

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

**MUNI
ECON**

**PODMÍNKY OMLUVY V KRIZOVÉ
KOMUNIKACI PODNIKU**

Apology conditions in a crisis communication
of a company

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. et Mgr. Tomáš ONDRÁČEK, Ph.D.

Autor:

Viktor HŘIB

Brno, 2020

Jméno a příjmení autora: Viktor Hřib
Název bakalářské práce: Podmínky omluvy v krizové komunikaci podniku
Název práce v angličtině: Apology conditions in a crisis communication of a company
Katedra: Podnikového hospodářství
Vedoucí diplomové práce: Mgr. et Mgr. Tomáš Ondráček, Ph.D.
Rok obhajoby: 2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Akademický rok: 2019/2020

Student:	Viktor Hříb
Program:	Podniková ekonomika a management
Název práce:	Podmínky omluvy v krizové komunikaci podniku
Název práce anglicky:	Apology Conditions In a Crisis Communication of a Company
Cíl práce, postup a použité metody:	<p>Cíl práce: Práce se zabývá problematikou omluv podniků v rámci krizové komunikace, resp. při veřejné kritice. Hlavním cílem práce je zjistit, jaký vliv má naplnění specifických podmínek omluvy, definovaných v rámci vybrané teorie řečových aktů, na vyrovnání se podniku s danou krizí. Hypotézou, která bude ověřována, je, že omluvy, které splňují podmínky užítí, mají pozitivní vliv na podnikové ukazatele, a že tedy pomáhají řešit danou podnikovou krizi.</p> <p>Postup práce a použité metody: V teoretické části práce budou vymezeny pojmy a koncepty z oblasti teorií řečových aktů a teorie podnikové komunikace, především pak krizové komunikace. V praktické části budou analyzovány jednotlivé případy omluv podniků při veřejné kritice a jejich ukazatele. Z teoretického i případového výzkumu budou poté předloženy závěry obsahující doporučení pro podniky stran jejich veřejných vyjádření v krizové situaci.</p>
Rozsah grafických prací:	Podle pokynů vedoucího práce
Rozsah práce bez příloh:	35 – 45 stran
Literatura:	<p>CHALUPA, Radek. <i>Efektivní krizová komunikace : pro všechny manažery a PR specialisty</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 169 s. ISBN 9788024742342.</p> <p>ADAIR, John Eric. <i>Jak efektivně vést druhé : příručka sebezdokonalování pro manažery</i>. Translated by Pavel Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. 231 s. ISBN 8085603403.</p> <p>AUSTIN, J. L. <i>Jak udělat něco slovy</i>. Vyd. 1. Praha: Filosofia, 2000. 172 s. ISBN 8070071338.</p> <p>VYMĚTAL, Štěpán. <i>Krizová komunikace : a komunikace rizika</i>. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 176 s. ISBN 9788024725109.</p> <p>EVANGELU, Jaroslava Ester. <i>Krizová komunikace : efektivní zvládnutí krizových a záležitých situací</i>. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013. 95 s. ISBN 9788074181757.</p> <p>BEDNÁŘ, Vojtěch. <i>Krizová komunikace s médii</i>. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012. 183 s. ISBN 9788024737805.</p> <p>ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. <i>Krizový management : mezinárodní aspekty</i>. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005. 91 s. ISBN 8024509520.</p> <p>BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOSTAN a Oldřich SULER. <i>Management</i>. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. VIII, 724. ISBN 802510396X.</p> <p>SEARLE, John R. <i>Řečové akty : esej z filozofie jazyka</i>. Edited by Dezider Kamhal. 1. vyd. Bratislava: Kalligram, 2007. 283 s. ISBN 8071498920.</p>

ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁSEK. *Základy teorie krizového managementu*.
Vydání první. V Praze: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum,
2016. 130 stran. ISBN 9788024634432.

Vedoucí práce:	Mgr. et Mgr. Tomáš Ondráček, Ph.D.
Pracoviště vedoucího práce:	Katedra podnikového hospodářství

Datum zadání práce: 13. 3. 2019

Termín odevzdání bakalářské práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

V Brně dne: 12. 7. 2020

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce „Podmínky omluvy v krizové komunikaci podniku“ je analýza apologií v rámci krizové komunikace podniku. Společnosti, kterých tato práce týká, jsou Boeing a Disney. V první části jsou představeny aspekty podnikové krize a kritéria, prostřednictvím kterých jsou jednotlivé omluvy hodnoceny. V druhé části popisují jednotlivé situace, jejich okolnosti a uplatňují na ně kritéria z části první. V poslední části je pak vyhodnoceno, jaký vliv mělo naplnění kritérií na přijetí omluvy a následně na řešení celé krize v podniku.

Klíčová slova

Krizová komunikace, krizový management, Boeing, Disney, řečové akty, podmínky užití.

Abstract

The goal of the submitted thesis „Apology conditions in a crisis communication of a company is to analyse apologia within corporate crisis communication. Companies surveyed will be The Boeing Company and The Walt Disney Company. The first part introduces the aspects of a corporate crisis and the criteria which will be used for surveying the apologia. The next part describes each situation and its occurrences and applies the criteria from the first part to them. The last part is an evaluation of how the criteria fulfilment affects the apologia acceptance and thus how it affects the success rate of crisis management.

Keywords

Crisis communication, crisis management, Boeing, Disney, speech acts, felicity conditions.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Podmínky omluvy v krizové komunikaci podniku“ vypracoval samostatně pod vedením Mgr. et Mgr. Tomáše Ondráčka, Ph.D. a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 15. července 2020

Viktor Hřib

Poděkování:

Na tomto místě bych rád poděkoval Mgr. et Mgr. Tomáši Ondráčkovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

OBSAH

OBSAH.....	9
1 ÚVOD	11
2 CÍLE PRÁCE A HYPOTÉZY	13
3 KRIZE V PODNIKU.....	14
3.1.1 Typologie krizí	14
3.1.2 Fáze vývoje krize	16
3.1.3 Krizová komunikace	17
3.1.4 Typologie strategií opravy image.....	18
3.1.5 Hodnocení krizové komunikace.....	19
4 ŘEČOVÉ AKTY	20
4.1 PODMÍNKY PRO ZDAŘILÉ PERFORMATIVY	21
4.2 LOKUČNÍ, ILOKUČNÍ A PERLOKUČNÍ AKTY	22
4.2.1 Třídy ilokučnických platností.....	23
4.2.2 Behavitivy.....	24
4.3 PODMÍNKY UŽITÍ	24
4.4 KOMBINACE OBOU TEORIÍ.....	25
5 BOEING.....	27
5.1 KRIZE	27
5.2 DŮSLEDKY KRIZE	28
5.2.1 Finanční důsledky	28
5.2.2 Personální důsledky	29
5.3 OMLUVA SPOLEČNOSTI.....	29
5.4 ANALÝZA ŘEČOVÉHO AKTU	29
5.4.1 Rozbor vyjádření.....	30
5.4.2 Podmínky zdařilosti performativu.....	32
5.4.3 Podmínky užití.....	33
5.4.4 Důsledky omluvy	35
5.4.5 Zákaz letů.....	36
6 DISNEY	40
6.1 KLÍČOVÝ ZAMĚSTNANEC	40
6.2 KRIZE	41
6.2.1 Dopady krize.....	42
6.3 OMLUVA.....	42
6.4 ANALÝZA.....	43
6.4.1 Rozbor vyjádření.....	43
6.4.2 Zdařilost performativu.....	44
6.4.3 Podmínky užití.....	46

6.5	DŮSLEDKY OMLUVY	47
6.5.1	<i>Finanční důsledky omluvy</i>	48
6.5.2	<i>Ostatní důsledky omluvy</i>	51
7	VÝSLEDKY	52
7.1	BOEING	52
7.2	DISNEY	53
7.3	VYHODNOCENÍ	54
8	ZÁVĚR	55
	SEZNAM ZKRATEK	56
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	57
	ODBORNÉ ZDROJE	57
	ZPRAVODAJSKÉ ZDROJE.....	59
	SEZNAM GRAFŮ	62
	SEZNAM TABULEK	63
	SEZNAM PŘÍLOH	64
	PŘÍLOHA ČÍSLO 1: BOEING APOLOGY	65
	PŘÍLOHA ČÍSLO 2: BOEING OMLUVA – PŘEKLAD	68
	PŘÍLOHA ČÍSLO 3: DISNEY APOLOGY	70
	PŘÍLOHA ČÍSLO 4: DISNEY OMLUVA – PŘEKLAD	72

1 ÚVOD

Krise je mimořádný stav podniku, kdy mohou být ohroženy výdělků, majetek a v krajních případech i samotná existence společnosti. Přestože se každé racionálně uvažující vedení podniku snaží každou možnou krizi předvídat a s největší obezřetností se jí vyhnout, není žádný tržní subjekt nikdy úplně v situaci, kdy by byl plně mimo ohrožení. Pokud je krize materiálního charakteru, stará se o záchranu zdrojů a majetku krizový management. Jakákoliv krize může mít za důsledek závažnější ztrátu než škodu na hmotném majetku. V ohrožení může být především dobré jméno a reputace společnosti.

Krizová komunikace je odnoží krizového managementu, která se zabývá ochranou nebo obnovením pověsti v případě výjimečné situace v podniku. Spočívá jak v přímém sdělování veřejnosti, tak v jednání s médii, obchodními partnery a veřejnými institucemi. Prostředky tohoto druhu komunikace jsou tedy např. tiskové zprávy, rozhovory a jednání se zástupci jiných institucí, sdělení na webových stránkách a na sociálních sítích apod.

Tato práce se zaměřuje na komunikační sdělení, která byla uskutečněna za účelem zmírnění dopadů stávající podnikové krize. V obou mnou zkoumaných případech nepřijala daná společnost plně zodpovědnost. V mé práci tedy bude klíčové zjistit, zda se skutečně jedná o omluvy nebo pouze o pokusy o ně.

Prvním zkoumaným případem bude omluva společnosti v kapitole *Boeing* za havárii letadla Etiopských aerolinií Boeing 737 MAX 8 v Etiopii 10. března 2019. Smrt 157 pasažérů měla za následek jak zhoršení reputace společnosti, tak řetězovou reakci dalších podnikových krizí souvisejících např. se zákazy používání letadel stejného typu v některých zemích. Zkoumaným výrokem bude přijetí odpovědnosti a omluva výkonného ředitele obchodní společnosti Dennise Muilenburga ze dne 4. dubna 2019.

Druhým zkoumaným výrokem bude omluva bývalého zaměstnance v kapitole *Disney*. Filmový režisér James Gunn byl společností propuštěn kvůli kontroverzním vyjádřením na sociálních sítích. Vzhledem k jeho členství v politické straně bylo na několik let staré příspěvky upozorněno zástupci konkurenčního politického hnutí.

Zmíněná vyjádření budou kvalitativně hodnocena v rámci teorie řečových aktů. K posouzení správnosti užití a logiky sdělení využiji práci J. L. Austina (1961), především knihu *Jak udělat něco slovy*. Obě řečové události tvrzení podrobím podmínkám, které J. L. Austin (1961) pro řečové akty vymezil, posoudím, zda jsou s nimi uvedené omluvy v souladu a zda jsou samy vůbec plnohodnotnými omluvami. Pro větší hloubku a aktuálnost těchto rozborů rovněž využiji podmínky užití omluvy E. Ogiermann. (2009)

U obou společností budu sledovat běžné podnikové ukazatele, na kterých se jako první projeví dopad krizové situace. Zaměřím se na výnosy a cenu akcií v době před i během krize, ale především bezprostředně po krizi a po první veřejné omluvě. Kromě ukazatelů budu sledovat i výstupy, které se nemusí projevit v číslech např. restrukturalizace vedení, přijetí různých vnitřních předpisů atd.

Cílem práce je tedy zjistit, jaký je vztah mezi vývojem krize a vhodností přijaté strategie veřejně sdělené reakce v kontextu chodu podniku.

2 CÍLE PRÁCE A HYPOTÉZY

Cílem práce je zjistit, jaký vliv měly omluvy v kontextu podniku na vyřešení nebo utlumení momentální krize, zda tyto omluvy splňují podmínky pro zdařilý řečový akt a podmínky pro úspěšnou omluvu a zjistit, jestli je mezi těmito jevy nějaký vztah.

Mojí hlavní hypotézou této práce je, že logická platnost omluvy má zásadní dopad na její přijetí, protože pravidla, která pro ověřování budu používat, jsou pro tvůrce tohoto řečového aktu často až intuitivními. Předpokládám, že tento dopad bude měřitelný kvantitativními znaky běžně užívanými pro hodnocení chodu společnosti nebo alespoň zaznamenanelný díky výrazným kvalitativním změnám, které v prostředí podniku nastanou.

Vzhledem k řetězci krizových situací, které se po havárii původního letounu ve firmě Boeing udály, osobně nepředpokládám, že měla jejich oficiální omluva přínos ani jako částečné řešení. Důvodem této dílčí hypotézy je, že po počáteční krizi a následném poškození pověsti nastala další krize, která plynula ze zákazů letů dotyčných strojů. Tento zákaz dle mého názoru zastínil dlouhodobější pozitivní dopad, který veřejné vyjádření mohlo mít. Podle své hlavní hypotézy tedy předpokládám, že tento akt omluvy nebyl správně vykonán.

Mojí dílčí hypotézou ohledně kauzy ve firmě Disney je, že omluva splnila svůj účel. Nepředpokládám sice, že by její zveřejnění mělo měřitelný efekt, jako například změnu výše ceny akcií na burze, ale zaměstnanec, kolem kterého celá krize vznikla, byl znovu přijat ke spolupráci, což by mohlo být signálem toho, že vedení společnosti zaznamenalo v souvislosti s omluvou obnovení dobré pověsti. Podle hlavní hypotézy by tedy tato apologie měla být plnohodnotnou omluvou.

3 KRIZE V PODNIKU

„Krizе je velmi široký termín, který je častou používán praktiky a akademiky. Všeobecnou definicí krize je nějaké zhroucení systému, které vytváří sdílený stres“. (Perry, 2007) W. T. Coombs (2014), ze kterého také čerpám v teoretické části své práce a který se problematikou krizového managementu zabývá, přijímá tuto definici a krizi jako takovou nově rozděluje na organizační krizi a neštěstí. Jedná se o dva druhy krizí, které se mohou navzájem spouštět a jako takové se někdy vyskytují současně. Neštěstí je definováno následujícím způsobem:

Neštěstí jsou události, které jsou náhlé, vážně narušují rutinu systémů, vyžadují nové směry konání pro zvládnutí narušení a představují nebezpečí pro hodnoty a sociální cíle. (Quarantelli, 2005) Toto je spíše skupina charakteristik než definice, ale přesto zachycuje povahu neštěstí. Přidal bych, že neštěstí se odehrávají ve velké míře a vyžadují zakročení od několika kompetentních jednotek. Neštěstí mohou vyvolat organizační krizi. Příkladem mohou být služby, které potřebují obnovit svoji sílu po tornádu. (Coombs, 2014)

Organizační krizi definoval Coombs (2014) takto:

Organizační krize je percepce nepředvídatelné události, která ohrožuje důležitá očekávání stakeholderů souvisejících se zdravím, bezpečností, environmentálními a ekonomickými problémy a může mít vážný dopad na výkonnost organizace a generovat negativní výsledek. Tato definice je syntézou několika perspektiv krize. Snaží se zachytit běžné vlastnosti, které ostatní autoři použili, když popisovali krize. Organizační krize může pouze výjimečně způsobit neštěstí. (Coombs, 2014)

Krizovým managementem se v České republice zabývali také například F. Bělohlávek, P. Košťan a O. Šuleř ve jejich knize *Management* (2001).

3.1 Typologie krizí

Rozdělení krizí na dvě podmnožiny ovšem nerozděluje ony události v takové míře, jaká je potřebná pro analýzu krizových situací a zjednodušení přijímání rozhodnutí během nich pro manažery. Pro tyto účely je potřeba detailnější distinkce.

Typologií krize se zabývalo mnoho autorů, zpravidla bývá tříděna podle povahy jejího původu. V České republice se jí snažili vytyčit například E. Antušák a J. Vilášek v jejich

knize *Základy teorie krizového managementu* (2016) nebo R. Chalupa ve své knize *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty* (2012). Pro konzistenci informací ve své teoretické části se však budu držet typologie W. T. Coombse. (2014), jenž je uvedena v následující tabulce:

Tabulka 1: Typologie krizí

Operační narušení plynoucí z neštěstí	Když je organizační rutina narušena neštěstím. Toto zahrnuje organizační potřebu uzavřít nebo zredukovat své kapacity v důsledku neštěstí, jako jsou tornáda, hurikány, vulkanický prach, záplavy nebo zdravotní nouzový stav.
Násilí na pracovišti	Když se zaměstnanec nebo bývalý zaměstnanec dopustí násilí na ostatních zaměstnancích na půdě organizace.
Fámy	Když jsou nepravdivé nebo zavádějící informace o organizaci nebo o jejích produktech záměrně šířeny z důvodu úmyslného poškození organizace.
Neočekávaná ztráta vedení	Když v důsledku smrti nebo nemoci organizace neočekávaně ztratí důležitého vůdce, jakým je například výkonný ředitel.
Zlomyslnost	Když vnější činitel nebo konkurent zaujme extrémní strategii za účelem útoku na organizaci. Mohou jí být např. manipulace s výrobky, únosy, terorismus nebo kybernetické útoky.
Výzvy	Když je organizace konfrontována stakeholderem s tvrzením, že operuje nevhodným způsobem.
Nehody způsobené technickou chybou	Když technologie využívaná nebo vyvinutá organizací selže a způsobí průmyslovou nehodu.
Technická chyba způsobující vadný produkt	Když technologie používaná nebo vyvinutá organizací způsobí, že je vyroben nefunkční nebo škodlivý produkt.
Nehoda způsobená lidskou chybou	Když lidská chyba způsobí vznik nehody
Lidská chyba způsobující vadný produkt	Když lidská chyba způsobí, že je vyroben nefunkční nebo škodlivý produkt.
Organizační zlý čin	Když management jedná takovým způsobem, o kterém ví, že může uvést některé stakeholdery do nebezpečí nebo vědomě porušuje zákon

Zdroj: Coombs, 2014, Ongoing crisis communication

3.2 Fáze vývoje krize

Určují etapy, kterými každá organizační krize prochází nehledě na její typologii. V České republice se jejím vymezením zabývali například E. Antušák spolu se Z. Kopeckým v knize *Krizový management: mezinárodní aspekty* (2005).

W. T. Coombs (2014) ve své knize *Ongoing crisis communication* rozděluje krizi jednoduchým způsobem na tři fáze, jimiž jsou předkrize, krizová situace a postkrize, z nichž se každá dělí na několik dalších subfází. Toto dělení je dostatečně jednoduché proto, aby se dalo implementovat na jakoukoliv krizi v jakékoliv organizaci, ale zároveň dostatečně komplexní pro identifikaci momentální fáze a na základě této přijímání rozhodnutí. Jedná se o následující fáze:

3.2.1 Předkrize

Je první fází celého krizového procesu. Začíná právě situací, kdy se začnou první náznaky potenciální krize projevovat. První subfází je

Detekce signálu je obdobím, kdy většina krizí vykazuje varovné signály. Pokud management včas zasáhne, může být potenciální krize zažehnána už v této fázi.

Prevence krize je druhou subfází. Nastává, jakmile je potenciální krize zjištěna. V ten moment musí být zahájeno takové jednání, které by jí mělo zabránit. Preventivní opatření spadají do tří kategorií, a to sice management problémů, který má za úkol zabránění rozvinutí krize, risk management, jenž eliminuje nebo snižuje potenciální riziko a management reputace, který se snaží udržovat vztahy mezi organizací a stakeholdery.

Přípravy na krizi jsou poslední subfází předkrize, během které již musí být krizoví manažeři připravení na krizi. Přípravy obvykle zahrnují identifikaci slabých stránek, tvorbu krizových týmů, výběr tiskových mluvčích apod.

3.2.2 Krizová situace

Tato fáze začíná tou klíčovou událostí, která je zahájením krize a končí v momentě, kdy je krize považována za vyřešenou. V této fázi si vedení musí uvědomit, že je organizace v krizi a přizpůsobit tomu své jednání. Má dvě podfáze: rozpoznání krize a řešení krize.

Rozpoznání krize je časovým úsekem, během kterého si krizové vedení musí uvědomit, že se organizace skutečně v krizi nachází. Tato subfáze zahrnuje pochopení toho, jakým způsobem

byly události označeny a přijaty jako krize, jak to prezentovat nejvyššímu vedení a jaké prostředky zvolit pro sběr informací o krizi. Končí, jakmile vedení společnosti začne podnikat reálné kroky směrem k vyřešení.

Řešení krize se zaměřuje na organizační odezvu v rámci krize. Zahrnuje vyhodnocení důležitosti a obsahu prvotní odezvy, komunikačních vztahů reputačního managementu, kontingenční plány a následná znepokojení.

3.2.3 Postkrize

Je poslední fází krizové situace. Jakmile se krize vyřeší a je pokládána za ukončenou, musí organizace zvážit, co bude dělat dál. Postkrizové jednání pomáhá:

- a) Lépe se připravit na další krizi.
- b) Ujistit se, že jsou stakeholderi spokojeni s krizovým chováním společnosti.
- c) Ujistit se, že krize je doopravdy ukončena.

3.3 Krizová komunikace

Každá z fází vývoje krize vyžaduje pro zdárné vyřešení využití specifických nástrojů a přístupů. Jedním z hlavních nástrojů krizového vedení pro řešení krizové situace během všech jejích fází je krizová komunikace.

Jedna z možných definic krizové komunikace je ta od Na (2017):

Poslední studie obchodní krizové komunikace charakterizovaly firemní žánry jako argumentační praktiky v rámci obchodní komunikace. Podnikatelé zaujímají stanoviska a obhajují je v reakci na pochyby, výzvy a kritiku od zákazníků, konkurentů a třetích dohlížejících stran, jako jsou například žurnalisté a další. (Onkila 2009, Palmieri 2014, Agerdal-Hjermind 2014, Goodman et al. 2014)

Obchodní příručky, nabídky k odkupu, reklamy, emaily, projektové plány, a dokonce i interpersonální telefonní hovory mohou být chápány jako takové komunikační komerční praktiky, ve kterých argumentační výměna probíhá mezi dvěma stranami – strana podniku a protistrana podniku. V těchto praktikách zástupci podniku, jako jsou například zaměstnavatelé, manažeři, stakeholderi a veřejní mluvčí mají povinnost vysvětlit a obhájit svá vyjádření za společnost, zatímco zaměstnanci, zákazníci, konkurenti a další pozorovatelé třetích stran zpochybňují jejich perspektivu nebo zastávají opačný postoj týkající se nevyřešených problémů. (Na, 2017)

V České republice se krizovou komunikací mimo jiné zabývali například J. E. Evangelu (2013), Š. Vymětal (2009) a V. Bednář (2012).

3.3.1 Typologie strategií opravy image

Jedním z hlavních cílů managementu během krize i mimo ni je udržení dobré reputace organizace. Pokud se společnost skutečně dostane do krizové situace a pověst je již alespoň krátkodobě poškozena, je jedním z žádoucích přístupů snaha o nápravu své pověsti. O tento cíl se vedení může pokoušet pomocí několika různých strategií.

W. L. Benoit (1997) stanovil typologii strategií opravy poškozené image, zkráceně IRT, organizace prostřednictvím krizové komunikace. Jedná se o kombinaci cílů a postojů, které může vedení společnosti zaujmout v rámci pokusu o dosažení konečného cíle, tedy co nejoptimálnějšího vyřešení a ukončení krize. Následující tabulka ukazuje všechny tyto možné strategie:

Tabulka 2: Typologie strategií IRT

Strategie	Klíčová charakteristika
<i>Odmítnutí</i>	
Jednoduché odmítnutí	Organizace neuskutečnila onen akt
Přesunutí viny	Akt uskutečnil někdo jiný než organizace
<i>Vyhýbání se zodpovědnosti</i>	
Provokace	Organizace odpovídá na akt někoho jiného
Proveditelnost	Organizace nemá dostatek informací nebo prostředků
Nehoda	Akt byl nehoda
Dobré úmysly	Akt byl míněn jako dobrý úmysl
<i>Snižování závažnosti události</i>	
Posilování	Kladení důrazu na dobré stránky
Minimalizace	Akt nebyl natolik závažný
Odlišení	Akt nebyl natolik útočný
Transcendence	Existují důležitější záležitosti
Napadnutí žalobce	Snižování důvěryhodnosti žalobce
Kompenzace	Úhrada škody postiženým
<i>Korektivní chování</i>	Zveřejnění plánu řešení situace nebo prevence problému
<i>Mortifikace</i>	Omluvení se za daný akt

Zdroj: Benoit, W. L. (1997), *Image repair discourse and crisis communication*

Pro tuto práci, jakožto zabývající se omluvami v kontextu podniku, je zásadní mortifikace, tedy konkrétně omluva organizace za vykonaný akt. Finální obecnou strategií pro obnovení dobré pověsti je přiznání a žádání o odpuštění, což Burke (1970) označuje za mortifikaci. „Potenciálním problémem této strategie je, že by v jejím důsledku mohlo být proti organizaci zahájeno právní jednání ze strany poškozených.“ (Benoit, 1997)

3.3.2 Hodnocení krizové komunikace

Vhodnost přijaté strategie opravy image je přímo závislá na okolnostech krize. Vedení organizace tedy musí zvážit, v jaké fázi se krize v současné době nachází, co je jejím původem, kdo za ni nese zodpovědnost apod. Aby mohl management zvolit přístup krizové komunikace, musí co nejpřesněji zhodnotit podmínky, za kterých je nucen jednat. Pro takovou evaluaci existuje několik možných přístupů.

W. T. Coombs (2014) navrhuje pro hodnocení krize kromě sledování kvantitativních ukazatelů například sběr dat od všech kategorií stakeholderů, přičemž jedno z jeho doporučení je například forma dotazníku, který je připraven každé skupině stakeholderů na míru. Zdůrazňuje však, že jakákoliv forma zpětné vazby od každé ze zainteresovaných stran je pro krizové vedení důležitá, nezávisle na formě, ve které byla doručena.

Dalším jeho doporučením pro hodnocení krizové komunikace je spolupráce s agenturami zaměřujícími se na sběr dat z internetu, především ze sociálních sítí. Jedná se o průzkum veřejného mínění, který se zaměřuje například na výrazy často se ve vyhledávání vztahující se jménem společnosti, analýzy článků o dané krizi apod.

Hodnocení dopadů krize lze ale měřit především pomocí kvantitativních ukazatelů. Těmi může být například počet soudních sporů vzniknuvších v rámci oné krize nebo celkový finanční náklad, jež by mohly představovat. Dalším nefinančním kvantitativním ukazatelem toho, jak funguje krizová komunikace v organizaci, je délka mediálního pokrytí, tedy jak dlouho je kauza veřejně monitorována v médiích. „Efektivní krizový management se totiž pokouší přesunout krizi ven z medií“. (Higbee, 1992)

Pro hodnocení krizové komunikace ve své práci jsem si vybral sledování finančních ukazatelů, tedy denní jmenovité hodnoty akcií a prodeje produktů, na které se daná společnost specializuje. Jmenovité hodnoty akcií jsem si vybral z toho důvodu, že jsou měřeny s vysokou frekvencí pozorování a zachycují reakce na specifické situace téměř okamžitě. Nereagují pouze na vnitropodnikové změny, ale také na okolí podniku a veřejné mínění, což je jedna z klíčových dispozic krize. Pro účely této práce budu sledovat změny tohoto ukazatele

v krátkém horizontu, tedy během dní, ve kterých se krizová událost stala a během dní, kdy byla vydána veřejná omluva. Z dlouhodobého vývoje pak budu posuzovat, zda měla omluva nějaký výrazný dopad na jmenovitou hodnotu akcie. Rovněž budu sledovat vývoj prodejů společnosti pro posouzení dlouhodobého dopadu krize. Kromě těchto ukazatelů se budu rovněž snažit zachytit ostatní dopady, které krize a následná omluva měly, a které nejsou kvantitativními znaky. Pokud se bude jevit, že finanční ukazatele nereagují na sledované situace, zaměřím se právě na ně.

4 ŘEČOVÉ AKTY

Jedním z hlavních cílů této práce je zjistit, jaký vliv má naplnění podmínek pro zdařilý performativ na vhodnost přijaté strategie zvolené pro krizovou komunikaci. Jako jednoho z autorů, pomocí jejichž práce budu tuto komunikaci zkoumat, je J. L. Austin (1961), protože je jedním ze zakladatelů tohoto oboru, a tedy je jeho teorie pro výzkum řečových aktů jedna ze stěžejních. Dalším důležitým přínosem pro rozvoj výzkumu řečových aktů byla například kniha *Řečové akty: esej z filozofie jazyka* (Searle, 1969).

J. L. Austin (1961) ve své publikaci *Jak udělat něco slovy* vysvětluje, jaký je rozdíl mezi oznamovacími větami (nějakou skutečnost oznamující výroky) a performativy, které sám vymezil. Performativ (od anglického slovesa to perform – vykonat) je řečový akt, který svým samotným vyřčením znamená vykonání nějaké činnosti. V několika přednáškách, z nichž každá má v knize svou kapitolu, vysvětluje, jak rozpoznat performativ, jak se tyto řečové akty člení a jaké chyby se během jejich užívání mohou stát. Svě práci přisuzuje téměř revoluční význam, protože filozofové do jeho doby uvažovali o tvrzení pouze jako o popisu nějakého stavu nebo konstatování skutečnosti. Pro výroky, které spadají do těchto dvou kategorií, používá termín konstantiv (nehledě na jejich pravdivost).

Jako jedny z prvních příkladů performativů užívá uzavírání sňatku („Ano, беру si...“) a uzavření sázky („Vsázím se, že...“). Zdůrazňuje, že gramaticky by se tyto výroky daly považovat za tvrzení, takže performativní řečové akty z nich dělají okolnosti, a souvislosti ve kterých jsou vyřčeny. Pokud by se takový výrok použil v nesprávné situaci nebo na nesprávném místě, označili bychom ho za nezdařený performativ. Nemůžeme ho označit za nepravdivý, protože to u takových řečových aktů není hodnotitelné kritérium.

4.1 Podmínky pro zdařilé performativy

Pro to, aby byl performativ vykonán a ostatními všemi přijat, musí splňovat určité podmínky. Ty, které budu v této práci využívat, jsou dle J. L. Austina (1961) definovány následujícím způsobem. Značení podmínek je přebráno přímo z citované publikace:

A.1 Musí existovat nějaká přijatá konvenční procedura, která má určitý konvenční účinek, procedura zahrnující vypovídání určitých slov určitými osobami za určitých podmínek, a dále

A.2 jednotlivé osoby a okolnosti musí být v daném případě přiměřené k tomu, aby se oné speciální procedury, která má být použita, mohlo použít.

B.1 Procedura musí být provedena všemi účastníky správně a zároveň i (B2) úplně.

Γ.1 Kde tato procedura – jak tomu často bývá – má být použita lidmi, kteří mají určité myšlenky či určité city, nebo jako základ určitého následného chování některého z účastníků, pak osoba, která se na ní podílí (a takto se jí dovolává), musí ony myšlenky a city skutečně mít, a účastníci musí mít záměr se chovat určitým způsobem,

Γ.2 skutečně se následně takto chovat musí (Austin, 1961).

Pokud někdo poruší jednu z těchto podmínek, performativ je považován za nezdařený. Pokud je porušeno jedno z pravidel A, jedná se o porušení, které nazýváme chybné evokace procedury. To znamená, že buďto procedura neexistuje, nebo je aplikována způsobem, který je v dané situaci nepoužitelný. Porušení B.1 a B.2 nazýváme třídami formálních závad a třídami neúplností, což v praxi znamená, že nebyly naplněny dílčí aspekty nutné k vykonání oné procedury.

Dalším příkladem nezdaru je zneužití, což je porušení posledních dvou podmínek v seznamu. To tvoří performativ nulitním, pokud například není podpořen příslušnými city (upřímná/neupřímná gratulace). Značíme je řeckým písmenem Γ. Kromě citů mohou jeho zdařilost ovlivnit také opačné myšlenky („Radím vám: ...“) nebo záměry („Slibuji, že...“). Upřímnost tedy ovlivňuje správnost performativních řečových aktů.

Při svém odlišování performativů od konstantivů J. L. Austin (1961) dochází k jistému závěru, že je lze vymezit podle toho, že tvrzení lze označit za pravdivé nebo nepravdivé a řečový akt jako zdařilý nebo nezdařilý. Zjišťuje ale, že žádná jiná kritéria nejsou pro velký počet výjimek definitivně vymezující. Jednou z nejčastěji naplněných podmínek ovšem je, že se performativy často vyskytují u sloves první osoby činného rodu v přítomném čase.

Vymezuje primární performativy od tzv. explicitních performativů. Rozdíl primárního performativu: „Budu tam.“ a explicitního performativu: „Slibuji, že tam budu.“ vysvětluje, že explicitní se z primárních vyvinuly. Navrhuje pro ně kritérium toho, že má v dané situaci smysl ptát se na tyto otázky: „Udělal to skutečně?“, „Mohl by jednání uskutečnit, aniž by pronesl performativ?“, „Mohl by to udělat záměrně a opravdu to chce udělat?“, „Mohlo by být např. doslova nepravdivé, že vyslovuji nesouhlas, když jsem řekl, že nesouhlas vyslovuji?“. Kromě těchto dvou druhů prezentuje ještě behavitivy, což je druh performativů, u nichž jde zhruba o reakce na chování a o chování vzhledem k druhým lidem, a jejichž účelem je vyjadřovat postoje a pocity.

Kvůli nemožnosti vymezit performativy plně gramaticky a lexikologicky, zaměřuje se J. L. Austin (1961) na ostatní podmínky, které musí být naplněny, aby něco říci znamenalo něco dělat. Následující podmínky jsou od autora převzaty včetně jejich značení:

A.a Vždy uskutečnit akt vyslovení jistých zvuků (fonetický akt), výpověď je fonetickým útvarem,

A.b vždy uskutečnit akt vyslovení jistých hlásek nebo slov, tj. určitých druhů zvuků, jež jako takové patří k určitému slovníku, jež má jistou stavbu, tj. patří jako takové k jisté gramatice, mají jistou intonaci atd. Tento akt můžeme označit jako fatický akt a výpovědní akt pak jako akt vyslovení fématu (který je odlišný od fémému lingvistické teorie).

A.c obecně uskutečnit akt užití fématu (jednotka jazyka, nemusí dávat smysl) či jeho konstituentů s jistým více nebo méně určitým smyslem a více nebo méně určitou referencí (což dohromady představuje ekvivalent významu). Tento akt můžeme nazývat rhétickým aktem a výpověď z hlediska toho, co vypovídá, můžeme označit jako rhéma. (Austin, 1961)

4.2 Lokuční, ilokuční a perlokuční akty

Akt říkání něčeho v běžném smyslu označuje J. L. Austin (1961) jako performanci lokučního aktu. Zkoumání výpovědí spadající do této charakteristiky je tedy zkoumáním lokucí neboli plných jednotek řeči. Ilokuční akt je ale naopak aktem, který se uskutečňuje svým vyslovením. Je-li něco řečeno, pak to obvykle mívá také nějaký dopad na myšlenky, pocity nebo jednání přítomných posluchačů, mluvčího nebo jiných osob: a navíc tak může být činěno se záměrem či cílem právě tyto účinky vyvolat, můžeme v této souvislosti říci, že mluvčí vykonává tzv. perlokuční akt.

Příklad lokuce:

Řekl mi: „To nemůžeš dělat.“

Příklad ilokuce:

„Protestoval proti tomu, abych to dělal.“

Příklad perlokuce:

„Odradil mě od toho.“, „Rozmluvil mi to.“ (Austin, 1961)

4.2.1 Třídy ilokučních platností

Jsou jedním z možných dělení performativů podle záměru mluvčího. Prakticky se dělí podle toho, co je nebo má být danými performativy vykonáno. Následující tabulka uvádí toto dělení podle J.L. Austina (1961):

Tabulka 3: Třídy ilokučních platností

Verdikativy	Vynáší nějaký rozsudek. Může to být odsouzení, odhad, ohodnocení nebo například ocenění.
Exercitivy	Uplatňují jistou moc, právo nebo vliv. Příklady jsou jmenování do funkce, hlasování, nařizování, vybízení, varování atd.
Komisivy	Jsou reprezentovány dáváním slibů nebo jiným přebíráním závazků. Zavazují nás k určitému počínání, ale zahrnují rovněž deklarování nebo oznamování záměru (což sliby nejsou). Spadají sem i neurčité postoje, o kterých bychom mohli mluvit jako o zaujímání stanoviska např. postavení se na něčí stranu.
Behavitivy	Jsou omluvy, kondolování, proklínání atd. Týkají se tedy postojů a sociálního chování. Do této skupiny se řadí veřejné výroky, kterými se v této práci zabývám.
Expozitivy	Objasňují, kam se naše výpovědi vřazují do průběhu debaty nebo konverzace, jakým způsobem slov užíváme, nebo řečeno obecně, jaký výklad slovům přísluší.

Zdroj: J.A. Austin (1961), *Jak udělat něco slovy*

4.2.2 Behavitivy

Jsou zásadním druhem řečových aktů pro tuto práci. Právě tyto jsou totiž druhem performativů, jejichž předpokládaný efekt je požadovaný stranami, které zkoumaná vyjádření pronesly. Zahrnují v sobě reakce na jednání nebo osudy lidí a postojů k předchozímu nebo bezprostředně očekávanému jednání i výrazů těchto postojů. (Austin, 1961)

Příklady mohou být:

1. Pro omluvy máme „omlouvát se“,
2. pro děkování máme „děkovat“,
3. pro sympatii máme „želeť“, „soucítit“, „složit kompliment“, „kondolovat“, „blahopřát“, „gratulovat“, „projevit sympatii“,
4. pro postoje máme „zazlívát“, „prohlásit za bezvýznamné“, „vzdát poctu“, „kritizovat“, „reptat proti něčemu“, „stěžovat si“, „aplaudovat“, „přehlížet něco“, „chválit“, „zavrňovat“ a neexercitivní užití výrazů „kárát“, „schvalovat“, „podporovat“,
5. pro pozdravy máme „vítat“, „dávat sbohem“,
6. pro přání máme „požehnat“, „zatrácovat“, „připíjet“, „pít na zdraví“, „přát“ (jako performativ),
7. pro výzvy máme „troufat si“, „vzdorovat“, „protestovat“, „vyzývat“. (Austin, 1961)

Při posuzování behavitivů by se měl klást speciální důraz na poslední dvě podmínky zdařilého performativu, a to sice ty související s upřímností.

4.3 Podmínky užití

J. L. Austin (1961) byl jakožto jeden z prvních filozofů zabývajících se teorií řečových aktů průkopníkem tohoto oboru. Přestože je jeho práce k dnešnímu dni stále jedním ze základních zdrojů pro zkoumání teorie řečových aktů, prošel tento předmět zkoumání řadou změn především z toho důvodu, že je stále aktuální a od vydání *Jak udělat něco slovy* uplynulo téměř 60 let. Z tohoto důvodu a také pro větší hloubku výzkumu jsem se rozhodl zkoumané omluvy navíc podrobit aktuálnějšími kritérii, a to podmínkám užití, které jsou jedny z aktuálních kritérií pro posuzování omluvy, tedy řečového aktu, kterým se v této práci zabývám.

T. Ondráček je ve svém článku *The Use of an Apology* (2018) definuje následujícím způsobem:

Podmínky užití sestávají ze čtyř prvků (Searle, 2005): propozičního obsahu, preparatorní podmínky, podmínky upřímnosti a podmínky nezbytnosti. Preparatorní podmínka charakterizuje akt nebo akty. Podmínka upřímnosti definuje nutný psychologický stav

mluvčího. Propoziční obsah popisuje, jaký akt nebo akty jsou zahrnuty v daném prohlášení. Podmínka nezbytnosti zahrnuje akt samotný takový, jaký by měl být. Podle Searlova přístupu byly podmínky úspěšnosti sestaveny Owenem (1983) a E. Ogierman (2009). Jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 4: Podmínky užití omluvy

Propoziční obsah	Minulý akt A vykonán osobou S
Preparatorní podmínka	S věří, že A ubližuje osobě H
Podmínka upřímnosti	S lituje aktu A
Podmínka nezbytnosti	Omluva je za akt A

Zdroj: Ondráček (2018), *The Use of an Apology*

Pokud jsou tyto podmínky naplněny, dá se omluva považovat za adekvátně použitou a pravdivou. (Ondráček, 2018)

Je nutné poznamenat, že se podmínky užití a podmínky pro zdařilý performativ v některých případech do jisté míry překrývají. Pro úplnost se však pokusím zodpovědět míru naplnění všech podmínek z obou souborů zvlášť.

4.4 Kombinace obou teorií

Protože využívám dvě různé hodnotící metody posouzení zdařilosti řečového aktu, je nutné nějakým způsobem jejich výsledky spojit, abych dosáhnul celkového výsledku, který pak budu porovnávat se sledovanými podnikovými ukazateli. Výhodou v mém případě je to, že každé z těchto hodnotících kritérií může vytvořit buďto kladný výsledek – akt byl úspěšný nebo záporný výsledek – akt byl neúspěšný. Vzniká tedy kombinace čtyř možných výsledků, jenž nám říkají, jaké je celkové hodnocení řečového aktu. Pro jednodušší orientaci v možných výstupech jsem sestavil následující matici:

Tabulka 5: Kombinace výsledků hodnotících kritérií

		Podmínky pro zdařilý performativ	
		Jsou splněny	Nejsou splněny
Podmínky pro užití omluvy	Jsou splněny	Akt je zcela úspěšný	Akt je úspěšný jako performativ, nikoliv jako omluva
	Nejsou splněny	Akt je úspěšný jako omluva, nikoliv jako performativ	Akt je neúspěšný

Zdroj: Vlastní tvorba

Pokud se dá podle obou skupin kritérií daná omluva považovat za úspěšně pronesenou, považuji akt za zcela úspěšný. Podle mé teze by takovýto akt měl mít nejsilnější vliv na pozitivní vyřešení dané podnikové krize. Za částečně úspěšně provedený akt omlouvání se považuji v mé práci takový, který splnil podmínky z jedné skupiny kritérií, zatímco z druhé ne. Jedná se tedy o ty případy, kdy akt mohu považovat za zdařilý performativ podle J. L. Austinových (1961) podmínek pro zdařilý performativ, ale ne podle podmínek užití od E. Ogiermann (2009) nebo mohu akt považovat za omluvu splňující podmínky užití, ale nikoliv splňující podmínky zdařilého performativu. Poslední kategorií, do které mohou zkoumané akty spadat, je ta, kdy je považuji za zcela neúspěšné, tedy že nesplňují ani podmínky užití, ani podmínky pro zdařilý performativ.

5 BOEING

Mým prvním zkoumaným případem bude krizová komunikace společnosti The Boeing Company.

Společnost B&W byla založena roku 1916 poté, co její zakladatelé William E. Boeing a Conrad Westervelt zkonstruovali jedno ze svých prvních letadel. Její název se změnil roku 1917. V současné době je podnik známý především jako výrobce civilních dopravních letadel, jichž je zároveň největší producent na světě. Jejím dalším zaměřením je výroba strojů určených pro dopravu do vesmíru. V rámci této činnosti spolupracuje například s vesmírnou agenturou NASA. Poslední hlavní činností společnosti Boeing je výroba vojenské letecké techniky včetně řízených střel. (Boeing)

Boeing má v současné době více než 153 tisíc zaměstnanců, z nichž většina pracuje ve Spojených státech amerických. Centrála společnosti je v Illinois v Chicagu. Její největší výrobní linka je však ve Washingtonu, kde je dlouhodobě zaměstnán také největší počet pracovníků. (Boeing) Největší konkurenční společností na poli výroby civilních letadel je francouzský Airbus S.A.S.

5.1 Krize

Ráno, 10. března 2019 havarovalo letadlo Etiopských aerolinií. Let 302, který se zřítíl asi 6 minut po vzletu nepřežil ani jeden ze 157 cestujících. Na palubě pravidelné linky z hlavního města Addis Abeba byli občané 35 zemí. Přestože během čekání na informace z černé skříňky společnost Boeing, která byla výrobcem dotyčného modelu 737 MAX, veřejně zpochybňovala možnost technické závady, ukázalo se, že příčinou havárie bylo kromě chyby lidského faktoru i pochybení konstrukce letadla. Událost představovala pro firmu už z počátku závažnou krizi, protože se v té době již zodpovídala za pád letu Lion Air 610 v Indonésii. (iDNES, 2019)

Podle současně dostupných informací, které z důkazů vyvodili etiopští vyšetřovatelé, se piloti zachovali profesionálně a postupovali podle instrukcí, které jim poskytla společnost Boeing pro podobné situace. Největší podíl na tragédii má selhání systému MCAS (Manoeuvring characteristics augmentation systém), který ovládá nasměrování letadla po horizontální ose. Porucha vznikla pravděpodobně kvůli srážce některého ze senzorů, které systému předávají informace, s ptákem. Piloti podle později získaných údajů následovali pro danou situaci předepsané instrukce, nicméně ani pomocí manuálního ovládání nedokázali vyrovnat směr letu a zvrátit tak havárii. (Bloomberg, 2019)

Federal aviation administration (FAA) je americký úřad dohlížející na všechny regulované aspekty letecké dopravy na území Spojených států amerických. Protože je Boeing americká společnost a poskytuje stroje i pro americký trh, prošel letoun před uvedením do provozu kontrolou provedenou právě touto institucí. Podle analýzy, kterou po havárii tento úřad provedl, byl původně špatně ověřen systém MCAS. Ten byl schopen ovládat horizontální směřování letadla čtyřikrát více, než se předpokládalo. Rovněž bylo zjištěno, že resetování tohoto systému neprobíhalo s požadovanou frekvencí. Tato pochybení vyhodnotila vládní instituce jako riziková, tedy jednu úroveň pod katastrofickými. (Seattle Times, 2019)

V návaznosti na havárie letadel 737 MAX a následující bezpečnostní analýzu těchto strojů následovala série omezení jejich používání. Počínaje 11. březnem byly postupně vyhlášeny v jednotlivých státech zákazy odletů, příletů a přeletů přes jejich území. Evropská unie regulaci zavedla 12. března po bezpečnostním posudku EASA (European union aviation safety agency). Kromě státních celků zastavily provoz tohoto typu letadel také některé aerolinie. Kromě společností, které byly vlastníky dvou havarovaných letadel se k omezení připojily také například Turkish airlines (CNN, 2019) nebo Fly Dubai. (Gulf News, 2019)

Kromě poškození dobré pověsti, které bylo způsobené bezpečnostním rizikem spojeným s používáním produktů společnosti Boeing, čelila také krizi spojené se zákazem provozu jejich letadel ve velké části světa.

Podle W. T. Coombsovy typologie (2014) je tato krize jednoznačně ta způsobená technickou chybou., neboť technologie vyvinutá společností selhala, což způsobilo havárii, která vyeskalovala v organizační krizi.

5.2 Důsledky krize

Krize se na společnosti odrazila v několika rovinách. Dopady se netýkaly pouze finanční stránky a celkové image společnosti, ale také vztahů s veřejnými subjekty.

5.2.1 Finanční důsledky

Kvůli haváriím zaznamenal podnik roční ztrátu poprvé od roku 1997. Zákaz letu Boeingů 737 MAX se přirozeně odrazil i na jejich prodejích. Vzhledem k tomu, že byl tento model nejprodávanějším produktem, představuje přerušování jeho výroby pro společnost značné snížení výnosů. Série MAX se prodalo přes 5.000 kusů. (Statista, 2020)

V roce 2019 byla firma ve ztrátě 636 milionů \$. Rok předtím přitom vykazovala zisk 10,46 miliard \$. Celkové náklady spojené s řešením podnikové krize se v současné době

pohybují okolo 18 miliard \$, nicméně momentálně není jisté, v jaké výši mohou konečné náklady být. Jedním z největších výdajů roku 2019 byly kompenzace aeroliniím a ostatním odběratelům za vzniklou ztrátu. (CNBC, 2010)

Dle serveru Macrotrends (2020) je výsledek hospodaření Boeingu nejhorší za celá desetiletí a v současné době již není světovým lídrem v prodeji osobních letadel.

Na změnu hodnoty akcií mohl mít větší dopad světový zákaz vzletů než samotné havárie. V pondělí 11. března 2019 zaznamenala jejich cena dle Yahoo! Finance (2020) propad o 5,3 procenta, což snížilo celkovou tržní cenu společnosti o zhruba 13 miliard \$. Pád letadla v Indonésii ve výsledku způsobil celkové snížení hodnoty akcií o 12 procent, nicméně se vedení společnosti do roka podařilo vrátit jejich cenu na původní výši.

5.2.2 Personální důsledky

V době pádu obou letadel byl výkonným ředitelem celoživotní zaměstnanec společnosti Dennis Muilenburg, který svou pozici zastával od roku 2015. V návaznosti na uplynulé události byl post CEO obsazen členem rady ředitelů a pan Muilenburg byl propuštěn pro nedostatečnou kompetenci a iniciativu řešení podnikové krize. Jeho přehnaně optimistické výroky o tom, že se Boeingy 737 MAX dostanou znovu do vzduchu způsobily ve spolupracujících aeroliniích zmatek a zvýšily tak celkovou cenu kompenzace, kterou společnost musela eventuálně uhradit. Během svědčení spojeným s vyšetřováním kauzy prováděným americkým oddělením spravedlnosti Muilenburg také nevědomě lhal o problematických systémech MCAS.

Novým výkonným ředitelem se stal Dave Calhoun. (Business Insider, 2020)

5.3 Omluva společnosti

Samotná omluva CEO společnosti Boeing Dennise Muilenburga vztahující se ke dvěma popsáním haváriím je obsažena v příloze č. 1 *Boeing Apology* a pochází přímo z webových stránek společnosti. Na oficiálních stránkách je podpořena videem, kde se výkonný ředitel stejnými slovy osobně vyjadřuje k oběma neštěstím. Autorův překlad omluvy se nachází v příloze č. 2 *Omluva Boeing – překlad*.

5.4 Analýza řečového aktu

Pro účely porovnání naplnění podmínek zdařilosti performativu a podmínek užití omluvy s ukazateli, které měří úspěšnost strategie krizové komunikace byla provedena analýza s následujícími prvky:

5.4.1 Rozbor vyjádření

Následující rozbor čerpá z přílohy č. 2 *Omluva Boeing – překlad*.

Podle fází etapy vývoje krizí, které vytyčil W. T. Coombs (2014), byla krize již v plném rozsahu a veřejné prohlášení, které tato práce zkoumá, bylo vydáno ve druhé fázi jejího vývoje. Protože je krizová komunikace jedním z prostředků řešení organizační krize, zařazují toto prohlášení do etapy řešení krize. Vzhledem k tomu, že se jedná o řečový akt omluvy, spadá toto vyjádření především do kategorie mortifikace.

Důvodem vydání tohoto omluvného prohlášení bylo obnovit důvěru veřejnosti v bezpečnost letadel Boeing 737 MAX. S přihlédnutím k faktu, že na rozhodnutí kompetentních úřadů po celém světě pravděpodobně prohlášení nebude mít vliv, dá se předpokládat, že má oslovit akcionáře, potenciální investory, a především obchodní partnery z odběratelských vztahů.

Přestože výraz „We are sorry for...“ může být přeložen jako omlouváme se za, i je nám líto, dá se jeho využití v prvním odstavci prohlášení považovat za omluvu. „Tyto tragédie neseme s obtíží“ a „soucítíme s blízkými cestujícími“ jsou vyjádřeními, jejichž účelem je prohloubit důraz na pocity spojené s komunikačním aktem omlouvání se.

Jako jedno z přiznání částečného pochybení ze strany společnosti Boeing v tomto prohlášení můžeme považovat druhý odstavec, kdy se CEO společnosti zaměřuje na systémy MCAS a jejich selhání. To, že společnost nepřijímá plnou zodpovědnost za letecké katastrofy, lze přečíst hned v další části textu, kde se využívá pojem „řetěz událostí“. Větou „historie našeho průmyslu nám ukazuje, že většina nehod bývá způsobena řetězem událostí“ nám omlouvající se oznamuje, že chyba způsobená společností byla pouze článkem takového řetězu. Zodpovědnost za odstranění tohoto rizika ovšem přijímá větou „Vlastníme ho a víme, jak to udělat.“

Dennis Muilenburg čtenáře v odstavci číslo 4 ujišťuje, že bude systém opraven a že díky vynaloženému úsilí a spolupráci s vládními úřady bude letadlo znovu bezpečné. Veřejnosti oznamuje, že už se podobné havárie nebudou opakovat, což v pátém odstavci sděluje doslovně. Tento výrok by se dle W.L. Benoita (1997) dal považovat za korektivní jednání.

V pátém odstavci prohlášení firmy Boeing oznamuje ředitel nejen to, že stroje budou díky vynaloženým zdrojům znovu funkční a veřejnými orgány schválené k provozu, ale také že se to stane v rámci několika týdnů. Tato část prohlášení se dá považovat jako reprezentativní v kontextu kritiky tehdejšího CEO společnosti, protože je vzhledem k délce zákazů letů

737 MAX nepřiměřeně optimistická. V tomto odstavci se rovněž znovu zvýrazňuje lítost nad neštěstími. Opět se jedná o formu krizové komunikace nejbližší ke korektivnímu chování.

Pro další ujištění o bezpečnosti strojů slouží sdělení o dozděláních pilotů a příslib snahy o jejich zaškolení pro práci se systémy MCAS. O tomto představitel společnosti tvrdí, že zabrání jakékoliv nehodě spojené s MCAS.

V sedmém odstavci veřejného prohlášení přijímá představitel společnosti zodpovědnost za konstrukci a dodání bezpečných letadel. Tato část nemá nic společného s událostí, kvůli níž byla omluva vydána, takže se užití výrazu „přijímáme odpovědnost“ dá považovat za zavádějící, protože se v kontextu záměru článku očekává v jiné souvislosti.

Odstavec číslo 8 má za cíl především přesvědčit čtenáře k obnovení důvěry v dotyčná letadla potažmo ve společnost samotnou. Názorným příkladem může být věta „Stále máme důvěru v základní bezpečnost strojů 737 MAX“. Toto sdělení není nijak blíže specifikováno, ani přiblíženo a v souvislosti s další větou, kdy mluvčí spojuje důležitost všech cestujících s důležitostí rodin a blízkých zaměstnanců společnosti předpokládám, že má za úkol především naklonit čtenáře emocionálně ke svému úhlu pohledu. Toto je završeno tvrzením, že 737 MAX bude nejbezpečnější letadlo všech dob, což opět není a pravděpodobně by ani nemohlo být nijak podloženo.

Dennis Muilenburg v devátém odstavci omluvného prohlášení společnosti Boeing vysvětluje, že bezpečnost je jedním z hlavních zaměření společnosti. Toto sdělení utvrzuje větou „To je jádro toho, čím jsme my v Boeingu. A my víme, že to vždycky můžeme dělat líp“ můžeme vnímat jako příslib zlepšení ve směru zvýšení bezpečnosti letadel. Tento je posílen další větou, která popisuje odhodlání pracovníků společnosti tento aspekt rozvíjet. Poslední věta sedmého odstavce představuje smysl pro bezpečnost a odpovědnost nejenom jako jeden z hlavních cílů organizace, ale dokonce sdílený povahový rys každého jednotlivce fungujícího v organizaci. Tento důraz na kladné stránky organizace a jejích představitelů se dá považovat za příklad posilování.

Devátý odstavec se nám snaží sdělit, že společnost Boeing je „skvělá“ a kolegové CEO společnosti jsou „úžasní“ a již v začátcích jeho kariéry mu byli „inspirací“. Věta „Dnes vidím, jak své životy a své výjimečné nadání věnují spojování, ochraňování, objevování a inspirování světa – bezpečně“ je opět standardním příkladem posilování v krizové komunikaci.

„Víme, že na naší práci závisí životy lidí, což vyžaduje tu největší integritu a znamenitost ve způsobu konání naší činnosti.“ Může být opět považována za nepřímé přijetí částečné

odpovědnosti za chyby systémů u obou letů. O tomto účelu jedenáctého odstavce může čtenáře přesvědčit i doslovné přijetí odpovědnosti za konstrukci letadla. Je nutné poznamenat, že přestože společnost přijímá zodpovědnost za konstrukci letadla, která zahrnuje i problémové systémy MCAS, nevyjadřuje přímo přijetí odpovědnosti za letecké katastrofy.

Na závěr prohlášení slibuje pan Muilenburg vynaložení veškerých prostředků na znovuzískání důvěry zákazníků a veřejnosti, což ovšem neznamená naplnění žádného měřitelného cíle. Tímto způsobem si společnost zajistila, že nedala žádný konkrétní slib, jehož porušení by mohlo negativně ovlivnit její průchod krizí. Tento slib následuje další omluva, která je namířena přímo na blízké oběti havárií, což je patrné z předmětu omluvy, tedy způsobené bolesti. Poslední odstavec, stejně jako ten první, naplňují podstatu toho, co je pravděpodobně hlavním cílem vyjádření, a sice mortifikace.

5.4.2 Podmínky zdařilosti performativu

Pro rozbor omluvy Dennise Muilenburga použijí podmínky zdařilého performativu podle J. L. Austina (1961), které jsem prezentoval v teoretické části. Řečový akt podrobím pravidlům ve stejném pořadí a se stejným značením.

A.1 Konvenční procedura, o kterou se v tomto případě jedná, je bezpochyby omluva. Konvenčním účinkem nemusí být přijetí omluvy, jak by se dalo očekávat, pouze její vyslyšení nebo doručení. Slova, která z výše popsáního aktu tvoří omluvu jsou „omlouváme se“.

Situace, ve které byl akt uskutečněn, splňuje podmínky žádoucí pro platnost omluvy, neboť se stala událost, za kterou je možno se omluvit. Firma Boeing je jakožto strana částečně zodpovědná za proběhlé katastrofy kompetentní společností k tomu takovou omluvu pronést.

A.2 Osobou, která daný řečový akt pronesla, byl v té době výkonný ředitel společnosti Dennis Muilenburg. Jakožto nejvyšší zástupce představitelů dané firmy je z důvodu svého postavení v rámci instituce osobou nejvíce vhodnou pro to se procedury omlouvání zúčastnit.

Adresáty omluvy jsou rodiny a blízcí cestujících, kteří zahynuli během obou katastrof, obchodní partneři společnosti a široká veřejnost. Chyba částečně zaviněná firmou Boeing způsobila množství rodinných tragédií, ztrátu odběratelských aerolinií kvůli zrušení letů a zpomalení celosvětové letecké dopravy. Z tohoto důvodu lze považovat i stranu adresáta procedury omlouvání se za vyhovující.

B.1 Pokud souhlasíme se závěry uvedenými v bodech A.1 a A.2, dá se předpokládat, že osoba iniciativní pro proceduru omlouvání se, tedy omlouvající se, splňuje podmínky žádoucí pro správnost této procedury.

Protože se jedná o omluvu veřejně sdílenou na oficiálních stránkách, pravděpodobně se již dostala k někomu z adresátů. Vzhledem k tomu, že strana těch, kteří mají omluvu obdržet, musí pro zdařilost procedury omluvu pouze obdržet, dá se podmínka považovat za splněnou.

B.2 Z důvodu pronesení všech slov potřebných pro její platnost se dá procedura považovat za úplnou.

Γ.1 a Γ.2 Podmínka, která stanoví, že pro platnost procedury musí lidé na ní se podílející mít určité city s ní spojené, se dá v tomto případě jen velice těžce ověřit. Přestože můžeme předpokládat, že omlouvající se by měl cítit lítost nad činem, za který se omlouvá nebo alespoň soucit s člověkem, který je činem postižen, nemůžeme určit, zda tyto pocity Dennis Muilenburg v době vydávání svého prohlášení doopravdy měl.

Po analyzování řečového aktu, které jsem provedl výše, můžeme pokládat proceduru omluvy za zdařilý performativ. Kromě citů potřebných k uskutečnění platné procedury, o kterých jsme si řekli, že jsou v tomto případě prakticky nedokazatelné, splnila strana iniciující omluvu všechny náležitě podmínky.

Pro zkoumání dopadu na podnikohospodářskou sféru budeme tedy předem předpokládat, že je omluva platná. Pro posouzení, jestli tomu tak skutečně je, změříme hodnotu akcií a potažmo celého podniku během dne před zveřejněním omluvy a bezprostředně po něm. Protože tržní hodnota kusových akcií nemusí vždy odrážet to, jak se společnosti reálně daří, zaměříme se i na ostatní faktory, které se změnilo nebo mohly být změněny v období po vydání veřejné omluvy.

5.4.3 Podmínky užití

Následující část analýzy se věnuje zkoumání omluvy podle podmínek užití dle E. Ogiermann. (2009):

1. Propoziční obsah – Tato podmínka byla naplněna tím, že jedním z důvodů obou havárií byla také technická závada, za kterou byla Společnost zodpovědná. Přestože se v samotném textu omluvy ve druhém odstavci pan Muilenburg snaží větou „Historie našeho průmyslu nám ukazuje, že většina nehod bývá způsobena řetězem událostí.“ naznačit, že se na neštěstích podílely i další faktory, není to v nesouladu s podmínkou propozičního obsahu.
2. Preparatorní podmínka – Je těžké ověřit, zda bývalý CEO společnosti Boeing nebo kdokoliv, kdo se v ní na důležitých rozhodnutích v té době podílel, doopravdy věřil, že udělal něco špatného, a tedy že způsobili svým vlastním konáním v tomto případě

někomu újmu. Samozřejmě můžeme předpokládat, že tomu tak opravdu je, protože omluva směřovaná všem postiženým byla zveřejněna. Takto se ovšem mohlo stát z důvodu pokusu o uklidnění svých stakeholderů.

3. Podmínka upřímnosti – Tato podmínka je opět obtížně ověřitelná. Omluva byla s největší pravděpodobností sepsána týmem expertů, kteří se na podobná prohlášení specializují a někteří z nich dokonce nemusí ani být součástí společnosti Boeing. Tato možnost samozřejmě nebrání samotnému mluvčímu, tedy výkonnému řediteli doopravdy litovat svých konání vedoucích ke způsobení technické závady. Mulienburg se sice na konstrukci letadla přímo nepodílel, ale může litovat svěřeni odpovědnosti osobám, které technickou způsobily, neohlásily nebo samy svěřily odpovědnost v této oblasti nedostatečně kompetentním osobám. Jeho pochybením, kterého by mohl litovat, je rovněž fakt, že buďto zavedl v organizaci systém, který k haváriím vedl, nebo že takovýto systém nezměnil.
4. Podmínka nezbytnosti – Zkoumaný výrok, který je zveřejněný na oficiálních stránkách společnosti, má za hlavní účel vyjádření se ke dvěma haváriím. Jako takový má několik dílčích řečových aktů, z nichž některé se dají díky splnění podmínek považovat za omluvy. Například první věta „My v Boeingu se omlouváme za životy ztracené v nedávných nehodách spojených s 737 MAX.“ nebo například „Litujeme dopadů, které měl zákaz vzletů našich letadel na naše zákazníky a jejich cestující.“ Je však nutné podotknout, že druhá citovaná věta se omlouvá spíše za následek prvotního pochybení než za ono samotné.

Kromě omluv ale prohlášení rovněž zahrnuje řečový akt slibování, kterým se realizuje například větou z desátého odstavce „Společně uděláme všechno, co je v našich silách, abychom během následujících týdnů a měsíců získali a znovuzískali důvěru našich zákazníků a letecké veřejnosti.“ Dále je většina textu především popisem skutečností. Můžeme tedy tvrdit, že výrok skutečně omlouvou je, nicméně zahrnuje i další prvky a není jí tedy výhradně.

Můžeme říci, že jsou podmínky minimálně do jisté míry naplněny. Propoziční obsah jednoznačně odpovídá tomu, že akt A, tedy havárie letadel, byl způsoben osobou S, tedy společností Boeing, za kterou mluvčí nese odpovědnost. Preparatorní podmínka a podmínka upřímnosti jsou podobně jako některé podmínky J. L. Austina (1961) pro zdařilost performativu těžko posouditelné, neboť nemůžeme znát osobní postoje mluvčího. Podmínka nezbytnosti byla naplněna, protože se mluvčí v textu skutečně několikrát omlouvá.

5.4.4 Důsledky omluvy

Tato podkapitola pojednává o změnách ukazatelů, pomocí kterých jsme krizi sledovali a které se udály po uskutečnění daného vyjádření krizové komunikace.

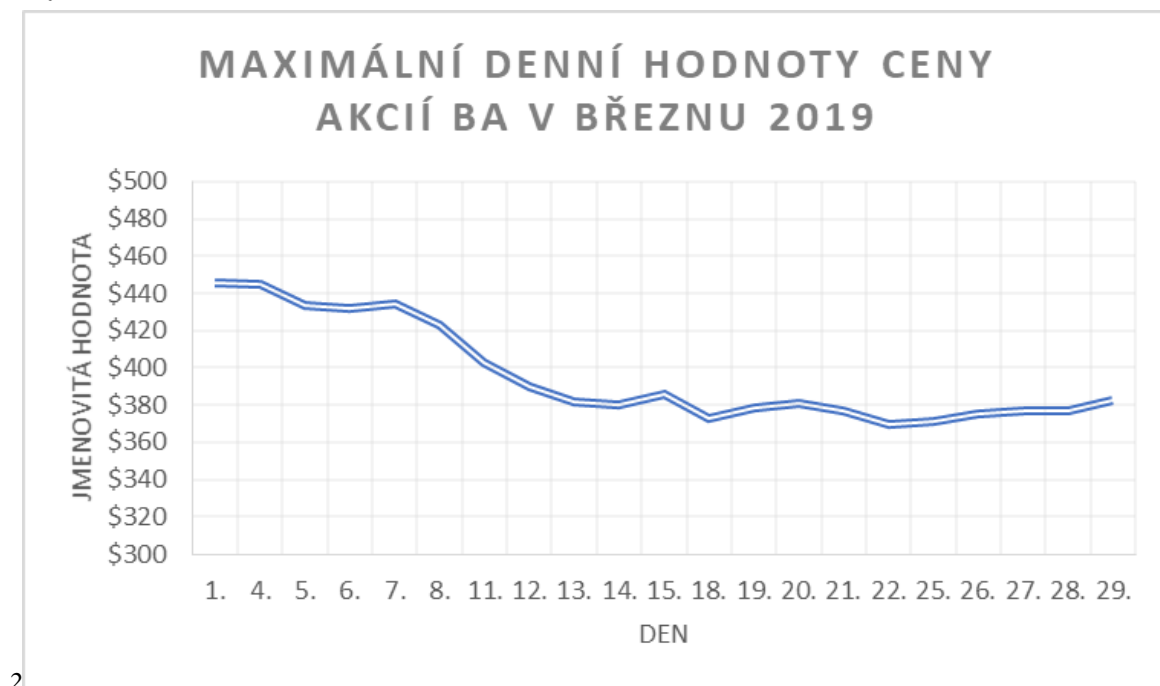
5.4.4.1 Finanční důsledky

Den před první katastrofou, tedy 26. října 2018 měla jedna akcie The Boeing Company (dále „BA“) dle Yahoo! finance hodnotu 360,7 \$. V den pádu Lion Air 610 v Indonésii 29.10.2018 si ještě udržela cenu 360,55 \$ za kus. Krize, kterou nehoda představovala se projevila až o den později, kdy hodnota klesla na 330,35 \$. Za den se tedy propadla o 30,2 \$.

Dva dny před druhou havárií, která se stala 10. března 2019, hodnota jedné akcie odpovídala ve svém denním maximu 423,43 \$. Dá se tedy předpokládat, že se alespoň v očích investorů společnost z původní krize zotavila. Přestože cena za jeden kus krátkodobě klesala, pořád se udržovala kolem 40 \$ nad cenou před první katastrofou. Po pádu letu Ethiopian airlines 302 ovšem její jmenovitá hodnota klesla na denní maximum 390,00 \$. Tento propad tedy činil více než 30 \$.

Následující graf zaznamenává denní maxima hodnoty akcií společnosti The Boeing Company v březnu 2019:

Graf 1: Maximální denní hodnota akcií BA v březnu 2019



Zdroj: Yahoo! Finance

Abychom si udělali představu o tom, jak závažné byly krize následující po obou pádech, srovnáme poklesy v období, ve kterých se staly oproti průměru za delší časovou jednotku. Průměrný měsíční nárůst hodnoty jedné akcie za dvanáct měsíců před havárií letu Lion Air byl o 9,32 amerických dolarů. Celkový měsíční pokles v době pádu letadla v Indonésii byl 17,69 \$ a v době pádu letadla 737 MAX v Etiopii 67,48 \$.

Omluva Dennise Muilenburga se vztahovala k chybě systému MCAS, který selhal u obou leteckých katastrof. Toto veřejné prohlášení směřovalo všem, kterých se týkaly jak následky říjnové havárie v Indonésii, tak následky březnové havárie v Etiopii. Hodnota jedné akcie BA byla 3. 4., den před vydáním omluvy, 384,74 \$. Dne 4. 4., kdy CEO společnosti vydal své veřejné prohlášení, stoupla její jmenovitá hodnota na 395,86 \$.

Přestože by se mohlo zdát, že výkonný ředitel firmy tímto zastavil dlouhodobý pád její hodnoty a její zveřejnění znamenalo významný krok pro řešení krize v podniku, data z následujících dní nám ukazují spíše hodnoty vypovídající o opaku. V pátek, 5.4. 2019 klesla hodnota akcie na 391,93 \$ za kus a následující den, 6. dubna 2019 klesla na 374,52 \$. Za dva dny od vydání omluvy tedy klesla hodnota jedné akcie na částku ještě nižší, než byl stav jí předcházející.

Přestože se pan Muilenburg za celý incident řádně omluvil, přijala rada ředitelů rozhodnutí o jeho nahrazení. Vzhledem k této skutečnosti se dá předpokládat, že i samotné vedení organizace nepovažuje tuto omluvu za samu o sobě dostatečně efektivní. Důvodem toho, proč rada přijala toto rozhodnutí s časovým odstupem od vypuknutí krize, může být snaha vyhnout se chaosu kombinace ztráty veřejné důvěry a restrukturalizace zároveň nebo naděje, že stávající ředitel dokáže dopady rozsáhlé krize v daném časovém intervalu snížit na přijatelnější míru.

5.4.5 Zákaz letů

Ředitel FAA Stephen Dickson 18. září 2019 prohlásil, že neschválí lety Boeingů 737 MAX na území Spojených států amerických, dokud si letadlo s opraveným systémem osobně nevyzkouší. V prosinci téhož roku oznámil, že se letadlo do vzduchu nedostane do konce 2019. Toto rozhodnutí se nezměnilo ani po osobní schůzce ředitelů obou institucí. (CNBC, 2019)

V lednu 2020 FAA prohlásilo, že je s postupem vývoje a implementace nové verze systému MCAS spokojeno a očekává jeho schválení někdy kolem poloviny tohoto roku. Toto prohlášení bylo vydáno na základě náhledu do interních dokumentů společnosti Boeing a získání dalších důkazů o intenzivní důslednosti vývoje. (CCN, 2019)

EASA (European union aviation safety agency), tedy Agentura evropské unie pro bezpečnost letectví prohlásila, že pro nové schválení leteckých funkcí 737 MAX nebude jako předchozím případě pouze přijímat zprávy FAA, ale provede vlastní kontrolu. Oproti americkému úřadu se chce zaměřit kromě systémů MCAS také na autopilota a vlastnosti senzorů, které jsou se systémy řízení propojené. Do dnešní doby neuvedla žádný odhad toho, kdy vydá impuls ke zrušení zákazu letů Boeingů 737 MAX. (Flieger Faust, 2019)

Podobný přístup jako EASA zvolil i kanadský úřad Transport Canada, brazilská agentura pro civilní letectví, indická DGCA nebo například australský úřad pro bezpečnost civilního letectví. Každá z těchto zemí provede vlastní testy a žádná z nich zatím neuvedla žádné datum, do kterého by předpokládala, že proběhne zrušení zákazu. (The Star, 2019)

Nejenom, že téměř žádná z jmenovaných agentur nestanovila ani přibližné datum ukončení zákazu letů 737 MAX. Žádná z nich ani nezměnila svůj postoj po zveřejnění omluvy. V tomto případě se dá tedy předpokládat, že platnost procedury omlouvání se nemá vliv na požadovaný výsledek.

5.4.5.1 Objednávky letadel

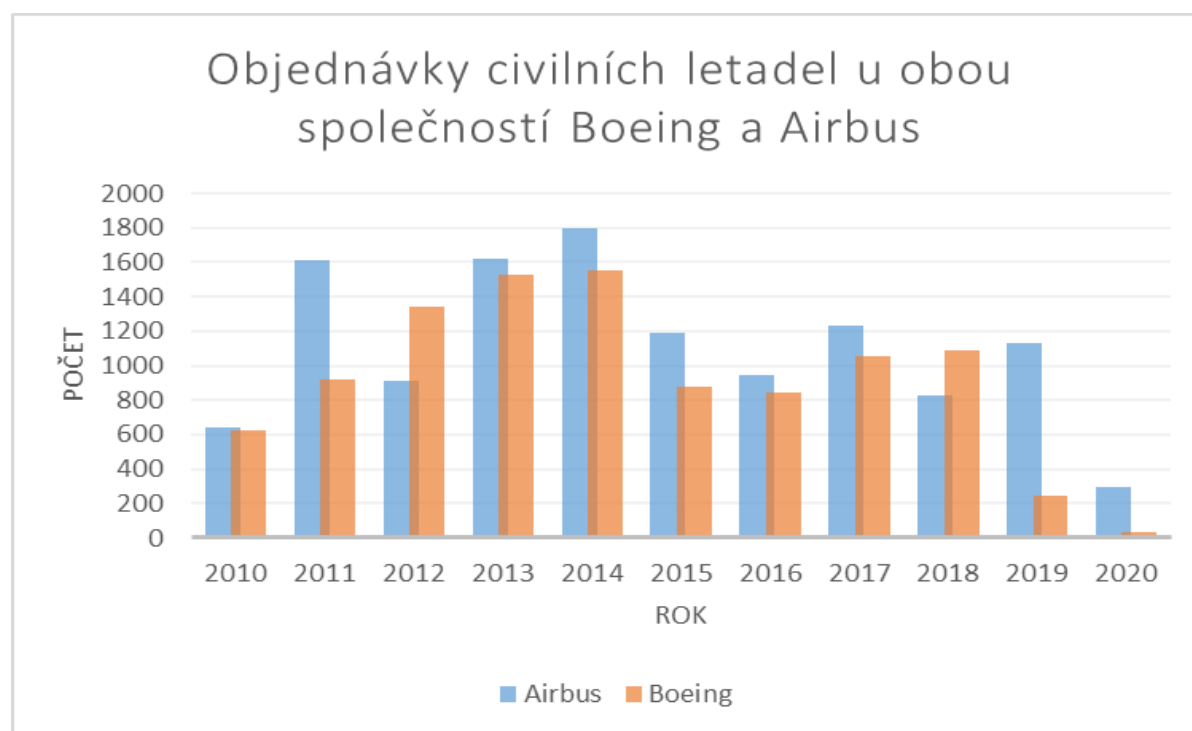
Dle serveru Statista (2020) během posledních patnácti let zaznamenal Boeing nejvíce objednaných letadel v roce 2014, což tehdy činilo 1.550 kusů. Dá se předpokládat, že toto maximum bylo způsobeno zvýšenou poptávkou po všech civilních dopravních letadlech, protože v tom samém roce zaznamenal rekordní počet objednávek i její nejbližší konkurent, evropská společnost Airbus.

V roce 2018, tedy v období předcházejícímu oběma katastrofám, překonal Boeing svého největšího konkurenta tím, že obdržel objednávku na 1.090 strojů, což je o 259 více než evropská konkurence.

Oproti tomuto roku je vhodné sledovat rok 2019, kdy se staly obě havárie. Objednávky letounů všech tříd společnosti Boeing se proti předchozímu období snížily o více než tři čtvrtiny. Celkový počet objednávek ve sledovaném období činil 246 a byl tedy nižší než v roce 2009, tedy v době, kdy byla poptávka po nových strojích silně ovlivněna světovou hospodářskou krizí. Konkurenční společnost Airbus si na druhé straně polepšila z minulých 831 na 1.131 objednávek, což mohlo být způsobeno tím, že i přepravní společnosti, pro které byla potřeba nových letadel nejakutnější, se pravděpodobně obrátily právě na společnost Airbus.

Následující graf zobrazuje nové objednávky civilních letadel obou společností za posledních 10 let:

Graf 2: Objednávky civilních letadel u obou společností Boeing a Airbus



Zdroj: Statista.com (2020)

Podle serveru dsm.forecastinginternational.com (2020) obdržel Boeing v březnu roku 2020 31 objednávek na civilní stroje, přičemž o 150 přišel. Co se týče přírůstků, je tedy prozatím ve ztrátě -119 objednávek. K tomuto je však nutno poznamenat, že v březnu podepsala společnost smlouvu s americkým námořnictvem o dodání letounů P-8 Poseidon určených pro účely hlídkování v hodnotě 1,5 miliardy USD.

První letouny Boeing 737 MAX opustily svá výrobní stanoviště již v roce 2016. Protože se výroba a vývoj nových typů letadel ohlašuje s několikaletým předstihem, obdržela společnost Boeing první objednávky již v roce 2011, kdy byly získány zakázky na celkový počet 150 kusů. Předtím, než byla první letadla uvedena do provozu, jich získal podnik 2.826. V roce před katastrofami uzavřela Společnost dohodu na 720 letadel a doručila jich 256.

V roce 2019 přišla v souvislosti s technickými závadami a celosvětovému zákazu letů vlna rušení objednávek, což mělo za následek celkové saldo objednávek -93. Díky běžnému provozu na začátku roku společnost stihla prodat 57 těchto strojů. Ztráta objednávek

pokračuje i letošním rokem. K červnu 2020 přišla společnost o dalších 279 objednávek a nedodala ani jedno letadlo (Forecasting international, 2020).

6 DISNEY

Další společností, se kterou souvisí krizová komunikace, jenž budu zkoumat, je The Walt Disney Company.

The Walt Disney Company je americká společnost založená roku 1923 bratry Waltem a Royem. Firma, jejíž původním názvem bylo Disney Brothers Studio, se zabývala tvorbou animovaných videí, především pohádek, z nichž první byly o kreslené postavičce Mickey Mouse, která je v současné době maskotem společnosti. Dnes se jedná o jedno z největších studií v Hollywoodu a je jedním z největších subjektů na trhu zábavního průmyslu na světě.

Divizí mateřské společnosti The Walt Disney Company, která se zaměřuje na samotnou tvorbu, se v rámci firemní organizace nazývá Studio Entertainment. Pro tuto práci nejdůležitější dceřinou společností spadající pod toto tvůrčí křídlo je Marvel Studios. (The Walt Disney Company, 2020)

Dříve známá pod jménem Marvel Films, je firma založená roku 1993, která je zaměřená na tvorbu filmů, televizních seriálů a spotů. Tématem těchto produktů jsou vždy superhrdinové, na které vlastní práva společnost, která byla jejím zakladatelem, tedy Marvel Entertainment. Jedná se prakticky výhradně o postavy z amerických komiksů.

Za svou téměř třicetiletou historii vydala filmová studia spadající pod tuto společnost několik desítek filmových projektů a koprodukčně spolupracovala na několika seriálech. V současné době je jejich dlouhodobým stěžejním projektem Marvel Cinematic Universe, což se dá volně přeložit jako Kinematografický vesmír Marvelu. Tato filmová série je rozšiřována již více než deset let a zahrnuje celou řadu vzájemně provázaných příběhů a postav. Spadá do ní i prozatím dvoudílná série filmů Strážci galaxie a Strážci galaxie vol. 2. (Marvel, 2020)

6.1 Klíčový zaměstnanec

Režisérem těchto dvou snímků se po výběrovém řízení stal J. Gunn, který tím zahájil se společností svou spolupráci v roce 2013. První projekt této série byl vydán do kin v roce 2014 a druhý v roce 2017. V současné době je ve fázi příprav i třetí film série. J. Gunn se aktivně prezentuje na sociálních sítích, především na Twitteru, kde využívá dlouhodobě jeden uživatelský účet. Zde se často velmi zbarveně vyjadřuje k politickému dění ve Spojených státech.

Jeho současný politický postoj se dá považovat za demokratický, jak už plyne z následujícího volně přeloženého tweetu z roku 2018, jež byl napsán jako odpověď na příspěvek uživatele Tara Mebane o tom, že se politické spektrum rozlišuje komplexněji než na pravici a levici:

„Věřím, že toto je pravda. V minulosti jsem volil libertariány, republikány i demokraty. Ale pro teď mě republikáni ztratili kvůli své věrnosti Trumpovi a zkorumpovanosti, která je u nich specifická (ne, že by nebyla pro obě strany), takže v nejbližší budoucnosti volím demokraty.“ (Bleeding Cool, 2018). Tento silně protirepublikánský postoj může být považován za jeden z důvodů toho, proč vznikla aféra týkající se režiséra J. Gunna, která měla vliv nejen na jeho osobní život, ale i na interní organizaci společnosti.

Jakožto člověk, který se dlouhodobě zaměřuje na zábavní průmysl a na sebe nahlíží jako na provokatéra, snažil se J. Gunn na začátku minulého desetiletí využívat své účty na sociálních sítích k bavičství a šíření různých vtipů. Pravděpodobně kvůli nízkému počtu sledujících uživatelů odrážející rané stadium jeho kariéry se nezdráhal psát vtipy o pro humor dlouhodobě kontroverzních tématech jako jsou pedofilie, vážná onemocnění, kanibalismus apod.

Tyto tweety zveřejněné mezi lety 2008 a 2011 však získaly v roce 2018 novou vlnu pozornosti. Mike Cernovich je americký aktivista zaměřený na propagaci anti feminizmu a ochranu práv mužů. Prostřednictvím svých webových stránek a profilů na sociálních sítích se také často vyjadřuje k politickému dění ve Spojených státech amerických. Od prezidentských voleb v roce 2016 také veřejně podporuje Donalda Trumpa a stojí za šířením některých konspiračních teorií proti kandidátce za demokraty Hillary Clinton. (SPL Center)

6.2 Krize

Právě M. Cernovic na svých stránkách cernovic.com sdílel některé ze starších tweetů J. Gunna. Ve svém článku sdílí prakticky výhradně ty příspěvky, které se týkají dětské pornografie a snaží se najít spojitost mezi režisérem J. Gunnem a dalším filmovým tvůrcem, Hustonem Huddlestonem, který byl v minulosti již za držení dětské pornografie souzen. V aktualizaci svého článku dodává, že v reakci na něj bylo na oficiálním profilu a osobním blogu smazáno okolo 10.000 příspěvků. Cernovic také zmiňuje kauzu ve svém filmu, který v článku propaguje a celkově naznačuje, že má režisér vazby na dětskou pornografii a sklony k pedofilii. (The Guardian, 2018)

Přestože se J. Gunn za tyto činy již před kauzou omluvil a svá slova popřel, znamenala pro něj nově nabytá pozornost mnohem vážnější krizi. Vedení společnost The Walt Disney

Company se rozhodlo s režisérem ukončit vzájemnou spolupráci a tímto způsobem ho zároveň zbavit vedení projektu *Strážci galaxie* vol. 3.

Přestože je tento druh podnikové krize v současné době relativně obvyklý, dá se tento případ považovat za ojedinělý. Rozvazování spolupráce se svými zaměstnanci po odhalení jejich kontroverzních názorů nebo ofenzivních výroků je především v západoevropském a americkém modelu podnikového hospodářství poměrně častý jev. Propuštění jakéhokoli jiného klíčového zaměstnance se však z pohledu veřejného mínění nedá považovat za podobné s propuštěním režiséra, který stojí za tvorbou *ságy*, jež si již získala poměrně širokou fanouškovskou základnu.

Dá se předpokládat, že podle W. T. Coombsova (2014) rozdělení lze zařadit krizi do fáze předkrize, protože se žádný významný dopad nerealizoval. Je však nutno podotknout, že subfáze detekce signálu byla nahrazena subfází prevence, neboť vedení společnosti podniklo preventivní krok rozvázání spolupráce s daným zaměstnancem. Pokud by se situace vyvinula v plnohodnotnou krizi, řadila by se podle typologie v této práci někde na pomezí lidské chyby, neboť si management při náboru nepohlídal, jakou minulost má jejich potenciální zaměstnanec a zlomyslností, neboť Cernovic nepochybně celou kauzu vyvolal s úmyslem poškození.

6.2.1 Dopady krize

Jednou z prvních reakcí na tuto organizační změnu byl otevřený dopis vedení společnosti od některých důležitých pracovníků v rámci onoho projektu. Jedná se o herce téměř všech hlavních rolí ve filmové sérii. V příspěvku, který byl formou obrázku sdílen na twitterovém profilu Chrise Pratta, jednoho z hlavních rolí obou filmů, se umělci vyjadřují ke kauze takovým způsobem, že vtipy z režisérových minulosti neschvalují, nicméně ho obhajují jako dobrého člověka. Odvolávají se rovněž na fanouškovskou základnu, která se ke situaci rovněž vyjádřila. Online petici na webové platformě change.org pro obnovení spolupráce mezi tvůrcem a společností podepsalo více než 430 tis. uživatelů. Kromě těchto událostí nezaznamenala společnost žádný významný dopad této potencionální krize. (Change.org)

Vývoj ceny akcií společnosti The Walt Disney Company nebyl nijak ovlivněn.

6.3 Omluva

Samotná omluva J. Gunna je v příloze této práce s názvem *Disney Apology Eng*, kde jsou k nahlédnutí jednotlivé tweety. Autorův překlad, ze kterého se v této práci vychází, je v příloze s názvem *Disney Omluva, překlad* na konci této práce.

6.4 Analýza

Následující podkapitoly slouží k posouzení řečového aktu, jenž se pak bude porovnávat s podnikovými ukazateli.

6.4.1 Rozbor vyjádření

Následující text je rozbohem omluvy, která je v příloze *Disney Omluva, překlad*. A slouží k přiřazení strategie podle Benoitovy typologie (1997).

Autor se v celé sérii svých příspěvků nevyjadřuje úplně přesně k tomu, jakým způsobem se v minulosti projevoval. Nejblíže k osvětlení celé situace pro náhodného čtenáře má první odstavec vyjádření. Autor zde pouze stroze vysvětluje své dřívější hodnoty a postoje, od kterých se dle svého prohlášení již mnohokrát distancoval. Větou „Vyvinul se jak můj humor a má práce, tak i já jako člověk.“ se snaží čtenáři vysvětlit, že příčina chování, která v minulosti vedla k jeho problémovému jednání, je v současné době odstraněna a veřejnost se v současné době nemusí obávat zveřejnění podobných vyjádření. Toto se podle W. L. Benoitovy typologie (1997) dá považovat za korektivní chování.

Potvrzuje to i první věta druhého tweetu, kde režisér zdůrazňuje, nakolik je jiný než v době, kdy choulostivá prohlášení psal. To, že se ale slovy „Tím se ale nesnažím říct, že jsem lepší, ...“, nevyjádřil negativně ke svým dřívějším postojům, může evokovat dojem, že je sám negativně nevnímá, a celou omluvu tedy nemyslí doopravdy upřímně. Dá se předpokládat, že první část druhé věty druhého odstavce o tom, jak se J. Gunn snaží zakládat svou práci na lásce, má za účel především naklonit si čtenáře na svou stranu. Takto se domnívám z toho důvodu, že by se taková skutečnost dala považovat za objektivně dobrou. Autor také v tomto tweetu znovu zdůrazňuje, že příčina jeho dřívějšího vyjadřování na sociálních sítích je odstraněna, a to sice tím, že již neříká věci jen z toho důvodu, aby byly šokující.

Ve třetím odstavci se režisér odkazuje na své omluvy z dřívější doby, které byly zveřejněny za účelem vyjádření lítosti právě nad výroky, za které byl v nedávné době sankciován. Prohlašuje, že tyto omluvy myslel vážně a skutečně cítil lítost nad svými činy. Díky této části řečového aktu jej lze považovat nikoliv za omluvu, ale za zdůraznění již proběhlé apologie tohoto druhu. Přesto by se dala považovat za mortifikaci, protože se autor nevyjadřuje způsobem, kterým by své dřívější postoje vyvracel.

Ve čtvrtém odstavci autor oznamuje, že jeho minulé výroky nebyly myšleny vážně, ale jednalo se o jeho vlastní styl humoru. Toto prohlášení se dá považovat za zbavování se viny. Taková skutečnost by totiž jeho bezmála deset let staré výroky znevážila a napravila jeho

pověst. Druhou větou tohoto odstavce nám ovšem prakticky sděluje, že by to mělo být každému zřejmé.

Poslední, tedy pátý odstavec se dá považovat za shrnutí předchozích čtyř. Autor zde opět poukazuje na své nevhodné chování v minulosti a opět zdůrazňuje, že se jeho postoje změnil, což má za důsledek to, že se tímto způsobem dnes nechová. Větou „Neviním tím své minulé já, ale jsem se sebou v současné době spokojenější.“ nechává autor možná nevědomky potenciálního čtenáře znovu v pochybnostech, zda doopravdy považuje své minulé vyjadřování za nevhodné nebo vůbec nějakým způsobem negativní. To, že se cítí být v současné době spokojenější tento fakt nijakým způsobem nevyvrací. U jeho poslední věty, tedy „Miluji vás vám všem“ si nejsem plně jist jejím záměrem. Je však možné, že se snaží navázat na svůj předchozí výrok o tom, jak jeho tvorba vychází z lásky, a tedy si naklonit své čtenáře. Je samozřejmě také možné, že to myslí vážně.

Dle W. L. Benoitovy typologie (1997) krizového jednání, kterou jsem popsal v teoretické části se zčásti jedná o mortifikaci, neboť autor připustil svoji vinu a zmínil i svou lítost, byť pouze odkazem na dřívější vyjádření. Zároveň se ovšem jedná o korektivní chování, neboť také prohlásil, že se podobně nežádoucím chováním prezentovat nebude.

6.4.2 Zdařilost performativu

Pro rozbor omluvy J. Gunna jako řečového aktu použiji podmínky zdařilého performativu podle J. L. Austina (1961), které jsem prezentoval v teoretické části. Řečový akt podrobím pravidlům ve stejném pořadí.

A.1 Stejně tak jako v případě Boeingu nemusí být konvenční procedura omluvy jejím adresátem přijata, ale pouze vyslyšena, případně doručena. Na rozdíl od onoho případu se ale v tomto řečovém aktu neobjevují žádná konkrétní slova, která by proces omlouvání se uskutečňovala. J. Gunn se sice svou apologií distancuje od svého předchozího chování a odkazuje na omluvy, které dělal v minulosti, ale zkoumané prohlášení, které na svém Twitteru uveřejnil, slova omlouvám se nebo jiná slova vyjadřující lítost přímo neobsahuje. Omluva nicméně nemusí být nutně uskutečněna tím, že omlouvající se pronese slova „omlouvám se“.

Veřejná prohlášení, které ale J. Gunn v minulosti vydával, jsou něčím, za co by se měl ve své současné situaci omluvit, protože za ně mimo jiné nese plnou zodpovědnost. Otázkou však je, jestli nejsou omluvy z dřívějších let postačující a zda je skutečnou kauzou jejich znovuoživení nebo medializace něčeho, co už se dá považovat za vyřešené.

A.2 Jak již bylo zmíněno, režisér nese za své výroky plnou odpovědnost, neboť je osobně psal, a to ve stavu plné přičetnosti a bez cizího nátlaku. Je tedy jedinou kompetentní osobou, která se za takový čin může omluvit.

Adresátů omluvy je hned několik. První skupinou je určitě veřejnost zastoupena především fanoušky režisérových snímků, u které si pravděpodobně J. Gunn jakožto člověk živící se svou tvorbou snaží udržet či napravit reputaci.

Druhou skupinou adresátů, kterým je omluva směřována, je vedení společnosti Disney, které se po vzniku kauzy rozhodlo ukončit s J. Gunnem spolupráci. Přestože můžeme pouze spekulovat o tom, zda se pokoušel napravit si u této organizace reputaci, doufal v obnovení spolupráce v návaznosti na jeho projev lítosti nebo měl přislíbené obnovení jeho funkce coby režiséra franšízy, je jisté, že jeho bývalí kolegové a nadřízení jsou jedni z těch, kterým je omluva určena.

Poslední ze skupin adresátů, u které je ovšem sporné, zda jí skutečně je, jsou oni republikánští nepřátelé J. Gunna, kteří jeho tweety zveřejnili a tím celou kauzu zahájili. Je možné, že i jim se režisér snažil dokázat, že jeho příspěvky byly pouze nevhodným humorem, se kterým se v současné době již neztotožňuje.

B.1 a B.2 J. Gunn je jediným člověkem, který je za událost odpovědný a vzhledem k tomu, že svou omluvu již zveřejnil, dá se podmínka toho, že se procedury musí zúčastnit všechny strany, považovat za splněnou.

Vzhledem k tomu, že jsou jak kauza, tak omluva za ni už přes dva roky staré, dá se předpokládat, že se omluva dostala ke všem svým adresátům.

Γ.1 a Γ.2 Oproti Boeingu je ověření podmínky upřímných pocitů spojených s procesem omluvy v tomto případě trochu jednodušší. Podle jednoduchosti slovních spojení, které J. Gunn využíval, drobných překlepů, a ne úplně správně dodržované větné stavby můžeme předpokládat, že režisér nejen že napsal prohlášení sám, ale také že tak učinil v relativně krátkém časovém horizontu. Toto může být důvod pro považování emocí zobrazených v dané sérii tweetů za pravděpodobněji reálné.

Vyjádření lítosti nad svými činy, tedy jedna z emocí, které běžnou omluvu doprovázejí, je zde uvedeno pouze v minulém čase, a to v souvislosti s omluvnými prohlášeními vydanými v minulosti. Protože ji ale zmiňuje a nevyvrací ji, předpokládám, že ji stále pociťuje.

V textu se autor rovněž pokouší vyjádřit lásku nejen ke svému dílu, ale taky „nám všem“. Vzhledem k náležitostem, které by adresát omluvy měl obdržet, aby byla doopravdy zdařená,

nepřikládám těmto sdělením přílišnou váhu. Jakýkoliv byl autorův záměr, tedy zda se jedná o úmyslný pokus o manipulaci se čtenářem nebo nikoliv, není pro omluvení se vyjádření lásky potřebné a jako takové se míjí s požadovaným účinkem omluvy.

Po rozboru řečového aktu a analýze podle J. L. Austinových (1961) pravidel můžeme pokládat proceduru omluvy za částečně úspěšnou. Jak víme, úspěšná omluva nemusí nutně obsahovat slovní spojení omlouvám se. Protože se zde ale odkazuje na upřímnost omluv v minulosti a s nimi spojenou lítost, dají se podmínky vypovídání určitých slov a pocitování určitých emocí považovat za splněné, přestože takto nemůžeme učinit úplně jednoznačně. Procedura byla provedena všemi účastníky správně a úplně, a to kompetentními osobami.

6.4.3 Podmínky užití

Následující část analýzy se věnuje zkoumání omluvy podle podmínek užití dle E Ogiermann. (2009) a slouží k posouzení podmínek užití omluvy.

1. Propoziční obsah – V rámci této podmínky lze jednoznačně přisoudit J. Gunnovi, tedy osobě S, že v minulosti psal a sdílel pohoršující příspěvky, tedy činil akt A. Podmínka toho, aby se měl mluvčí v první řadě za co omlouvat, je tedy naplněna. V textu, ve kterém režisér reagoval na opětovné zveřejnění svých starých příspěvků, je toto naplnění podpořeno větami „Mnoho lidí, kteří mě sledovali v začátcích mé kariéry, si mohlo všimnout, že jsem se vnímal jako provokatér, jenž tvořil filmy a vyprávěl vtipy, které byly celkově pobuřující a tabu.“ a „V každém případě, toto je kompletně upřímná pravda: dělával jsem spoustu ofenzivních vtipů.“
2. Preparatorní podmínka – Je obtížné zjistit, zda režisér skutečně věří, že svými výroky někomu ublížil. Největším problémem naplnění této podmínky je ale fakt, že výroky jako takové nebyly směřované proti nikomu konkrétnímu, a tedy nemohlo být ublíženo žádné specifické osobě. Toto však J. Gunn vyvrací větou z příspěvku číslo 4: „V minulosti jsem se již omlouval za svůj humor, který ostatním lidem ubližoval.“ I přes obtížnost zjistit, zda je doopravdy myšlena vážně, potvrzuje, že samotný mluvčí pojímá své minulé chování za něco, co někomu ublížilo.

Přestože adresáty omluvy můžeme s jistou mírou určitosti definovat, osobu, které akt A ublížil, můžeme označit jen stěží.

3. Podmínka upřímnosti – Režisér větou ze třetího příspěvku „Doopravdy jsem cítil lítost a myslel jsem vážně každé slovo ze svých omluv.“ sděluje svou dřívější upřímnost.

Vzhledem k tomu, že je celá apologie zaměřena na dokázání toho, že už se podobným nežádoucím způsobem chovat nebude a svou minulou upřímnost nevyvrací, dá se předpokládat, že, pokud nelhal, svou omluvu myslel upřímně i ve zkoumaném případě.

Jeho sliby se dají doložit například větami „Tím se nesnažím říct, že jsem lepší, ale že jsem velmi, velmi jiný, než jaký jsem byl před pár lety.“ z druhého příspěvku a „Jak jsem již mnohokrát veřejně prohlásil, vyvinul se jak můj humor a má práce, tak i já jako člověk.“ z prvního příspěvku.

Upřímnost je, stejně jako u případu Boeingu, obtížně zjiřitelná.

4. Podmínka nezbytnosti – Odpověď na otázku, zda je daná apologie skutečně omluvou za nevhodné chování na internetu, je přinejmenším obtížná. Díky větám, jako jsou například: „Mnoho lidí, kteří mě sledovali v začátcích mé kariéry, si mohlo všimnout, že jsem se vnímal jako provokatér, jenž tvořil filmy a vyprávěl vtipy, které byly celkově pobuřující a tabu.“ z prvního tweetu a „Mé dny říkání něčeho pouze z toho důvodu, aby to bylo šokující a aby to získalo reakce, jsou u konce.“ ze druhého tweetu, lze jednoznačně usoudit, že je toto veřejné sdělení reakcí na akt A.

Problémem naplnění této podmínky je však fakt, že se autor ve svém příspěvku výslovně neomluvil. Nejblíže omluvě a utvrzení o její upřímnosti je opět třetí odstavec, tedy: „V minulosti jsem se již omlouval za svůj humor, který ostatním lidem ubližoval. Doopravdy jsem cítil lítost a myslel jsem vážně každé slovo ze svých omluv.“ Tento výrok se však pouze vztahuje k minulosti.

Podmínka prepozičního obsahu je jednoznačně naplněna. Akt A, tedy zveřejňování nevhodných příspěvků na sociálních sítích, byl skutečně spáchán osobou S, tedy J Gunnem. Přestože není přesně určeno, komu bylo aktem A ublíženo, uvádí režisér, že ví, že lidem jeho humor ubližoval a tím tedy naplňuje preparatorní podmínku. Podmínka upřímnosti, stejně jako podmínka nezbytnosti však nemohou být označeny za správně naplněné, neboť mluvčí nevyjádřil lítost vztahující se k současnosti, a kromě slibů a oznámení se ve svém textu doopravdy neomluvil.

6.5 Důsledky omluvy

Tato podkapitola pojednává o změnách ukazatelů, pomocí kterých se pokusím krizovou komunikaci ohodnotit a které se udály po uskutečnění daného vyjádření krizové komunikace

6.5.1 Finanční důsledky omluvy

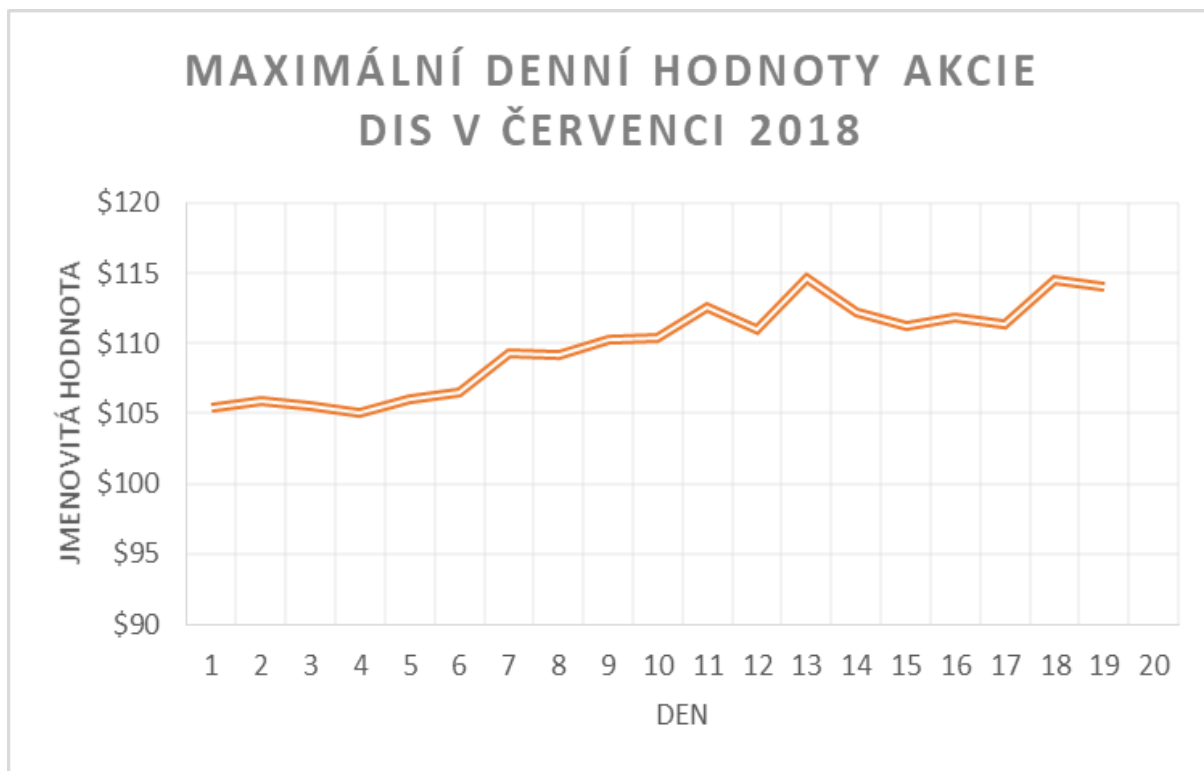
Mike Chernovich svůj článek, který celou krizi rozpoutal, vydal na svém blogu v červenci roku 2018. (Cernovich, 2018). Ve stejném měsíci byla rovněž rozvázána spolupráce společnosti The Walt Disney Company s režisérem J. Gunnem. Klíčovými časovými oblastmi pro sledování propadu tržní hodnoty akcií, jenž jsem si vybral jako jeden ze způsobů měření závažnosti podnikové krize, bude tedy červenec 2018, jemu předcházející údaje a údaje poněm. Vzhledem k tomu, že omluva byla vydána velmi pohotově ve stejném týdnu jako onen článek, bude relativně obtížné měřit, jaký měla okamžitý efekt na sledovaný znak

Navzdory tomu, že podnik The Walt Disney Company (burzovní značka DIS) prošel v červenci něčím, co by se dalo považovat za krizi veřejného mínění, zaznamenávala cena jejich jmenovité akcie dle Yahoo! finance růst jen s mírnými fluktuacemi. Od začátku měsíce se cena mírně zvedala z denního maxima 104,04 \$ za kus 3. 7. na 114,68 \$ za kus 19.7.

V týdnu propuknutí krize však následoval mírný pokles, kdy se denní maximum jmenovité hodnoty snížilo na 114,05 \$ 24. 7. 2018. Po tomto mírném propadu se však vývoj ceny vrátil ke svému dlouhodobějšímu trendu, tedy trvalému růstu.

Následující graf zobrazuje vývoj denního maxima jmenovité hodnoty jednoho kusu akcie v červenci 2018:

Graf 3: Maximální denní hodnoty akcie DIS v červenci 2018

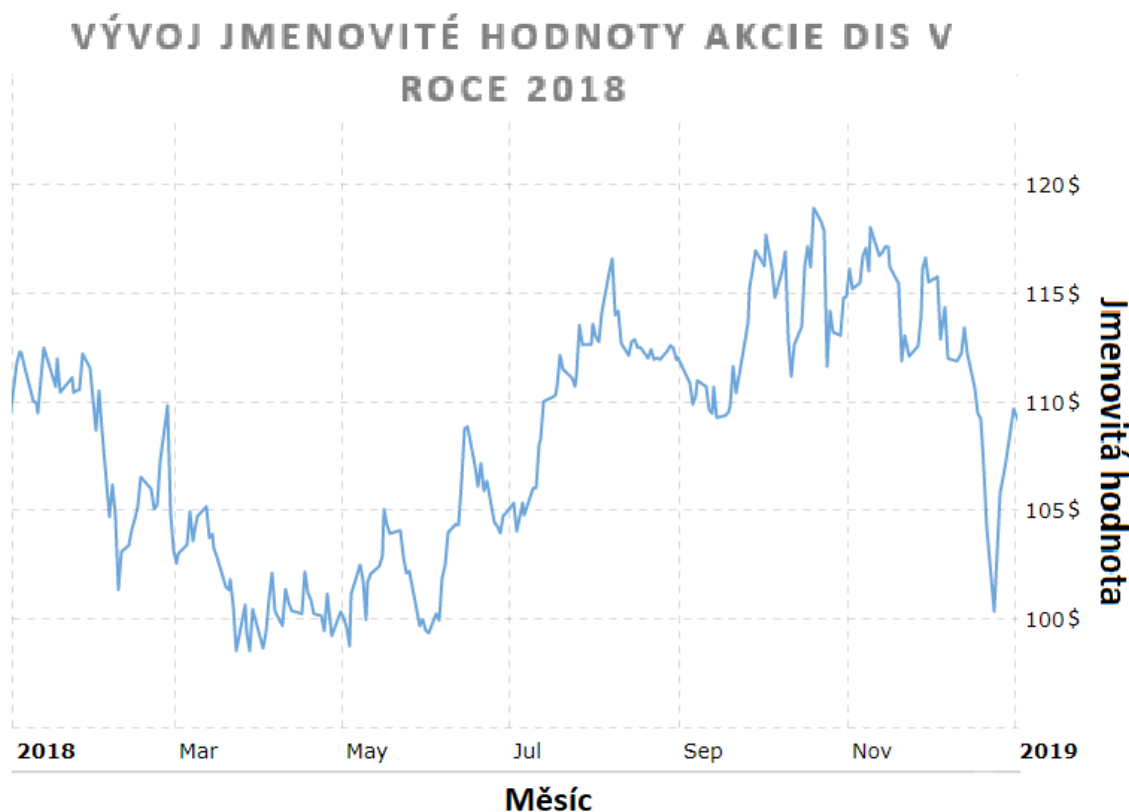


Zdroj: Yahoo! Finance

V horizontu jednoho roku se však o vývoji jmenovité hodnoty akcií DIS nedá říct, že by udržovaly nějaký lineární trend. Za celý rok 2018 cena prošla několika výraznými poklesy a rychlými růsty. Dle serveru Macrotrends.net (2020) nastalo minimum toho roku ve dnech 28. 3. a 23. 3., kdy denní průměr jmenovité hodnoty činil 98,54 USD. Své maximální hodnoty denního průměru v témže roce dosáhla hodnota akcie 19. 10., kdy činila 118,9 USD.

Následující graf zobrazuje vývoj měsíčního průměru akcií The Walt Disney Company během roku 2018:

Graf 4: Vývoj jmenovité hodnoty akcie DIS v roce 2018



Zdroj: Nasdaq.com

Celá situace spojená s propuštěním J. Gunna se odehrála během růstu ceny mezi červnem a srpem a výrazně neovlivnila tehdejší trend. Přestože sledovaná hodnota prošla v roce 2018 několika fluktuacemi, nedá se žádná z nich vyzorovat během klíčového období. Z tohoto můžeme usoudit, že tato krize buď neměla výrazný dopad na chod podniku a veřejné mínění, nepředstavovala ohrožení promítající se v tržní hodnotě akcií nebo byla okamžitě vyřešena veřejnou omluvou J. Gunna, čímž by ono vyjádření činila mimořádně úspěšným.

Společnost The Walt Disney Company v roce 2018 zaznamenala celkové tržby 59,43 miliard \$, což oproti předchozímu roku představovalo nárůst o 4,49 miliard \$. Pokud přihlédneme k faktům, že v roce 2016 měla tato společnost celkové tržby ve výši 52,465 mld. \$ a v roce 69,57 miliard \$, dá se předpokládat, že na dlouhodobý nárůst tohoto ukazatele neměla celá situace vliv.

Společnost Marvel Studios v roce 2018, tedy v roce, ve kterém zmíněná kauza probíhala, vydala film Black Panther, který byl ve své době jedním z nejvýdělečnějších filmů z této produkce. V době, kdy vedení společnosti začalo řešit problémy spojené se znovuobjevenými

tweety J. Gunna, již probíhal prodej ve formě digitálních kopií. V nadcházejícím roce společnost vydala film *Avengers: Endgame*, který se stal nejen jedním z nejvýdělečnějších filmů z její produkce, ale rovněž jedním z nominálně nejvýdělečnějších filmů vůbec. Dá se tedy předpokládat, že se kauza neprojevila ani na tržbách jako ukazateli kvality podnikového hospodářství (Boxs office mojo, 2020).

6.5.2 Ostatní důsledky omluvy

Jak již bylo výše zmíněno, za návrat režiséra J. Gunna se postavili nejen herci a tvůrci s ním na filmech spolupracující, ale i fanouškovská základna, která sestavila internetovou petici. Toto mohly být jedny z impulsů, které přiměly vedení společnosti The Walt Disney Company znovu zahájit spolupráci se svým bývalým klíčovým pracovníkem. Takto se stalo v březnu roku 2019.

Dle serveru Deadline (2019) stál za znovuzaměstnáním tvůrce předseda představenstva The Walt Disney Company Alan Horn, který stál i za jeho propuštěním. Horn se jak před propuštěním, tak po něm několikrát s J. Gunnem setkal, aby celou situaci prodiskutovali. Představitel korporace právě díky jeho následnému jednání, zvládnání celé situace, a především touto prací zkoumané veřejné odpovědi režisérovi dovolil vrátit se k jeho práci v Marvel Studios. (Deadline, 2019)

Je ovšem spekulativní, zda se jednalo skutečně o režisérovo jednání, které obnovilo spolupráci, nebo zda bylo tento vývoj situace domluvený již od samotného vzniku kauzy. Jedním z důvodných podezření by mohlo být to, že představenstvo společnosti The Walt Disney Company nikdy nevedlo, který režisér by měl ságu přebrat. Jedinými informacemi vztahujícími se k tomuto tématu byly nijak nepotvrzené spekulace na internetových fórech.

Zatím sága *Strážců galaxie* vydělala společnosti přes 1,2 miliard USD, přičemž druhý díl byl výdělečnější než ten první. Je tedy zřejmé, že se tento obchodní koncept osvědčil a z pohledu mateřské společnosti by bylo racionální ho udržet, a to pravděpodobně včetně jednotlivých účinkujících. Navíc je pravděpodobné, že pokud se režisér za své výroky v minulosti již omlouval, podobná kauza se již v minulosti řešila a společnost si měla svého potenciálního zaměstnance důkladně prověřit.

Nezávisle na tom, z jakého důvodu se J. Gunn omlouval, byl však znovu obsazen do své funkce režiséra *Strážců galaxie*, jejichž třetí díl byl odsunut na neurčito.

7 VÝSLEDKY

Následující kapitola je věnována vyhodnocení vlivu krizové komunikace na řešení podnikových krizí.

7.1 Boeing

Omluvu společnosti Boeing za podíl na vině u havárií letů společností Lion air a Ethiopian Airlines jsme díky naplnění podmínek, kterými jsou předpoklady pro zdařený performativ podle J. L. Austina (1961) označili za úspěšně pronesenou. Stejně tak je tomu u E. Ogiermaniných (2009) podmínek užití. Přestože se dá pochybovat o podmínkách vztahujících se k upřímnosti, přiřazuji této omluvě podle matice ze třetí kapitoly hodnocení zcela úspěšného aktu. Důraz na naplnění podmínek upřímnosti by totiž mohl přerušit jakékoliv hodnocení libovolného řečového aktu, u kterého je nemůžeme osobně ověřit.

Podle sledované hodnoty akcií můžeme určit, že omluva, přestože splnila všechny sledované podmínky, měla na řešení podnikové krize pouze malý až žádný efekt. Propad hodnoty jednoho kusu začal po vypuknutí krize a z dlouhodobého ani krátkodobého hlediska na něho omluva neměla prakticky žádný vliv. Osobně předpokládám, že tržní hodnota prošla výrazným propadem především z důvodu zákazu letů jednoho z hlavních prodávaných modelů, což odradilo drtivou většinu investorů od koupě.

Podobně je to i s prodeji a objednávkami, na které veřejná omluva rovněž neměla žádný vliv. Zde má ovšem zákaz letů pravděpodobně ještě větší význam. Moje dílčí hypotéza o této společnosti je tedy vyvrácena.

Za jeden z nejdůležitějších důkazů toho, že se omluva nesetkala s pozitivním přijetím však pokládám fakt, že byl krátce po jejím pronesení CEO Dennis Muilenberg, tedy sám mluvčí, propuštěn. Valná hromada tedy sama rozhodla, že jeho krizové vedení včetně krizové komunikace bylo neuspokojivé.

Omluvu tedy považuji za nepřijatou, přehlíženou a bez jakéhokoliv důležitého efektu. Přestože splňovala stanovené podmínky, neměla požadovaný účinek.

Jak bylo zmíněno v teoretické části, omluva jakožto přiznání odpovědnosti s největší pravděpodobností zvýší počet s krizí souvisejících soudních sporů. V takovém případě by bylo za každých podmínek lepší se jako vedení společnosti neomlouvat. Nyní je tedy nutné podotknout, že v některých právních systémech je takováto omluva považována za oficiální přijetí odpovědnosti a v takovém případě může pro soud nebo porotu představovat polehčující

okolnost, která by z pohledu společnosti snížila celkové náklady na soudní spory a zároveň také zkrátila jejich trvání.

Je tedy pravděpodobné, že vedení společnosti The Boeing Company provedlo kalkulace, prostřednictvím kterých zjistilo, kolik omluva pravděpodobně vyvolá, nových sporů, jaké budou náklady na marketing související se zveřejněním omluvy a o kolik v průměru sníží částku, kterou bude společnost povinna rodinám obětí a dalším postiženým vyplácet. K červenci 2020 má Boeing téměř všechny své soudní spory vyřešené. (Reuters, 2020)

Ke dni odevzdání bakalářské práce má Boeing již povoleny testovací lety. (The Economic Times, 2020)

7.2 Disney

Přestože J. Gunn na svou lítost spíše odkazuje, dá se jeho prohlášení považovat za zdařilý performativ podle J. L. Austinovy (1961) teorie řečových aktů. Tomuto napomáhají i znaky, které by se daly vyložit jako potvrzení upřímnosti a které jsem v 6. kapitole komentoval. Protože však dvě z podmínek užití omluvy nemohou být označeny za splněné, nepovažuji tento řečový akt za omluvu splňující podmínky užití podle E. Ogiermann. (2009) Vzhledem k tomu, že jedna skupina hodnotících kritérií je splněna a druhá nikoliv, pokládám tuto omluvu pouze za částečně úspěšnou.

Jak plyne z grafů a informací v kapitole věnující se této krizi ve společnosti The Walt Disney Company, ani samotná krizová situace, ani následné omluvné prohlášení nemají vliv na vývoj jmenovité hodnoty akcií, který v krátkém období kolísala kolem 110 \$ za kus. Vývoj tržeb se díky úspěchům onoho roku rovněž nejeví jako postižený danou krizí.

Pokud tedy nepředpokládáme, že by krize byla vážná a daná omluva ji s velkým úspěchem utlumila, což by pravděpodobně zajistilo mnohem větší mediální pokrytí, můžeme tvrdit, že neměla na řešení organizační krize významný vliv.

Jediným pozitivním efektem, který se po zveřejnění prohlášení dostavil, bylo znovu zaměstnání J. Gunna jako režiséra filmové ságy.

Přestože se nedostavil žádný výrazný dopad krize ani následující omluvy ovlivňující kvantitativní ukazatele, považuji omluvu za úspěšně přijatou z toho důvodu, že bylo jejím následkem uvedení situace do původního stavu, tedy před Cernovicovým zveřejněním starých tweetů. Toto by mohlo být důkazem toho, že se společnost zachovala v dané situaci vhodným způsobem, což by bylo vyvrácením mé dílčí hypotézy ohledně tohoto případu.

7.3 Vyhodnocení

Nepodařilo se prokázat hlavní hypotézu, a to že naplnění podmínek pro zdařilý performativ a podmínek užití má pozitivní vliv na vyřešení podnikové krize. Takto jsem usoudil z toho důvodu, že jedna z omluv, ačkoliv splňovala všechny podmínky, nezaznamenala žádné pozitivní přijetí a ta druhá, byť splňovala jen jednu skupinu podmínek, zaznamenala mnohem větší konvenční úspěch. Z této práce tedy není zřejmé žádné pravidlo, které by určovalo vliv sledovaných podmínek na úspěšnost krizového managementu.

8 ZÁVĚR

Pro vysvětlení toho, co je krize v organizaci a jak funguje krizová komunikace jsem využil rešerši odborné literatury. Stejným způsobem jsem i vysvětlil základy teorie řečových aktů a podmínek užití omluvy, které jsem následně skutečně k hodnocení zkoumaných veřejných prohlášení použil.

Těmto podmínkám jsem oba řečové akty podrobil. Ukázalo se, že jak u společnosti The Boeing Company, tak u společnosti The Walt Disney Company se jedná o apologie splňující podmínky zdařilého performativu. Omluva bývalého zaměstnance The Walt Disney Company však na rozdíl od druhého zkoumaného případu nenaplnovala podmínky užití, pomocí kterých jsem usuzoval, zda je omluva správně použita.

Následně jsem s pomocí internetových zdrojů zjistil aktuální informace o stavu společností, stavu zkoumaných krizí a hodnotách kvantitativních ukazatelů, které jsem si pro tuto práci vybral, tedy jmenovité hodnoty akcií a prodejů. Během tohoto výzkumu jsem zjistil, že pro Boeing nepředstavovala zveřejněná omluva žádný milník, po kterém by se ukazatele začaly vracet do normálu. Pro společnost Disney naopak ani krize, ani následná krizová komunikace nepředstavovaly žádnou výraznou změnu v hodnotě oněch ukazatelů.

V obou společnostech následně proběhly organizační změny. Společnost Disney vrátila svému pracovníkovi místo a společnost Boeing změnila generálního ředitele.

Ve vyhodnocení jsem porovnal výsledky sledování podnikových ukazatelů a situací s výsledky analýzy řečových aktů. Nepodařilo se mi prokázat hlavní hypotézu, že naplnění podmínek pro zdařilost řečových aktů má pozitivní vliv na řešení podnikové krize, protože úspěšná omluva společnosti The Boeing Company nezaznamenal prakticky žádný pozitivní dopad, zatímco omluva J. Gunna měla za následek navrácení do předkrizové situace, přičemž sama všechny podmínky nesplňovala.

Tato práce vyhodnocuje úspěšnost krizové komunikace podle ukazatelů, které sledují hodnotu akcií a celkové prodeje. Ukazatele, na které jsem se však nezaměřil, tedy například počet soudních procesů, mohou mít na výsledek práce jiný vliv.

Další problematikou, kterou se práce nezabývá, je otázka, zda je vůbec možné definitivně určit, jestli má naplnění podmínek, které jsem zde použil, společný vliv na jednotlivé typy krizí. Je totiž možné, že je každá organizační krize natolik odlišná od těch ostatních, že obecná pravidla nelze sestavit.

SEZNAM ZKRATEK

FAA	- Federal Aviation Administration-Americká agentura pro bezpečnost letectví
EASA	- European Union Aviation Safety Agency – Evropská agentura pro bezpečnost letectví
MCAS	- Maneuvering Characteristics Augmentation Systém – pomocná systém ovládání letadla
IRT	- Image Restoration Theory – teorie opravy image
DIS	- burzovní značka The Walt Disney Company
BA	- burzovní značka The Boeing Company

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Odborné zdroje

1. AGERDAL-HJERMIND, A (2000). *Organizational blogging: A case study of a corporate weblog from an employee perspective*. Corporate Communications: An International Journal 19, 34-51
2. ANTUŠÁK, E. a KOPECKÝ (2005), Z. *Krizový management: mezinárodní aspekty*. Oeconomica
3. ANTUŠÁK, E. a VILÁŠEK, J. (2016), *Základy teorie krizového managementu*. Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum
4. AUSTIN, J. L. (1961), *Jak udělat něco slovy*. Filosofía,
5. BEDNÁŘ, V. (2012), *Krizová komunikace s médii*. Grada Publishing,
6. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. (2006), *Management.*, Computer Press,
7. BENOIT, W. L. (1997), *Image Repair discourse and Crisis Communication*, Public relations review, 23(2), 177-186
8. BURKE, K. (1970), *The Rhetoric of Motives*, University of Claifornia Press
9. COOMBS, W. T. (2014), *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*, Sage
10. EVANGELU, J. E. (2013), *Krizová komunikace: efektivní zvládání krizových a zátěžových situací*, Key Publishing
11. GOODMAN, M., ROMENTI, S., MURTARELLI, G. and VALENTINI, C. (2014), *Organisations' conversations in social media: Applying dialogue strategies in times of crisis*, Corporate Communications: An International Journal
12. CHALUPA, R. (2012), *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*, Grada
13. NA, Y. (2017), *Strategic maneuvering by persuasive definition in corporate crisis communication: The case of Taobao's response to criticism*, Journal of Argumentation in Context 6(3), 344-358
14. OGIERMANN, E. (2009), *On Apologising in Negative and Positive Politeness Cultures*. John Benjamins Publishing
15. ONDRÁČEK, T. (2018), *The Use of an Apology*, Of Business Economics, Management and Marketing 2018, 167
16. ONKILA, T. (2009), *Environmental Rhetoric in Finnish Business: Environmental Values and stakeholder relations in the corporate argumentation of acceptable environmental management*. Jyväskylä studies in business and economics (76)

17. OWEN, M. (1983), *Apologies and Remedial Interchanges: A Study of Language Use in Social Interaction*. Mouton de Gruyter
18. PALMIERI, R. (2014), *Corporate Argumentation in Takeover Bids* (Vol. 8). John Benjamins
19. PERRY, R. W. (2007), *What is a crisis?* Springer
20. QUARANTELLI, E. L. (2005), *A social science research agenda for the disasters of the 21st century*. Xlibris
21. SEARLE, J. R. (1979), *Expression and meaning: Studies in the Theory of Speech Acts*, Cambridge University Press
22. SEARLE, J. R. (2007), *Rečové akty: esej z filozofie jazyka*, Kalligram
23. VYMĚTAL, Š. (2009), *Krizová komunikace: a komunikace rizika*, Grada

Zpravodajské zdroje

1. ARNOT, M. (2020), *Boeing's 737 MAX is being readied for a comeback. What travelers need to know*, The Economic Times, 10.7.2020 [cit. 14.7.2020], dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/news/international/business/boeings-737-max-is-being-readied-for-a-comeback-what-travelers-need-to-know/articleshow/76874111.cms>
2. Boeing (2020), *Boeing: Boeing history*, [cit. 13.7.2020], dostupné z: <https://www.boeing.com/history/#/founders-videos/william-edward-boeing>
3. Boeing (2020), *Boeing: General information*, [cit. 13.7.2020], dostupné z: <https://www.boeing.com/company/general-info/>
4. CAMPION-SMITH, B. (2019), *Transport Canada to independently assess the changes to the Boeing 737 Max*, The Star, 18.9.2019 cit. [6.3.2020], dostupné z: <https://www.thestar.com/politics/federal/2019/09/18/transport-canada-to-independently-assess-the-changes-to-the-boeing-737-max.html>
5. ČTK (2019), *Po pádu etiopského boeingu zemřelo všech 157 lidí, včetně čtyř Slováků*, iDNES.cz, 10.3.2019, cit. [6.3.2020], dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/etiopie-letadlo-pad-addis-abeba-nestesti-havarovalo-nairobi-mrtvi.A190310_093248_zahranicni_pmk
6. DIAA, S. (2019), *UAE regulator bans operations of Boeing 737 MAX*, Gulf News, 12.3.2019 [13.7.2020], dostupné z: <https://gulfnews.com/business/aviation/uae-regulator-bans-operations-of-boeing-737-max-1.1552417808820>
7. EBBS, W. (2020), *Boeing 737 MAX to Be Approved: Is the FAA Repeating Its Fatal Mistakes?* CNN, 26.1.2020 [cit. 6.3.2020], dostupné z: <https://www.cnn.com/boeing-737-max-to-be-approved-is-the-faa-repeating-its-fatal-mistakes/>
8. ESWARDS, C. (2018), *Re-hire James Gunn*, [cit. 13.7.2020], Change.org, dostupné z: <https://www.change.org/p/marvel-re-hire-james-gunn>
9. FLEMING, M. (2019), *Disney Reinstates Director James Gunn for ,Guardians Of The Galaxy 3'*, 15.3.2019 [14.6.2020], DEADLINE, dostupné z: <https://deadline.com/2019/03/james-gunn-reinstated-guardians-of-the-galaxy-3-disney-suicide-squad-2-indefensible-social-media-messages-1202576444/#comments>
10. GATES, D. (2019), *Flawed analysis, failed oversight: How Boeing, FAA certified the suspect 737 MAX flight control systém*, 17.3.2019, 21.3.2019 [cit. 6.3.2020], The Seattle Times, dostupné z: <https://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/failed->

certification-faa-missed-safety-issues-in-the-737-max-system-implicated-in-the-lion-air-crash/

11. History.com (2019,) *Walt Disney Company is founded*, History.com, 22.7.2019, 26.5.2020 [cit. 6.3.2020] dostupné z: <https://www.history.com/this-day-in-history/walt-disney-company-founded>
12. JOHNSON, E. M. (2020), *Boeing settles nearly all Lion Air 737 MAX crash claims: filling*, 8.7.2020 [cit. 13.7. 2020], dostupné z: <https://www.reuters.com/article/us-boeing-737max-settlement/boeing-settles-nearly-all-lion-air-737-max-crash-claims-filing-idUSKBN24838P>
13. JOSEPHS, L. (2020), *Boeing posts first annual loss in more than two decades as 737 Max crisis drags on*, cit. 29.1.2020, 29.1.2020 [cit. 13.7. 2020], dostupné z: <https://www.cnbc.com/2020/01/29/boeing-ba-earnings-q4-2019.html>
14. KASPER, J. (2020), *Airbus and Boeing Report May 2020 Commercial Aircraft Orders and Deliveries*, 17.7.2020 [cit. 6.3.2020], Defense and Security Monitor: A Forecast International, Aerospace and Defense Blog, dostupné z: <https://dsm.forecastinternational.com/wordpress/2020/06/17/airbus-and-boeing-report-may-2020-commercial-aircraft-orders-and-deliveries/>
15. KOEING, D, KRISHER, T. (2019), *Europe and canada Just Signaled They Don't trust the FAA's Investigation of the Boeing 737 MAX*, 24.3.2019 [13.7.2020], Flieger faust, dostupné z: <https://www.fliegerfaust.com/boeing-crash-news-2632652867.html>
16. LEVIN, A. (2019), *Fight for Survival on Doomed Jet Came Down to two cockpit Wheels*, Bloomberg, 20.6.2019 [cit. 6.3.2020], dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-06-20/fight-for-survival-on-doomed-jet-came-down-to-two-cockpit-wheels>
17. Macrotrends (2020), *Revenue 2006-2020 / BA*, Macrotrends, cit. [6.3.2020] dostupné z: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/BA/boeing/revenue>
18. MARTIN, W., SLOTNICK, D. (2020), *Boeing posted its first full-year loss more than 20 years, as the 737 Max crisis continues*, 29.1.2020 [cit. 6.3.2020], Business Insider, dostupné z: <https://www.businessinsider.com/boeing-earnings-737-max-first-annual-loss-more-than-20-years-2020-1>
19. Marvel (2020), *Corporate Information*, Marvel Studios, [cit. 13.3.2020], dostupné z: <https://www.marvel.com/corporate/about>
20. PATRICK, S. (2018), *How Marvel film director James Gunn was demonised by the alt-right*, The Guardian, 1.8.2018 [cit. 14.6.2020], také dostupné z:

<https://www.theguardian.com/commentisfree/2018/aug/01/james-gunn-alt-right-marvel-film-director-tweets>

21. Southern Poverty Law Center, *Mike Cernovich*, cit. [13.7.2020], dostupné z: <https://www.splcenter.org/fighting-hate/extremist-files/individual/mike-cernovich>
22. STATISTA (2020), *Airbus and Boeing: aircraft orders 2006-2019*, Statista research Department, cit. 28.4.2020 [6.3.2020] dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/264492/aircraft-orders-from-airbus-and-boeing/Boeing>
23. TERROR, J. (2018), *Guardians of the Galaxy Director James Gunn Sets the Record Straight on Politics*, Bleeding Cool, 29.6.2018 [cit. 14.6.2020], dostupné z: <https://bleedingcool.com/movies/guardians-of-the-galaxy-director-james-gunn-sets-the-record-straight-on-politics/>
24. The Walt Disney Company (2020), *ABOUT THE WALT DISNEY COMPANY*, [cit. 13.7.2020], dostupné z: <https://thewaltdisneycompany.com/about/#our-businesses>
25. WAGNER, M., RIES, B., ROCHA, V., WESTCOTT, B. (2019), *Boeing 737 Max 8 planes grounded after Ethiopian crash*, CNN, 14.3.2019 [cit. 6.3.2020], dostupné z: https://edition.cnn.com/world/live-news/boeing-737-max-8-ethiopia-airlines-crash/h_cc176547e013a741391d5c9231fad170
26. Yahoo! Finance (2020), *The Boeing Company (BA)*, Yahoo! Finance, [cit. 6.3.2020], dostupné z: <https://finance.yahoo.com/quote/BA?p=BA&.tsrc=fin-srch>
27. Yahoo! Finance, (2020), *The Walt Disney Company (DIS)*, Yahoo! Finance [cit. 6.3.2020], dostupné z: <https://finance.yahoo.com/quote/DIS?p=DIS&.tsrc=fin-srch>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Maximální denní hodnota akcií BA v březnu 2019.....	35
Graf 2: Objednávky civilních letadel u obou společností Boeing a Airbus.....	38
Graf 3: Maximální denní hodnoty akcie DIS v červenci 2018	49
Graf 4: Vývoj jmenovité hodnoty akcie DIS v roce 2018	50

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Typologie krizí	15
Tabulka 2: Typologie strategií IRT	18
Tabulka 3: Třídy ilokučních platností	23
Tabulka 4: Podmínky užití omluvy	25
Tabulka 5: Kombinace výsledků hodnotících kritérií	25

SEZNAM PŘÍLOH

- 1) Boeing Apology
- 2) Boeing Omluva, překlad
- 3) Disney Apology
- 4) Disney Omluva, překlad

PŘÍLOHA ČÍSLO 1: BOEING APOLOGY

Následující text je originálním zněním omluvy Dennise Muilenburga ze dne 4. dubna 2019:

Boeing CEO Dennis Muilenburg Addresses the Ethiopian Airlines Flight 302 Preliminary Report

1. CHICAGO, April 4, 2019 /PRNewswire/ -- We at Boeing are sorry for the lives lost in the recent 737 MAX accidents. These tragedies continue to weigh heavily on our hearts and minds, and we extend our sympathies to the loved ones of the passengers and crew on board Lion Air Flight 610 and Ethiopian Airlines Flight 302. All of us feel the immense gravity of these events across our company and recognize the devastation of the families and friends of the loved ones who perished.
2. The full details of what happened in the two accidents will be issued by the government authorities in the final reports, but, with the release of the preliminary report of the Ethiopian Airlines Flight 302 accident investigation, it's apparent that in both flights the Maneuvering Characteristics Augmentation System, known as MCAS, activated in response to erroneous angle of attack information.
3. The history of our industry shows most accidents are caused by a chain of events. This again is the case here, and we know we can break one of those chain links in these two accidents. As pilots have told us, erroneous activation of the MCAS function can add to what is already a high workload environment. It's our responsibility to eliminate this risk. We own it and we know how to do it.
4. From the days immediately following the Lion Air accident, we've had teams of our top engineers and technical experts working tirelessly in collaboration with the Federal Aviation Administration and our customers to finalize and implement a software update that will ensure accidents like that of Lion Air Flight 610 and Ethiopian Airlines Flight 302 never happen again.
5. We're taking a comprehensive, disciplined approach, and taking the time, to get the software update right. We're nearing completion and anticipate its certification and implementation on the 737 MAX fleet worldwide in the weeks ahead. We regret the impact the grounding has had on our airline customers and their passengers.
6. This update, along with the associated training and additional educational materials that pilots want in the wake of these accidents, will eliminate the possibility of

unintended MCAS activation and prevent an MCAS-related accident from ever happening again.

7. We at Boeing take the responsibility to build and deliver airplanes to our airline customers and to the flying public that are safe to fly, and can be safely flown by every single one of the professional and dedicated pilots all around the world. This is what we do at Boeing.
8. We remain confident in the fundamental safety of the 737 MAX. All who fly on it—the passengers, flight attendants and pilots, including our own families and friends—deserve our best. When the MAX returns to the skies with the software changes to the MCAS function, it will be among the safest airplanes ever to fly.
9. We've always been relentlessly focused on safety and always will be. It's at the very core of who we are at Boeing. And we know we can always be better. Our team is determined to keep improving on safety in partnership with the global aerospace industry and broader community. It's this shared sense of responsibility for the safety of flight that spans and binds us all together.
10. I cannot remember a more heart-wrenching time in my career with this great company. When I started at Boeing more than three decades ago, our amazing people inspired me. I see how they dedicate their lives and extraordinary talents to connect, protect, explore and inspire the world — safely. And that purpose and mission has only grown stronger over the years.
11. We know lives depend on the work we do and that demands the utmost integrity and excellence in how we do it. With a deep sense of duty, we embrace the responsibility of designing, building and supporting the safest airplanes in the skies. We know every person who steps aboard one of our airplanes places their trust in us.
12. Together, we'll do everything possible to earn and re-earn that trust and confidence from our customers and the flying public in the weeks and months ahead.
13. Again, we're deeply saddened by and are sorry for the pain these accidents have caused worldwide. Everyone affected has our deepest sympathies.

Dennis Muilenburg Chairman, President & CEO The Boeing Company

SOURCE Boeing

Zdroj: <https://boeing.mediaroom.com/2019-04-04-Boeing-CEO-Dennis-Muilenburg-Addresses-the-Ethiopian-Airlines-Flight-302-Preliminary-Report>

PŘÍLOHA ČÍSLO 2: BOEING OMLUVA – PŘEKLAD

Následující text je autorův překlad omluvy Dennise Muilenburga ze dne 4. dubna 2019:

1. My v Boeingu se omlouváme za životy ztracené v nedávných nehodách spojených s 737 MAX. Tyto tragédie neseme s obtížemi ve svých myslích a srdcích a soucítíme s blízkými cestujícími a posádky letů 610 Lion Air a 302 Ethiopian Airlines. Všichni pocítíme těžké dopady těchto událostí napříč naší společností a uvědomujeme si zničení rodin kvůli svým blízkým, kteří už mezi námi nejsou.

Úplné podrobnosti toho, co se stalo během obou nehod, budou zveřejněny vládními orgány, nicméně vzhledem k předběžným výsledkům vyšetřování letu 302 Ethiopian Airlines je evidentní, že u obou letů byl chybně aktivován systém pro zvýšení manévrovacích charakteristik jinak též známý jako MCAS.

2. Historie našeho průmyslu nám ukazuje, že většina nehod bývá způsobena řetězem událostí. Podobně tomu bylo i v tomto případě a my víme, že můžeme jeden z těchto řetězů přerušit. Jak už nám řekli sami piloti, chybná aktivace funkcí MCAS může přidávat už tak náročnému prostřední kokpitu. Je naší zodpovědností toto riziko odstranit. Vlastníme ho a víme, jak to udělat.

3. Už během dní následujících hned po nehodě Lion Air jsme nasadili týmy našich nejlepších inženýrů a techniků, aby společně s Federal Aviation Administration a pracovníky našich zákazníků dokončili a implementovali softwareový update, který zajistí, že se podobné nehody jako u letů Lion Air 610 a Ethiopian Airlines 302 nebudou už nikdy opakovat.

Pro vývoj updatu jsme zvolili komplexní a disciplinovaný přístup a abychom se ujistili o tom, že je vše připraveno správně, věnujeme mu tolik času, kolik bude potřeba. Již nyní jsme blízko dokončení a během následujících týdnů očekáváme jeho schválení a implementaci do flotily 737 MAX po celém světě. Litujeme dopady, které měl zákaz vzletů našich letadel na naše zákazníky a jejich cestující.

4. Tento update společně s příslušným školením a dalšími vzdělávacími materiály, které piloti vyžadují v reakci na tyto události, eliminuje možnost nechtěné aktivace MCAS a zabrání jakékoliv nehodě spojené s MCAS.

5. My v Boeingu přijímáme zodpovědnost za konstrukci a dodání letadel, které jsou bezpečné a bezpečně ovladatelné každým profesionálním pilotem. Toto děláme my v Boeingu.

6. Stále máme důvěru v základní bezpečnost strojů 737 MAX. Kdokoliv, kdo s nimi poletí – cestující, stewardi a piloti, včetně našich vlastních rodin a přátel – si od nás zaslouží to

nejlepší. Až se MAX vrátí na oblohu s novými softwarovými změnami funkcí systému MCAS, bude to jedno z nejbezpečnějších letadel všech dob.

7.Vždy jsme se trvale zaměřovali na bezpečnost a vždycky tomu tak bude. To je jádro toho, čím jsme my v Boeingu. A my víme, že to vždycky můžeme udělat líp. Náš tým je odhodlaný stále vylepšovat bezpečnost ve spolupráci se světovým leteckým průmyslem a širší komunitou. Je to sdílený smysl pro odpovědnost za bezpečnost, který trvá a spojuje nás všechny dohromady.

8.Nemůžu si vzpomenout na více srdcervoucí moment během mojí kariéry v této skvělé společnosti. Když jsem před více než třiceti lety v Boeingu začínal, mí úžasní kolegové mi byli inspirací. Dnes vidím, jak své životy a své výjimečné nadání věnují spojování, ochraňování, objevování a inspirování světa – bezpečně. Tento úkol a poslání se za ty roky stal pouze silnějším.

9.Víme, že na naší práci závisí životy lidí, což vyžaduje tu největší integritu a znamenitost ve způsobu konání naší činnosti. S hlubokým smyslem pro povinnost přijímáme odpovědnost za design, konstrukci a podporu těch nejbezpečnějších letadel na obloze. Víme, že každý člověk, který vstoupí na jejich palubu, vkládá do našich letadel svou důvěru.

10.Společně uděláme všechno, co je v našich silách, abychom během následujících týdnů a měsíců získali a znovuzískali důvěru našich zákazníků a letecké veřejnosti.

Ještě jednou, jsme hluboce zasažení a hluboce se omlouváme, za bolest, kterou tyto nehody způsobily po celém světě. Každý zasažený má naše největší sympatie.

Dennis Muilenburg

CEO

Společnost Boeing

Zdroj Boeing

PŘÍLOHA ČÍSLO 3: DISNEY APOLOGY

Následující série obrázků je původní text omluvy James Gunna ze dne 20.7.2018:



James Gunn ✓
@JamesGunn



1. Many people who have followed my career know when I started, I viewed myself as a provocateur, making movies and telling jokes that were outrageous and taboo. As I have discussed publicly many times, as I've developed as a person, so has my work and my humor.

5:53 dop. · 20. 7. 2018 · [Twitter Web Client](#)



James Gunn ✓
@JamesGunn



2. It's not to say I'm better, but I am very, very different than I was a few years ago; today I try to root my work in love and connection and less in anger. My days saying something just because it's shocking and trying to get a reaction are over.

5:53 dop. · 20. 7. 2018 · [Twitter Web Client](#)



James Gunn ✓
@JamesGunn



3. In the past, I have apologized for humor of mine that hurt people. I truly felt sorry and meant every word of my apologies.

5:53 dop. · 20. 7. 2018 · [Twitter Web Client](#)



James Gunn ✓
@JamesGunn



4. For the record, when I made these shocking jokes, I wasn't living them out. I know this is a weird statement to make, and seems obvious, but, still, here I am, saying it.

5:53 dop. · 20. 7. 2018 · [Twitter Web Client](#)



James Gunn ✓
@JamesGunn



5. Anyway, that's the completely honest truth: I used to make a lot of offensive jokes. I don't anymore. I don't blame my past self for this, but I like myself more and feel like a more full human being and creator today. Love you to you all.

5:53 dop. · 20. 7. 2018 · [Twitter Web Client](#)

Zdroj: <https://twitter.com/jamesgunn/status/1020154778356146177>

PŘÍLOHA ČÍSLO 4: DISNEY OMLUVA – PŘEKLAD

Následující text je autorovým překladem omluvy Jamese Gunna ze dne 20.7. 2018:

- 1) Mnoho lidí, kteří mě sledovali v začátcích mé kariéry, si mohlo všimnout, že jsem se vnímal jako provokatér, jenž tvořil filmy a vyprávěl vtipy, které byly celkově pobuřující a tabu. Jak jsem již mnohokrát veřejně prohlásil, vyvinul se jak můj humor a má práce, tak i já jako člověk.
- 2) Tím se nesnažím říct, že jsem lepší, ale že jsem velmi, velmi jiný, než jaký jsem byl před pár lety. Dnes se snažím o to, aby se má práce zakládala na lásce a propojení a méně na hněvu. Mé dny říkání něčeho pouze z toho důvodu, aby to bylo šokující a aby to získalo reakce, jsou u konce.
- 3) V minulosti jsem se již omlouval za svůj humor, který ostatním lidem ubližoval. Doopravdy jsem cítil lítost a myslel jsem vážně každé slovo ze svých omluv.
- 4) Pro ujasnění: když jsem tyto šokující vtipy vytvářel, nemyslel jsem je doopravdy vážně. Víím, že to může být pro někoho zvláštní prohlášení, a že se to může zdát jasné, ale tady jsem a říkám to.
- 5) V každém případě, toto je kompletně upřímná pravda: dělával jsem spoustu ofenzivních vtipů. Dnes už je nedělám. Neviním za to své minulé já, ale jsem se sebou v dnešní době spokojenější. Cítím se dnes víc jako plná lidská bytost a jako tvůrce. Miluji vás vám všem.