

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nuša Pleše

Glokalno krizno komuniciranje: primer Volkswagen

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nuša Pleše

Mentor: red. prof. dr. Dejan Verčič
Somentor: izr. prof. dr. Damjan Lajh

Glokalno krizno komuniciranje: primer Volkswagen

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvala

Najprej hvala mami za podporo pri študiju in vztrajno navijanje za to, da ga dokončam.

Hvala možu in hčerki, da sta bila potrpežljiva, ko mi je bilo težko uskladiti vse obveznosti in prosti čas.

Zahvala prijateljici Alenki, ki mi je pomagala z nasveti in mi stala ob strani, ko mi je bilo težko.

Posebna hvala Sabrini Pečelin za njen dragoceni čas.

Hvala tudi mentorju, da me je postavljajal pred dejstva, bil neverjetno ažuren in me pripravil do tega, da sem končala študij.

Glokalno krizno komuniciranje: primer Volkswagen

Ko se pojavi kriza v organizaciji, to pomembno vpliva na njeno delovanje. Če organizacija deluje globalno, je kriza globalna, krizno komuniciranje takšne organizacije pa je treba izvesti tudi na lokalnih trgih v posameznih državah. Septembra 2015 je koncern Volkswagen prizadela največja kriza do zdaj. V zadevi »Volkswagen dizel« je bilo spornih okoli 11 milijonov vozil po svetu, pri čemer je bil ključen ustrezen odziv organizacije. Na podlagi teorije odnosov z javnostmi, teorije kriznega upravljanja in kriznega komuniciranja ter značilnosti globalnega in lokalnega kriznega komuniciranja je bila izvedena študija primera kriznega komuniciranja zadeve »Volkswagen dizel« v Sloveniji, ki se je osredotočila predvsem na to, ali je bilo lokalno krizno komuniciranje dovolj ažurno in ali je igralo pomembno vlogo v zadevi »Volkswagen dizel«. S študijo primera je tudi predstavljeno, katere vire so uporabljali slovenski avtomobilistični novinarji za poročanje o zadevi »Volkswagen dizel« ob izbruhu krize in dogodkih, ki so ji sledili.

Ključne besede: odnosi z javnostmi, krizno komuniciranje, študija primera, avtomobilistični novinarji, Volkswagen

Glocal crisis communication: the case of Volkswagen

When an organization is faced with a crisis, this can importantly influence its functioning. If the organization operates globally, the crisis is global and crisis communication of such organization needs to be additionally executed on local markets in different countries. In September 2015, Volkswagen corporation has faced the biggest crisis so far. Around 11 million vehicles all over the world were affected in the »Volkswagen diesel« issue, in which the appropriate response of the organization was of a crucial importance. This dissertation is based on public relations theory, crisis management and crisis communication theory and the characteristics of global and local crisis communication. These theories serve as a foundation for the case study of »Volkswagen diesel« crisis communication in Slovenia, in which I explore whether the local crisis communication was sufficiently up-to-date and whether it played an important role in the »Volkswagen diesel« issue. The case study also presents what sources of information Slovenian automotive journalists used when reporting on »Volkswagen diesel« issue when the crisis broke out and in post-crisis events that followed it.

Keywords: public relations, crisis communication, case study, automotive journalists, Volkswagen

Kazalo

1 UVOD	7
2 TEORETIČNI DEL IN PREGLED LITERATURE	8
2.1 Odnosi z javnostmi	8
2.2 Kriza, krizno upravljanje, krizno komuniciranje in kanali kriznega upravljanja	14
2.2.1 Kriza.....	14
2.2.2 Krizno upravljanje.....	15
2.2.3 Krizno komuniciranje.....	18
2.2.4 Kanali kriznega komuniciranja	24
2.3 Globalno krizno komuniciranje	27
3 ŠTUDIJA PRIMERA: PRIMER VOLKSWAGEN	32
3.1 Predstavitev koncerna Volkswagen in blagovne znamke Volkswagen.....	32
3.2 Predstavitev podjetja Porsche Slovenija d.o.o.....	35
3.3 Zadeva: Volkswagen dizelski motorji – pregled ključnih dogodkov in predstavitev evropske okoljske politike emisijskih standardov	37
3.4 Analiza.....	39
3.4.1 Metoda.....	39
3.4.2 Krizno komuniciranje uvoznika za vozila Volkswagen in koncerna Volkswagen v prvih dveh mesecih od izbruha krize.....	40
3.4.3 Strokovni avtomobilistični novinarji o pridobivanju informacij v primeru Volkswagen.....	45
4 SKLEP	49
5 LITERATURA	52
PRILOGE	58
Priloga A: Intervju s Sabrino Pečelin, vodjo oddelka za odnose z javnostmi pri podjetju Porsche Slovenija d.o.o.	58
Priloga B: Vprašalnik za avtomobilistične novinarje	60
Priloga C: Prvo sporočilo za javnost podjetja Porsche Slovenija d.o.o. 22. septembra 2015	61
Priloga Č: Prvo sporočilo za javnost koncerna Volkswagen 22. septembra 2015	62
Priloga D: Prvo lokalno prilagojeno sporočilo za javnost podjetja Porsche Slovenija d.o.o. 7. oktobra 2015	63

Priloga E: Prvo, popolnoma lokalno, sporočilo za javnost podjetja Porsche Slovenija d.o.o. 6. novembra 2015	64
--	----

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Kako strategija odnosov z javnostmi sledi organizacijski strategiji.....	12
Slika 2.2: Trikotnik uspešnosti	13
Slika 2.3: Prilagodljivost kriznokomunikacijskih strategij	21
Slika 3.1: Avtomobilske blagovne znamke skupine Volkswagen	32
Slika 3.2: Logotip blagovne znamke Volkswagen	33
Slika 3.3: Portal Volkswagen Media Services	35
Slika 3.4: Logotip podjetja Porsche Slovenija d.o.o.....	36
Slika 3.5: Časovnica ključnih dogodkov v zadevi »Volkswagen dizel«	38
Slika 3.6: Spletna stran podjetja Porsche Slovenija, na kateri so sporočila za javnost uvoznika za blagovno znamko Volkswagen v Sloveniji	41
Slika 3.7: Sporočila za javnost na spletni strani Volkswagen v Sloveniji.....	42
Slika 3.8: Prva objava na Facebook strani Volkswagen v Sloveniji.....	43
Slika 3.9: Druga objava na Facebook strani Volkswagen v Sloveniji.....	43
Slika 3.10: Portal Volkswagen Media Services – primer seznama sporočil za javnost	44
Slika 3.11: Spletna stran Automotive News	47

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Dobre prakse priprave na krizo.....	16
Tabela 2.2: Primer dobre prakse priprave kanalov kriznega komuniciranja	27
Tabela 2.3: Delovanje organizacij po dimenzijah.....	30
Tabela 3.1: Seznam avtomobilističnih novinarjev.....	46
Tabela 3.2: Seznam domačih in tujih virov, ki so jih za poročanje o zadevi »Volkswagen dizel« uporabili avtomobilistični novinarji.....	48

1 UVOD

Blagovna znamka Volkswagen se je septembra 2015 znašla pred najtežjo preizkušnjo, odkar je bila leta 1937 ustanovljena družba Volkswagen Aktiengesellschaft (v nadaljevanju Volkswagen AG). O v dizelske motorje Volkswagen (v nadaljevanju »Volkswagen dizel«) vgrajeni sporni programski opremi so poročali po vsem svetu, pri čemer je bil ključen ustrezen in hiter odziv koncerna Volkswagen.

Ko se globalno mednarodno podjetje, kot je koncern Volkswagen, znajde pred tovrstno preizkušnjo, se vsako njegovo dejanje oziroma odziv pokaže na lokalnem trgu posamezne države. Informacije se širijo z veliko hitrostjo, saj je dostop do njih hiter in enostaven.

V diplomskem delu je obravnavano krizno komuniciranje na globalni in lokalni ravni. Moje raziskovalno vprašanje je, katere vire so za poročanje o zadevi »Volkswagen dizel« uporabljali avtomobilistični novinarji, tuje ali domače (pridobljene od uvoznika za vozila Volkswagen v Sloveniji). S študijo primera želim ugotoviti, ali je bilo lokalno krizno komuniciranje v primeru »Volkswagen dizel« dovolj ažurno in je igralo ključno vlogo pri poročanju slovenskih avtomobilističnih novinarjev. Skozi analizo želim ugotoviti pomen lokalnega kriznega komuniciranja v zadevi »Volkswagen dizel«.

Teoretičnemu delu, v katerem so pojasnjeni pojmi odnosi z javnostmi, kriza, krizno upravljanje, krizno komuniciranje, predstavljeni kanali kriznega komuniciranja in pa razložene glavne značilnosti globalnega in lokalnega (kriznega) komuniciranja, sledi študija primera.

V študiji primera je obravnavan primer Volkswagen, in sicer obdobje krize »Volkswagen dizel« od izbruha do dneva, ko so bile predstavljene prve konkretne rešitve za sporne dizelske motorje blagovne znamke Volkswagen. Zato sta najprej predstavljena globalni in lokalni akter (koncern Volkswagen z blagovno znamko Volkswagen in uvoznik vozil Volkswagen za Slovenijo, podjetje Porsche Slovenija d.o.o.). Sledi kratek pregled dogodkov od izbruha krize do prvih izjav koncerna Volkswagen o rešitvah nastalega problema. Tu so omenjeni tudi okoljski standardi EU na področju izpustov v prometu oziroma avtomobilski industriji.

Metodološko je najprej uporabljen polstrukturirani intervju s predstavnico za odnose z javnostmi pri podjetju Porsche Slovenija d.o.o. in nato še polstrukturirani intervjuji z nekaterimi avtomobilističnimi novinarji, ki so poročali o tej tematiki. Odgovori so analizirani in strnjeni v sklepu.

Na podlagi analize odgovorov bo potrjena ali ovržena teza diplomskega dela, da so avtomobilistični novinarji v zadevi »Volkswagen dizel« za svoje poročanje uporabili

predvsem tuje vire, kljub temu pa so bile lokalne informacije o zadevi »Volkswagen dizel« zanje pomembne in jim posredovane v sprejemljivem časovnem okviru.

Kot literatura so po večini uporabljeni sekundarni viri. Kar nekaj je tudi internetnih virov, saj je tematika kriznega komuniciranja zelo »živa«, in se nenehno spreminja tudi zaradi sprememb v komunikacijski tehnologiji.

2 TEORETIČNI DEL IN PREGLED LITERATURE

V teoretičnem delu so razloženi nekateri osnovni pojmi, ključni za razumevanje obravnavane tematike. Ob pregledu literature bodo podane razlage pojmov, ki so izhodišče za študijo primera.

Na začetku so opredeljeni odnosi z javnostmi, ki so del vsake organizacije. Nato sta predstavljena pojma krizno upravljanje in krizno komuniciranje. Pri tem je nekaj pozornosti namenjene tudi kanalom kriznega komuniciranja. Ker je v diplomskem delu obravnavano globalno krizno komuniciranje, je posebna pozornost posvečena značilnostim globalnega in lokalnega komuniciranja. Sledi obravnava globalnega in lokalnega kriznega komuniciranja. Predstavljene so predvsem značilnosti globalnega kriznega komuniciranja, značilnosti lokalnega kriznega komuniciranja so razložene v odnosu do globalnega kriznega komuniciranja.

2.1 Odnosi z javnostmi

Ker se vsaka organizacija tako ali drugače srečuje z odnosi z javnostmi in ker so odnosi z javnostmi osnova za nadaljnjo teorijo kriznega upravljanja in kriznega komuniciranja, je za začetek navedenih nekaj teoretičnih izhodišč teorije odnosov z javnostmi.

Odnosi z javnostmi so oblika komuniciranja v različnih organizacijah (javni in privatni sektor). So širši pojem od tržnega komuniciranja ali oglaševanja in so obstajali pred njima (Jefkins in Yadin 1998, 2). Z odnosi z javnostmi se srečuje vsaka organizacija.

Osnovno pojmovanje odnosov z javnostmi je, da je to odnos med organizacijo in njenimi javnostmi. Pri tem je pomembno mnoštvo javnosti kot trajnost odnosov z njimi (Gruban in drugi 1997, 12). Po Gruningu in Huntu (1984, 6) so odnosi z javnostmi upravljanje

komunikacij med organizacijo in njenimi javnostmi. Po Kitchnu (v Tench in Yeomans 2009, 4) so odnosi z javnostmi enostavno komunikacija z različnimi javnostmi.

Avtorji naprej razlagajo pojma **javnosti** in **deležniki**. Izraz javnost je lahko skupina ljudi, ki nastane ob nekem spornem vprašanju in reševanju tega, lahko pa je tudi kakršnakoli skupina ljudi, ki se od drugih loči po ozemeljskih (slovenska, evropska, svetovna) ali interesnih dejavnostih (športna, literarna, politična itd.) (Gruban in drugi 1997, 12). Izraz deležniki označuje ljudi, ki so v kakršnemkoli odnosu z organizacijo in je zanje delovanje te organizacije pomembno (v našem primeru so to trgovsko-servisna mreža, lastniki vozil Volkswagen, zaposleni, dobavitelji itd.). Vsem tem deležnikom so organizacije tudi odgovorne (Gruban in drugi 1997, 12). Razlika med deležniki in javnostmi je, da je deležnik opredeljen s svojo povezavo z neko organizacijo, torej se za tem prepleta neka interesna vez. Te vezi se zaveda ali pa tudi ne. Če posameznik zavestno postane član neke javnosti, s svojim zavestnim komuniciranjem, gre seveda za javnost (Verčič in drugi 2002, 18). Rečemo lahko, da pri odnosu z javnostmi ne gre za eno javnost, ampak za množstvo javnosti, ki se razvijajo iz deležnikov in postajajo aktivisti. S temi zanje pomembnimi deležniki, javnostmi in aktivisti, morajo organizacije graditi trdne družbene in po možnosti tudi prijateljske odnose. V tem je po mnenju strokovnjakov skrivnost dobrih odnosov z javnostmi (Verčič in drugi 2002, 19). Odnose z javnostmi lahko po Grubanu in drugih (1997, 17) opredelimo po **formuli 5U**. V tem primeru so odnosi z javnostmi sestavina upravljanja, ki odgovarja za: uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenim okoljem. Okolje je tu mišljeno kot skupina ljudi, ki lahko vpliva na organizacijo. Dokler o svojih stališčih do organizacije še ne razmišljajo posebej, so to deležniki oziroma interesniki. Ko se stališča izostrijo, postanejo javnosti (Gruban in drugi 1997, 17).

Po opredelitvi društva CIPR (Chartered Institute of Public Relations iz Velike Britanije, ki je na področju odnosov z javnostmi najbolj razvita evropska država) iz leta 1995 je bistvo odnosov z javnostmi sloves, ki je rezultat tega, kar počnete, in tistega, kar pravijo o vas. V njihovem primeru gre zgolj za organizacijsko vedenje (Gruban in drugi 1997, 18). Pri tem bi veljalo omeniti tudi, da je izraz »sloves« v slovenščini pogosto preveden kot »ugled«. Slednji bo uporabljen v nadaljevanju diplomskega dela.

Public Relations Society of America, trenutno največja organizacija za odnose z javnostmi na svetu, opredeljuje te odnose kot strateški komunikacijski proces, ki gradi na vzajemno koristnih odnosih med organizacijami in njenimi javnostmi (Public Relations Society of America 2016).

Na podlagi ugotovljenih definicij je mogoče ugotoviti, da je naloga odnosov z javnostmi upravljanje komunikacij s ciljem zgraditi odnos med organizacijo in zanjo pomembnim občinstvom (Gordon v Tench in Yeomans 2009, 5).

Z vidika zaposlenih v oddelku za odnose z javnostmi je definicija teh odnosov povezana z dejanskim delom, ki ga opravljajo vsakodnevno. Po mnenju avtorjev Tencha in Yeomans (2009, 6) naj bi ti še vedno povezovali odnose z javnostmi z odnosi z mediji.

V mednarodni organizaciji (v našem primeru je to koncern Volkswagen), je mogoče govoriti tudi o mednarodnih odnosih z javnostmi. Ti so po Wakefieldu (v Tench in Yeomans 2009, 119) nekakšen multinacionalni program, ki zahteva koordinacijo med vodstvom mednarodnega podjetja in njegovimi podružnicami po različnih državah. Pri tem je, kot je opredeljeno v poglavju o globalnem kriznem komuniciranju, treba upoštevati kulturne, politične in druge značilnosti posamezne države, v kateri deluje takšno mednarodno podjetje. Ko omrežja deležnikov postanejo globalna, se število akterjev v omrežju poveča. Ker je organizacija v osnovi povezana s sedmimi osrednjimi akterji (dobavitelji, aktivisti, mediji, vlada, družba, investitorji in stranke), se vsakokrat, ko gre organizacija na trg neke druge države, sreča s sedmimi novimi akterji. Z vsako nadaljnjo državo se število akterjev množi. Povečane zahteve do organizacije pomenijo povečane zahteve deležnikov. S tem se povečuje možnost konfliktov (Coombs in Holladay 2007, 112).

Vsem definicijam odnosov z javnostmi naj bi bilo skupno (Guth in Marsh 2003, 7):

- Odnosi z javnostmi so menedžerska funkcija. To pomeni, da so vedno v domeni vodstva organizacije. Zaposleni v oddelkih za odnose z javnostmi svetujejo vodstvu.
- Odnosi z javnostmi so dvosmerna komunikacija. Treba je poslušati tiste, ki imajo svoje mnenje o organizaciji, in s tem graditi odnos z javnostmi.
- Odnosi z javnostmi so načrtovana aktivnost. Vse aktivnosti morajo biti skrbno načrtovane in skladne z vrednotami organizacije.
- Odnosi z javnostmi so znanost, ki temelji na raziskovanju. Tu gre tako za formalno, kot neformalno raziskovanje.
- Odnosi z javnostmi so družbeno odgovorna funkcija. Odgovornost zaposlenih v odnosih z javnostmi mora biti širša od organizacije.

Vsem tem elementom je skupen koncept upravljanja odnosov. Dobri odnosi z javnostmi so ključ do uspeha vsake organizacije.

Odnosi z javnostmi spadajo med najpomembnejše naloge vodstva vsake organizacije. Tako naj bi se vodstvo večjih organizacij in mednarodnih podjetij ukvarjalo predvsem s tem področjem. Vodstvo je usmerjeno v cilje in številke, zaposleni v odnosih z javnostmi pa so bolj kreativni in ne toliko ciljno usmerjeni.

Po mnenju Grubana in drugih (1997, 22) je za podjetja najboljše, če odnosi z javnostmi delujejo znotraj lastnega oddelka. Pri tem so velikosti teh oddelkov tako različne, kot so tudi same naloge odnosov z javnostmi v podjetju. Nekatera podjetja nimajo zaposlenega nikogar, nekdo poleg preostalih zadolžitev na drugem področju skrbi še za novinarje in njihove poizvedbe. Po drugi strani v Sloveniji obstajajo podjetja, ki imajo oddelek za odnose z javnostmi z več kot desetimi zaposlenimi. V tujini ni redkost, da je v takšnem oddelku zaposlenih več kot sto ljudi. V vsakem primeru je optimalno, da so odnosi z javnostmi vedno v pristojnosti vodilnih v podjetju. To pomeni, da se odgovarja neposredno prav njim.

Občasno se zgodi, da mora organizacija najeti tudi zunanjo pomoč na področju odnosov z javnostmi. Ta odločitev je lahko taktična ali pa strateška (Gruban in drugi 1997, 29–30).

Najpogostejši **taktični razlogi** za tovrstno odločitev organizacije so (ti razlogi so manj zapleteni od strateških):

- zapolnjevanje vrzeli v znanju tako, da v določenem problemu priskoči na pomoč zunanja agencija za odnose z javnostmi,
- dostop do »zvez«, ki jih imajo zunanje agencije, ko zanje ni smiselno investirati časa in denarja oziroma enostavno ni več časa za to,
- dodatna pomoč zaradi občasno preobsežnega dela, ki ga interno niso zmožni izvesti v zahtevanem času, in
- uporaba zunanjih svetovalcev za »prodajo ideje« ali programa sodelavcem oziroma nadrejenim.

Najpogostejši **strateški razlogi** za kupovanje zunanje pomoči:

- pomoč pri razvoju organizacijske strategije odnosov z javnostmi,
- pridobitev drugega mnenja o načrtovanih dejanjih,
- pomoč pri uvajanju strategije odnosov z javnostmi v delovanje organizacije in
- najem na zalogo, ki daje organizaciji dolgoročno podporo in zapolnjuje kakršnekoli luknje na področju odnosov z javnostmi.

Po Grubanu in drugih (1997, 23) so naloge oddelka za odnose z javnostmi za vodstvo sledeče:

- pridobivanje informacij,

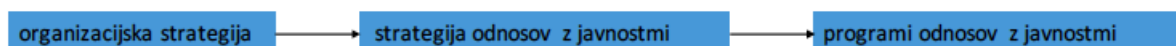
- reševanje danih problemov,
- razjasnjevanje in osmišljanje okoliščin,
- pripravljanje poročil,
- pomoč pri razreševanju problemov,
- uglaševanje različnih oddelkov in njihovo prevzemanje obveznosti,
- spodbujanje učenja in
- razvoj organizacijskih izboljšav na področju odnosov z javnostmi.

Odnosi z javnostmi so po Grubanu in drugih (1997, 49–90) vpleteni v osmišljanje, načrtovanje, izvajanje in vrednotenje štirih skupin nalog:

- upravljanje organizacijskih sprememb,
- upravljanje organizacijskega okolja,
- upravljanje vzajemnih odnosov med organizacijo in okoljem in
- krizni odnosi z javnostmi.

V nadaljevanju diplomskega dela bo obravnavana zadnja skupina nalog, in sicer krizni odnosi z javnostmi. Še prej je smiselno predstaviti, potek organizacijske strategije (glej Sliko 2.1). Ta poteka tako, da organizacijski strategiji sledi razvoj strategije odnosov z javnostmi, šele po teh dveh pa razvoj programov odnosov z javnostmi (lahko po posameznih deležniških skupinah ali po problemskih sklopih) (Gruban in drugi 1997, 49).

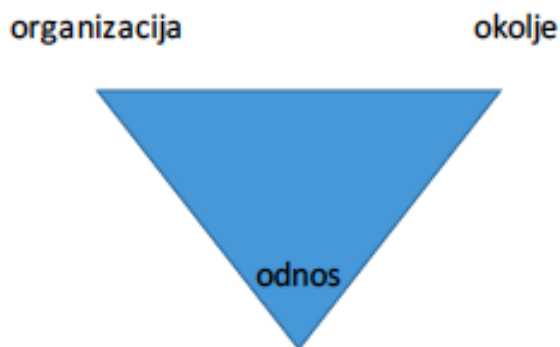
Slika 2.1: Kako strategija odnosov z javnostmi sledi organizacijski strategiji



Vir: Gruban in drugi (1997, 49).

Kako uspešna bo organizacija, je odvisno od ujemanja organizacije z njenim okoljem. Gre za t.i. trikotnik uspešnosti (glej Sliko 2.2). Po Grubanu in drugih (1997, 49–50) ta trikotnik omogoča tri smeri delovanja (vsak program odnosov z javnostmi načeloma deluje le v smeri enega izmed kotov trikotnika). Prva je v smeri kota organizacije (upravljanje organizacijskih sprememb), druga v smeri okolja (upravljanje organizacijskega okolja) in tretja v smeri kota odnosa med okoljem in organizacijo (upravljanje vzajemnih odnosov med organizacijo in okoljem).

Slika 2.2: Trikotnik uspešnosti



Vir: Gruban in drugi (1997, 49).

Kot je bilo nakazano, vsaka od opredeljenih smeri vpliva na drugi dve. Po mnenju avtorjev s spreminjanjem samega sebe spreminjamo tudi svoje mesto v družbi, s tem pa njo samo in naše odnose z njo (Gruban in drugi 1997, 50).

Zaradi razlikovanja upravljanja odnosov z javnostmi v normalnih in kriznih razmerah, bo v poglavju o kriznem upravljanju podrobneje predstavljena ta skupina nalog odnosov z javnostmi.

V diplomskem delu so v analizi primera omenjeni tudi odnosi z mediji. Ti so po Verčiču in drugih (2002, 19–20) eno izmed področij dela v okviru odnosov z javnostmi. Druga področja so na primer odnosi z lastniki, dobavitelji, zaposlenimi, lokalnimi skupnostmi itd. Odnosi z mediji so po mnenju avtorjev enaki drugim področjem v tem, da novinarji spadajo med deležnike in da se lahko razvijejo v javnosti in tudi v aktiviste. Razlikujejo se po tem, da prek medijev dosežemo druge deležnike, javnosti in aktiviste, hkrati pa tudi oni nas. Mediji so prostor, v katerem se medijski odnosi srečujejo z novinarstvom (Verčič in drugi 2002, 20). Več o odnosu z mediji v naslednjem poglavju o teoriji kriznega komuniciranja.

2.2 Kriza, krizno upravljanje, krizno komuniciranje in kanali kriznega upravljanja

Ker so kriza, krizno upravljanje in krizno komuniciranje med seboj povezani pojmi, jih je treba razložiti drugega za drugim. Na koncu, so predstavljeni še kanali kriznega komuniciranja.

2.2.1 Kriza

Za razumevanje kriznega upravljanja, je treba najprej razložiti pojem kriza.

Različni avtorji opredeljujejo krizo kot situacijo, v kateri so ogrožene temeljne vrednote, čas za ukrepanje je omejen, razmere pa negotove in stresne (več o tem v Malešič 2004, 11–13).

Nekateri opredeljujejo krizo kot nepredvidljivo grožnjo. Krize so trenutni in nepričakovani dogodki in dejanja, ki ogrožajo življenja ljudi ali sposobnost preživetja organizacije (Gruban in drugi 1997, 75).

Kriza je velika nepredvidljiva grožnja, ki lahko ima negativne posledice na organizacijo, deležnike in celotno industrijo (Coombs 1999, 2). Kriza lahko ustvari tri med seboj povezane grožnje: javno varnost, finančno škodo in izgubo ugleda (Coombs 2007, 2).

V našem primeru gre predvsem za grožnjo finančne škode (grožnja izgube tržnega deleža) in grožnjo izgube ugleda blagovne znamke. Prva grožnja se v tem primeru kaže v drugi in obratno.

Po Coombsu je kriza grožnja, ki lahko ima negativne posledice, če je ne obravnavamo ustrezno (Coombs 2007, 2).

Boin in Lagadec (v Malešič in drugi 2006b, 10) menita, da krize spreminjajo obliko, in tako so sodobne krize vse zapletenejše in med seboj vedno bolj povezane. Na spremenjeno naravo kriz vplivajo dolgoročni procesi, kot so globalizacija, vse bolj razširjeno in poglobljeno množično komuniciranje, razslojevanje sodobnih družb in usihanje državne oblasti. Po njunem mnenju, so ključne značilnosti kriz sodobnih družb sledeče:

- vplivajo na velik delež prebivalstva določene države,
- prinašajo visoke ekonomske stroške,
- povzročajo učinek »snežne kepe«,
- sistemi kriznega upravljanja in vodenja sprejemajo napačne in nepotrebne ukrepe,
- povzročajo zelo visoko stopnjo negotovosti,
- trajajo daljše obdobje, pri čemer se viri ogrožanja spreminjajo,
- povzročijo pojav številnih akterjev na kraju dogodka krize,

- prinašajo raznovrstna tveganja,
- razkrijejo probleme komuniciranja med odgovornimi akterji z množičnimi mediji, z javnostmi, žrtvami in z javnostmi, ki so časovno in prostorsko zelo oddaljene od kraja dogajanja.

2.2.2 Krizno upravljanje

Krizno upravljanje je ena od treh faz kriznega upravljanja odnosov z javnostmi. Preostali dve sta krizno načrtovanje in pokrizno upravljanje odnosov z javnostmi (Gruban in drugi 1997, 75). Vse tri faze bodo obravnavane v nadaljevanju, le da ponekod v sklopu definicij različnih avtorjev.

Odnosi z javnostmi po Grubanu in drugih (1997, 76) igrajo pomembno vlogo pri vseh treh fazah kriznega upravljanja. Krizno načrtovanje je po njihovem predvsem »razmišljanje o nezamisljivem«. Pri tem, pravijo, so pomembni predvsem psihološke priprave, razvijanje kriznih načrtov in »mokre vaje«. Če se na krizo pripravljamo, se nanjo lažje in uspešnejše odzovemo in se lažje soočimo s posledicami. V nasprotnem primeru lahko zaradi neodzivnosti, skrivanja prvih znakov krize, preprirov v vodstveni ekipi organizacija celo propade. Pri načrtovanju je ključen krizni načrt (Gruban in drugi 1997, 76). Več o kriznem načrtu v nadaljevanju.

S kriznimi situacijami se spoprijemajo vse organizacije. Razlika je le v tem, da ene uspešno, druge manj uspešno. Po Grubanu in drugih (1997, 75) so najboljši upravljavci tisti, ki izkoristijo krize, o katerih vedo, da se jim ne bodo mogli izogniti. Upravljaljske krize pa so trenutni in nepričakovani dogodki in dejanja, ki ogrožajo življenja deležnikov in organizacijsko sposobnost preživetja (Gruban in drugi 1997, 75).

Učinkovito krizno upravljanje obravnava grožnje drugo za drugo. Primarna skrb je namenjena javni varnosti. Ko je ta grožnja odpravljena, se v kriznem upravljanju posvetimo finančni škodi in izgubi ugleda. Namen kriznega upravljanja je zaščititi organizacijo in njene deležnike pred grožnjami in/ali zmanjšati prizadetost, pri grožnjah (Coombs 2007, 2).

Tudi po Coombsu poznamo tri obdobja kriznega upravljanja: **obdobje pred krizo**, **krizo** in **obdobje po krizi**. V obdobju pred krizo se ukvarjamo s preventivo in pripravo na morebitno krizo. V obdobju krize se je treba dejansko odzvati na krizno situacijo. V obdobju po krizi pa je v ospredju iskanje načinov, za boljšo pripravo na morebitno ponovno krizo in izpolnjevanje obljube, sprejete med krizo (Coombs 2007, 2–4).

Barton in Coombs (v Coombs 2007, 3) navajata, da se organizacije lažje soočajo s krizami, ko imajo določene dobre prakse (glej Tabelo 2.1). Te so krizni načrt, ki je letno aktualiziran, ustrezno usposobljena krizna skupina, enkrat letno izvedena vaja, s katero preizkusijo krizni načrt in krizno skupino, ter pripravljene osnutki sporočil o kriznem upravljanju, vključno z vsebino za krizno internetno stran.

Tabela 2.1: Dobre prakse priprave na krizo

Krizni načrt, ki je letno aktualiziran.
Krizna skupina, ki je ustrezno usposobljena.
Vsaj enkrat letno izvedena vaja, s katero se preizkusi krizni načrt in krizna skupina.
Osnutki sporočil o kriznem upravljanju, vključno z vsebino za krizno internetno stran. Pred tem mora materiale preveriti pravni oddelek.

Vir: Coombs (2007, 3).

Krizno upravljanje je po Coombsu kompleksen skupek dejavnikov, ki se kažejo v **štirih fazah** (Coombs 2013, 217):

- preprečevanje,
- priprava,
- odziv in
- učenje.

V fazi **preprečevanja** se poskuša identificirati različna tveganja, s katerimi se lahko sooča organizacija. Tveganje je potencialna grožnja, ki lahko preide v krizo.

Priprava pomeni, da se organizacija pripravlja na krizo, ker njeno vodstvo meni, da se ta lahko pojavi. Glavni elementi priprave so krizni načrt, ekipa kriznega upravljanja in izvajanje načrta kriznega upravljanja. Pri tem se prihrani zelo veliko časa, če vsak posameznik ve, kaj je njegova naloga. Krizni načrt mora biti fleksibilen, saj je živ dokument in se spreminja glede na trenutno situacijo (revizija mora biti vsaj enkrat letno) (Coombs 2013, 217). Krizni načrt ni »vodič koraka za korakom« (Coombs 2007, 3).

Krizni načrt se pripravi po pregledu morebitnih kriznih situacij. Po Grubanu in drugih (1997, 77) naj bi zajemal:

- poslanstvo organizacije,
- zgodovino dosedanjih kriznih situacij,

- pregled morebitnih kriznih situacij,
- razloge za nastanek kriznega načrta,
- imenovanje kriznega štaba,
- opredelitev ravni kriz in ravni odzivanja,
- predkrizno delovanje,
- določitev govorca ali govorcev,
- izbor lokacij za krizni štab,
- opremo za delo kriznega štaba,
- seznam najnujnejših telefonskih števil,
- seznam javnosti,
- seznam medijev in
- pokrizno delovanje.

Odziv je dejanska reakcija na krizo (ko se kriza zgodi). Obsega vse, kar ekipa kriznega upravljanja naredi in reče v upravljanju krize. Uspešnost odziva je pogojena s pripravo na krizo. Ko se pojavi kriza se ustvari informacijski vakuum. Deležniki in osebe v organizaciji ne vedo, kaj se je zgodilo, ampak si močno želijo izvedeti. Naloga ekipe kriznega upravljanja je zbirati informacije in ugotavljati, kaj se je zgodilo, kaj je bil razlog za krizo, kdo je ali bo mogoče ogrožen, kje se je kriza zgodila, kolikšna je škoda. Prav tako morajo poročati deležnikom o zbranih podatkih. Deležniki bodo sami kontaktirali organizacijo za pridobitev informacij. Poleg njih bodo organizacijo kontaktirali tudi mediji, ljudje, ki živijo v bližini organizacije ali so kakorkoli povezani z njo, stranke, vladni uslužbenci in drugi. S pomočjo kriznega načrta se nato koordinira podajanje informacij (Coombs 2013, 218).

Izvedba krize oziroma odziv nanjo mora biti hiter, dosleden in konsistenten (govoriti je treba z enim glasom) (Coombs 2007, 7). Pri tem je pomembno, da organizacija o krizi kontaktira medije in ne obratno (Jefkins in Yadin 1998, 222).

Ko se pojavi kriza, veljajo po Grubanu in drugih (1997, 77) tri pravila:

- soočenje,
- priznanje in
- popravek.

Avtorji menijo, da se je treba s krizo soočiti in priznati škodo. Nato se je treba usmeriti v popraviljanje škode in obnovo organizacijskega delovanja (Gruban in drugi 1997, 77).

Seveda imamo tudi možnost odmisлити krizo, jo enostavno ignorirati. To se po Grubanu in drugih (1997, 77) dogaja še posebej pri t.i. medijskih škandalih. V tem primeru se čaka in zanaša na to, da bo novinarjem zmanjkalo materiala. Druga možnost je zanikanje vsega, pretvarjanje, da o tem ne vemo nič. Še ena možnost je, da za vse obtožimo nekoga drugega oziroma preusmirimo pozornost drugam. Po mnenju avtorjev, so takšne taktike prepočasne, da bi dejansko uspele.

Zadnja možnost po mnenju avtorjev je zanašanje na t.i. sistem zgodnjega opozarjanja, ki naj bi omogočal pravočasno pripravo na kakršnokoli krizo. Ti sistemi žal ne morejo povsem preprečiti kriz, lahko le zmanjšajo odzivni čas od pojava prvih znakov krize, do protikriznega ukrepanja (Gruban in drugi 1997, 77).

Krizno upravljanje se s koncem krize ne konča. Najboljše **učenje** o krizi je izkušnja s krizo. Organizacije se morajo učiti iz lastnih kriz. Le tako bodo bolje pripravljene na morebitno novo krizo, oziroma se bodo tej morda celo izognile. Proces kriznega upravljanja je po Coombsu sklenjen krog. Zadnja faza, učenje, lahko tako informira ostale tri faze kriznega upravljanja. Učimo se iz lastnih napak in morebiti s pravilnim ravnanjem med krizo celo pridobimo večje zaupanje deležnikov. Krizno upravljanje je proces ki poteka. Organizacije nadzirajo tveganja, ki lahko postanejo kriza, preiskujejo obstoječe postopke in izvajajo aktualne načrte kriznega upravljanja. Vse to s pomočjo ekipe kriznega upravljanja (Coombs 2013, 219).

Ko krizna zgodba izgubi medijsko pozornost, se tudi po mnenju Grubana in drugih (1997, 78) krizno upravljanje odnosov z javnostmi še ne konča. Organizacija mora ostati še naprej pozorna in do konca odpraviti škodo (če je to možno). Še naprej je treba spremljati vzroke za nastanek problema, ki je sprožil krizo, in poskrbeti, da popolnoma izgine. Če problemi niso rešeni, lahko kriza ponovno izbruhne. Prek vsega tega se seveda odnosi z mediji še vedno nadaljujejo.

2.2.3 Krizno komuniciranje

Krizno komuniciranje je ena najboljčutljivejših točk kriznega upravljanja in vodenja (Malešič 2006a, 293).

Po mnenju raziskovalcev, gre za odnos med razpoložljivimi informacijami, njihovim ustreznim in pravočasnim širjenjem ter zaznavanjem krize in ukrepi, ki so bili sprejeti, da bi krizo presegli. V ospredju so opozorila na pomen pretoka informacij v krizi, ki jih je treba

ustrezno izbrati in obdelati. Pri tem je treba iskati ravnovesje med upravljanjem informacij in pretiranim omejevanjem njihovega pretoka, saj je le tako mogoče izvajati učinkovito krizno komuniciranje (Malešič 2006a, 293).

Po Coombsu je krizno komuniciranje zbiranje, obdelovanje in širjenje informacij, ki so potrebne v krizni situaciji. V predkriznem kriznem komuniciranju gre za zbiranje informacij o možnih grožnjah, odločanje o tem, kako ravnati v možnih kriznih situacijah in usposabljanje ljudi za možno sodelovanje v ekipi kriznega upravljanja. Samo krizno komuniciranje vključuje zbiranje in obdelavo kriznih informacij za potrebe odločevalske ekipe in ustvarjanje ter širjenje sporočil za potrebe ljudi zunaj te ekipe. Pokrizno komuniciranje, pa zajema seciranje prizadevanj kriznega upravljanja in javljanje potrebnih sprememb posameznikom ter pripravo »follow-up« kriznih sporočil, če so ta potrebna (Coombs 2010, 20).

Novak je opredelil krizno komuniciranje kot posebno področje odnosov z javnostmi, ki zajemajo predvidevanje kriznih dogodkov, pripravo nanje, reševanje kriz in komuniciranje s prizadetimi deležniki in javnostmi organizacije med in tudi po krizi (Novak v Malešič 2006a, 296).

Po mnenju Fearn-Banks gre za verbalno in vizualno in/ali pisno interakcijo med organizacijo in javnostjo (običajno prek množičnih občil) pred, med in po krizi (Fearn-Banks v Malešič 2006a, 296).

Pri izvajanju kriznega komuniciranja, je mogoče izpostaviti štiri prvine (Powers v Malešič 2006a, 296):

- sposobnost vzpostavitve sočutnega odnosa do javnosti,
- strokovnost in verodostojnost komunikatorja sporočil,
- odkritost odprtost in poštenost podajanja informacij ter
- predanost in dostopnost komunikatorja sporočil.

Ker učinkovito krizno upravljanje in vodenje zahtevata pravo ravnovesje med uporabnimi informacijami in omejenim posegom vanje, Coombs meni, da morajo biti akterji kriznega vodenja in upravljanja sposobni presoditi informacijske potrebe po virih. Treba se je torej opreti na ključne informacije (Coombs v Malešič 2006a, 296).

V povezavi s kriznim komuniciranjem nekateri avtorji uporabljajo tudi izraz »mediazacija«, s katerim si želijo poudariti pomen zaznave krizne situacije in vlogo množičnih medijev pri oblikovanju te zaznave (Rosenthal, Boin in Comfort v Malešič 2006a, 295).

Mediazacija je eno od gibal prihodnjih kriz. Mediji imajo do kriz lahek dostop. Mediazacija nato prinese subjektivno obliko krize, ki se lahko giblje od senzacionalizma do samocenzure (Malešič 2006a, 295). Pri definiciji mediazacije je bil upoštevan Thomasov teorem: »Če človek definira situacijo kot krizo, bo ta po svojih posledicah kriza« (Thomas in Thomas v Malešič in drugi 2006b, 15).

Izraz **množični mediji**, ki je uporabljen v nadaljevanju, pomeni medije, namenjene doseganju širše javnosti. Sem spadajo po klasični delitvi televizija, tiskani mediji, radio, digitalni mediji (internet, e-pošta, družbena omrežja in spletne strani) in drugi. Razlikujejo se po tem, ali imajo editorial (novičarsko) vsebino ali pa oglaševalsko vsebino.

Množični mediji so po Coombsu zelo zainteresirani za krize. Hkrati so uporaben komunikacijski kanal za doseg širokega kroga javnosti, in to zelo hitro. Odnosi z mediji so tudi zato tako pomembni. Organizaciji dajejo možnost hitrega dosega deležnikov. Za javno varnost sta ključna hitrost in širok doseg (Coombs 2007, 9).

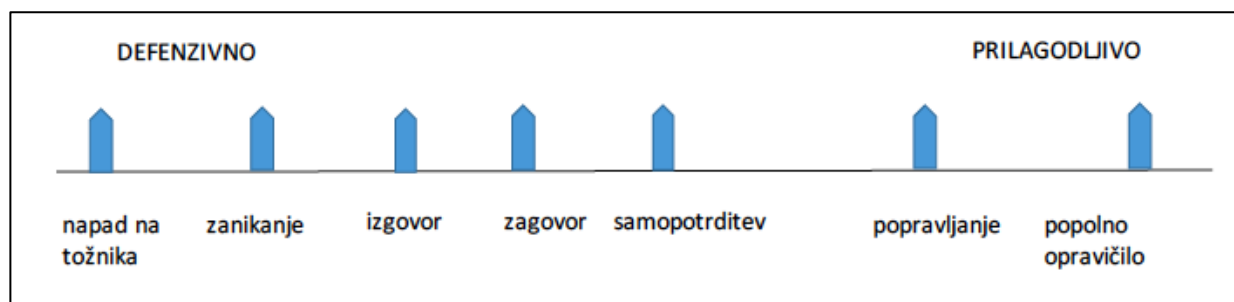
Množični mediji so vsekakor eden najpomembnejših komunikacijskih kanalov v času krize. Preostali komunikacijski kanali so obravnavani v naslednjem poglavju, ki govori o kanalih kriznega komuniciranja.

Omeniti je treba še **strategije kriznega komuniciranja**. Pri tem so upoštevane trditve Coombsa (1999, 122), ki navaja načine kriznega komuniciranja oziroma strategije. Te so:

- napad na tožnika (napad na posameznika ali skupino, ki »odkrije« krizo),
- zanikanje (krize ni),
- izgovor (krize se pojavi neodvisno od subjekta, ki zanjo ni odgovoren),
- zagovor (poskus prikazovanja neškodljivosti krize),
- samopotrditev (poudarjanje prejšnjih zaslug in subjektivnih dobrih dejanj),
- popraviljanje (odpravljanje posledic krize in preventiva proti ponovitvi krize) in
- opravičilo (priznanje odgovornosti za krizo in nadomestilo škode).

Te komunikacijske strategije povezuje kontinuum, ki se kaže kot lestvica dejanj, od defenzivnih do prilagodljivih (glej Sliko 2.3) (Malešič in drugi 2006b, 23).

Slika 2.3: Prilagodljivost kriznocomunikacijskih strategij



Vir: Coombs v Malešič in drugi (2006b, 23).

Izkušnje s krizami po svetu, po mnenju avtorjev, kažejo, da je krizo najbolje čimprej priznati in prevzeti pobudo. Vzpostaviti je treba stike z novinarji, govoriti resnico, obravnavati medije s spoštovanjem, ne ugibati, ne zahtevati preklicev objav, poskrbeti za brežhibno notranjo komunikacijo v organizaciji, ohranяти enostavne komunikacije, razmišljati o naslovih v medijih, o ljudeh, spremljati medijsko poročanje in poskrbeti za pokrizno popravljanje škode (Gruban in drugi 1997, 78).

Ob prvem stiku z novinarji je dolžnost službe za odnose z javnostmi čim bolj jasno odgovoriti na sledeča (Gruban in drugi 1997, 78):

- Kaj, kje in kdaj se je zgodilo?
- Kako in zakaj se je zgodilo?
- Kdo je udeležen v zadevi?

Kadar se pojavijo krizni časi, je torej zelo pomembno, kako se ravna z novinarji. Zato v nadaljevanju nekaj besed o **kriznih odnosih z mediji**.

Pojem krizni odnosi z mediji je precej širok. Eden izmed bistvenih razlogov za kakovostne odnose z mediji je dolgoročna gradnja zaupanja v organizacijo. Organizacije, ki so pridobile zaupanje, bodo lažje prenesle krize. Če si organizacija v preteklosti ni pridobila zaupanja, ji bo v času krize še težje (Verčič in drugi 2002, 119).

Krizne odnose z mediji po Verčiču in drugih (2002, 119) sestavljajo:

- predkrizno (preventivno) delo,
- medkrizno (akutno) delo in
- pokrizno (kurativno) delo.

Strokovnjaki za odnose z mediji so dolžni po svojih močeh opozoriti vodstvo organizacije, v kateri delajo, na slabo pripravljenost za delo na področju odnosov z mediji v kriznih okoliščinah. Zato je priprava kriznih medijskih načrtov nujna. Dobro pripravljena

infrastruktura bo prišla najbolj prav, ko bodo delali pod največjim pritiskom in imeli najmanj časa, torej v krizni situaciji (Verčič in drugi 2002, 120).

Ker so odnosi z mediji v kriznih okoliščinah dokaj predvidljivi, se je nanje nujno treba pripraviti. To spada pod preventivno delo kriznih odnosov z mediji. Krizni medijski načrti morajo biti del splošnih kriznih načrtov organizacije (Verčič in drugi 2002, 120).

Po Verčiču in drugih (2002, 120) se krizno medijsko načrtovanje začne z vprašanji:

- Katere so najverjetnejše krizne okoliščine, ki nas utegnejo prizadeti?
- Kdo bo vodil krizno skupino in kdo bodo njeni člani?
- Kdo bo vodil krizne odnose z mediji?
- Kdo bodo govorci in ali so za to usposobljeni?
- Kako bomo preverjali podatke?
- Kako bomo obveščali novinarje?
- Kateri seznam novinarjev bomo uporabili pri kateri vrsti krize?
- Kje bo vodja kriznih odnosov z mediji delal med krizo?
- Kaj če med krizo ne bo mogel uporabljati svojih prostorov, kje je rezervna lokacija?
- Kakšna tehnična oprema je potrebna za uspešno izvajanje kriznih odnosov z mediji?
- Kam bomo usmerjali novinarje?

Za minimalno učinkovitost naj bi krizni komunikacijski načrt vseboval vsaj odgovore na naslednja tri vprašanja (Stacks v Millar in Heath 2004, 38):

- Kdo izvaja komuniciranje?
- Kdo je občinstvo, s katerim se komunicira?
- Kateri komunikacijski kanali bodo uporabljeni v krizi?

Kakovostni, odzivni in strateški odnosi z mediji so ključni pri pripravi na krizne odnose z mediji. Čas v krizi namreč teče hitreje. Novinarji bodo morebiti potrebovali osnovne informacije o organizaciji. Tovrstna gradiva morajo biti vnaprej skrbno pripravljena in pri roki (Verčič in drugi 2002, 121).

Ko je krizni medijski načrt pripravljen, se začne naslednji korak, in sicer spoznavanje/razumevanje kriznega medijskega načrta. To je naloga krizne skupine. Preveriti je treba nekatere najosnovnejše situacije, kot so dajanje izjav, pisanje in posredovanje sporočila za javnost ter za novinarsko konferenco. Le tako lahko ugotovijo, ali so kakšno pomembno malenkost prezrli (Verčič in drugi 2002, 121).

Po mnenju Verčiča in drugih (2002, 121) dobra priprava na krizne odnose z mediji najbrž ne bo vplivala na verjetnost izbruha krize, lahko pa zelo vpliva na kakovost novinarskega poročanja o krizi in škodo, ki bi jo kriza povzročila organizacijski medijski podobi. Največja napaka bi tudi pri komuniciranju z mediji bila zanikanje oziroma prikrivanje. To novinarji enačijo z laganjem in še natančneje preverjajo dejstva (Verčič in drugi 2002, 122). Med krizo je treba najprej poskrbeti za najbolj prizadete. Splošno javnost je treba seznaniti s tem, kar je znano, in pri tem ne sme biti ugibanj. Vse to mora potekati hitro. Prikrivanje ni priporočljivo. V krizi je prvi cilj in prioriteta zmanjšanje škode deležnikov. Le tako bo dolgoročna škoda, ki jo bosta utrpela medijska podoba in ugled organizacije, manjša. Zaradi zanimanja medijev za krizo je treba imeti v krizni skupini strokovnjaka za odnose z mediji, ki skrbi za sprotno obveščanje novinarjev. Poskrbeti je treba, da so na voljo stalne informacije iz »žarišča krize« in na drugi strani kontakt z novinarji. Nemudoma je treba sporočiti najosnovnejše informacije, podrobnosti lahko sporočimo kasneje. Na novinarske klice se je treba odzvati takoj. Vedeti je treba, da novinarji vedno povzamejo podatke, o katerih mislijo, da so najbolj verodostojni. Zato je zelo pomembno, koliko zaupanja si je neka organizacija ustvarila v preteklosti in to z verodostojnim komuniciranjem (Verčič in drugi 2002, 122–123).

Po vnaprej pripravljenem kriznem načrtu se nato začne priprava medijskih nastopov vodstva organizacije. Nato je predstavljen govorec, ki bo do konca krize pravočasno in verodostojno obveščal novinarje in bo lahko verodostojno odgovarjal na njihova vprašanja. To delo ponavadi opravlja strokovnjak za prizadeto tematiko na kriznem področju.

Vaja komuniciranja z mediji je po Coombsu opravljena pred krizo. Šolanje izvede oddelek za odnose z javnostmi, saj ti v večini primerov niso govorniki v krizni situaciji (Coombs 2007, 5). Mortensen navaja primerne oblike komuniciranja v krizi: vzpostavitev neformalnih stikov, izjave za javnost, organiziranje strokovnih kratkih sestankov za množične medije, novinarske konference in ekskurzije na kraj dogajanja (Mortensen v Malešič 2006a, 298).

Omenjeno je bilo, da so v središču deležniki in zmanjšanje njihove negotovosti, strahu in tesnobe. Ker mnogi izmed njih spremljajo krizo le prek medijev, je naloga organizacije, da jim to omogoči. Danes je najlažji način prek lastne spletne strani.

Na krizo je treba gledati kurativno, kar pomeni zmanjšati neposredno škodo in preprečiti nastajanje nove škode.

Po Verčiču in drugih (2002, 123) krize zaradi medijskega poročanja niso manjše in ne večje. Zaradi sodobnih elektronskih medijev je pretok novic hitrejši, zaradi česar se lahko skrajša odzivni čas. To je lahko slabo, lahko pa tudi dobro. Strah pred novinarskim poročanjem in obsedenost z njim sta po besedah avtorjev odveč, saj mediji morajo opraviti svojo nalogo

poročanja o krizi, in to bodo storili s pomočjo sodelovanja z organizacijo ali pa brez nje. Bolje za organizacijo je, da sodeluje, zaradi česar sta v krizi bistveni odprtost in preglednost dela (Verčič in drugi 2002, 123–124).

Ko je krize konec, se pokaže njen pravi pomen. Po Verčiču in drugih (2002, 124) ima pokrizno obdobje tri smeri:

- skrb za odpravo škode,
- vzpostavljanje normalnega delovanja in
- odpravljanje vzrokov.

Vse tri smeri niso v neposredni pristojnosti odnosov z mediji. Lahko pa ti vplivajo na delo posredno, s spremljanjem medijskih objav in opozarjanjem na njihovo vsebino (Verčič in drugi 2002, 125).

Ob koncu tega poglavja je treba znova poudariti, da je komuniciranje ključno za uspeh organizacije v krizi. Tako lahko z dobro pripravo na morebitno krizo, uspešnim vodenjem v času krize in z izbiro krizi primerne strategije zelo vplivamo na razplet krizne situacije. Pri kriznem komuniciranju je pomembno tudi, kateri kanali kriznega komuniciranja so uporabljeni.

2.2.4 Kanali kriznega komuniciranja

Kanali kriznega komuniciranja so v krizi zelo pomembni. Eden je opisan v prejšnem poglavju, to so množični mediji. Pri tem kanalu je zelo pomemben hiter odziv in dobri/dolgotrajni odnosi z novinarji. To je po mnenju mnogih pravi način za uporabo množičnih medijev v prid organizacije, ki se znajde v krizi.

Množični mediji pomagajo ustvarjati, oblikovati in tudi končati krizo (Newlove, Stern in Svedin v Malešič 2006a, 295).

Seveda mora organizacija v času krize uporabiti tudi lastne komunikacijske kanale, t.i. »owned media«. V raziskavi ECM za leto 2015 je kar 50,3 % vprašanih menilo, da je uporaba lastnih medijev pri oblikovanju javnega mnenja pridobila pomen. Poudariti je treba, da tako menijo predvsem tisti vprašani, ki prihajajo iz zahodnih in severnih držav Evrope, preostali se še vedno bolj nagibajo k množičnim medijem (Zerfass in drugi 2015, 18–19).

V nadaljevanju podrobneje predstavim preostale kanale kriznega komuniciranja.

Spletna stran

Organizacija v primeru krize pripravi spletno stran oziroma prostor na obstoječi spletni strani. Bolj pogosta je uporaba obstoječe spletne strani, kajti novo stran deležniki težje najdejo (Coombs 2014, 12). V mnogih primerih to pomeni predvidevanje vrste krize in glede na to najti ustrezno mesto na spletni strani.

Po Coombsu se bodo deležniki in mediji v času krize najprej obrnili na splet. Pri tem je pomembno, da so informacije na strani pravočasno in ažurne (Coombs 2014, 13).

Danes je priporočljivo razširiti/deliti vsebino spletne strani tudi na družbenih omrežjih. Primer dobre prakse kaže, da je komuniciranje prek družbenih omrežij v času krize priporočljivo. Krizno komuniciranje je razumljeno kot nekonsistentno, če niso uporabljeni vsi spletni kanali neke organizacije (Coombs 2014, 13).

Če se predvideva, da je kriza zelo majhna in da deležniki verjetno ne bodo izvedeli zanjo iz medijev, se organizacija lahko odloči tudi za neobjavljanje informacij na svojih spletnih kanalih. To se vsekakor lahko izkaže za nepravilno potezo, saj s pomočjo lastnih spletnih kanalov organizacija pove svojo plat zgodbe in če se ti ne uporabljajo, lahko izgubi nadzor nad potekom krize.

Družbena omrežja

Družbena omrežja v splošnem pomenijo strukturo, ki je sestavljeno iz vozlišč med posamezniki ali organizacijami. Gre za odnose med posamezniki, skupinami, organizacijami, računalniki ali drugimi informacijskimi enotami (Webopedia 2016).

Na svetu naj bi bilo po podatkih Forbese dnevno več kot 1,5 milijarde aktivnih uporabnikov družbenih omrežij. Če pogledamo družbena omrežja, relevantna tudi za Slovenijo: največ uporabnikov (gledano svetovno) ima Facebook (1,35 milijarde), Youtube (milijarda mesečnih uporabnikov), Google+ (540 milijonov aktivnih mesečnih uporabnikov), Instagram (300 milijonov), Twitter (284 milijonov aktivnih mesečnih uporabnikov), Pinterest (40 milijonov aktivnih mesečnih uporabnikov – predvsem uporabnic s kar 80% deleža) (Kordiš 2015). V Sloveniji sta trenutno najpopularnejša Facebook (približno 760.000 uporabnikov) in Twitter (več kot 95.000 uporabnikov) (Kordiš 2015). Prav tako se povečuje uporaba Instagrama, in sicer ga ima že 75.000 uporabnikov (Pirih 2016). Tako kažejo podatki. Med uporabniki je veliko organizacij, ki te kanale uporabljajo bolj ali manj dnevno.

Kako je videti uporaba družbenih omrežij, ko se organizacija znajde v krizi?

Kot navedeno, so spletna stran in družbena omrežja v času krize lahko med seboj usklajeni oziroma morajo biti.

Glede družbenih omrežij se strokovnjaki ne strinjajo o tem, ali v času krize ustvariti nov kanal samo za obravnavanje krize. V večini je to odsvetovano, saj kanal nima zgodovine, prav tako je zavedanje ljudi, da ta kanal obstaja, majhno. Nasprotniki tega pa menijo, da morajo biti organizacije v času krize prisotne tam, kjer se kriza razvija/obravnavava/omenja. Če novica o krizi na primer izbruhne na Twitterju, mora organizacija odreagirati na točno tem kanalu, čeprav si mora najprej ustvariti profil na Twitterju (Coombs 2014, 13).

Za krizno komuniciranje na družbenih omrežjih obstaja po Coombsu družabno upravljalni krizno komunikacijski model. Po tem naj bi družbena omrežja imela tri tipe javnosti:

- vplivne ustvarjalce vsebin na družbenih omrežjih (ti ustvarjajo informacije o krizi za deležnike),
- sledilce na družbenih omrežjih (ti »konzumirajo« vsebino vplivnih ustvarjalcev) in
- neaktivne na področju družbenih omrežij (ti dobijo informacije »od ust do ust« s strani sledilcev in iz klasičnih medijev, ki poročajo o vsebinah vplivnih ustvarjalcev vsebin).

Organizacije in njihove krizne ekipe naj bodo ozaveščene o teh treh tipih javnosti, ko uporabljajo družbena omrežja za odziv na krizo (Liu, Austin in Jin v Coombs 2014, 14).

Zgornje številke o uporabnikih kažejo, kako zelo so družbena omrežja pomembna pri ustvarjanju podobe blagovne znamke ali neke organizacije. Ta pomembnost bo zagotovo le še naraščala.

Intranet

Tudi intranet je eden od kanalov kriznega komuniciranja. Intranet ima omejen dostop. Ponavadi do njega dostopajo zaposleni, ponekod tudi deležniki (na primer dobavitelji ali celo stranke, v našem primeru lahko tudi trgovska mreža). Po Coombsu se komunikacijska vrednost intraneta zviša, ko se uporablja v povezavi z množičnimi kanali, ki so ustvarjeni za doseg zaposlenih in drugih deležnikov. Sistem intraneta deluje tako, da so prejemnikovi kontaktni podatki že vneseni v sistem (telefonska številka, e-naslov itd.). Izbranim deležnikom je mogoče poslati sporočilo o krizi in hkrati izbrati ne samo skupine deležnikov,

ampak tudi, prek katerega kanala bo ta prejel obvestilo. Deležniki lahko prek danega mehanizma tudi odgovarjajo (Coombs 2014, 14).

Dobre prakse (glej Tabela 2.2) kažejo, da se je na krizo treba pripraviti vnaprej in z izbiro kanalov kriznega komuniciranja najti optimalen način komuniciranja z deležniki in javnostmi v kriznem obdobju in tudi po njem.

Tabela 2.2: Primer dobre prakse priprave kanalov kriznega komuniciranja

Priprava obstoječe spletne strani za možnost umeščanja krizne vsebine.

Pripravljenost uporabe intraneta kot enega izmed kanalov kriznega komuniciranja za doseg zaposlenih in drugih deležnikov, ki imajo dostop do njega.

Pripravljenost uporabe množičnega informacijskega sistema za obveščanje zaposlenih in drugih ključnih deležnikov.

Pripravljenost uporabe obstoječih družbenih omrežij za odzivanje na krizo.

Vir: Coombs (2014, 15).

Ker se tehnologije nenehno spreminjajo, se srečujemo z vedno novimi kanali. Za zaposlene v odnosih z javnostmi je po mojem zelo pomembno, da poznajo te kanale in jih po potrebi vključijo v krizne načrte.

2.3 Globalno krizno komuniciranje

Ker je študjija primera v nadaljevanju diplomskega dela preplet globalnega in lokalnega kriznega komuniciranja (krizno komuniciranje koncerna Volkswagen in krizno komuniciranje uvoznika za vozila Volkswagen v Sloveniji, podjetja Porsche Slovenija d.o.o.), so v tem poglavju obravnavana teoretska izhodišča t.i. globalnega kriznega komuniciranja.

Najprej pogledjmo pojem mednarodnih odnosov z javnostmi. Pomembnost mednarodnih odnosov z javnostmi narašča. Zaradi globalizacije vedno več organizacij deluje mednarodno in zato tudi na področju odnosov z javnostmi stopajo na kulturno tuja tla. Botan poudarja, da odnosi z javnostmi sledijo mednarodnim podjetjem, ko vstopajo na nove trge. Od teh nekatera prenesejo svojo filozofijo in osebje s sabo na nove teritorije in tam izvajajo odnose z

javnostmi na zanje tradicionalen, že poznan način. Drugi lokalizirajo svoje programe z malo ali nič centralne koordinacije (Botan v Wakefield 2009, 17).

Za tovrstna mednarodna podjetja velja, da pogosto prepustijo celotno delovanje mednarodnih odnosov z javnostmi najetim agencijam za odnose z javnostmi ali oglaševalskim agencijam (Wakefield 2009, 17).

Po Farinelliju ni zagotovila, da so tisti, ki so že aktivni na področju mednarodnih odnosov z javnostmi, dejansko strokovnjaki na tem področju. Pravi, da: »imajo odnosi z javnostmi manj ljudi z mednarodnimi izkušnjami na področju odnosov z javnostmi kot na primer oglaševalci, finančne službe in menedžment. Vsi služimo istim strankam, ampak odnosi z javnostmi imajo najslabše rezultate v sledenju mednarodnim spremembam« (Farinelli v Wakefield 2009, 18).

S političnega vidika odnosi z javnostmi večinoma potrebujejo za delovanje demokratično okolje, s svobodo izražanja in združevanja, diktature in avtokratski režimi ne uporabljajo komuniciranja in odnosov za vladanje, namesto tega uporabljajo silo. Vsekakor pa lahko uporabljajo odnose z javnostmi v drugih državah, kjer delajo na dobrem ugledu države (Sriramesh in Verčič 2009, 73).

Napredek v informacijski tehnologiji je ponesel množične medije in njihovo ideologijo v svet, in to z veliko hitrostjo in nizkimi stroški. Nikoli prej ni bilo toliko informacij komuniciranih tako velikemu številu ljudi (Martin in Hiebert v Wakefield 2009, 25). Z globalnimi mediji so ljudje postali seznanjeni in si lahko ustvarijo več mnenj (Epley v Wakefield 2009, 25).

Mediji torej igrajo zelo pomembno vlogo v mednarodnih odnosih z javnostmi. Pri tem pogosto ustvarjajo svojo lastno resnico, ki pa ni vedno resnična. Te neresnice podajajo ljudem nerealistične predstave o drugih državah in sprožijo povezave, ki so večinoma negativne (Kunczik v Wakefield 2009, 26).

Nekatere teorije sledijo globalnemu toku informacij. Študije so pokazale, da informacije tečejo od zahodnih (razvitejših) držav proti vzhodnim državam v razvoju (Martin in Hiebert v Wakefield 2009, 26). V zahodnih družbah so množična občila bolj poudarjena medtem, ko to ne velja vedno za preostali svet (Quarantelli v Malešič 2006a, 295).

Na primer lokalne (nacionalne) novice so na nacionalnih komercialnih televizijah vedno predvajane za globalnimi – tujimi novicami.

Po Verčiču in drugih se danes konflikti v svetu pojavljajo pogosteje in jih je več kakor v zgodovini. V večini je to zaradi globalne interakcije med političnimi sistemi, kulturami in organizacijami (Verčič in drugi 2009, 31). Čeprav obstaja več oblik komunikacije za

razreševanje konfliktov, profesija odnosov z javnostmi postavi komunikacijsko funkcijo v vsako organizacijo ali skupino, ki ima osebo ali oddelek zadolžen za odnose z javnostmi (Verčič in drugi 2009, 31). Odnosi z javnostmi so pod vplivom kultur in političnih sistemov, v katerih delujejo (Sriramesh in White v Verčič in drugi 2009, 31).

Po mnenju Andersona imajo odnosi z javnostmi generične komponente, ki naj bi delovale v večini, če ne celo v vseh kulturah in političnih sistemih sveta. Kljub temu pa opozarja, da se lahko strategije, tehnike in izvajanje odnosov z javnostmi razlikujejo v določenih izvedbah (Anderson v Verčič in drugi 2009, 32). Tako lahko rečemo, da obstaja razlika med lokalnimi in globalnimi praksami odnosov z javnostmi.

Medijski sistem neke države je ena od petih okoljskih spremenljivk, s katero si lahko pomagajo izvajalci odnosov z javnostmi pri pripravi strategije za odnose z javnostmi v neki državi. Ostale okoljske spremenljivke so še politična ideologija, ekonomski sistem, stopnja aktivizma in kultura neke države (Sriramesh in Verčič 2009, 4).

Ker mediji tako nacionalno kot mednarodno močno vplivajo na javno mnenje, so odnosi z njimi zelo pomembni. Da se lahko razvijejo učinkoviti odnosi z mediji, je na mednarodni ravni treba razumeti naravo medijskega okolja v državi. Sriramesh je predlagal uporabo treh dejavnikov: nadzora medijev (razumevanje, kdo nadzira medije v neki državi in ali je to razširjeno tudi na področju uredniškega dela), dosega medijev (najti je treba kanale, s katerim dosežemo čim več ljudi) in dostopa do medijev (kako lahko različni družbeni segmenti dostopajo do medijev) (Sriramesh in Verčič 2009, 15).

Ker mednarodna podjetja nadzirajo obratovanje v več kot eni državi, je zanimivo pogledati, kako so prešla iz delovanja na domačem terenu v delovanje na globalni ravni. Stohl (v Verčič 2009, 797) je opisala pet tipov organizacij (glej Tabela 2.3). Po njenem lahko vseh teh pet tipov organizacij postavimo na lestvico od popolnoma lokalnega (nacionalnega) do globalnega delovanja, za kar je uporabila šest dimenzij.

Tabela 2.3: Delovanje organizacij po dimenzijah

TIP				
DIMENZIJE	domača	multikulturalna	multinacionalna	internacionalna
Nacionalna orientiranost	ena država, ena kultura	ena država, več kultur	ena država, poslovanje z več državami	dve ali več držav
Pomembnost mednarodne usmerjenosti	ni pomembna	malo pomembna	pomembna	zelo pomembna
Legitimnost, večglasnost in avtoriteta	kratkovidnost	etnocentrična	policentrična	regiocentrična
Tip strukture	hierarhična, tradicionalno birokratska, matrična	ekipno delo v kombinaciji s hierarhijo	hierarhično vodena iz centralne lokacije, nacionalne lokacije so mini replike in stavijo na ekipno delo	združeni hierarhija in mednarodne divizije, ki povezujejo globalne aktivnosti z ekipnim delom znotraj enot-ne med njimi
Model managementa	monokulturni	kulturna dominanca	kulturni kompromis	kulturna sinergija
Stopnja mednarodne povezanosti	lahko uvažajo in izvažajo dobrine in storitve	lahko uvažajo in izvažajo dobrine in storitve in imajo medkulturno komunikacijo med zaposlenimi	podpirajo mednarodno komunikacijo med zaposlenimi, managementom, naročniki in strankami	rahlo mednarodno povezani

Vir: Stohl v Verčič (2009, 797–798).

Po Wakefieldu je za organizacije, ki izvajajo »svetovne« odnose z javnostmi, značilno, da imajo globalno (ne centralno) filozofijo, cenijo »outside-in« dialog pred »inside-out« komuniciranjem. V teh organizacijah odgovorni za odnose z javnostmi v vsaki enoti odgovarjajo neposredno vodstvu podjetja v tej državi in imajo sistem poročanja oddelku za odnose z javnostmi v državi, iz katere izvira to mednarodno podjetje (Wakefield v Verčič 2009, 799).

Poglejmo še nekatere posebnosti mednarodnih odnosov z javnostmi. V nasprotju s preostalim strokovnim osebjem so ekipe zaposlenih v odnosih z javnostmi v mednarodnih podjetjih

majhne. Poleg tega se soočajo z več deležniki. Čeprav se odnosi z javnostmi ukvarjajo pretežno z odnosi med organizacijo in njenimi javnostmi, se večkrat pojavi situacija, ko konkurenčne organizacije s svojimi dejanji ustvarijo problematike, s katerimi se soočijo odnosi z javnostmi. To se veliko bolj kaže na mednarodnem prizorišču, kot na prizorišču v eni sami državi. To je neizogibno, saj globalizacija pomeni tudi ukvarjanje s konkurenco. Mednarodna podjetja se za razliko od nacionalnih srečujejo tudi s številnimi interesnimi skupinami, katerih delovanje je precej drugačno od interesnih skupin, ki delujejo zgolj v eni države. Trendi kažejo, da je pričakovanje odličnega dela, ki naj bi ga opravljali odnosi z javnostmi, povezano z njihovim mednarodnim delovanjem. Delo, ki ga opravljajo, je izpostavljeno številnim dejavnikom, ki predstavljajo nove izzive (Verčič 2009, 802–803).

Poglejmo še, kako je s krizami na globalni ravni. Globalizacija zelo vpliva na spreminjanje sodobnih kriz. Prav tako nanje vplivajo razširjeno in poglobljeno množično komuniciranje, razslojevanje sodobne družbe in pojevanje avtoritete državne oblasti. Kriza tako postaja notranja značilnost sodobnih družb (Boin in Lagadec v Malešič 2006a, 294).

Ker so sodobne krize zelo zapletene in imajo mednarodne posledice, je njihovo upravljanje in vodenje dodatno oteženo (Malešič 2006a, 294). Krize danes nastopajo globalno, kar otežuje delo odgovornih za odnose z javnostmi.

Ker morajo odgovorni za odnose z javnostmi v posamezni državi, v kateri organizacija deluje, dobro poznati medijski prostor, je dobro poznavanje tega v krizi ključno. Hiter in ustrezen odziv na dogodke je zelo pomemben, izbira »pravih« kanalov komuniciranja v posamezni državi prav tako. Mednarodna podjetja morajo poznati posebnosti držav, v katerih delujejo, in jim prilagajati strategije kriznega komuniciranja. Pri tem igrajo vse pomembnejšo vlogo mediji z globalnim dosegom, kjer organizacija lahko »govori z enim glasom«.

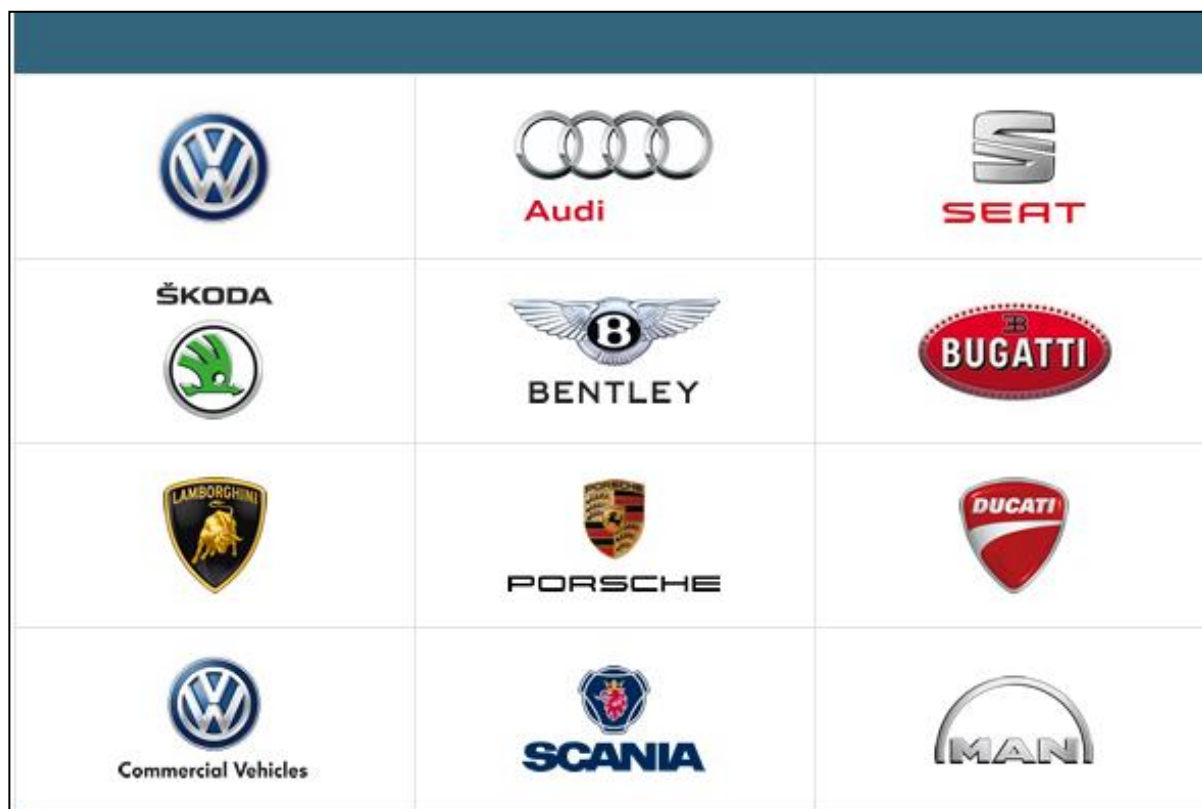
V krizni načrt mednarodnih podjetij naj bi tako spadal tudi načrt/dinamika krizne komunikacije materinske organizacije in njenih hčerinskih organizacij, ki delujejo v posameznih državah. Globalno komunikacijo seveda prevzame prva, lokalne posebnosti naj bi bile v domeni druge (seveda s predhodno uskladitvijo z materinsko organizacijo).

3 ŠTUDIJA PRIMERA: PRIMER VOLKSWAGEN

3.1 Predstavitev koncerna Volkswagen in blagovne znamke Volkswagen

Koncern Volkswagen AG s sedežem v nemškem Wolfsburgu je eden vodilnih proizvajalcev avtomobilov na svetu. Trenutno je na drugem mestu s tržnim deležem osebnih vozil 12,3 % in največji v Evropi s tržnim deležem osebnih vozil 24,4 %. V skupino Volkswagen spada 12 blagovnih znamk: Volkswagen (osebna vozila), Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen gospodarska vozila, Scania in MAN (glej Sliko 3.1). Poleg tega se koncern ukvarja s storitvami, npr. leasing, banka, zavarovalniška družba in upravljanje voznega parka. Volkswagen AG ima 119 tovarn v 20 evropskih državah in 11 državah Amerike, Azije in Afrike. V teh tovarnah in podpornih službah je zaposlenih 610.076 ljudi, ki izdelajo 42.000 avtomobilov na dan. Skupina Volkswagen prodaja svoje avtomobile v 153 državah po svetu (Volkswagen AG 2016b). Lani je bilo izdelanih 10,02 milijona avtomobilov iz skupine Volkswagen (Statista 2016).

Slika 3.1: Avtomobilске blagovne znamke skupine Volkswagen



Vir: Volkswagen AG (2016a).

Blagovna znamka Volkswagen je najbolj prodajana blagovna znamka avtomobilov v skupini Volkswagen. Prevod imena Volkswagen je »ljudski avto« in to je vodilo blagovne znamke že od začetka. Logotip blagovne znamke je sestavljen iz enojnega in dvojnega V (VW) (glej Sliko 3.2).

Slika 3.2: Logotip blagovne znamke Volkswagen



Vir: Volkswagen AG (2016a).

Volkswagen je imel pestro zgodovino. »Ustvarjen« je bil leta 1936 s strani »Deutsche Arbeitsfront«, ki se je kasneje preimenovala v »Volkswagenwerk GmbH«. Njihovo prvo serijsko vozilo je bil Beetle oziroma slovensko Hrošč. Temeljni kamen za tovarno v današnjem Wolfsburgu so položili leta 1938. Po začetku druge svetovne vojne je iz Volkswagnove tovarne nastala tovarna orožja. Tovarna Volkswagen je, ko so jo zasegle zavezniške sile, postala civilizirano avtomobilsko podjetje šele leta 1945, ko so prejeli naročilo za proizvodnjo več kot 20.000 limuzin. Decembra 1945 se je s 55 vozili začela serijska proizvodnja. Denarna reforma leta 1948 in normalizacija zunanjetrgovinskih odnosov pa sta modelu Hrošč začrtali pot uspeha. Leta 1949 je bil Volkswagen predan v skrbništvo zvezne republike, upravljanje pa preneseno v roke zvezne dežele. Takrat se je tovarna z modeloma Hrošč in Transporter (T1) povzpela v simbol nemškega »gospodarskega čudeža«. V petdesetih letih prejšnjega stoletja so odprli nove tovarne v Hannovru in Kasslu,

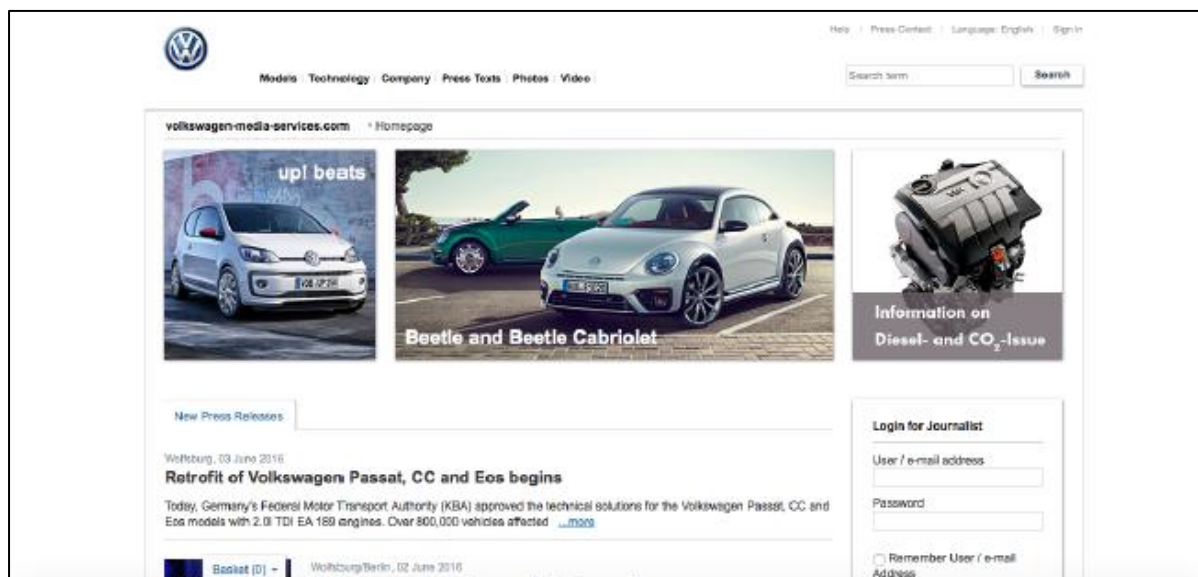
kasneje pa še v Emdnu in Salzgittu. Podjetje je bilo uspešno tudi v tujini: leta 1947 so začeli z izvozom, leta 1952 je Volkswagen v Kanadi že ustanovil prvo tujo distribucijsko družbo, leta 1953 je sledila proizvodna družba »Volkswagen do Brasil Ltda.«. Leta 1955 so v Volkswagnu že proslavili izdelavo milijontega Volkswagnovega avtomobila po koncu vojne. Leta 1960 se je Volkswagen preoblikoval v delniško družbo in se delno privatiziral. Potem je leta 1965 prevzel družbo Auto Union GmbH, ki se je leta 1969 z delniško družbo NSU Motorenwerke združila v današnji Audi AG, ter se razvil v nemški avtomobilski koncern. Med letoma 1973 in 1975 so v Volkswagnu prešli z zračno hlajenih motorjev, vgrajenih v zadku, na sodobne avtomobilске koncepte s tekočinsko hlajenimi motorji in pogonom na sprednja kolesa (Pečelin 2007, 31. maj).

V nadaljevanju študije primera obravnavam tematiko dizelskih motorjev. TDI (akronim za Turbocharged Direct Injection) je oznaka za dizelski motor, ki uporablja turbopolnilnik in direktni vbrizg goriva. TDI je registrirana blagovna znamka skupine Volkswagen (Volkswagen). Sicer tudi drugi proizvajalci avtomobilov proizvajajo dizelske motorje s turbopolnilnikom in direktnim vbrizgom.

Volkswagnovi modeli Passat, Golf in Polo vse do današnjih dni predstavljajo jedro Volkswagna in spadajo med najboljše prodajane modele te blagovne znamke. Volkswagen je trenutno eden ključnih igralcev na področju elektromobilnosti. Na trgu so že e-up! in e-Golf ter priključna hibrida Golf GTE in Passat GTE (Volkswagen).

Na področju odnosov z javnostmi ima blagovna znamka Volkswagen na spletu portal Volkswagen Media Services (glej Sliko 3.3), ki je prosto dostopen vsakomur, prek njega pa podajajo ključna sporočila za javnost na globalni ravni.

Slika 3.3: Portal Volkswagen Media Services



Vir: Volkswagen Media Services.

Inovativnost, odgovornost (do ljudi in okolja) in ohranjanje vrednosti so bile od nekdaj ključne vrednote blagovne znamke Volkswagen (Volkswagen).

Septembra lani so zaradi krize, ki je pretresla to stabilno mednarodno podjetje, bile ogrožene tudi te vrednote, ki so bile steber blagovne znamke, in s tem zaupanje znamki lojalnih deležnikov (gre predvsem za lastnike vozil Volkswagen).

3.2 Predstavitev podjetja Porsche Slovenija d.o.o.

Porsche Slovenija d.o.o. je generalni uvoznik in zastopnik za vozila znamk Volkswagen, Škoda, Audi, SEAT, Volkswagen gospodarska vozila in Porsche v Sloveniji. Je hčerinsko podjetje avstrijskega koncerna Porsche Holding s sedežem v Salzburgu, ki deluje pod okriljem koncerna Volkswagen. Podjetje Porsche Slovenija d.o.o. je v Sloveniji prisotno od leta 1993. Leta 1996 se je iz imena Porsche Inter Auto preimenovalo v Porsche Slovenija d.o.o. Podjetje ima logotip, ki je nevtralen v odnosu z blagovnimi znamkami, ki jih zastopa (glej Sliko 3.4). Sedež podjetja je v Ljubljani (Porsche Slovenija 2016b).

Slika 3.4: Logotip podjetja Porsche Slovenija d.o.o.



Vir: Porsche Slovenija.

Porsche Slovenija d.o.o. za podajanje informacij o organizaciji in blagovnih znamkah uporablja spletno stran www.poslo.si. Vsaka blagovna znamka ima svojo spletno stran, ki je postavljena po celostni podobi posamezne blagovne znamke (Porsche Slovenija). V nadaljevanju bo v središču pozornosti blagovna znamka Volkswagen (osebna vozila).

Blagovna znamka Volkswagen ima trenutno v Sloveniji tržni delež osebnih vozil okoli 15 %, oziroma več kot 9.000 prodanih avtomobilov leta 2015. Z blagovno znamko Renault se že nekaj let izmenjujeta na prvem mestu najbolj prodajanih avtomobilov (segment osebnih vozil) v Sloveniji (Kmetič 2016, 29. januar).

Ponaša se tudi z zelo razvejeno prodajno servisno mrežo. V Sloveniji je 25 pooblaščenih prodajalcev vozil Volkswagen in kar 33 pooblaščenih servisov Volkswagen (Volkswagen).

Volkswagen v Sloveniji ima postavljeno uradno spletno stran www.volkswagen.si, aktivni pa so tudi prek družbenega omrežja Facebook (stran Volkswagen (SI) ima trenutno več kot 70.000 sledilcev, ki so všečkali stran pod okriljem Volkswagna v Sloveniji), je pa uradna Facebook stran Volkswagen (SI) postavljena v sklopu Volkswagnove globalne strani¹. To pomeni, da se uporabniku na Facebooku prikazuje Facebook stran države, v kateri je trenutno

¹ Globalna stran oglaševalcem dovoljuje zagotavljanje lokalne različice vsebine po svetu in to pod univerzalnim imenom blagovne znamke, s skupnim štejetem »fanov« (sledilcev) in globalnim vpogledom v celotno bazo »fanov« (Facebook).

(Volkswagen SI). Po pregledu preostalih družbenih omrežij sem ugotovila, da so pri Volkswagnu v Sloveniji bolj ali manj aktivni še na Youtubu (približno 90 sledilcev) (VW Slovenija).

Globalno je Volkswagen prisoten na več družbenih omrežjih, poleg globalne in lokalno adaptiranih strani na Facebooku so aktivni še na Instagramu, Twitterju in na Youtubu.

Oddelek za odnose z javnostmi v podjetju Porsche Slovenija d.o.o. je neposredno odgovoren direktorju skupnih služb podjetja. V oddelku je zaposlena ena oseba, katere naziv je »vodja oddelka za odnose z javnostmi« (Pečelin 2016). S Sabrino Pečelin, ki je odgovorna za odnose z javnostmi pri podjetju Porsche Slovenija d.o.o., sem imela polstrukturirani intervju, katerega odgovori so predstavljeni v nadaljevanju. Poleg blagovnih znamk Volkswagen in Volkswagen gospodarska vozila njeno delo obsega tudi blagovne znamke Audi, Škoda in SEAT. Vključena je tudi v komunikacijo večjih sponzorstev na ravni podjetja Porsche Slovenija d.o.o. (Pečelin 2016).

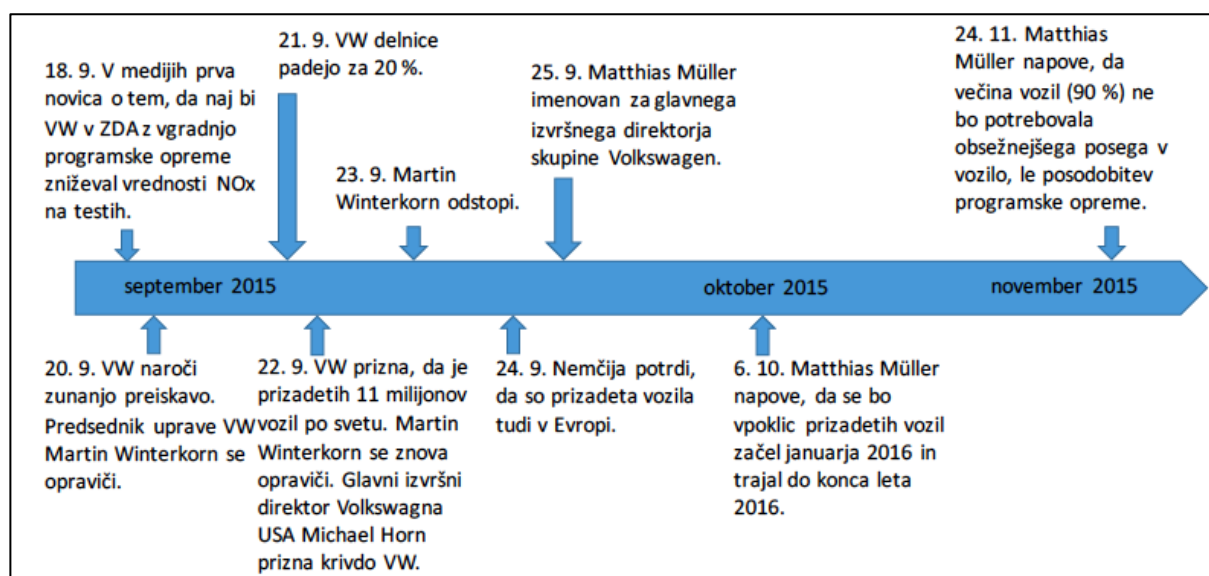
3.3 Zadeva: Volkswagen dizelski motorji – pregled ključnih dogodkov in predstavitev evropske okoljske politike emisijskih standardov

Jeseni 2015 se je koncern Volkswagen soočil z obtožbami, da naj bi imel dizelski motor tipa EA189 programsko opremo, ki optimizira vrednosti dušikovih oksidov (NO_x) v preizkusnem delovanju. Spornih naj bi bilo 11 milijonov vozil predvsem blagovne znamke Volkswagen. Na splošno so bili sporni vsi avtomobili iz koncerna Volkswagen (znamke Audi, Seat, Škoda in Volkswagen) z motorjem tipa EA 189, ki ustreza okoljskim standardom EURO 5 (Kollewe 2015, 10. december). Gre za turbodizelski motor TDI z neposrednim vbrizgom goriva in prostornino 1,6 oziroma 2,0 litra (Volkswagen).

Kmalu zatem se je izkazalo, da so obtožbe utemeljene, in koncern je priznal krivdo. Po burnih kadrovske spremembah so pospešeno iskali rešitev, s katero bi odpravili nepravilnosti. Po približno dveh mesecih je bila javnost obveščena, da so našli rešitev za odpravo sporne napake in napovedali vpoklice vozil v začetku leta 2016. Časovnica ključnih dogodkov je prikazana na Sliki 3.5 (Kollewe 2015, 10. december).

V študiji primera je obravnavano obdobje od izbruha krize do trenutka, ko je koncern Volkswagen podal tehnično rešitev problema in časovni okvir, do kdaj naj bi odpravili napako na spornih vozilih. To pomeni obdobje približno dveh mesecev.

Slika 3.5: Časovnica ključnih dogodkov v zadevi »Volkswagen dizel«



Vir: Kollewe (2015, 10. december).

Evropska okoljska politika temelji na previdnostnem načelu, da je treba delovati preventivno in prednostno odpravljati okoljsko škodo pri viru ter da mora nastalo škodo plačati povzročitelj (Ohlinger 2016). To velja tudi za emisijske standarde iz prometa osebnih vozil. Čeprav je kriza »Volkswagen dizel« izbruhnila v ZDA, se je Evropska unija (v nadaljevanju EU), nemudoma lotila preoblikovanja standardov in načinov testiranja stopenj emisij iz izpustov v prometu.

Evropski emisijski standardi predpisujejo dovoljene meje emisij iz izpuhov novih vozil, prodanih v državah članicah EU in EEA. Standardi so opredeljeni v vrsti EU-direktiv, ki se zavzemajo za progresivno uvajanje vedno strožjih standardov. V EU je delež vozil z dizelskim motorjem v primerjavi z ZDA bistveno višji. V EU je delež dizelskih motorjev 53 %. Kupci se odločijo za ta motor zaradi nižje porabe goriva, pa čeprav je nakupna cena vozila višja. V ZDA, kjer je izbruhnila kriza »Volkswagen dizel«, je delež dizelskih vozil zgolj 3 % (Milač 2015, 29. januar).

S tako visokim deležem dizelskih motorjev v EU se obremenitev okolja z emisijo NO_x (dušikov oksid), CO (ogljikov monoksid) in trdnimi delci povečuje. Sodobni dizelski motorji imajo namreč do 20-krat višjo emisijo NO_x v primerjavi z bencinskimi motorji. Po drugi strani se specifična poraba goriva zaradi večanja deleža dizelskih motorjev v EU manjša in okolje je manj obremenjeno z emisijo CO₂ (Evropska komisija 2016).

V primeru »Volkswagen dizel« so se problematične vrednosti NO_x, v laboratorijskih testih izkazale drugačne kot v realni, cestni vožnji. Za prikazovanje nižjih vrednosti emisij NO_x naj bi nekateri proizvajalci avtomobilov uporabljali sporno programsko opremo, ki bi prikazala nižje vrednosti od realnih.

Evropska komisija je predstavila program Real Driving Emissions (RDE), ki naj bi veljal od 1. septembra 2017 in zmanjšal razhajanja med testi v laboratorijih in na cestah (Evropska komisija 2016).

Konec leta 2013 sta Evropski parlament in Svet Evropske unije dosegla dogovor o predlogu regulative zavezujočih emisij CO₂ za leto 2020. Zakonodaja EU določa, da vsak predlog regulative s strani Evropske komisije obravnavata in o njem odločata Evropski parlament in Svet Evropske unije (International Council of Clean Transportation 2014).

V EU torej ostaja problem, kako zniževati tako CO₂, kot škodljive delce NO_x. Od leta 1995 do 2005 se je delež CO₂ znižal za 42 %. Do leta 2021 naj bi se znižal za 51 %. Avtomobilska industrija si prizadeva znižati tudi deleže delcev NO_x. Od leta 1992 do 2014 se je delež znižal za 92 %, delež PM pa kar za 96,4 %. Trenutni motorji ustrezajo standardom EURO 6. To pomeni, da je maksimalni NO_x za dizelske motorje 80 mg/km (EURO 5 180 mg/km) in 60 mg/km za bencinske motorje (enako kot EURO 5). Vsa nova vozila, ki so trenutno v prodaji, morajo ustrezati standardom EURO 6. Ti veljajo od septembra 2015 (Evropska komisija 2016).

EU se torej trudi ugoditi tako okoljevarstvenikom, kot avtomobilski industriji, ki igra pomembno vlogo v gospodarstvu EU.

3.4 Analiza

3.4.1 Metoda

Za pridobitev željenih informacij, je bila uporabljena metoda polstrukturiranega intervjuja s predstavnico za odnose z javnostmi pri podjetju Porsche Slovenija d.o.o. Sabrino Pečelin in v nadaljevanju še metoda kratkih polstrukturiranih intervjujev z izbranimi avtomobilističnimi novinarji. Vprašanja so bila pripravljena vnaprej. Intervjuji so potekali po elektronski pošti. Metoda polstrukturiranih intervjujev je bila uporabljena zato, ker so vprašanja pri tovrstnih intervjujih zaprta in odgovori krajši. Kljub temu so nekateri odgovori vprašanih daljši, v

obliki povedi. Tako je lažje primerjati odgovore avtomobilističnih novinarjev in predstavnice za odnose z javnostmi.

V vzorec avtomobilističnih novinarjev so zajeti tisti, ki so v tem obdobju največ poročali o tej temi. Merilo za izbor je bil tudi medij, za katerega so novinarji pisali. Vir za izbor novinarjev je bila predstavnic za odnose z javnostmi pri podjetju Porsche Slovenija d.o.o. Sabrina Pečelin, ki je predlagala seznam novinarjev, ki so bili v obravnavanem obdobju najbolj aktivni.

V prvem delu je predstavljen način prejemanja informacij in njihovega posredovanja podjetju Porsche Slovenija d.o.o. v izbranem obdobju dveh mesecev od začetka krize. Na podlagi intervjuja so predstavljeni kanali, po katerih je bil oddelek za odnose z javnostmi obveščen o tej tematiki in kako je bila zadeva »Volkswagen dizel« komunicirana novinarjem in deležnikom. Pri tem so bile pregledane tudi globalne objave koncerna v tem času in nekatere objave na lokalnih straneh (spletna stran Volkswagen v Sloveniji), ki so bile dostopne javnosti.

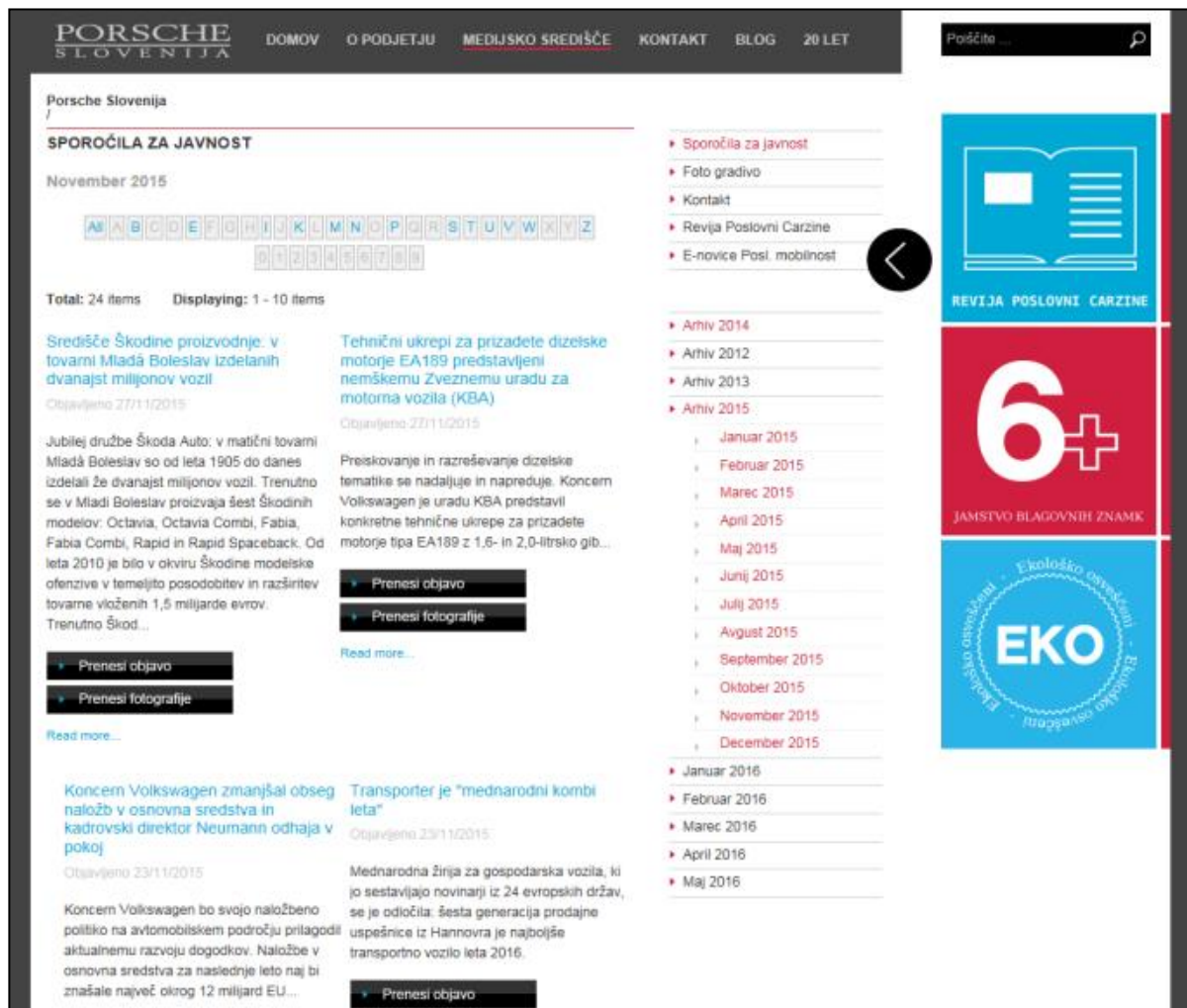
V drugem delu je predstavljeno poročanje avtomobilističnih novinarjev. Katere vire so uporabili (lokalne – s strani podjetja Porsche Slovenija d.o.o. ali tuje – globalna stran, tuji mediji itd.) in kako so pridobili te vire, če so seveda uporabili domače vire.

3.4.2 Krizno komuniciranje uvoznika za vozila Volkswagen in koncerna Volkswagen v prvih dveh mesecih od izbruha krize

Po opravljenem intervjuju s Sabrino Pečelin sem o pridobivanju informacij s strani koncerna Volkswagen izvedela, da ona prejema informacije po elektronski pošti. Če so informacije primerne za slovenski trg, jih posreduje v prevod, po potrebi prilagodi in nato posreduje novinarjem na njihove elektronske naslove v obliki sporočila za javnost (Pečelin 2016).

Poleg posredovanja sporočil za javnost na elektronske naslove novinarjev so vsa sporočila v obliki arhiva tudi na spletni strani Porsche Slovenija, in sicer v zavihku »Medijsko središče/Sporočila za javnost«. Po pregledu spletne strani sem ugotovila, da sporočila za javnost niso ločena po blagovnih znamkah (glej Sliko 3.6). Prav tako ni možnosti uporabe filtra iskanja sporočil za javnost samo za določeno blagovno znamko (Porsche Slovenija 2016a).

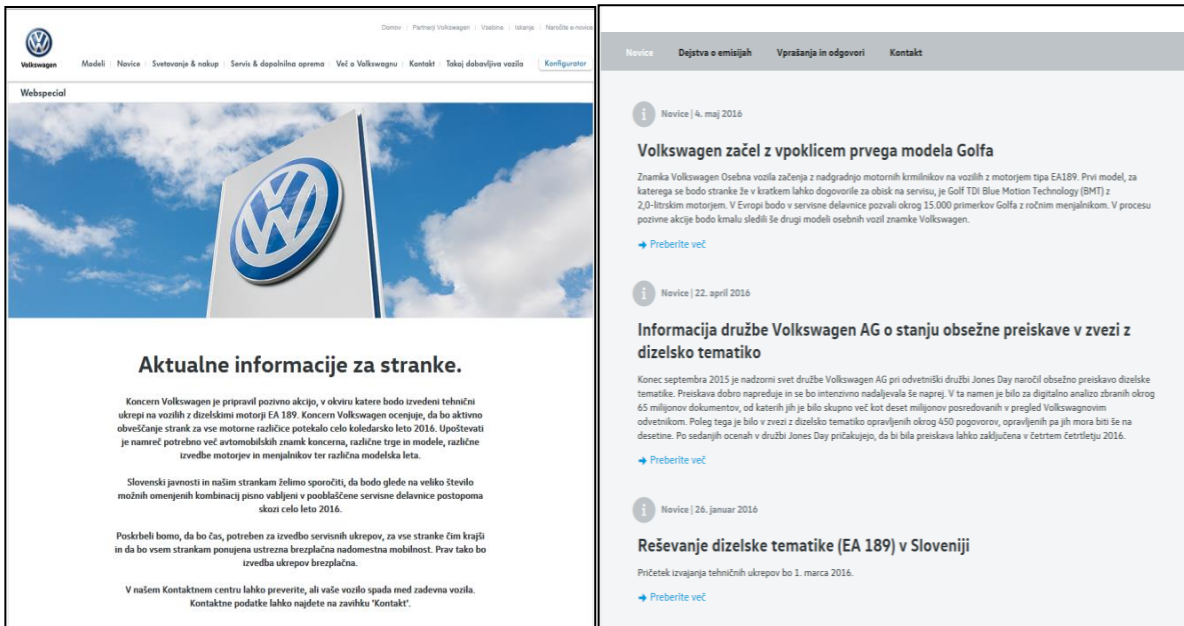
Slika 3.6: Spletna stran podjetja Porsche Slovenija, na kateri so sporočila za javnost uvoznika za blagovno znamko Volkswagen v Sloveniji



Vir: Porsche Slovenija (2016a).

V primeru »Volkswagen dizel« so bila določena sporočila, namenjena deležnikom (predvsem lastnikom spornih vozil), objavljena tudi na spletni strani znamke Volkswagen (glej Sliko 3.7) (Volkswagen 2016). Zaposleni pri podjetju Porsche Slovenija d.o.o. so hkrati s strani oddelka za odnose z javnostmi obveščeni tudi preko intraneta (Pečelin 2016).

Slika 3.7: Sporočila za javnost na spletni strani Volkswagen v Sloveniji



The image shows a screenshot of the Volkswagen Slovenian website. The main content area features a large image of the VW logo on a flag against a blue sky with clouds. Below the image, the heading reads "Aktualne informacije za stranke." followed by a paragraph of text. The sidebar on the right contains three news items, each with a date and a title. The first item is dated 4. maj 2016 and is titled "Volkswagen začel z vpoklicem prvega modela Golfa". The second item is dated 22. april 2016 and is titled "Informacija družbe Volkswagen AG o stanju obsežne preiskave v zvezi z dizelsko tematiko". The third item is dated 16. januar 2016 and is titled "Reševanje dizelske tematike (EA 189) v Sloveniji".

Domov | Partnerji Volkswagen | Varnost | Izbirnik | Naročila e-novice

Wolswagen | Modeli | Novice | Svetovanje & nakup | Servis & dopolnilna oprema | Več o Volkswagenu | Kontakt | Takoj dokovljive vozilo | Konfigurator

Webspecial

Aktualne informacije za stranke.

Koncern Volkswagen je pripravil pazivno akcijo, v okviru katere bodo izvedeni tehnični ukrepi na vozilih z dizelskimi motorji EA 189. Koncern Volkswagen ocenjuje, da bo aktivno obveščanje strank za vse motorne različice potekalo celo koledarsko leto 2016. Upoštevati je namreč potrebno več avtomobilskih znamk koncerna, različne trge in modele, različne izvedbe motorjev in menjalnikov ter različna modelska leta.

Slovenski javnosti in našim strankam želimo sporočiti, da bodo glede na veliko število možnih omejenih kombinacij pisno vabljene v poslabšane servise delavnice postopoma skozi celo leto 2016.

Poskrbeli bomo, da bo čas, potreben za izvedbo servisnih ukrepov, za vse stranke čim krajši in da bo vsem strankam ponujena ustrezna brezplačna nadomestna mobilnost. Prav tako bo izvedba ukrepov brezplačna.

V našem Kontaktnem centru lahko preverite, ali vaše vozilo spada med zadevna vozila. Kontaktno podatke lahko najdete na zavihku "Kontakt".

Novice | Dejstva o emisijah | Vprašanja in odgovori | Kontakt

Novice | 4. maj 2016

Volkswagen začel z vpoklicem prvega modela Golfa

Znamka Volkswagen Osebnih vozil začne z nadgradnjo motornih krmilnikov na vozilih z motorjem tipa EA189. Prvi model, za katerega se bodo stranke že v kratkem lahko dogovorile za obisk na servisu, je Golf TDI Blue Motion Technology (BMT) z 2,0-litrskim motorjem. V Evropi bodo v servise delavnice pozvali okrog 15.000 primerkov Golfa z ročnim menjalnikom. V procesu pozivne akcije bodo kmalu sledili še drugi modeli osebnih vozil znamke Volkswagen.

→ Preberite več

Novice | 22. april 2016

Informacija družbe Volkswagen AG o stanju obsežne preiskave v zvezi z dizelsko tematiko

Konec septembra 2015 je nadzorni svet družbe Volkswagen AG pri odvetniški družbi Jones Day naročil obsežno preiskavo dizelske tematike. Preiskava dobro napreduje in se bo intenzivno nadaljevala še naprej. V ta namen je bilo za digitalno analizo zbranih okrog 65 milijonov dokumentov, od katerih jih je bilo skupno več kot deset milijonov posredovanih v pregled Volkswagenovim odvetnikom. Poleg tega je bilo v zvezi z dizelsko tematiko opravljenih okrog 450 pogovorov, opravljenih pa jih mora biti še na desetine. Po sedanjih ocenah v družbi Jones Day pričakujejo, da bi bila preiskava lahko zaključena v četrtem četrtletju 2016.

→ Preberite več

Novice | 16. januar 2016

Reševanje dizelske tematike (EA 189) v Sloveniji

Pričetek izvajanja tehničnih ukrepov bo 1. marca 2016.

→ Preberite več

Vir: Volkswagen (2016).


Volkswagen v Sloveniji je bil v prvih dveh mesecih od izbruha krize z dvema objavama aktiven tudi na uradni Facebook strani. Prvo novičko so objavili 23. septembra 2015 (glej Slika 3.8). Doseg te objave je bil nekaj čez 21.599, objava je imela 226 všečkov in bila deljena 9-krat. Za tem so objavili le še eno novičko, in sicer 7. oktobra 2015 (glej Slika 3.9), ki je imela večji doseg to je 26.407, ob tem je imela skoraj enako število všečkov, 228, in je bila deljena kar 27-krat. Zadnji podatek je posledica vsebine objave, saj je bila na strani uvoznika v objavo vstavljena povezava, prek katere so lahko lastniki vozil Volkswagen preverili, ali je njihovo vozilo med spornimi (Volkswagen (SI) 2016).

Slika 3.8: Prva objava na Facebook strani Volkswagen v Sloveniji

<p>Volkswagen (SI) Objavil Petra Korošec · 23. september 2015 ·</p> <p>Spoštovani,</p> <p>iz aktualnih informacij v medijih ste lahko izvedeli, da si Volkswagen na vso moč prizadeva za razjasnitev nepravilnosti uporabljene programske opreme pri dizelskih motorjih.</p> <p>Dovolite nam prosim, da uvodoma pojasnimo naslednje: Zaupanje naših strank in javnosti je in ostaja za nas še vedno najpomembnejše. Globoko obžalujemo, da smo vas razočarali. Storili bomo vse, da si bomo v najkrajšem možnem času povrnili vaše zaupanje.</p> <p>Vsa zadevna vozila so tehnično varna in primerna za vožnjo. Aktualna tematika zadeva izključno emisije škodljivih snovi. Za to bomo našli rešitev. Dejstvo je, da prevzemamo polno odgovornost in tudi vse stroške za vse potrebne ukrepe.</p> <p>Jasno pa je tudi, da bo za to potreben čas. Čas za analizo in čas za izvedbo tehničnih ukrepov.</p> <p>Nova vozila iz Volkswagrovega koncerna z dizelskim pogonom po EU 6, ki jih trenutno ponujamo v Evropski uniji, izpolnjujejo zakonske zahteve in okoljske standarde. Sporna programska oprema ne vpliva niti na vozne lastnosti, porabo niti na emisije. Izključno pri vozilih z motorji tipa EA 189 je bilo ugotovljeno izrazito odstopanje med meritvami na preizkusnih napravah in vrednostmi pri dejanski vožnji. Volkswagen si na vso moč prizadeva, da bi s tehničnimi ukrepi ta odstopanja odpravil.</p> <p>Prosimo vas za razumevanje, da trenutno še ne moremo dati podrobnih podatkov o tem, kateri modeli in letniki izdelave so zajeti. Več informacij vam bomo posredovali takoj, ko bo mogoče.</p> <p>Pri Volkswagru bomo storili vse, da si bomo ponovno v celoti priborili zaupanje, ki nam ga namenjajo številni ljudje, in naredili bomo vse potrebno, da bomo preprečili nastanek škode.</p>	<p>21.599 People Reached</p> <p>226 Likes, Comments & Shares</p> <table border="1"> <tr> <td>106 Všečki</td> <td>94 On Post</td> <td>12 On Shares</td> </tr> <tr> <td>111 Komentarji</td> <td>49 On Post</td> <td>62 On Shares</td> </tr> <tr> <td>9 Shares</td> <td>4 On Post</td> <td>5 On Shares</td> </tr> </table> <p>3788 klik</p> <table border="1"> <tr> <td>0 Ogledi fotografije</td> <td>0 Kliki povezave</td> <td>3788 Drugi kliki</td> </tr> </table> <p>NEGATIVE FEEDBACK</p> <table border="1"> <tr> <td>3 Hide Post</td> <td>7 Hide All Posts</td> </tr> <tr> <td>0 Prijavi kot neželjeno</td> <td>0 Stran mi ni všeč</td> </tr> </table>	106 Všečki	94 On Post	12 On Shares	111 Komentarji	49 On Post	62 On Shares	9 Shares	4 On Post	5 On Shares	0 Ogledi fotografije	0 Kliki povezave	3788 Drugi kliki	3 Hide Post	7 Hide All Posts	0 Prijavi kot neželjeno	0 Stran mi ni všeč
106 Všečki	94 On Post	12 On Shares															
111 Komentarji	49 On Post	62 On Shares															
9 Shares	4 On Post	5 On Shares															
0 Ogledi fotografije	0 Kliki povezave	3788 Drugi kliki															
3 Hide Post	7 Hide All Posts																
0 Prijavi kot neželjeno	0 Stran mi ni všeč																

Vir: Volkswagen SI (2016).

Slika 3.9: Druga objava na Facebook strani Volkswagen v Sloveniji

<p>Volkswagen (SI) Objavil Anita Žvikart · 7. oktober 2015 ·</p> <p>Spoštovani!</p> <p>Na vso moč iščemo rešitev. Zagotavljamo vam, da bomo nadaljevali začitano pot razjasnitve okoliščin in transparentnosti ter da bomo pri Volkswagru storili vse, da bomo ponovno pridobili zaupanje naših strank, trgovcev in javnosti. Zato smo za vas pripravili spletno stran na kateri boste našli najnovejše informacije, sporočila za javnost in stališča o aktualnem razvoju dogodkov pri Volkswagru.</p> <p>Na spletni strani s številko šasije vašega avtomobila že lahko preverite, ali je vaše vozilo Volkswagen med dotičnimi vozili: http://goo.gl/fNS5wD</p> <p>Lep pozdrav, EKIPA VOLKSWAGEN</p> 	<p>26.407 People Reached</p> <p>228 Likes, Comments & Shares</p> <table border="1"> <tr> <td>161 Všečki</td> <td>145 On Post</td> <td>16 On Shares</td> </tr> <tr> <td>40 Komentarji</td> <td>29 On Post</td> <td>11 On Shares</td> </tr> <tr> <td>27 Shares</td> <td>25 On Post</td> <td>2 On Shares</td> </tr> </table> <p>4402 klik</p> <table border="1"> <tr> <td>464 Ogledi fotografije</td> <td>521 Kliki povezave</td> <td>3417 Drugi kliki</td> </tr> </table> <p>NEGATIVE FEEDBACK</p> <table border="1"> <tr> <td>4 Hide Post</td> <td>5 Hide All Posts</td> </tr> <tr> <td>0 Prijavi kot neželjeno</td> <td>1 Stran mi ni všeč</td> </tr> </table>	161 Všečki	145 On Post	16 On Shares	40 Komentarji	29 On Post	11 On Shares	27 Shares	25 On Post	2 On Shares	464 Ogledi fotografije	521 Kliki povezave	3417 Drugi kliki	4 Hide Post	5 Hide All Posts	0 Prijavi kot neželjeno	1 Stran mi ni všeč
161 Všečki	145 On Post	16 On Shares															
40 Komentarji	29 On Post	11 On Shares															
27 Shares	25 On Post	2 On Shares															
464 Ogledi fotografije	521 Kliki povezave	3417 Drugi kliki															
4 Hide Post	5 Hide All Posts																
0 Prijavi kot neželjeno	1 Stran mi ni všeč																

Vir: Volkswagen SI (2016).

Kar zadeva čas, v katerem je od koncerna prejeta vsebina posredovana naprej slovenskim novinarjem, v večini primerov uvoznik prejme informacije od koncerna pred embargom, kar pomeni, da imajo dovolj časa za prevode in adaptacije. Če ni tako, pride do zamika za dan ali dva (Pečelin 2016).

Kar zadeva sporočila za javnost koncerna Volkswagen, so ta na voljo medijem v obliki sporočil za javnost na omenjenem portalu Volkswagen Media Services. Na tem portalu so objavljena le sporočila za javnost za blagovno znamko Volkswagen (glej Slika 3.10) (Volkswagen Media Services 2016). Po besedah Sabine Pečelin je portal namenjen prav novinarjem, in sicer je del portala dostopen širši javnosti, novinarji pa lahko dostopajo na portal prek akreditacij in jim je na voljo bistveno več vsebine (Pečelin 2016). Portal je na voljo v dveh jezikih (angleškem in nemškem) in vsebuje arhiv objavljenih sporočil (Volkswagen Media Services).

Slika 3.10: Portal Volkswagen Media Services – primer seznama sporočil za javnost

The screenshot shows the Volkswagen Media Services portal interface. At the top, there is a navigation bar with the Volkswagen logo, menu items like 'Modelle', 'Technologien', 'Unternehmen', 'Presstexte', 'Fotos', and 'Video', and a search bar. The main content area displays search results for 'Informationen zur Diesel-Thematik (65)'. It features several filter tabs: 'Serienmodelle (755)', 'Sondermodelle (49)', 'Studien (132)', 'Auslandsmodelle (14)', 'Zubehör (5)', and 'Archiv (217)'. Below these are filter sections for 'Modellreihe' (listing Golf, Tiguan, Eos, Passat), 'Modellvariante' (listing Passat Variant, CC, and other models), 'Thematik' (listing 'Informationen zur Diesel-Thematik (65)'), and 'Zeitraum' (listing 'diese Woche (1)', 'dieser Monat (2)', and 'dieses Jahr (65)'). There are also filters for 'Alle Formate (65)', 'Video (4)', 'Foto (30)', and 'Presstext (31)'. The results section shows 'Ergebnisse 1-20 von 65, Suchdauer 0.046 Sekunden.' and a list of two press releases. The first release is titled 'Volkswagen erzielt Vergleichsvereinbarungen für TDI-Dieselfahrzeuge mit US-Bundesbehörden, privaten Klägern und 44 US-Staaten' and is dated June 28, 2016. The second release is titled 'Freigabe der technischen Lösungen für rund 1,1 Millionen weitere Konzern-Fahrzeuge durch das Kraftfahrt-Bundesamt bestätigt' and is dated June 8, 2016. Each release includes a brief description and a 'mehr' link. There are also buttons for 'Merken' and 'Download' for the first release.

Vir: Volkswagen Media Services 2016.

Pri uvozu Porsche Slovenija d.o.o. nimajo lastnih kriznih načrtov. Krizne načrte po besedah Sabine Pečelin povzemajo po njihovem lastniku, avstrijskem Porsche Holdingu. V primeru »Volkswagen dizel« je bila komunikacija vodena centralno s strani koncerna Volkswagen po načelu »one voice communication«, pravi Sabrina Pečelin. So se pa pri uvozniku v tem času povezali tudi z domačo agencijo, specializirano za krizno komuniciranje (Pečelin 2016).

To pomeni, da so pri uvozniku za Slovenijo podajali le informacije, ki so jih dobili predhodno in jih je odobril koncern Volkswagen in Porsche Holding.

Po pričakovanjih se je zanimanje oziroma povpraševanje po informacijah s strani novinarjev pri uvozniku v obdobju od začetka krize občutno povečalo. Sabrina Pečelin pravi, da se je kar za 100 odstotkov povečalo predvsem povpraševanje novinarjev iz gospodarskih in dnevnoinformativnih redakcij. Po besedah Sabine Pečelin so bili avtomobilistični novinarji, torej novinarji, ki poročajo na področju avtomobilizma, zelo dobro obveščeni o zadevi »Volkswagen dizel« in so bili zadovoljni s pridobljenimi informacijami (Pečelin 2016). V *Prilogi A* je celoten polstrukturirani intervju s Sabrino Pečelin, vodjo oddelka za odnose z javnostmi pri podjetju Porsche Slovenija d.o.o.

3.4.3 Strokovni avtomobilistični novinarji o pridobivanju informacij v primeru Volkswagen

Avtomobilističnim novinarjem, ki so po besedah Sabine Pečelin največ poročali o zadevi »Volkswagen dizel«, sem posredovala vprašalnik s petimi vprašanji o pridobivanju informacij na to temo. Zanimalo me je predvsem, iz katerih virov so prejeli prve in nadaljnje informacije, ali so od uvoznika prejeli zadostne informacije in ali so te informacije prejeli samodejno oziroma so morali zaprositi zanje. Na koncu me je zanimalo, katere vire uporabljajo običajno pri pisanju vsebin o blagovni znamki Volkswagen. Vprašalnik je v *Prilogi B*.

Vprašanja sem poslala trinajstim avtomobilističnim novinarjem. Odgovore mi je posredovalo osem novinarjev (glej Tabela 3.1). V tabeli so s križcem označeni tisti, ki niso sodelovali, s kljukico pa sodelujoči avtomobilistični novinarji.

Tabela 3.1: Seznam avtomobilističnih novinarjev

Gašper Boncelj	urednik avtomobilske priloge	Delo	✗
Dušan Lukič	glavni urednik	Avto Magazin	✓
Tomaž Porekar	urednik	Avto Magazin	✓
Matej Štakul	urednik avtomobilske priloge	Dnevnik	✗
Matjaž Korošak	urednik avtomobilske priloge	Večer	✓
	glavni urednik	EVO magazin	
Miloš Milač	urednik avtomobilizma	Finance	✗
France Kmetič	glavni urednik	Motorevija	✓
Janez Martinčič	urednik avtomobilizma	VAL 202	✓
Jure Gregorčič	urednik avtomobilizma	Siol	✗
Gregor Prebil	urednik avtomobilizma	Žurnal24	✗
Andrej Brglez	urednik oddaje	oddaja Avtomobilnost na RTV Slovenija	✓
Peter Pirkovič	namestnik glavnega odgovornega urednika	Avtomanija	✓
Urška Radolovič	glavna urednica avtomobilizma	avtomobilizem.com	✓

Avtomobilistični novinarji so bili v odgovorih po večini kratki in jedrati, kot je značilno za polstrukturirane intervjuje. Nekateri od njih so pri določenih vprašanjih podali daljše odgovore, ki sem jih prav tako analizirala in v večini upoštevala pri analizi.

Ob izbruhu afere so izbrani avtomobilistični novinarji prvo informacijo o zadevi »Volkswagen dizel« prejeli predvsem iz tujih virov. Kar sedem od osmih novinarjev pravi, da so za pripravo prvih objav o tem uporabili tuje vire. Pri tem večina sploh ni iskala domačih virov. Med tujimi viri, ki so jih navedli, je bila največkrat omenjena stran Automotive News (spletna stran iz ZDA) (glej Sliko 3.11). Zanimivo se mi zdi mnenje enega od novinarjev, da so v začetku predvsem za povzemali agencijske novice oziroma novice objavljene v tujem tisku. Šlo naj bi predvsem za nekakšno »dohitevanje« poročanja tujih medijev.

Pri prvem poročanju o zadevi »Volkswagen dizel« novinarji niso čakali na informacije od uvoznika za znamko Volkswagen v Sloveniji. So pa v večini preverili tudi informacije na omenjeni koncernski spletni strani za medije, Volkswagen Media Services.

Slika 3.11: Spletna stran Automotive News



Vir: Automotive News.

V nadaljnjem poročanju o zadevi »Volkswagen dizel« so avtomobilistični novinarji v večini povzemali tako domače, kot tuje vire. Še vedno so v nekoliko prevladovali tuji viri (predvsem iz ZDA), je pa med njimi že bilo bistveno več povzemanja virov evropskega izvora. Kratek pregled omenjenih virov s strani novinarjev je v spodnji tabeli (glej Tabelo 3.2). Skoraj vsi novinarji so kot vir informacij v prvih dveh mesecih po izbruhu afere navedli tudi uvoznika za vozila Volkswagen v Sloveniji, podjetje Porsche Slovenija d.o.o. Uporabili so njihova sporočila za javnost, ki so bila po besedah Sabine Pečelin prilagojena slovenskemu trgu tako pomemben element v poročanju slovenskih avtomobilističnih novinarjev (Pečelin 2016). Primer prvega sporočila za javnost podjetja Porsche Slovenija d.o.o. je v *Prilogi C*. V *Prilogi Č* je primer istega sporočila koncerna Volkswagen. Sporočilo na lokalni ravni je bilo popolnoma povzeto. Bilo je objavljeno še isti dan kot sporočilo iz koncerna. Prvo lokalno prilagojeno sporočilo za javnost je podjetje Porsche Slovenija d.o.o. objavilo dne 7. oktobra 2015, sporočilo je vsebovalo podatke, pomembne za slovenski trg (*Priloga D*). V *Prilogi E* je sporočilo za javnost, ki je vsebovalo le lokalne informacije, torej ni bilo povzeto po globalnem sporočilu za javnost (Pečelin 2016a).

Iz odgovorov avtomobilističnih novinarjev je razvidno, da se je nabor virov razširil, kar je posledica daljšega časovnega razpona za pridobivanje relevantnih informacij.

Tabela 3.2: Seznam domačih in tujih virov, ki so jih za poročanje o zadevi »Volkswagen dizel« uporabili avtomobilistični novinarji

DOMAČI VIRI	TUJI VIRI
-sporočila za javnost (Porsche Slovenija)	-Automotive News
-Zveza potrošnikov Slovenije	-Volkswagen Media Services
-lastni viri (intervjuji s pristojnimi)	-Worldcarfans
-STA	-Jalopnik
	-Autoblog
	-Bloomberg
	-EPA
	-Motor Trend
	-Guardian
	-Motor Authority
	-Business Insider
	-Reuters
	-Automotive News Europe
	-BBC/CNN
	-Auto Express
	-Auto Motor und Sport
	-DPA
	-Auto Bild
	-ADAC/OAMTC

O zadostnosti (časovni in vsebinski) informacij od uvoznika za vozila Volkswagen v Sloveniji so avtomobilistični novinarji enoglasno odgovorili, da so prejeli zadostne informacije. Torej so bili s podajanjem informacij zadovoljni. Po njihovem mnenju so bile sploh na začetku informacije razumljivo zadržane, po 22. septembru 2015, ko je koncern priznal spornost vozil z dizelskimi motorji, so sporočila za javnost vsebovala več informacij o zadevi »Volkswagen dizel«. Informacije so se jim zdele jasne in enovite v primerjavi s koncernskimi informacijami. Edina kritika je bila čas. Po mnenju nekaterih se je pojavil časovni zamik globalnih (koncernskih) informacij in lokalnih (uvoznik za Slovenijo) zaradi prevodov in adaptacije sporočil za javnost. Avtomobilistični novinarji o tem odgovorili, da se

jim zdi ta zamik popolnoma razumljiv in je oddelek za odnose z javnostmi dal jasno sporočilo v smislu »tu smo in rešujemo nastalo situacijo«.

Prav tako avtomobilističnim novinarjem ni bilo treba zaprositi za informacije, prejeli so jih samodejno v obliki omenjenih sporočil za javnost. Če so zaprosili zanje, so to bile zgolj dodatne informacije oziroma razlage.

Običajno avtomobilistični novinarji za poročanje o blagovni znamki Volkswagen in njenih produktih uporabljajo tuje in domače vire. Tako je odgovorila večina izbranih novinarjev. Opaziti je razhajanje med vrstami medija, za katerega poročajo posamezni novinarji. Na primer novinarji, ki objavljajo prispevke na spletnih straneh, bolj stremijo k uporabi tujih virov. Ti so zanje hitreje dostopni oziroma bolj ažurni od domačih virov. Na drugi strani avtomobilistični novinarji tiskanih medijev (predvsem mesečnikov in štirinajstdnevnikov) uporabljajo mešanico domačih in tujih virov.

4 SKLEP

Krize v organizacijah so del našega vsakdanjika. V velikih mednarodnih podjetjih izbruhnejo v eni državi in se nato z veliko hitrostjo (s pomočjo globalnih medijev in novih informacijskih tehnologij) širijo v druge države. Hitro in ustrezno ukrepanje je ključno tako na globalni (v našem primeru koncern Volkswagen) kot lokalni ravni posameznega trga (v našem primeru podjetje Porsche Slovenija d.o.o.). Komuniciranje z deležniki je v takih situacijah zelo pomembno. Koncern Volkswagen se je odločil za zelo hitro priznanje in se soočil s krizo. Za nastalo situacijo se je opravičil in usmeril vse moči v popravilo nastale škode in obnovo organizacijskega delovanja (kadrovske spremembe). To sporočilo je bilo enotno komunicirano tudi na slovenskem trgu prek podjetja Porsche Slovenija d.o.o., ki je za komuniciranje v krizi uporabilo vse komunikacijske kanale, ki jih je imelo na razpolago.

Novih kanalov niso odpirali, prilagodili in uporabili so obstoječe (spletne strani, intranet, družbena omrežja), in novinarjem po ustaljeni poti v zelo hitrem času posredovali prevedene in adaptirane informacije o zadevi »Volkswagen dizel«.

Podjetje Porsche Slovenija d.o.o. se je iz taktičnih razlogov odločilo povezati tudi z domačo agencijo, specializirano za odnose z javnostmi.

Oddelek za odnose z javnostmi pri podjetju Porsche Slovenija d.o.o. je po mnenju avtomobilističnih novinarjev posredoval sporočila za javnost dovolj hitro in samodejno, zanje v večini ni bilo treba zaprositi.

Iz odgovorov avtomobilističnih novinarjev je mogoče sklepati, da imajo že ustaljeno prakso pridobivanja informacij za pripravo njihovih prispevkov na temo Volkswagen. V primeru »Volkswagen dizel« so v večini uporabljali tuje vire, ki jih uporabljajo tudi za običajno poročanje o novostih blagovne znamke Volkswagen. Od tujih virov je bila največkrat uporabljena stran Automotive News, sledila ji je koncernska stran za medije »Volkswagen Media Services« in Worldcarfans. Bistveno se razlikujejo viri, ki so bili uporabljeni za pridobivanje »prvih informacij« ob izbruhu krize in viri, uporabljeni za poročanje o dogodkih, ki so jim sledili. Na začetku tako niso čakali na uvoznikove informacije, ampak so povzemali informacije po tujih novičarskih medijih, ki so značilno zelo ažurni. S tem je potrjena teza, da so avtomobilistični novinarji za poročanje o zadevi »Volkswagen dizel« uporabljali predvsem tuje vire. Dopolniti jo je mogoče z ugotovitvijo, da so bili viri na začetku skoraj izključno tuji, v nadaljevanju pa je bilo vmes že nekaj več domačih (tuji viri so tudi tu seveda prevladovali).

V nadaljevanju dogajanja v zadevi »Volkswagen dizel«, so bili domači viri uporabljeni večkrat, prav tako so bili bolj uporabljani viri evropskega izvora in ne pretežno viri iz ZDA, kjer je kriza izbruhnila. Pokazala se je tudi pomembnost lokalnega kriznega komuniciranja, saj so v nadaljevanju dogajanja bile uvoznikove informacije zelo pomembne in redno uporabljene. Avtomobilistični novinarji so menili, da je bil opazen časovni zamik koncernskih in lokalnih informacij, a se jim je to zdelo razumljivo, saj tovrstne informacije potrebujejo nekaj časa za adaptacijo. Pripomniti je treba, da so bili zamiki minimalni.

Na podlagi analize odgovorov novinarjev je mogoče ugotoviti, da so novinarji razumeli dano situacijo zamika podajanja informacij in so ves čas čakanja na informacije imeli od uvoznika Porsche Slovenija d.o.o. sporočilo, da so tu in da rešujejo situacijo.

Iz tega je mogoče sklepati, da je bilo lokalno krizno komuniciranje v zadevi »Volkswagen dizel« zelo pomembno, in sicer predvsem v nadaljnjem poročanju, pri katerem so avtomobilistični novinarji potrebovali tudi lokalne informacije (npr. število spornih vozil v Sloveniji).

Omeniti je treba, da so se pojavile razlike v uporabi virov tudi med novinarji, in sicer so avtomobilistični novinarji, ki delajo za internetne in dnevne medije, v večini uporabljali tuje vire. Ostali (tedniki, štirinajstdnevnik in mesečniki) so imeli več časa, da so lahko uporabili kombinacijo tujih in domačih virov.

Krizno komuniciranje podjetja Porsche Slovenija d.o.o. na lokalni ravni je na podlagi vseh ugotovitev mogoče oceniti kot ustrezno. Ravnali so skladno z dogovorjenimi strategijami globalnega akterja, koncerna Volkswagen. Kljub temu pa so se lokalno potrudili zadovoljiti potrebe avtomobilističnih novinarjev po informacijah.

5 LITERATURA

1. *Automotive News*. Dostopno prek: <http://www.autonews.com/> (23. avgust 2016).
2. *Car Emissions Testing Facts EU*. Dostopno prek: <http://www.caremissionstestingfacts.eu/#> (25. julij 2016).
3. Coombs, Timothy W. 1999. *Ongoing crisis communication: Planning Managing and Responding*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
4. --- 2007. *Crisis Management and Communications*. Dostopno prek: <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (28. november 2015).
5. --- in Sherry J. Holladay. 2007. *It's not just PR. Public Relations in Society*. United Kingdom: Blackwell Publishing Ltd.
6. Coombs, Timothy W. ur. 2010. *The Handbook of Crisis Communication*. United Kingdom: Blackwell Publishing Ltd.
7. --- 2013. Crisis and Crisis Management. V *Encyclopedia of Public Relations (second edition)*, ur. Robert L. Heath, 216–220. Thousand Oaks: SAGE Publications.
8. --- 2014. *Crisis Management and Communications (updated September 2014)*. Dostopno prek: <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications/> (28. november 2015).
9. Evropska komisija. 2016. *Transport emissions. Air pollutants from road transport*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/environment/air/transport/road.htm> (2. avgust 2016).
10. Facebook. Dostopno prek: <https://www.facebook.com/> (2. avgust 2016).

11. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
12. Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. USA: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
13. Guth, David W. in Charles Marsh. 2003. *Public Relations: a values-driven approach*. Boston: Allyn and Bacon.
14. International Council of Clean Transportation (ICCT). 2014. *EU CO₂ emission standards for passenger cars and light commercial vehicles*. Dostopno prek: http://www.theicct.org/sites/default/files/publications/ICCTupdate_EU-95gram_jan2014.pdf (25. julij 2016).
15. Jefkins, Frank in Daniel Yadin, ur. 1998. *Public Relations (fifth edition)*. London: Pitman Publishing.
16. Kmetič, France. 2016. Slovenski avtomobilski trg 2015. *Motorevija*, 29. januar. Dostopno prek: <https://www.amzs.si/motorevija/v-zarometu/trg/2016-01-29slovenski-avtomobilski-trg-2015> (4. junij 2016).
17. Kollwe, Julia. 2015. Volkswagen emissions scandal-the timeline. *The Guardian*, 10. december. Dostopno prek: <https://www.theguardian.com/business/2015/dec/10/volkswagen-emissions-scandal-timeline-events> (4. junij 2016).
18. Kordiš, Roni. 2015. *Število uporabnikov na družbenih omrežjih*. Dostopno prek: <http://tehnik.telekom.si/kolumne/stevilo-uporabnikov-na-druzbenih-omrezjih> (4. junij 2016).
19. Malešič, Marjan. 2004. *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji: izzivi in priložnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. --- 2006a. *Teorija kriznega komuniciranja. Crisis Management Theory*. UJMA: revija za vprašanja pred naravnimi in drugimi nesrečami 20: 293–300.

21. ---, Sandra B. Hrvatin in Marko Polič. 2006b. *Komuniciranje v krizi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Milač, Miloš. 2015. Zakaj Evropo poganja dizel, ZDA bencin, Južno Ameriko pa etanol. *Finance*, 29. januar. Dostopno prek: <http://avto.finance.si/8816645?cctest&> (25. Julij 2016).
23. Millar, Dan P. in Robert L. Heath, ur. 2004. *Responding to Crisis. A rhetorical approach to crisis communication*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
24. Ohliger, Tina. 2016. *Okoljska politika: splošna načela in osnovni okvir*. Dostopno prek: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.4.1.html (26. julij 2016).
25. Pečelin, Sabrina. 2007. *Pred 70.leti je bilo ustanovljeno podjetje Volkswagen*. Dostopno prek: http://www.avto.info/Zgodovina/Volkswagen-Pred_70_leti_je_bilo_ustanovljeno_podjetje_Volkswagen/ (4. junij 2016).
26. --- 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 21. junij.
27. --- 2016a. *Sporočila za javnost*. Ljubljana: interno gradivo.
28. Pirih, Boštjan. 2016. *Poročilo Instagram: vsebine, statistike in pregled oglaševalskih možnosti*. Dostopno prek: <https://iprom.si/blog/porocilo-instagram-vsebine-statistike-in-pregled-oglasevalskih-moznosti/> (4. junij 2016).
29. Porsche Slovenija. Dostopno prek: <http://www.poslo.si/> (4. junij 2016).
30. --- 2016a. *Medijsko središče*. Dostopno prek: <http://www.poslo.si/medijsko-sredisce/sporocila-za-javnost.html> (4. junij 2016).
31. --- 2016b. *O podjetju*. Dostopno prek: <http://www.poslo.si/o-podjetju.html> (4. junij 2016).

32. Public Relations Society of America. 2016. *About public relations*. Dostopno prek: <https://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/#.V7LZw6K2oXg> (15. avgust 2016).
33. Sriramesh, Krishnamurthy in Dejan Verčič. 2009. A Theoretical Framework for Global Public Relations Reserch and Practice. V *The Global Public Relations Handbook*, ur. Krishnamurthy Sriramesh in Dejan Verčič, 3–21. New York: Routledge.
34. --- 2009. The Mass Media and Public Relations. V *The Global Public Relations Handbook*, ur. Krishnamurthy Sriramesh in Dejan Verčič, 62–78. New York: Routledge.
35. Statista. 2016. *Statistiken zur Volkswagen AG*. Dostopno prek: <http://de.statista.com/themen/231/volkswagen-ag/> (4. julij 2016).
36. Tench, Ralph in Liz Yeomans, ur. 2009. *Exploring Public Relations*. Harlow: Prentice Hall.
37. Verčič, Dejan, Franci Zavrl in Petja Rijavec. 2002. *Odnosi z mediji*. Ljubljana: GV Založba.
38. Verčič, Dejan. 2009. Public Relations of Movers and Shakers: Transnational Corporations. V *The Global Public Relations Handbook*, ur. Krishnamurthy Sriramesh in Dejan Verčič, 795–806. New York: Routledge.
39. ---, Larissa A. Grunig in James E. Grunig. 2009. Global and Specific Principles of Public Relations: Evidence from Slovenia. V *International Public Relations. A Comparative Analysis*, ur. Hugh M Culbertson in Ni Chen, 31–65. New York: Routledge.
40. *Volkswagen*. Dostopno prek: <http://www.volkswagen.si> (4.junij 2016).

41. ---. 2016. *Aktualne informacije za stranke*. Dostopno prek: <http://info.volkswagen.com/si/sl/home> (4. junij 2016).
42. Volkswagen AG. 2016a. *Brands and Products*. Dostopno prek: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/brands_and_products.html (4. junij 2016).
43. --- 2016b. *The Group*. Dostopno prek: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/the_group.html (4. junij 2016).
44. *Volkswagen Media Services*. Dostopno prek: <https://www.volkswagen-media-services.com/en/> (4. junij 2016).
45. Volkswagen Media Services. 2016. *Informationen zur Diesel-Thematik*. Dostopno prek: https://www.volkswagen-media-services.com/modelle/-/search/Modelle-Serienmodelle-Informationen-zur-Diesel-Thematik/search/81188_81260_2847594 (22. avgust 2016).
46. Volkswagen (SI). 2016. *Facebook stran*. Dostopno prek: <https://www.facebook.com/VolkswagenSlovenija/> (25. julij 2016).
47. VW Slovenija. 2016. *Youtube*. Dostopno prek: <https://www.youtube.com/channel/UC7FTz89PoPSQjJmqt03PrQ> (16. avgust 2016).
48. Wakefield, Robert I. 2009. Interdisciplinary Theoretical Foundations for International Public Relations. V *International Public Relations. A Comparative Analysis*, ur. Hugh M Culbertson in Ni Chen, 17–30. New York: Routledge.
49. Webopedia. 2016. *Social Network*. Dostopno prek: http://www.webopedia.com/TERM/S/social_network.html (4. junij 2016).
50. Zerfass, Ansgar, Dejan Verčič, Piet Verhoeven, Angeles Moreno in Ralph Tench. 2015. *European Communication Monitor 2015. Creating communication value*

through listening, messaging and measurement. Results of a survey in 41 countries.
Berlin: Helios Media GmbH.

PRILOGE

Priloga A: Intervju s Sabrino Pečelin, vodjo oddelka za odnose z javnostmi pri podjetju Porsche Slovenija d.o.o.

Koliko vas je zaposlenih v oddelku za odnose z javnostmi v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.?

Trenutno samo jaz, torej 1 oseba.

Komu ste direktno odgovorni po organigramu podjetja?

Direktorju skupnih služb podjetja.

Kakšen je obseg vašega dela oz. za katere blagovne znamke ste odgovorni?

V podjetju skrbim za korporativno komuniciranje in za komuniciranje posameznih avtomobilskih znamk, ki jih zastopa Porsche Slovenija: Volkswagen, Audi, SEAT in Škoda.

Vključena sem tudi pri komunikaciji večjih sponzorstev na ravni našega podjetja.

Kako prejemate informacije (sporočila za javnost) s strani koncerna Volkswagen za blagovno znamko Volkswagen osebna vozila?

Dobivam jih na moj elektronski naslov.

Ali s strani koncerna za blagovno znamko Volkswagen osebna vozila obstaja portal, kjer se lahko pridobijo informacije namenjene javnosti? Če je odgovor pozitiven, ali je portal dostopen vsakomur?

Novinarji imajo svoj portal (namenjen je izključno njim), na katerega pa se morajo akreditirati.

Kakšen je postopek posredovanja teh informacij avtomobilističnim novinarjem?

Praviloma informacije iz koncerna Volkswagen prevedemo, po potrebi tudi adaptiramo za slovenski trg. Novinarjem nato pošiljamo sporočila za javnost na njihove elektronske naslove.

V kolikšnem času avtomobilistični novinarji od vas prejmejo informacijo, ki ste jo vi prejeli iz strani koncerna za blagovno znamko Volkswagen osebna vozila?

Če se le da in dobimo informacijo s strani koncerna pred embargom, da imamo čas za prevod, potem smo čisto aktualni. Sicer pride morda do zamika, največ dan, dva.

Ali so sporočila za javnost v slovenskem jeziku dostopna na kakšnem portalu in na voljo tudi v obliki arhiva?

Da, arhiv se nahaja na spletni strani podjetja Porsche Slovenija: <http://www.poslo.si/>

So sporočila za javnost na voljo tudi zaposlenim pri podjetju Porsche Slovenija d.o.o.? Če da, v kakšni obliki oz. kje?

Veliko večino sporočil za javnost objavimo tudi na intranetu.

Ali imate kot podjetje Porsche Slovenija d.o.o. za blagovno znamko Volkswagen osebna vozila vnaprej pripravljene krizne načrte?

Formalne krizne načrte, oziroma protokol delovanja in komunikacije v krizi, povzemamo po našem lastniku, koncernu Porsche Holding. V času dizelske problematike pa smo se povezali tudi z domačo agencijo, specializirano za krizno komuniciranje.

Če je odgovor pritrdilen, ali jih pripravite sami, ali jih adaptirate po predlogah koncerna?

V času dizelske problematike je bila komunikacija centralna, vodena s strani koncerna Volkswagen iz Wolfsburga, po principu »one voice communication«.

Bi ocenili, da je bilo v obdobju od 18.9. do konca novembra 2015 (zadeva Volkswagen dizelski motorji), močno povečano povpraševanje po informacijah s strani avtomobilističnih novinarjev? Če da, za koliko odstotkov bi ocenili, da se je povečalo?

Naša izkušnja je, da so bili avtomobilistični novinarji v navedenem obdobju zelo dobro obveščeni, za 100 odstotkov pa se je povečalo povpraševanje po informacijah s strani novinarjev gospodarskih redakcij in novinarjev iz dnevno-informativnih redakcij.

So bili po vašem mnenju avtomobilistični novinarji zadovoljni s pridobljenimi informacijami v zvezi z zadevo »dizelski motorji Volkswagen«? *Da.*

Priloga B: Vprašalnik za avtomobilistične novinarje

1. Iz katerih virov ste septembra 2015 prejeli prvo informacijo o zadevi »dizelski motorji Volkswagen«? (prosim naštejte)

Domači viri: _____

Tuji viri: _____

Komentar: _____

2. Katere vire ste uporabljali v nadaljnjem poročanju o zadevi »dizelski motorji Volkswagen«? (prosim naštejte)

Domači viri: _____

Tuji viri: _____

Komentar: _____

3. Ste s strani uvoznika prejeli zadostne informacije glede zadeve »dizelski motorji Volkswagen«?

DA

NE

Komentar: _____

4. Ste te informacije s strani uvoznika prejeli samodejno (npr. v sporočilu za javnost) ali ste morali za njih zaprositi?

Da samodejno

Ne sem za njih zaprosil

Drugo: __Samodejno, včasih smo prosili za kakšno dodatno pojasnilo. _____

5. Katere vire ponavadi uporabljate, ko poročate o blagovni znamki Volkswagen?

Domači viri: _____

Tuji viri: _____

Komentar: _____

Priloga C: Prvo sporočilo za javnost podjetja Porsche Slovenija d.o.o. 22. septembra 2015

VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

Presse | News | Prensa | Tisk | Imprensa | Prasa | Stampa | Pers | 新闻 | Пресса

Volkswagen AG obvešča:

Wolfsburg (Nemčija), 22. september 2015 – Volkswagen si na vso moč prizadeva, da bi pojasnili nepravilnosti programske opreme, ki se uporablja za dizelske motorje. Nova vozila z dizelskimi motorji EU 6 iz koncerna Volkswagen, ki so danes naprodaj v Evropski uniji, izpolnjujejo zakonske zahteve in okoljske standarde. Sporna programska oprema ne vpliva niti na vozne lastnosti, porabo niti na emisije. Zato ni razloga, da bi imeli kupci in trgovci glede tega kakršne koli pomisleke.

Dosedanje nadaljnje interne preiskave so pokazale, da se ta krmilna programska oprema uporablja tudi v drugih dizelskih vozilih koncerna Volkswagen. Pri večini teh motorjev uporaba programske opreme nima nikakršnih posledic.

Izstopajo vozila z motorji tipa EA 189, ki jih je bilo v svetovnem merilu skupno prodanih okrog enajst milijonov. Samo pri tem tipu motorja je bilo ugotovljeno izrazito odstopanje med meritvami na preizkusnih napravah in vrednostmi pri dejanski vožnji. Volkswagen si na vso moč prizadeva, da bi s tehničnimi ukrepi odpravil ta odstopanja. Podjetje je zato v stiku s pristojnimi organi in z nemškimi zveznim uradom za motorna vozila.

Za pokritje potrebnih servisnih ukrepov in nadaljnjih prizadevanj, da bi pridobili nazaj naše stranke, namerava Volkswagen v 3. četrtletju tekočega poslovnega leta nameniti okrog 6,5 milijarde evrov. Ker so preiskave še v teku, je predvideni znesek zgolj ocena. Načrtovani rezultati koncerna za leto 2015 bodo ustrezno prilagojeni.

Volkswagen ne dopušča nobenih kršitev zakonov. Najvišji cilj uprave je, da pridobi nazaj izgubljeno zaupanje in da prepreči, da bi naše stranke utrpeli škodo. Koncern bo javnost sproti in transparentno obveščal o nadaljnjem poteku preiskav.

Volkswagen Konzernkommunikation

Vodja komuniciranja za področje podjetja in gospodarstva

Andreas Lampersbach

Telefon: +49 (0) 53 61 / 9 - 39356

E-mail: andreas.lampersbach@volkswagen.de

www.volkswagen-media-services.com

www.volkswagenag.com

Št. 346/2015

Vir: Pečelin (2016a).

Priloga Č: Prvo sporočilo za javnost koncerna Volkswagen 22. septembra 2015

VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

Presse | News | Prensa | Tisk | Imprensa | Prasa | Stampa | Pers | 新闻 | Пpеcca

Volkswagen AG has issued the following information:

Wolfsburg, September 22, 2015 –Volkswagen is working at full speed to clarify irregularities concerning a particular software used in diesel engines. New vehicles from the Volkswagen Group with EU 6 diesel engines currently available in the European Union comply with legal requirements and environmental standards. The software in question does not affect handling, consumption or emissions. This gives clarity to customers and dealers.

Further internal investigations conducted to date have established that the relevant engine management software is also installed in other Volkswagen Group vehicles with diesel engines. For the majority of these engines the software does not have any effect.

Discrepancies relate to vehicles with Type EA 189 engines, involving some eleven million vehicles worldwide. A noticeable deviation between bench test results and actual road use was established solely for this type of engine. Volkswagen is working intensely to eliminate these deviations through technical measures. The company is therefore in contact with the relevant authorities and the German Federal Motor Transport Authority (KBA – Kraftfahrtbundesamt).

To cover the necessary service measures and other efforts to win back the trust of our customers, Volkswagen plans to set aside a provision of some 6.5 billion EUR recognized in the profit and loss statement in the third quarter of the current fiscal year. Due to the ongoing investigations the amounts estimated may be subject to revaluation. Earnings targets for the Group for 2015 will be adjusted accordingly.

Volkswagen does not tolerate any kind of violation of laws whatsoever. It is and remains the top priority of the Board of Management to win back lost trust and to avert damage to our customers. The Group will inform the public on the further progress of the investigations constantly and transparently.

Volkswagen Group Communications

Head of Corporate & Business Communications

Andreas Lampersbach

Phone: +49 (0) 53 61 / 9-3 93 56

E-Mail: andreas.lampersbach@volkswagen.de

www.volkswagen-media-services.com

www.volkswagenag.com

No. 346/2015

Vir: Pečelin (2016a).

**Priloga D: Prvo lokalno prilagojeno sporočilo za javnost oidjetja Porsche Slovenija
d.o.o. 7. oktobra 2015**

PORSCHE
S L O V E N I J A

Sporočilo za javnost:

Znamke koncerna Volkswagen v Sloveniji vzpostavile spletne strani za pojasnila

- **S številko šasije lahko hitro in enostavno preverite, ali je vozilo med prizadetimi ali ne**

Ljubljana, 7. oktober 2015 – Družba Volkswagen AG je naredila naslednji korak k pojasnitvi, katera vozila z dizelskim motorjem tipa EA189 zajema servisna akcija.

Od zdaj naprej lahko vsi slovenski lastniki vozil znamk Volkswagen, Škoda, Audi in SEAT sami preverijo, ali bo na njihovem vozilu treba izvesti izboljšave pri obdelavi izpušnih plinov. Znamke Volkswagen, Škoda, Audi in SEAT so v ta namen na svoje spletne strani integrirale spletno orodje za preverjanje podatkov. Na povezavah www.volkswagen.si, www.skoda.si, www.audi.si in www.seat.si lahko vsaka stranka s številko šasije svojega vozila preveri, ali je njeno vozilo prizadeto ali ne. Poleg tega so objavljene dodatne informacije ter vprašanja in odgovori v zvezi s tematiko dizelskih motorjev.

Vsa vozila so tehnično varna in primerna za vožnjo tudi pred morebitno izvedbo izboljšav pri obdelavi izpušnih plinov.

Volkswagen in ostale prizadete koncernske znamke bodo še oktobra pristojnim oblastem predstavile tehnične rešitve in ukrepe. Lastniki teh vozil bodo o tem obveščeni kmalu.

Po podatkih družbe Porsche Slovenija bo potrebno v Sloveniji izvesti servisni ukrep na 34.291 vozilih (stanje na dan: 30.09.2015). Ta vozila določenih letnikov in modelov so opremljena izključno z dizelskimi motorji tipa EA189. Po posameznih znamkah je število vozil naslednje:

22.085 Volkswagen (osebna in gospodarska vozila)

6.173 Škoda

3.888 Audi

2.145 SEAT

Porsche Slovenija
Odnosi z javnostmi: Sabrina Pečelin
telefonska številka: 01 58 25 105
e-mail naslov: sabrina.pecelin@porsche.si

Vir: Pečelin (2016a).

**Priloga E: Prvo, popolnoma lokalno, sporočilo za javnost podjetja Porsche Slovenija
d.o.o. 6. novembra 2015**

PORSCHE
S L O V E N I J A

Sporočilo za javnost:

**Obvestilo podjetja Porsche Slovenija, uvoznika avtomobilov koncerna
Volkswagen v Sloveniji**

Ljubljana, 6. november 2015 – Podjetje Porsche Slovenija v zvezi z nedavnimi objavami v medijih glede morebitne dodatne davčne obremenitve kupcev vozil koncerna Volkswagen zaradi emisij CO2 sporoča naslednje:

Davek na motorna vozila (DMV) se med drugim odmeri na podlagi emisij CO2. Če bodo nadaljnje preiskave družbe Volkswagen potrdile spremenjene vrednosti CO2 pri določenih motorjih v tolikšni meri, da bi se posledično spremenila višina DMV-ja, bo slovenski uvoznik Porsche Slovenija kot davčni zavezanec prevzel vse obveznosti za poračun DMV-ja za vozila, ki so bila uvožena preko družbe Porsche Slovenija. **Lastniki zadevnih vozil iz tega naslova ne bodo imeli nobenih stroškov.**

V zvezi s tem je Porsche Slovenija v stiku tako s finančno upravo Republike Slovenije kot tudi z drugimi pristojnimi organi.

Porsche Slovenija
Bravničarjeva 5
Ljubljana

Odnosi z javnostmi: Sabrina Pečelin
telefonska številka: 01 58 25 105
e-mail naslov: sabrina.pecelin@porsche.si

Vir: Pečelin (2016a).