamina_2.pdf?kod=E_IB;lang=cs)

- Znepokojení (vyjádření znepokojení nad celou situací)
- Lítost (na vzniklou krizi)
- Soucit (soucit se zákazníky a poskytnutí odškodnění)
- Zacelení (vzpomínka na dobrou minulost společnosti)

Toto jsou kroky, které byly společností podniknuty a bez kterých by náprava nebyla možná.

## 17.1 Počátek krize

Během vypuknutí jakékoliv krize je prvních 48 hodin naprosto kritických. Informace se šíří nekontrolovaně a rychle jako oheň. Jak již bylo zmíněno, EPA předložila výsledky své studie společnosti 18. září 2015, tedy v pátek. Volkswagen měl tedy celý víkend na to, aby se mohl efektivně připravit na to, co nadcházelo. 22. září bylo zveřejněno omluvné video Martina Wintercorna. Ten mimo jiné také informoval o tom, že společnost přiznává vinu na celé situaci a že je připravena spolupracovat s příslušnými orgány a poskytnout všechny nezbytné dokumenty a jiné materiály.

Dalo by se říct, že společnost jednala poměrně rychle. Nedala prostor žádným spekulacím a vzniku falešných zpráv. Byla vydána prohlášení, ve kterých uznala svá provinění, projevila lítost nad zradou důvěry svých zákazníků a žádala o šanci vše napravit.<sup>64</sup>

## 17.2 Pozastavení marketingové komunikace

Marketingová komunikace a reklamy v takto velkých firmách fungují a jsou naplánovány na nějaký čas do budoucna, aby mohly fungovat automaticky. Právě z těchto důvodů může být velmi obtížné je okamžitě zrušit nebo pozastavit. Během krize nezměněná marketingová komunikace může vést ke zhoršení celé situace. Lidé, čekající na odpovědi a informace, namísto toho pouze vidí marketing společnosti. To vede k tomu, že již „naštvaný“ zákazník začne společnost kritizovat ještě víc a celá situace se ještě zhorší.

Jak již bylo zmíněno, společnosti Volkswagen se nepovedlo deaktivovat předem předplacené reklamy na sociální síti Twitter. No této platformě se ještě 22. září, tedy čtyři dny od zveřejnění, objevil reklamní obsah. Některé dotčené zákazníky to pobouřilo ještě víc a vyjádřili tedy svůj negativní názor. Zde se mělo jednat mnohem dříve. Po deaktivování reklam se společnost rozhodla přerušit veškerou komunikaci na sociálních sítích. Zveřejňovala pouze prohlášení a nezbytné informace. Konkrétních odpovědí se většina lidí ale nedočkala.

---

<sup>64</sup> BREVNOVÁ, Bc. Arina. *Marketingová komunikace společnosti Volkswagen v období Diesel Gate [online]. Praha, 2020, 86 s. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://is.vsfs.cz/th/hmkz6/Diplomova\\_prace\\_Brevnova.pdf](https://is.vsfs.cz/th/hmkz6/Diplomova_prace_Brevnova.pdf). Diplomová práce. Vysoká škola finanční a správní. Vedoucí práce PhDr. Pavel Čírtek.*

## 17.3 Krizový plán

Každá velká společnost má připravený krizový plán, podle kterého v dané krizi postupuje. Skládá se z předpřipravených akcí, sestavuje krizový tým z klíčových zaměstnanců a dodává jim veškeré potřebné podklady pro jejich efektivní fungování.<sup>65</sup>

Po rozboru celé kauzy Dieseltgate je těžké říct, jestli VW krizový plán, který by se podobal této situaci, mělo. Všechny jejich učiněné kroky, byť byly správné, působily nepřírozně. Komunikace s veřejností po odhalení kauzy byla velmi omezená. Monoho vysvětlujících informací sděleno nebylo. Nutno podotknout, že se auta s podvodným softwarem vyráběla 8 let. To dává dost času na přípravu scénáře, který by platil, kdyby se na celou situaci přišlo. Martin Wintercorn v omluvě zveřejněné 22. září sdělil, že v současné době „nemá všechny odpovědi na všechny otázky“, což také působilo nevěrohodně.<sup>66</sup>

## 17.4 Kroky k nápravě

### 17.4.1 Omluva

Jedná se o jeden z nejdůležitějších aspektů každé krizové komunikace. Je-li sdělena včas, může hodně ovlivnit vývoj celé situace. Dává totiž najevo, že se společnost k celé záležitosti staví čelem, bere na sebe odpovědnost a nesnaží se vyhnout spravedlnosti.

Zde se Volkswagen zachoval správně. Společnosti došlo, jak závažná situace je a nepřiznání se by mohlo mít dalekosáhlé následky. Společnost musela ukázat, že se snaží stát na straně svých zákazníků a že jim na nich záleží. Společnost musela ukázat, že rozumí, čeho se dopustila a jak závažná celá situace je. V tomto ohledu se zachovala správně.

### 17.4.2 Propouštění

Za každou vzniklou situaci je vždy někdo zodpovědný a aby si společnost udržela dobré jméno, je v jejím zájmu se těchto osob zbavit. Proto probíhají interní vyšetřování a je snaha dotyčnou osobu či osoby co nejrychleji vypátrat. Veřejnost pak vidí, že se společnost snaží zjednat spravedlnost a v tomto ohledu jí to může pomoci.

Nejčastěji jsou na vině osoby z vyššího nebo nejvyššího managementu, protože to jsou lidé, kteří rozhodují o tom, jak se budou dané věci provádět. S kauzou Dieseltgate byla vyšetřována spousta

---

<sup>65</sup> ZUZÁK, Doc. Ing. Roman a Martina KÖNIGOVÁ, PH.D. *Krizové řízení podniku. Vydání 2.* Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 246 s. ISBN 978-80-247-6731-4.

<sup>66</sup> BREVNOVÁ, Bc. Arina. *Marketingová komunikace společnosti Volkswagen v období Diesel Gate [online].* Praha, 2020, 86 s. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://is.vsfs.cz/th/hmkz6/Diplomova\\_prace\\_Brevnova.pdf](https://is.vsfs.cz/th/hmkz6/Diplomova_prace_Brevnova.pdf). Diplomová práce. Vysoká škola finanční a správní. Vedoucí práce PhDr. Pavel Čírtek.

osob, ale pouze pár jich neslo následky. Prvním byl již zmíněný Martin Wintercorn. Ten se rozhodl rezignovat na svou pozici den po zveřejnění omluvného videa se slovy, že si myslí, že je toto pro společnost nový začátek. A měl pravdu. Další dva Oliver Schmidt a James Robert Liang byli jediní z celé kauzy, kteří byli odsouzeni k odnětí svobody. Oficiální zpráva VW říká, že 25. září bylo propuštěno několik vedoucích a inženýrů. Nikde ovšem není zveřejněn počet a jména dotyčných.

### 17.4.3 Odškodnění

Nezbytnou součástí nápravy je odškodnění dotčených zákazníků. Nejedná se pouze o morální povinnost, ale také o gesto, které říká, že se společnost snaží vše napravit a udržet si své věrné zákazníky, kterým uškodila.

15. listopadu 2015 společnost oznámila první vlnu odškodnění v podobě kompenzačního balíčku Goodwill 2.0I. Krom toho společnost vykupovala vadné modely za ceny, které byly aktuální ještě před kauzou. V neposlední řadě společnost čelila mnoha soudním stíhání po celém světě a poskytovala postiženým finanční odškodnění.

### 17.4.4 Konzultanti

Celou situaci by VAG nezvládl bez specialistů, kteří se zabývají public relation. Proto společnost učinila naprosto správný krok a najala si tři profesionální firmy. Jednu z nejlepších společností na světě Kekst, která se zabývá poradenstvím pro správnou komunikaci s veřejností se sídlem v Americe. Další špičku v odvětví britskou Finsbury Glover Hearing a Goering Schuppener z Německa. S těmito společnostmi poté VW konzultoval každý další podniknutý krok.

## 18 Shrnutí a prognóza

Celá aféra Dieseldate nebyla pro společnost nic lehkého na vypořádání. Jak již víme, problém s podvodným softwarem, který zkresloval emisní data na kontrolách se netýkal pouze amerického trhu, ale celého světa a čítal bezmála 11 milionů automobilů. Nebýt tří studentů a jejich odhodlání a vášně pro automobily, nejspíše by se na podvod nikdy nepřišlo. Po kontrolním přetestování automobilů společností EPA a ověření výsledků studentů bylo jasné, čeho se společnost dopouštěla a 18. září 2015 byly výsledky zveřejněny a předány společnosti Volkswagen.

Z dlouhodobého hlediska se podnik nacházel ve stádiu stability. Ovšem byly zde silnější a slabší roky, avšak žádné drastické výkyvy. Po zveřejnění podvodného softwaru se společnost ocitla ve stádiu mírného úpadku. Byť celá situace byla velmi vážná, nikdo se nedomníval, že by ohrozila budoucí podnikání koncernu. Ovšem nevíme, co by se stalo, kdyby společnost nepodnikla kroky, které učinila a zvolila jinou strategii. To by již dnes nemusela vůbec existovat. Bavíme se však o velmi krajní možnosti, která mohla nastat. Díky ochotě spolupracovat a vyřešit celou situaci co možná s nejčistším štítem se objevily spekulace, že by se společnost mohla vrátit, a dokonce i zvýšit hodnotu akcií ještě do konce roku 2015. To však byly jenom plané naděje a ani se tak nestalo. Na původní hodnotu před 18. zářím se společnost dostala až mezi měsíci listopad a prosinec roku 2017.

Původ problému by se dal vysledovat do makroprostředí tedy prostředí, kde společnost nemá žádný vliv. Konkrétně z prostředí politického, kde nová legislativa nařizovala, jakou maximální hodnotu zplodin smí naftové auto vypouštět do ovzduší. Tomuto rozhodnutí se musela automobilka přizpůsobit, chtěla-li nadále obchodovat na americkém trhu. Bohužel si vybrala špatnou cestu a místo aktivního vývoje naftových spalovacích motorů, které by plnily stanovené normy, se společnost uchýlila k podvodu a vytvoření softwaru, který zkresloval měřená data. Nařízení pro jeho výrobu muselo přijít z vrcholového managementu společnosti, jednalo se o vnitropodnikové rozhodnutí, které spadá pod mikroprostředí.

Kvůli změnám v makroprostředí, v tomto případě v legislativě, se musela společnost přizpůsobit novým normám. Ovšem bylo zcela na ní, jak se s danou situací vypořádá. Za počátek krize tedy lze považovat rozhodnutí o přistoupení k podvodu.

Byla to série několika nešťastných rozhodnutí, která vedla k vyeskalování celé situace. Po zveřejnění zpráv společností EPA „skočila“ krize rovnou do akutní fáze, tedy do té, kdy firma čelí velkému ohrožení a je poškozeno její dobré jméno. Musí tedy jednat rychle a zároveň obezřetně, aby celou situaci ještě více nezhoršila.

Určitě je jasné, že několik manažerů z vyššího managementu muselo o celé situaci vědět. Auta s podvodným softwarem se prodávala již od roku 2007, tedy 8 let před odhalením. Bylo dost času, aby se společnost mohla na případné odhalení připravit, konkrétně si vytvořit krizový plán a scénář. Soudě ale z podniknutých akcí, které však formálně byly správné, bylo vidět, že společnost nic takového připraveno nemá. Všechny kroky firmou podniknuté působily nepřirozeně, kostrbatě a byly v nich mezery. Za vše mluví celá situace na sociálních sítích, kdy se společnost uchýlila do ústraní a nijak moc nekomentovala celou věc a ani neodpovídala na množící se otázky zklamaných zákazníků. Avšak v globálu si společnost během krize vedla dobře. Za vše mluví i fakt, že se jim do dvou let podařilo vrátit na původní cenu akcií, a dokonce i růst dál.

Co se komunikace týče, ta nebyla příliš častá. Společnost se na začátku celé kauzy omluvila a uvedla, že bude transparentně spolupracovat na obnově důvěry mezi nimi a svými zákazníky, ovšem po úvodních oznámeních se rozhodla nijak výrazně celou situaci komentovat. Hlavním důvodem bylo, aby nedošlo k celkovému zhoršení celé situace příliš častou komunikací. Ovšem to dalo prostor rozlobeným zákazníkům, aby si vybíjeli svou zlobu na sociálních účtech Volkswagenu. Lidé byli frustrováni, že se jim nedostávalo žádných odpovědí na jejich otázky.

Jako součást PR a komunikace s veřejností a médii si VAG najal tři nezávislé společnosti z USA, Anglie a Německa, které se specializovaly na vztahy s veřejností a poskytovaly poradenství ve správné komunikaci. Byl to krok učiněný správným směrem. Sice si společnost najala externí firmu, která musela nejprve pochopit hloubku, komplexnost a rozsáhlost celého problému, na druhou stranu se jednalo o profesionály ve svém oboru. Tento krok tedy považuji za správný.

Celkově bych zhodnotil zvládnutí krize jako vydařené. Volkswagen je stále mezi námi a patří do první trojky nejúspěšnějších automobilek současnosti. Nebýt této situace, nikdy by nedošlo k tak rozsáhlým změnám ve vedení společnosti a ke tvorbě nové strategie, která se chce plně soustředit na zelenou, obnovitelnou dopravu a na podprojekty jako autonomní, inteligentní dopravu nebo způsob sdílené přepravy osob. Po tvrdé lekci se společnost rozhodla změnit způsob dopravy tak, jak ho známe. Automobilka se totiž zavázala, že od roku 2030 přestane dále vyvíjet a zdokonalovat oba druhy spalovacích motorů.

Můj názor je, že je velmi důležité a správné, aby automobilová společnost tokových rozměrů a možností myslela na budoucnost, snažila se ji co nejvíce zpříjemnit jak pro nás, tak i pro přírodu a planetu. Jenom si nemyslím, že automobily s lithium-iontovým akumulátorem (nejčastější druh baterie v elektorátech) je pro zelenější budoucnost ta správná cesta. Likvidace akumulátorů je vysoce náročná, skoro nemožná a jejich obsah je nebezpečný pro vše živé. Dále by enormně stoupla spotřeba elektrických energií, což by vedlo k výstavbě nových elektráren. Energie z obnovitelných zdrojů nejsou dostatečné, a proto bychom se museli uchýlit k jiným, ne tak šetrným variantám a tím se nám celý koloběh opět uzavře. Poslední studie ukazují, že uhlíkově neutrální výroba energie bude možná nejdříve v roce 2050 za předpokladu, že by se neustále pracovalo na jejím zdokonalení. Z těchto důvodů si myslím, že tvrdá fixace společnosti VAG na ni není správná cesta. To ale ukáže jen čas.

## Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo přiblížení a objasnění toho, co je a z čeho se skládá krizový management, kdy se hodí a jak jej efektivně využít v praxi. Poznatky jsou pak uplatněny při analýze krizové situace společnosti Volkswagen a sním spojené kauzy Dieseldgate, která byla zveřejněna 18. září roku 2015.

V úvodu teoretické části byly uvedeny základní informace a tom, co je to management a jakého významu dosahuje slovo krize. Po analýze a zpracování odborných textů je uvedeno, z jakých životních cyklů se podnik sestává, dále pak navazuje zpracování prostředí společnosti. Následuje pasáž, jak správně provádět analýzu rizik, která mohou ohrožovat společnost. V neposlední řadě jsou zde popsány nejučinnější prostředky, kterými může podnik proti krizi disponovat. Oba sestávají z včasné přípravy a jedná se o krizový scénář a krizový plán včetně krizové komunikace.

Po teoretické části navazuje část praktická, která začíná přiblížením charakteru a historického vývoje společnosti, především okolnosti jejího vzniku za druhé světové války a důležitých momentů skrze její vývoj v čase. V současné době se jedná o druhého největšího výrobce osobních automobilů na světě hned po japonské značce Toyota.

Práce dál pokračuje uvedením a přiblížením skandálu Dieseldgate, který byl publikován 18. září 2015 americkou Environmental Protecting Agency neboli Agenturou pro ochranu životního prostředí, zkráceně EPA. Jak bylo v práci zmíněno, na celou záležitost se nemuselo přijít, nebýt tří studentů ze Západní Virginie a jejich nadšení pro spalovací motory. Tito studenti, kteří měřili zplodiny vypouštěné naftovými motory jako součást jejich závěrečné práce, si náhodou všimli nesrovnalostí v naměřených datech u automobilů značky Volkswagen. Na základě jejich poznatků a zjištění, provedla EPA nové vlastní testování, které odhalilo, že vozy automobilky Volkswagen a Audi udávají záměrně zkreslená data o emisích, aby splnili Amerikou nastavené maximální normy pro vypouštěné množství oxidu dusíku do ovzduší. Následně bylo zjištěno, že se tato záležitost netýká pouze Spojených států, ale také značek spadající pod Volkswagen group po celém světě. Bylo spočítáno, že takto podvodných vozů je po celém světě na 11 milionů.

Největší ztrátu a pokuty utrpěla společnost na americkém trhu. To byl ostatně jediný trh na světě, kde emise produkované naftovými motory překračovaly velmi přísně nastavené normy. Bylo nařízeno, že Volkswagen musí zaplatit pokutu ve výši 15,3 miliardy USD. Poté společnost musela od poškozených zákazníků odkoupit jejich osobní automobily, a to za ceny, které platily před zveřejněním celé události. V neposlední řadě musela také finančně odškodnit stovky obchodních zástupců po celých Spojených Státech Amerických. Bylo spočítáno, že celá kauza Dieseldgate přišla VAG (Volkswagen Group) na 32 miliard USD, z toho necelých 24 miliard USD pouze v Americe. Legislativní normy v Evropské unii nejsou tolik přísné, Volkswagen to tedy zde vyřešil, že aktualizoval software všem autům, které obsahovaly jeho podvodnou verzi, nebo byly provedeny drobné technické úpravy. K tomu společnost vyplácela jednorázové odškodné 1 350 do 6 257 eur, kde hlavní kritéria byla model a rok výroby vozu.



Dále v textu bylo podrobně popsáno, jak se vyvíjela marketingová komunikace společnosti Volkswagen na americkém trhu ve třech obdobích před, během a po aféře Dieseldiegate. Před vypuknutím krize zde byly naftové motory prezentovány jako „čisté diesely“, které neprodukují skoro žádné zplodiny, mají neuvěřitelně velký dojezd a velmi nízkou spotřebu paliva. Tyto vozy značky Audi, která spadá pod Volkswagen, měly vlastní reklamu na velkém finále amerického fotbalu Super Bowl, kde jsou ceny za reklamy v mezičasech astronomické a mají obrovský dosah.

Po odhalení skandálu změnil Volkswagen celou svou komunikaci, a to především na sociálních sítích. Kauza byla odhalena 18. září, ale trvalo to až do 22. září, než se povedlo zastavit všechny marketingové kampaně. Fakt, že to trvalo čtyři dny, ještě více rozzlobil tak již zklamané zákazníky. Bylo to právě 22. září, kdy se objevila první veřejná omluva, a to z úst samotného předsedy rady ředitelů Martina Wintercorna. Ten v něm uvedl, že jej celá situace velmi mrzí a že o žádném podobném zařízení nic nevěděl. Zároveň také prosil zákazníky, aby měli trpělivost a aby jim dali šanci vše napravit. Nutno podotknout, že následujícího dne na svou pozici rezignoval. Poté se Volkswagen rozhodl ustoupit do ústraní a v podstatě přerušil veškerou komunikaci na sociálních sítích se svými zákazníky. Postupem času společnost vydala několik oficiálních prohlášení, těch ovšem mnoho nebylo. Rozhodla se pro strategii, kdy toho raději poví málo, nežli víc, aby si to zákazníci špatně nevyložili a celá situace by se dále zhoršila. To ovšem vedlo k většímu rozhořčení postižených zákazníků.

Největší změna je patrná v marketingové komunikaci, která probíhala po krizi. Volkswagen úplně změnil svůj přístup a americké zastoupení se hodně inspirovalo v Evropě. V nových reklamních kampaních nejsou naftové motory představovány jako „zelené“, není propagována nízká spotřeba a dojezd, a to z důvodu, že Volkswagen momentálně na americkém trhu nenabízí naftové spalovací motory. Pouze benzinové či elektrické. Místo propagace vlastností aut se začaly objevovat veselé emoce spojené s řízením či vlastněním vozů Volkswagen.

V každé krizi se skrývá příležitost. Poučena ze svých chyb a pod neustálou snahou obnovit poškozenou důvěru a vlastní jméno přišla společnost Volkswagen s naprostou změnou ve struktuře společnosti a novou strategií do budoucna. Společnost se v roce 2016 zavázala a oznámila, že projde velkou proměnou naplánovanou do třech stádií. V prvním slíbila, že do roku 2020 přehodnotí a přeskupí svoji veškerou hlavní činnost. Do roku 2025 se měla stát jednou z předních společností, která bude vyvíjet a vyrábět elektrické automobily. Do tohoto data chce také některé své nepříliš slavné modely zcela vyřadit z nabídky a postupně zařazovat automobily elektrické. V poslední fázi společnost oznámila, že do roku 2030 zcela přeruší veškerý vývoj nových spalovacích motorů s plně se soustředí pouze na zelenou, obnovitelnou dopravu. Mimo jiné se také rozhodla investovat do autonomní, inteligentní dopravy anebo do systému sdílené přepravy osob.

Z vlastních výsledků je patrné, že se evidentně Volkswagen ze své velké chyby poučil. Celou krizi přetvořil do nové příležitosti, během které ve velké míře přeorganizoval chod a strategii společnosti. Nově klade prioritu na obnovitelnou dopravu na místo využívání fosilních paliv. Všem ukázal, že taková změna je možná, pokud jsou na prvním místě priority, jako je budoucnost naší planety.

Vybrané pasáže této práce budou publikovány ve vědeckém časopise.

## Seznam použité literatury

1. **Vymětal, PhDr. Štěpán.** *Krizová komunikace.* Praha : Grada Publishing a. s., 2009. 978-80-247-2510.
2. **Zuzák, Doc. Ing. Roman.** *Krizové řízení podniku.* Praha : Grada Publishing a. s., 2009. 978-80245-6731-4.
3. **Prof. Ing. Vladimír Smejkal, CSC, LL.M.** *Řízení ve firmách a jiných organizacích.* Praha : Grada Publishing a. s., 2013. 978-80-247-8787-9.
4. **Tomadl, Jan.** *Krizová komunikace.* Brno : Masarykova univerzita Brno, 2020. 978-80-210-9638-7.
5. **Kislingerová, Eva.** *Podnik v časech krize.* Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 978-80-247-3136-0.

## Seznam internetových zdrojů

1. BUREŠ, David. Video: Šéf Volkswagen se omlouvá za kauzu Dieseldgate. Auto.cz [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/video-sef-volkswagenu-se-omlouva-za-kauzu-dieseldgate-89251>
2. BREVNOVÁ, Bc. Arina. Marketingová komunikace společnosti Volkswagen v období Diesel Gate [online]. Praha, 2020, 86 s. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://is.vsfs.cz/th/hmkz6/Diplomova\\_prace\\_Brevnova.pdf](https://is.vsfs.cz/th/hmkz6/Diplomova_prace_Brevnova.pdf). Diplomová práce. Vysoká škola finanční a správní. Vedoucí práce PhDr. Pavel Čírtek.
3. Citáty slavných osobností [online]. 2020 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://citaty.net/autori/tomas-bata/?page=3>
4. Co je to management? [online]. 2020 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://sup-fee.cz/slovník-pojmu/co-je-to-management>
5. ČECHUROVÁ, Bc. Marie. Životní fáze podniku se zaměřením na období krize [online]. České Budějovice, 2013, 81 s. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/fum20i/Diplomov\\_prce\\_Marie\\_echurov.pdf](https://theses.cz/id/fum20i/Diplomov_prce_Marie_echurov.pdf). Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Ing. Martina Novotná, Ph.D.
6. ČERVENKA, Jiří a Dalibor ŽÁK. Dieseldgate: Jak vlastně Volkswagen obešel metodiku měření emisí. Auto revue.cz [online]. 22. 9. 2015 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.autorevue.cz/dieseldgate-jak-vlastne-volkswagen-obešel-metodikumereni-emisi>
7. Češi žalující VW kvůli dieseldgate ani pro šesti letech nezískali odškodnění. Ekolist.cz [online]. 17. 9. 2021 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://ekolist.cz/cz/zpravodajstvi/zpravy/cesi-zalujici-vw-kvuli-dieseldgate-ani-po-šesti-letech-nezískali-odškodneni>

8. FUGLEVIČ, Daniel. Jak se zrodila aféra "Dieselgate"? Na začátku byli studenti a jedna náhoda. Auto mix.cz[online]. 25. 10. 2017 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://automix.denik.cz/magazin/studenti-kteri-odhalili-aferu-dieselgate-zpruvubec-netusili-co-objevili-20171025.html>
9. HAYES, Robert H. a Gary P. PISANO. Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy.
10. HLUBUČEK, Marek. Ekonomický význam sektoru automotive: Srovnání vybraných zemí EU [online]. Liberec, 2018, 52 s. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/151350/Bakalarska\\_prace\\_Hlubucek.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/151350/Bakalarska_prace_Hlubucek.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Bakalářská práce. Technická univerzita v Liberci. Vedoucí práce Ing. Aleš Kocourek, Ph.R.
11. Krize organizace [online]. 22. 3. 2012 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/krizove-rizeni-a-risk-management/>
12. MANSOIRI, Nazanin. A Case Study of Volkswagen Unethical Practice in Diesel Emission Test [online]. 211 - 216 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://ijsea.com/archive/volume5/issue4/IJSEA05041004.pdf>
13. NOVÁKOVÁ, ana. Okolí podniku [online]. 15. 7. 2015 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/okoli-podniku/>
14. LANBAMINA, Ekaterina. Marketingová komunikace společnosti Volkswagen v období Diesel Gate [online]. Praha, 2020, 97 s. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://is.vsfs.cz/th/k5spu/DP\\_Mrk\\_komunikace\\_spolecnosti\\_Volkswagen\\_v\\_obdobi\\_Diesel\\_Gate\\_Ekaterina\\_Lanbamina\\_2.pdf?kod=E\\_IB;lang=cs](https://is.vsfs.cz/th/k5spu/DP_Mrk_komunikace_spolecnosti_Volkswagen_v_obdobi_Diesel_Gate_Ekaterina_Lanbamina_2.pdf?kod=E_IB;lang=cs). Diplomová práce. Vysoká škola finanční a správní. Vedoucí práce PhDr. Pavel Čírtek.
15. PAPADOPOULOS, Anna. Volkswagen Group's Car Sales from 2006 - 2018. CEO-WORLD magazine [online]. 12. 2. 2019 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://ceo-world.biz/2019/03/12/volkswagen-groups-global-car-sales-from-2006-to-2018/>
16. Pět let Dieselgate: Za cinknutá TDI padly miliardové pokuty i tresty vězení. iDnes.cz [online]. 18. 9. 2020 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/auto/zpravodajstvi/dieselgate-emise-afera-volkswagen.A200916\\_123018\\_automoto\\_fdv](https://www.idnes.cz/auto/zpravodajstvi/dieselgate-emise-afera-volkswagen.A200916_123018_automoto_fdv)
17. PLAČEK, Jan. Aféra "Dieselgate", její bezprostřední důsledky a možná řešení [online]. Praha, 39 s. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [file:///Users/kubas/Downloads/zaverecna\\_prace.pdf](file:///Users/kubas/Downloads/zaverecna_prace.pdf). Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Ing. Iveta Černá, Ph.D.
18. Safe Diesel [online]. Praha [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.safediesel.cz>

19. STIEGLITZ, Stefan, Milad MIRBABAIE a Tobias POTTTHOFF. Crisis Communication on Twitter during Global Crisis of Volkswagen: The case of "Dieselgate" [online]. Německo, 2018, 513 - 522 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/49953/paper0066.pdf>. Studie. University of Duisburg-Essen.
20. SOMMERFELD, Nando a Holger ZSCHÄPITZ. 16 milliarden: Die teuersten Dummheit der VW-Geschichte [online]. 21. 9. 2015 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.welt.de/wirtschaft/article146646993/16-Milliarden-die-teuerste-Dummheit-der-VW-Geschichte.html>
21. VLK, Dominik. Marketig [online]. Praha, 2020, 35 s. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/ahriiw/341917\\_bpdp\\_final.pdf](https://theses.cz/id/ahriiw/341917_bpdp_final.pdf). Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomie a managementu. Vedoucí práce Ing. Martin Liška, MBA.
22. VOKÁČ, Luděk. Dieselgate po dvou týdnech. O co v aféře jde?. Česká pozice [online]. 8. 10. 2015 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://ceskapozice.lidovky.cz/tema/dieselgate-po-dvou-tydnech-o-co-v-afere-jde.A151006\\_120814\\_pozice-tema\\_houd](https://ceskapozice.lidovky.cz/tema/dieselgate-po-dvou-tydnech-o-co-v-afere-jde.A151006_120814_pozice-tema_houd)
23. Volkswagen. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 17. 11. 2008 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Volkswagen>
24. Volkswagen AG shares. In: Yahoo! finance [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://finance.yahoo.com/quote/VOW3.DE/history?p=VOW3.DE>
25. Volkswagen Officials Announces Details of 2.0l TDI Goodwill Package. VW vortex [online]. 9. 11. 2015 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.vwvortex.com/threads/volkswagen-officially-announces-details-of-2-0l-tdi-goodwill-package.9450521/>
26. Životní cyklus firmy. : Cashbot [online]. 15. 10. 2020 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/zivotni-cyklus-firmy/>

# Seznam obrázků

<b>Obrázek 1:</b> Význam slova krize .....	7
<b>Obrázek 2:</b> Životní křivka podniků .....	11
<b>Obrázek 3:</b> Grafické znázornění Paretova principu .....	19
<b>Obrázek 4:</b> Cíl sanace .....	22
<b>Obrázek 5:</b> Matice pro vyhodnocení rizika .....	26
<b>Obrázek 6:</b> Průběh krizové komunikace .....	31
<b>Obrázek 7:</b> Tabulka ročních prodejů po celém světě.....	37
<b>Obrázek 8:</b> Hodnota akcií společnosti VAG .....	44

