

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

**Adéla Sedláčková**

**Krizová komunikace. Případová studie:  
Coca-Cola a Global Energy Balance  
Network**

*Bakalářská práce*

Praha 2017

Autor práce: **Adéla Sedláčková**

Vedoucí práce: **PhDr. Tereza Klabíková Rábová, Ph.D.**

Datum obhajoby: 2017

## **Bibliografický záznam**

SEDLÁČKOVÁ, Adéla. *Krizová komunikace. Případová studie: Coca-Cola a Global Energy Balance Network*. Praha, 2017. 59 str. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Tereza Klabíková Rábová, Ph.D.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá tématem krizové komunikace, následně analýzou jejího způsobu v případové studii společnosti The Coca-Cola Company a organizace Global Energy Balance Network a jejich prezentace v mediálních výstupech. Teoretická část představuje problematiku krizové komunikace jako součást disciplíny PR. V ní jsou představeny aspekty krizové komunikace důležité pro její efektivitu a relevantní pro případovou studii. Praktická část se zabývá případovou studií, detailním popisem událostí, mediálních i komunikačních výstupů a zhodnocení dopadu krize, a způsobu komunikace institucí.

## **Abstract**

This paper deals with the topic of crisis communication, then with the analysis of its manner, used by The Coca-Cola Company and the nonprofit organization Global Energy Balance Network. It contains also the presentation of both institutions in the media. The theoretical part introduces the term crisis communication as a part of public relations. Moreover it specifies the key aspects of the effective communication. The practical part examines the case study, describing the situation, the communication and the media treatise. The thesis furthermore evaluates the communication style of the organizations and the extent of the crisis impact.

## **Klíčová slova**

Krize, krizová komunikace, Coca-Cola, Global Energy Balance Network, výzkum, média

## **Keywords**

Crisis, crisis communication, Coca-Cola, Global Energy Balance Network, research, media

**Počet znaků:** 92 410 znaků, tj 51 normostran

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 14. května 2017

Adéla Sedláčková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ph.Dr Tereze Klabíkové Rábové za vedení práce.

BAKALÁŘSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK**  
**Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce**

**TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:**

**Příjmení a jméno diplomantky/  
diplomanta:** Sedláčková Adéla

**Razítko podatelny:**

**Imatrikulační ročník diplomantky/  
diplomanta:** 2014

**E-mail diplomantky/diplomanta:**  
adela.sedlackova@gmail.com

**Studijní obor/forma studia:**  
Marketingová komunikace a PR,  
prezenční

Univerzita Karlova v Praze		
Fakulta sociálních věd		
Došlo dne:	23-05-2016	-1-
Čj:	Příloh:	Štartovní heslo
Přiděleno:		

**Předpokládaný název práce v češtině:**

Krizová komunikace. Případová studie: Coca-Cola a Global Energy Balance Network

**Předpokládaný název práce v angličtině:**

Crisis communication. Case study: Coca-Cola and Global Energy Balance Network

**Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013):**  
(diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezí)

LS 2016/2017

**Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků):**

Bakalářská práce se bude zabývat tématem krizové komunikace, zprvu bude stanoven teoretický rámec pojmu, následně bude popsána krizová situace, ve které se společnost Coca-Cola ocitla. Případová studie bude podrobena deskriptivní analýze se zaměřením na veřejně dostupné materiály, jako jsou média, ve kterých se tato kauza rozebírala, míra závažnosti, s jakou tato krize ovlivnila značku a popsán způsob komunikace, který Coca-Cola zvolila. Podoba komunikace bude srovnána s teoretickými východisky práce a s jejich pomocí bude zhodnocena. Cílem je na základě této analýzy určit, zda byl způsob krizové komunikace efektivní a stanovit doporučení pro další případné krize.

**Předpokládaná struktura práce** (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

1. Úvod
2. Teoretický rámec
  - 2.1. Krizová komunikace jako součást PR
3. Případová studie Coca-Cola
  - 3.1. Kontextuální rámec
  - 3.2. Krize v médiích
  - 3.3. Komunikace Coca-Coly
4. Zhodnocení krizové komunikace Coca-Coly
  - 4.1. Odhalení silných a slabých stránek
  - 4.2. Aplikace teoretických modelů efektivní krizové komunikace
5. Závěr

**Vymezení zpracovávaného materiálu** (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy):

    Webové stránky Coca-Coly

    Prezentace Coca-Coly na sociálních sítích (Facebook, Twitter)

    Propagační materiály Coca-Coly ve vztahu s danou krizí (tiskové zprávy, rozhovory aj.)

    Význačná média reflektující průběh krize (The New York Times, Forbes, The Times)

**Postup (technika) při zpracování materiálu:**

    kvantitativní a kvalitativní analýza (médií a materiálů reflektujících průběh krize),  
    situační analýza

**Základní literatura** (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

BANKS, K. F. Crisis Communication a casebook approach, New York, Lawrence Erlbaum Associates Inc., 2011

Publikace popisuje způsoby krizové komunikace, jak krizím předcházet a dává doporučení, jak se v případě nastalé krize zachovat. podrobně rozebírá případové studie krizí firem, organizací i osobností a na těchto případech ukazuje, co danou krizi způsobilo a jak se subjekty v dané krizi a po ní zachovali.

BEDNÁŘ, Krizová komunikace s médii, Praha, Grada, 2012

Kniha popisuje krizovou komunikaci v médiích, zaměřuje se tak přímo jak komunikovat s médii. Ukazuje i krize, které mohou nastat v rámci komunikace s médii a jak tyto konkrétní problémy řešit.

FTOREK, J. Public Relations jako ovlivňování mínění, Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat, Praha, Grada, 2012

Kniha se zabývá obecně PR a jeho technikami, je proto zde zmíněná jak historie, tak vliv PR na společnost a její mínění. Velká část knihy je zaměřená na etiku v PR a problematice určitých nástrojů. Použiji zejména kapitoly věnované Front Groups a Public Relations a krizová komunikace.

HEATH, TOTH, WAYMER, Rhetorical and critical approaches to PR, Routledge, New York, 2010

Tato kniha se zabývá tématem PR, kde ale uvádí především jeho problematiku, etickou stránku jeho praktik a zejména kritický pohled na celý obor. Čerpáno bude především z kapitoly Secret Persuaders: Ethical and Rhetorical Perspectives on the Use of Public Relations Front Groups.

CHALUPA, Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty. Praha, Grada, 2012

Kniha je zaměřená na krizovou komunikaci, definici krize, popis okolností vzniku krizí, její typy a následky. Zdůrazňuje důležitost dobré pověsti v očích veřejnosti a vysvětluje efekty krize na pověst a obráceně. Rozebírá i média a specifika, podle kterých úspěšně komunikovat.

VYMĚTAL, Krizová komunikace a komunikace rizika, Praha, Grada, 2007

Publikace je zaměřená na krizovou komunikaci jako celek, jsou zde zmíněné dějiny a vývoj krizové komunikace, role médií i teoretické modely krizové komunikace. Zaměřuje se i na psychologickou stránku krize, podle potřeby stanovuje vhodný způsob komunikace.



**Diplomové práce k tématu** (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

Mášová, H. *Krizová komunikace s médii*, Olomouc, 2013. Bakalářská práce, Univerzita Palackého v Olomouci. Vedoucí práce Naděžda Špatenková.

Šťastná, E. *Krizová komunikace Zoo Praha po povodních v letech 2002 a 2013: komparativní studie*, Praha, 2014. Bakalářská práce, Univerzita Karlova. Vedoucí práce Pavel Dolanský

Hájek, L. *Krizová komunikace vlády České republiky v průběhu metylalkoholové aféry v roce 2012*, Praha, 2014. Bakalářská práce, Univerzita Karlova. Vedoucí práce Anna Matušková.

**Datum / Podpis studenta/ky**

23.5.2016 

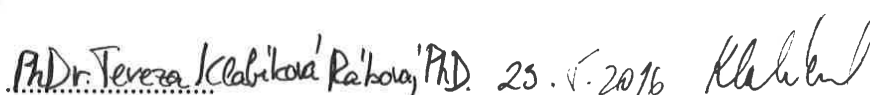

**TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:**

**Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:**

**Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:**

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

 PhDr. Tereza Klabíčková Pačková, Ph.D. 23.5.2016 

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga

Datum / Podpis pedagožky/  
pedagoga

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNY FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU VÝTISKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.  
**TEZE SCHVALUJE NA IKSŽ VEDOUcí PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY.**

# Obsah

<b>OBSAH</b> .....	<b>1</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>2</b>
<b>1. KRIZOVÁ KOMUNIKACE JAKO SOUČÁST PR</b> .....	<b>4</b>
1.1. <i>Public Relations</i> .....	4
1.1.1. <i>PR potravinářského průmyslu</i> .....	4
1.1.2. <i>Front Groups</i> .....	5
1.2. <i>Dobrá pověst</i> .....	6
1.3. <i>Krizová komunikace</i> .....	7
1.3.1. <i>Krizová komunikace s médii</i> .....	8
1.3.2. <i>Strategie krizové komunikace</i> .....	8
1.4. <i>Fáze krize</i> .....	10
1.4.1. <i>Předkrizové období</i> .....	10
1.4.2. <i>Krize</i> .....	11
1.4.3. <i>Období po krizi</i> .....	12
1.5. <i>Typy krizí</i> .....	12
1.6. <i>Riziko</i> .....	13
<b>2. PŘÍPADOVÁ STUDIE COCA-COLA A GLOBAL ENERGY BALANCE NETWORK</b> .....	<b>14</b>
2.1. <i>Coca-Cola a Global Energy Balance Network</i> .....	14
2.1.1. <i>Značka Coca-Cola</i> .....	14
2.1.2. <i>Image značky Coca-Cola</i> .....	15
2.1.3. <i>Komunikace značky Coca-Cola</i> .....	15
2.1.4. <i>Public relations a rizikové faktory značky</i> .....	16
2.1.5. <i>Global Energy Balance Network</i> .....	17
2.2. <i>Kontextuální rámec krize</i> .....	18
2.2.1. <i>Představení aféry</i> .....	18
2.3. <i>Krize v médiích</i> .....	23
2.3.1. <i>Metodologie analýzy médií</i> .....	23
2.3.2. <i>Mediální analýza</i> .....	23
2.4. <i>Komunikace Coca-Coly a Global Energy Balance Network</i> .....	31
2.4.1. <i>Komunikace Coca-Cola Company</i> .....	31
2.4.2. <i>Komunikace Global Energy Balance Network</i> .....	36
<b>3. ZHODNOCENÍ KRIZOVÉ KOMUNIKACE COCA-COLY A GLOBAL ENERGY BALANCE NETWORK</b> .....	<b>39</b>
3.1. <i>Odhalení silných a slabých stránek</i> .....	39
3.1.1. <i>Silné stránky komunikace Coca-Coly a GEBN</i> .....	39
3.1.2. <i>Slabé stránky komunikace Coca-Coly a GEBN</i> .....	40
3.2. <i>Aplikace teoretických modelů efektivní krizové komunikace</i> .....	42
3.2.1. <i>Předkrizová fáze</i> .....	42
3.2.2. <i>Období krize</i> .....	43
3.2.3. <i>Pokrizová fáze</i> .....	44
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>45</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>46</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>47</b>
<i>Publikace</i> .....	47
<i>Internetové zdroje</i> .....	49
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>57</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>58</b>

## Úvod

Public relations jako technika se v posledních desetiletích stala plnohodnotnou součástí marketingového mixu. V současném PR se však nyní objevují i různé manipulativní či neetické praktiky, které jsou ve finále pro samotnou komunikaci a prezentaci společnosti v dobrém světle kontraproduktivní. Mezi ně můžeme zařadit např. často v médiích řešený tzv. whitewashing, greenwashing nebo také problematiku využívání front groups. Poslední zmíněná z těchto nekalých praktik je tématem, které je složitěji uchopitelné, především pro těžkou prokazatelnost využití této praktiky. Společnosti, které se k front groups uchylují, často využívají metod krizové komunikace pro prevenci mediálních kauz či pro řešení kauz již nastalých. Jedním z příkladů využití tohoto typu nekalé praktiky se bude detailněji zabývat i tato bakalářská práce.

V srpnu roku 2015 byla zveřejněna kauza, jejíž hlavními aktéry byla společnost The Coca-Cola Company a výzkumná nezisková organizace Global Energy Balance Network (GEBN). Aféra byla založena na výsledcích výzkumu Global Energy Balance Network, které byly v rozporu s obecně známými fakty o zdravém životním stylu. Vzniklo tak podezření, že výsledky výzkumu organizace jsou zmanipulované, a to zejména finančním příspěvkem od společnosti Coca-Cola, který organizace GEBN získala. Protože za krizi bylo zodpovědné zejména vedení obou institucí, bylo také v jejich zájmu, aby krizový management vyřešil kauzu s minimálním negativním dopadem na jejich reputaci. V rámci této práce tedy bude analyzována krizová komunikace obou institucí se zaměřením na mediální výstupy v období krize.

Práce se od teze nejvíce odchýlí v rozšíření zaměření tématu. Na rozdíl od původního záměru analyzovat pouze krizovou komunikaci společnosti The Coca-Cola Company se práce zaměřila také na studii komunikace Global Energy Balance Network a její vliv na činnost organizace. Tato změna se uskutečnila z důvodu možnosti zevrubnějšího pohledu na tematiku a možnosti komparace komunikačních prvků a následků krize obou institucí. Po konzultaci s vedoucím práce bylo rozhodnuto, že v tomto pojetí bude mít práce větší celkový přínos.

První část studie bude zaměřena na představení tématu krizové komunikace, která je nedílnou součástí korporátního PR. Budou v ní definovány termíny, jež jsou zásadní pro pochopení tématu; mezi ně patří krize, strategie či dobrá pověst. Zkoumány budou z hledisek různých teoretických přístupů, pro poskytnutí komplexního vhledu do problematiky, který bude v praxi aplikován dále. V teoretické části budou tak ukotvené termíny související přímo s problematikou případové studie a předmětem kauzy, která se týká front groups a public relations potravinářského průmyslu.

V praktické části bakalářské práce budou faktory krizové komunikace ilustrovány na příkladu výše představené kauzy. Hlavní oblastí zájmu této části bude definování metod a způsobu komunikace a studie vlivu kauzy na image Coca-Coly a Global Energy Balance Network. Následně dojde k popsání průběhu krize a událostí, jež jí předcházely, analýze médií a výstupů pojednávajících o krizi a také analýze krizové komunikace obou institucí. Komunikační výstupy budou hodnoceny podle kritérií efektivní krizové komunikace specifikovaných v teoretické části.

Bakalářská práce analyzuje komunikaci organizace GEBN a společnosti Coca-Cola v kontextu image institucí a současné společenské situace, zaměřuje se na nejdůležitější prohlášení v období krize, nástroje a kanály krizové komunikace. Cílem této práce je komplexně popsat a zhodnotit efektivitu externí krizové komunikaci zmíněných institucí, za kritéria hodnocení přitom poslouží informace obsažené v teoretickém ukotvení práce.

Hlavní výzkumná otázka této práce zní: *“Byla komunikace The Coca-Cola Company a Global Energy Balance Network v období krize úspěšná?”* Na otázku bude autorka hledat odpověď pomocí aplikování teoretických modelů do praxe, které budou detailněji popsány níže.

# 1. Krizová komunikace jako součást PR

## 1.1. *Public Relations*

Krizová komunikace je klíčová pro působení značek, společností, podniků, organizací a institucí a jako krizový management tvoří významnou součást PR. Public relations, jehož doslovný překlad jsou vztahy s veřejností, je dlouhodobá činnost, jejímž účelem je budovat a udržovat pozitivní vztah se svým okolím a veřejností, jak bude následně uvedeno v definicích. Public relations nelze jednoznačně definovat, jelikož termín obsahuje širokou škálu činností, jež slouží účelům komunikátora. Hejlová (2015, str. 16) problematiku jednoznačné definice zmiňuje, když tvrdí, že PR dosud nemá jednu globálně uznávanou definici, na níž by se všichni odborníci shodli.

Jedním z teoretiků soustředících se na obecné definování PR jako vědy je Karlíček (2011, str. 115). Podle něj je to dialog mezi korporací a skupinami, na kterých závisí úspěch nebo neúspěch korporace. Jednu z obsáhlejších a výstižných definic PR poskytl Svoboda (2009, str. 17): „Public relations jsou sociálněkomunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj jejího managementu.”

### 1.1.1. PR potravinářského průmyslu

Vzhledem k tématu této práce je třeba se zaměřit na specifickou oblast PR, a to konkrétně na PR v odvětví potravinářského průmyslu. Spotřebitelé jsou na tuto oblast obzvláště citliví, zejména z důvodu osobnosti jídla obecně jako tematiky a celkovému vlivu potravin na zdraví spotřebitelů. PR specialisté se tak snaží pomocí přímých i nezávislých zdrojů tuto ostražitost spotřebitelů odstranit (Caywood, 2003, str. 340). „Kvalita a nezávadnost produkce potravin bývá pod drobnohledem spotřebitelů, státních agentur a médií. K nejznámějším problémům patří různé druhy kontaminace, které mají za následek nepoživatelnost potravinářských výrobků, případně vážné poškození

zdraví,” (Chalupa, 2012, str. 27). Z toho důvodu se v komunikaci často zdůrazňuje právě ona nezávadnost produktu na lidské zdraví. Z významných kauz týkajících se potravinářství lze zmínit např. bojkot produktů Nestlé v reakci na aktivity společnosti v rozvojových zemích, které byly významnou částí spotřebitelů hodnoceny jako nehumánní (Baby Milk Action, 2017). U výrobků, u nichž se nedá zdůraznit jejich pozitivní účinek na lidský organismus, se výrobci snaží vytvořit alespoň méně škodlivý ekvivalent (v případě Coca-Coly např. její Light verze, jejíž nezávadnost pro lidský organismus je sporná) či se pokouší v médiích nezdravý obraz výrobku potlačit. Taktikou v PR je rozptýlit potenciální obavy a kritiku spotřebitelů a médií pomocí informací a stanovisek nezávislých stran (Caywood, 2003, str. 348). To lze pozorovat i v případové studii, která je součástí této práce, kdy se vědci z Global Energy Balance Network snažili zdůraznit neškodnost slazených sodových nápojů a jejich vliv na obezitu u lidí. Coca-Cola tak využila nepřímých metod PR, které jsou založeny na ovlivňování např. odborných pracovníků ve zdravotnictví (Caywood, 2003, str. 340). V tomto případě šlo o využití zdánlivě nezávislé vědecké organizace, Global Energy Balance Network, která měla být složená ze specialistů na vliv energetických hodnot v potravinách na lidský organismus.

### **1.1.2. Front Groups**

Praktiky vykonávání PR, které by měly mít společensky neutrální či žádoucí výsledek, mohou být zneužity k podvodné manipulaci společností. Jedná se o etické a neetické praktiky PR, jejichž využití závisí především na PR specialstech. Etika je v případě korporací vnímaná odlišně než u jednotlivých osob. Ftorek (2012, str. 53) poukazuje na to, že etika je zhmotněním individuálního vědomí, svědomí a osobní odpovědnosti a statečnosti. Korporátní etika, sepsaná do “etických kodexů”, je občas jen demonstrativním nástrojem a symbolem důvěryhodnosti. Často se veřejnost může setkat s případy, kdy etika ztrácí pro korporace význam a upřednostňují efektivitu i pod rizikem odhalení neetických praktik. Jednou z takových praktik, která se týká případové studie této práce, je použití front groups.

Front groups je využití zdánlivě nezávislých skupin a organizací pro nepravdivé a manipulativní účely public relations. „Front groups zahrnují organizace většinou založené či zmanipulované PR specialisty, aby působily jako nezávislé, přičemž jejich

jednoznačným účelem je změna image nebo legislativy ve prospěch daných PR specialistů,” (Fitzpatrick & Palenchar, 2009, str. 272). Tyto jednají v zájmu jiných organizací či firem, protože jsou jimi skrytě řízeny, podporovány nebo financovány (Hejlová, 2015, str. 226). Jejich skutečné zájmy však často zůstávají utajené nejen veřejnosti, ale i členům dané organizace. Společně s neustálou aktivitou a snahou tak působí na veřejnost velice přesvědčivě. Větší věrohodnost dodávají svým upřímným úsilím a osobním nasazením, řízená dezinformace a manipulace tím nabývá na účinnosti (Ftorek, 2012, str. 60). Využití front groups může pro korporaci být efektivní, ale sama se tak staví do rizika ztráty dobré pověsti v případě odhalení skutečnosti. Pokud se tak stane, společnost se snadno může ocitnout v krizi, síla jejíhož vlivu je závislá na krizovém managementu a komunikaci firmy.

## **1.2. Dobrá pověst**

Jak již bylo zmíněno, PR usiluje o utváření pozitivních vztahů firmy s veřejností. S tímto přímo souvisí pojmy image, reputace a dobrá pověst. „Image spojuje všechny představy jedince nebo skupiny veřejnosti o určitém předmětu mínění, kterým mohou být subjekty nebo objekty, firmy s jejich aktivitami určenými pro veřejnost” (Svoboda, 2009, str. 15). Image firmy je oproti tomu image identity, jak je vnímána cílovými skupinami. Je to postoj veřejnosti k dané korporaci a dojem, který vyvolává (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2007, str. 36).

Svoboda (2009, str. 15) zdůrazňuje, že pojem image je příliš široký a často se mění, je proto pro účely korporátní dlouhodobé a stálejší image stále častěji používán termín reputace. Reputace firmy je dojem, jaký vyvolává u veřejnosti na základě jejich zkušeností nebo komunikace a chování; ukazuje pohled partnerů na hodnoty a klíčovou identitu firmy (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2007, str. 36). Na vytváření reputace neboli pověsti se podílí mnoho faktorů, z toho nejpodstatnější jsou firemní komunikace, marketing, strategie a identita. Společnost se snaží o vytvoření co nejlepší reputace, protože má na její fungování velký vliv. Dobrá pověst totiž ovlivňuje zákazníky, motivuje zaměstnance k lepším výkonům, přitahuje talenty, vytváří kladnou odezvu v médiích a zvyšuje cenu firmy (Chalupa, 2012, str. 42).

Autor dále zdůrazňuje vliv pověsti na krizovou komunikaci firmy. V případě, že má korporace špatnou pověst, veškeré její kroky budou zákazníci a veřejnost hodnotit negativně a svůj názor budou šířit dál. Pověst citelně ovlivňuje vnímání krize, v negativním případě proti zájmům firmy, pověst zde slouží jako magnifikátor krize. V opačném případě ale pokud dojde k selhání firmy, je okolím vnímána spíše jako oběť okolností a částečně s ní veřejnost sympatizuje. Dobrá pověst tedy snižuje účinek krize, a pokud je podpořena profesionální krizovou komunikací, snižují se následky krize na minimum. (Chalupa, 2012, str. 43) Tyto poznatky jsou pro tuto práci vysoce relevantní a budou dále aplikovány v kontextu případové studie krizové komunikace společnosti Coca-Cola v souvislosti s kauzou front groups.

### **1.3. Krizová komunikace**

Důležitou součástí PR je udržení dobrého vztahu s veřejností i v období krize. Z toho důvodu mají značky a instituce potřebu komunikaci v období krize plánovat obzvláště pečlivě, neboť právě v tomto období je firma v největším ohrožení. Dle Vymětala (2009, str. 10) je krizová komunikace „výměna informací mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před mimořádnou událostí, v jejím průběhu a po jejím skončení. Mezi hlavní aspekty krizové komunikace patří obsah a forma, možná úskalí, problematika budování důvěry a otázky percepce rizika.” Tomandl (2011, str. 229) tuto definici upřesňuje a dodává, že hlavním úkolem krizové komunikace je minimalizovat následky krize a v co nejkratším možném čase vrátit vše do normálního stavu.

Aby byla krizová komunikace co nejefektivnější, musí splňovat mnohé podmínky. Nejprve musí být v souladu s faktory pro efektivitu PR, kterými jsou podle Foreta (1994 in Vybíral, 2009, str. 283) důvěryhodnost, kontext, obsah, jasnost, kontinuita, konzistence, kanály a kapacita. Krizová komunikace musí také být především dobře naplánovaná a rozpracovaná před samotnou krizí.

Vymětal (2009, str. 121) se detailněji věnuje nutným aspektům této komunikace. Je potřeba dobře znát cílovou skupinu, její zájmy a obavy a na jejím základě formulovat sdělení, dále je také třeba naplánovat a připravit konkrétní komunikační nástroje a strategii. Podstatné však je, aby komunikace byla upřímná ať už je externí, či interní. „V rámci firmy či organizace je důležité, aby každý zaměstnanec přesně věděl, co má dělat,



když ke krizi dojde: jak má postupovat a s kým má komunikovat” (Hejlová, 2015, str. 147). Zásadní je si rozdělit samotnou krizi na různé typy a stanovit si způsoby komunikace v jednotlivých fázích dané krize. Chalupa (2012, str. 63) ve své příručce *Efektivní krizová komunikace* dělí fáze krize na předkrizové období, fáze samotné krize a období po krizi.

### **1.3.1. Krizová komunikace s médii**

Média jsou pro komunikátory jednou z nejdůležitějších cílových skupin. Jsou zodpovědná za většinu informací, které se k veřejnosti dostanou, je tedy zřejmé, že komunikace s médii v době krize musí být detailně propracována.

Při mediální krizové komunikaci je nutné dodržovat několik zásad. Jednou z takových zásad je mít korektní, slušné a konzistentní vystupování. Komunikace by měla být neustále vstřícná, ale mít jasně stanovené hranice (Bednář, 2012, str. 100).

Ke zprostředkování efektivního sdělení lze použít různé nástroje, mezi ty základní přitom patří: reagující tiskové zprávy a prohlášení, snaha o získání přímého mediálního prostoru, tiskové konference, krizová inzerce, přiznaný mediální lobbying, snaha o společenskou aktivizaci k vyřešení problému, zaštit'ování se autoritami, koncentrace, rozptylování a externalizace zdroje problému (Bednář, 2012, str. 67). Nástroje se užívají v souladu s komunikační strategií a taktikami, které budou popsány níže.

### **1.3.2. Strategie krizové komunikace**

Většina odborníků se shoduje, že v krizové komunikaci je klíčová její příprava neboli fáze před samotnou krizí, kdy si komunikační tým utvoří různé komunikační strategie a taktické kroky, které bude při případných krizích podnikat. V případě krize firma pak zvolí adekvátní postup. Existuje několik druhů strategií krizové komunikace a různí autoři je rozlišují podle jiných určujících faktorů. Prvním kritériem pro dělení strategií je otevřenost komunikace firmy. Pokud se instituce rozhodne nekomunikovat, volí tzv. strategii uzavřených dveří. V případě, že komunikuje pouze částečně, jedná se o strategii polootevřených dveří. Jestliže se instituce snaží o poskytnutí většiny informací a maximální transparentnost, volí strategii otevřených dveří (Hejlová, 2015, str. 148).

Svoboda (2009, str. 76) uvádí, že firma může zvolit následující čtyři způsoby komunikace: přizpůsobení se, uzavření se, spolupráce a odpor. U přizpůsobení se firma ustupuje protistraně a plní její požadavky. Tento postup bývá výhodný při neshodách např. s odbory či úřady. Uzavření se je výhodné pro organizaci pouze dočasně, aby přehodnotila svá stanoviska a postoupila ke strategii spolupráce; tehdy se instituce zaměřuje na vyřešení krize. Poslední alternativou strategie je odpor, který je nejlepší strategií, pokud se naskýtá příležitost utvořit spojení se zainteresovanými skupinami konfliktu.

Fearn-Banks (2011, str. 17–20) jmenuje jiné strategie používané korporacemi v době krize. První z nich je akt omluvy (*apologia*) – jedná se o přístup, ve kterém se firma staví do omluvné pozice. Ve své komunikaci se tak může omluvit, vysvětlit, nebo popřít předmět konfliktu. Další ze strategií je obnovení image, kdy se organizace zaměřuje na své cílové skupiny a jim adresuje většinu své komunikace s účelem si dobrou image udržet, případně ji obnovit. Pokud dojde k využití strategie rozhodnutí, rozhoduje management a osoby na vedoucích pozicích o nejdůležitějších krocích a postupech v komunikaci. Při inovační strategii využívá korporace co nejvíce nových postupů a forem komunikace, neustále se přizpůsobuje aktuální situaci.

Ke krizové situaci může firma zaujmout různé postoje, podle Bednáře (2012, str. 140) jsou základní tři. Prvním je role kajícího obžalovaného, která obnáší omluvu a plné přiznání viny. Tento postoj je založený na férovosti a otevřenosti komunikace. Kající obžalovaný by měl být „submisivní, ale současně proaktivní v komunikaci a koncentrování na vyřešení jádra problému.“ Další postoj, který může firma zaujmout, je bránící se obviněný. Tato role spočívá ve zmenšování odpovědnosti firmy za vzniklou situaci. Společnost tak říká, že jednala v dobrém úmyslu, že vina není zcela na její straně nebo že způsobené škody nebyly natolik velké. Posledním z postojů, které Bednář definoval, je odmítnutí role. Tento postoj ukazuje, že instituce nemá s krizí či jejím obviněním nic společného. Tímto firma ukončuje komunikaci na dané téma a je vhodné jej použít pouze v případě, že se veřejnost nemůže dozvědět další informace popírající tvrzení organizace.

## **1.4. Fáze krize**

Jak bylo již detailněji rozebíráno výše, lze krize a její management obecně dělit do tří období: (a) před krizí, (b) dobu zásahu samotné krize a (c) období po krizi. Jednotlivá období jsou nesmírně důležitá pro předcházení, zažehnutí a vyhodnocení krizí. V každé fázi je stanovený specifický způsob chování a komunikace firmy a při jeho dodržování může společnost minimalizovat možné ztráty či poškození vzniklé danou krizí. Dle Chalupy (2012, str. 63) se v předkrizovém období firma může „nejen efektivně připravit, má navíc možnost krizi zcela zabránit nebo přinejmenším omezit její intenzitu.“ V případě propuknutí krize je „důležitá odhodlanost reagovat, stejně jako schopnost vydržet až do chvíle, než se subjektům podaří krizi zvládnout. Podstatné je použít postupy, jež si předem připravili,“ (ibid). Ftorek (2012, str. 123) však toto tvrzení vyvrací a podotýká, že šablonovitá řešení podle krizových manuálů nejsou vždy nejšťastnější volbou. Jakoukoliv problematickou situaci je třeba zvláště vyhodnotit, v pokrizové fázi by se pak měl zhodnotit celý průběh krize a její následky.

Fearn-Banks (2011, str. 5–8) dělí krizi na celkem pět fází, z níž každá má svá specifika. První fází je odhalení – v tomto období začíná firma vnímat příznaky, jež by je měly upozornit na možnou blížící se krizi. Ve druhé fázi přichází na řadu ona prevence a příprava na krizi, kdy korporace podniká přípravné kroky, aby potenciální krizi zabránila nebo aby zmírnila její následky. Následující období je již samotné období krize, ve kterém společnost usiluje o zkrácení její doby trvání a zabránění proniknutí krize do jiných sektorů. Jedná se o to, aby společnost co nejvíc potlačila její následky. Fáze zotavení nastává po částečném odeznění krize, hlavním cílem je vrátit firmu zpět do stejného provozu, jaký byl před krizí. Poslední období je část analýzy a poučení se z podstoupených kroků řízení a komunikace v krizi.

### **1.4.1. Předkrizové období**

V předkrizovém období je nedůležitější prevence a příprava na možnou krizi. Jak již bylo zmíněno, díky prevenci se dá krizi efektivně předejít. Společnosti by si měla udělat analýzu aktivit a možné krize s nimi spojené. Podle jednotlivých možných krizí a jejich předpokládaných průběhů je nutné provést krizový audit, jež zkoumá do hloubky firemní procesy. Na jeho základě by se měly připravit scénáře krizové

komunikace a krizový komunikační plán (Chalupa, 2012, str. 72). Současně je potřeba sestavit specializovaný komunikační tým v čele s tiskovým mluvčím, který v době krize zastupuje společnost ve všech komunikačních sděleních (Bernstein, 2006, str. 44). Krizový plán také musí obsahovat komunikační prostředky, jež budou využívány v době krize. Svoboda (2009, str. 77) uvádí, že by se mělo přesně stanovit, jakých cílových skupin se krizová komunikace týká a jak se s nimi bude komunikovat.

### **1.4.2. Krize**

„Krise je náhlá událost nebo dlouhodobý problém (případně aktivovaný náhlou nehodou), která dokáže poškodit pověst firmy nebo instituce, ovlivnit její hodnotu (cenu akcií) a mít vliv na její další rozvoj,” (Chalupa, 2012, str. 24). Krize může mít pro společnost devastující účinky, proto je potřeba, aby komunikace v jejím průběhu byla okamžitá. Podle autora firma musí komunikovat co nejrychleji; pokud to neudělá, jiné skupiny, např. média přeberou roli komunikátorů za ní (Chalupa, 2012, str. 112). Společnost by tak měla zjistit veškeré informace o dané krizi, aby se stala zdrojem zpráv a sdělení. Korporace musí být informována, aby podle toho, co už veřejnost ví a očekává, přišla s adekvátním řešením (Covello, 2003, str. 5). Je podstatné, aby firma neustále analyzovala situaci a průběh krize a uzpůsobovala způsob komunikace.

Důležitost má i rozlišení typu krize, podle jehož bude zvolena konkrétní strategie a taktické kroky. Bernstein (2006, str. 42) zdůrazňuje, že komunikační výstupy by měly mít různé podoby, přizpůsobené cílovému publiku a fázi krize. Je nezbytné, aby komunikoval pouze jeden mluvčí a sdělení bylo jednotné, z čehož vyplývá, že musí být zajištěna plná informovanost zaměstnanců (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2007, str. 316). Komunikační sdělení by dle Vymětala (2009, str. 122) mělo vyjadřovat empatii, upřímnost a závazek. Sdělení je strukturované, organizované a krátké, obsahuje najednou pouze tři klíčová sdělení, která by mělo zopakovat. Hlavním parametrem však je, aby sdělení nebylo lživé.

### **1.4.3. Období po krizi**

Období po krizi bývá často opomíjené, přestože má stejnou důležitost jako zbylé fáze. I v momentě, kdy společnost krizi překoná, je nutné nadále komunikovat a být připraven na opakovanou publicitu (Chalupa, 2012, str. 161). Zejména by společnost měla informovat o odstraňování příčin dané krize a zotavování firmy (Heath & O’Hair 2009, str. 114). V této fázi by měla proběhnout kompletní výsledková analýza shrnující postupy krizového týmu a komunikační aktivity, díky které firma zjistí nedostatky, jež může doplnit do krizového plánu pro další možné krize (Horsley & Barker 2002, str. 416).

### **1.5. Typy krizí**

Existují různé způsoby dělení typů krizí, a to podle původu krize nebo podle věcného hlediska. Původ lze rozlišit na vnitřně způsobený nebo způsobený vnějšími příčinami. Interní krize se dělí na ty způsobené podvody, konflikty a chybnými kroky managementu firmy. Mezi externě způsobené krize lze zařadit kupř. přírodní katastrofy, závady výrobku či vývoj trhu (Anthonissen, 2008, str. 11).

Chalupa (2012, str. 29–31) zmiňuje nejčastější typy krizí podle věcného hlediska. Jsou to imageové krize, zlomyslné útoky, krize ve spojení s přírodními živly a podnikové krize. Imageové krize označují problémy s výrobky, jednorázové ale často opakované poškození životního prostředí, veřejné kampaně a protesty odpůrců a lidský faktor, kterým jsou myšleny osobní krize aj. Za zlomyslné útoky jsou považovány akce, jež poškozují firemní pověst, informační krize, krize způsobené kriminálními činy a kyberútoky. Krize ve spojení s přírodními živly již zde byly zmíněny – jedná se o externí vlivy počasí, přírodní katastrofy, záplavy, zemětřesení a požáry. Posledním typem krizí jsou pak podnikové krize. Mezi ty patří krize fyzického rázu jako pracovní úrazy, hospodářského rázu, pod které spadá mimo jiné nepřátelské převzetí, propouštění zaměstnanců nebo problémy s financováním. Třetí skupinou podnikových krizí jsou krize osobního rázu, kam patří stávkový či nečekaná úmrtí.

## **1.6. Riziko**

Riziko a řízení rizika bývá často spojováno s termínem krize a krizové řízení. Vymětalova (2009, str. 62) definice označuje riziko jako pravděpodobnost poškození nebo ztrát, jež mohou být způsobeny nebezpečným jevem působícím v určitém časovém úseku. Často společnost podstupuje riziko, kvůli kterému se následně ocitá v krizové situaci. Smejkal (2013, str. 67) uvádí, že „u rizika existují alespoň dvě varianty výsledků, z nichž alespoň jeden je nežádoucí, a my s jistotou nevíme, ke kterému dojde.“ V tomto případě Coca-Cola i Global Energy Balance Network podstupovaly svou vzájemnou a nepřiznanou spoluprací riziko odhalení a mediální krize, která se následně udála. Krizový komunikační tým obou společností se tehdy měl připravit na možnou krizi, která ze spolupráce mohla nastat.

## **2. Případová studie Coca-Cola a Global Energy Balance Network**

### **2.1. Coca-Cola a Global Energy Balance Network**

Případová studie této práce se zabývá krizovou komunikací společnosti The Coca-Cola Company a neziskové organizace Global Energy Balance Network. Obě instituce se ocitly v krizi způsobené vzájemnou spoluprací a jejich komunikací. Pro účely práce je potřeba komunikaci v krizi ukotvit do kontextu situace komunikátorů, jejich image a komunikace a PR strategie. V této části budou uvedeny informace o značce Coca-Cola a organizaci Global Energy Balance Network relevantní pro následnou analýzu.

#### **2.1.1. Značka Coca-Cola**

Coca-Cola je celosvětově známou a oblíbenou značkou nealkoholických nápojů. Spadá pod společnost The Coca-Cola Company, jež produkuje i jiné značky sycených nápojů, jako je např. Fanta či Sprite. Společnost vznikla roku 1886 s prvním nápojem Coca-Coly (Coca-Cola, 2017). Od té doby se společnost úspěšně rozšířila na celosvětový trh a v současnosti nabízí své produkty téměř ve všech zemích světa (tj. ve více než 200 státech) s výjimkou Severní Koreji a Kuby (Hebblethwaite 2012).

Podle hodnocení Interbrand je společnost Coca-Cola na třetím místě v žebříčku nejhodnotnějších značek na světě s hodnotou 73,102 miliard dolarů (Interbrand, 2016). Úspěch této značky je obrovský, což je dáno nejen chutí nápoje, ale i její komunikací a tím, že byla na trhu kolových nápojů první. Díky své historii je značka brána jako tradiční, a proto je velmi uznávaná. Aaker (2003, str. 199) zmiňuje, že tradiční značky působí na své okolí jako důvěryhodné, čestné, přátelské a autentické, vyvolávají v zákaznících silné pozitivní emoce spojené s dobrými vzpomínkami.

### **2.1.2. Image značky Coca-Cola**

Prodeje Coca-Coly jsou, podobně jako u jiných značek, přímo závislé na její image. Coca-Cola má na trhu vedoucí pozici, na tu se podle Kotlera a Kellera (Kotler & Keller, 2007, str. 314) dostala tak, že společnost rozpoznala touhy a nákupní chování svých zákazníků a podle nich vybuodovala vlastní image tak, aby byla blízká spotřebitelům. Coca-Cola má image upřímné a autentické značky, která těží ze své historie a tradice značky. Klade tak důraz na již zmíněné emoce, které tradice vyvolává. „Jedna z analýz zjistila, že značka Coke je vnímána jako skutečná a autentická, upřímná a pravdivá,“ (Aaker, 2003, str 132).

I přes svou pověst tradičního nápoje však The Coca-Cola Company nepodceňuje společenské změny a potřeby jednotlivých lokálních trhů. Coca-Cola se tak přizpůsobuje geografickým faktorům, kulturním i ekonomickým trendům. Lze si toho povšimnout například v jejích lokálních kampaních. Společnost se zaměřuje i na svou společenskou odpovědnost, v jejíž rámci se věnuje ekologické problematice a filantropii (Coca-Cola, 2015).

### **2.1.3. Komunikace značky Coca-Cola**

Image Coca-Coly je založená především na komunikaci značky. Společnost je globální, takže je zřejmé, že má globální komunikaci. To znamená, že společnost má centrálně stanovenou a řízenou komunikační strategii, která se přizpůsobuje místním trhům. Toto přizpůsobování je závislé na jazyku, lokální ekonomické situaci a místním trendům. Veškeré lokální komunikační aktivity musí být schválené centrálou, často však centrála danou úpravu komunikace zamítne. Mezi aktivity Coca-Coly patří sponzoring, eventy a jednou z nejvýznamnějších je reklama, do jejíž aktivit firma investovala celosvětově v roce 2015 necelé 4,5 miliardy dolarů (Coca-Cola, 2015).

Mezi komunikační kanály, jež společnost využívá, patří masová média, rozhlas, televize, tisk, outdoorová reklama a v neposlední řadě internet. Masová média společnost využívá nejčastěji pro reklamní a PR účely. Coca-Cola má obsáhlé webové stránky, které podle zvolené země modifikují svůj jazyk a obsah. Těmto webovým



stránkám ovšem chybí česká varianta, proto má společnost své české webové stránky oddělené – ty už nejsou propojené s těmi oficiálními světovými, na což lze pohlížet jako nevýhodu. Stránky jsou komplexním přehledem informací o společnosti, produktech, člancích, novinkách a akcích. Obsahují odkazy na konkrétní stránky výrobků, blogy aj. Lze si ovšem povšimnout i přes veškerou snahu o strukturovanost stránek jisté nepřehlednosti a chybných, již zastaralých odkazů či informací (Coca-Cola, 2017).

Coca-Cola je aktivní na všech významných sociálních sítích, na něž také odkazuje na svých webových stránkách – účty má konkrétně na Facebooku, Twitteru, LinkedInu, Youtube, Flickru, Instagramu a Google+. Na většině sociálních sítí má více než milion a půl fanoušků či sledujících, což jim poskytuje významné potenciální publikum pro zveřejňované zprávy. Na méně používaných sítích se počty pohybují v řádech desetitisíců (ibid).

Sociální sítě Coca-Cola většinou používá ke sdílení obsahu ze svých webových stránek, kampaní, článků, dále také informují uživatele o produktech a novinkách týkající se společnosti.

#### **2.1.4. Public relations a rizikové faktory značky**

Většina PR činností společnosti vyplývá z její společenské odpovědnosti. Ta se zaměřuje především na pracovní, a životní prostředí, spolupráci s komunitami a prostředí trhu. Na prostředí trhu jsou cílené aktivity na podporu zajišťování kvality produktů, zdravého životního stylu a spolupráce jak s dodavateli, tak s koncovými zákazníky. V tématech týkajících se pracovního prostředí společnost podporuje rozvoj a bezpečnost vlastních zaměstnanců, stejně jako tvorbu a udržování příjemného pracovního prostředí. Snahy společnosti o šetrnost k životnímu prostředí se projevují v ochraně vodních zdrojů, ochraně klimatu a recyklaci. V rámci spolupráce s komunitami firma investuje do místních komunit a pomáhá jejich rozvoji (Coca-Cola, 2015). Všechny tyto aktivity tvoří značce dobrou pověst u zákazníků a utvrzují zmíněnou důvěryhodnost a upřímnost tradiční značky.

I přes usilovné komunikační a PR aktivity čelí Coca-Cola mnoha rizikovým faktorům. Zásadním faktem, který ohrožuje prodeje Coca-Coly, je škodlivost nápoje a jeho negativní účinky na lidský organismus, a to zejména proto, že se veřejnost stále

více zabývá tématem zdravé životosprávy, pohybu a zdravého jídelníčku. Hlavní produkt Coca-Coly je však ukázkou pravého opaku a je potvrzeno, že sladké nápoje vedou ke zdravotním problémům. Obezita a diabetes jsou nejvíce akcentovanými problémy přímo spojenými s Coca-Colou, a proto se značka snaží od nich odvést pozornost a zaměřuje se na podporu sportu a přizpůsobení produktů tak, aby na spotřebitele působily zdravěji. Dalšími riziky, se kterými se společnost může setkat, je ekonomická situace, kvalita surovin aj. Tyto faktory mají možnost poškodit image firmy a výrobku a případné možnosti krize (Coca-Cola, 2015).

### **2.1.5. Global Energy Balance Network**

Global Energy Balance Network (dále jen GEBN) je instituce, se kterou především je spojená krize The Coca-Cola Company, která je subjektem této práce. Podle původních oficiálních prohlášení se jednalo o neziskovou vědeckou organizaci založenou v roce 2014 jako výsledek spolupráce tří univerzit, Univerzity v Coloradu, Univerzity v Jižní Karolině a Kodaňské Univerzity. Cílem této organizace bylo za pomoci výzkumných metod a inovativních postupů předejít nemocem spojeným se špatným stravováním a nedostatkem pohybové aktivity. Na základě srovnání příjmů a výdejmů energie chtěli přijít s novými způsoby, jak zabránit obezitě. Vize této organizace byla utvořit zdravý svět založený na rovnováze příjmů a výdejmů energie. Toho chtěli dosáhnout spoluprací s předními vědci a výživovými specialisty (GEBN, 2015). Výzkum vychází z poznatků, že velká část populace je obézní nebo nemá adekvátní životosprávu. Na webových stránkách organizace lze najít tvrzení, že veřejnost není dobře obeznámena s důvody vzniku obezity. Pravidlo, podle kterého musí být v rovnováze příjem i výdej kalorií pro udržení stálé váhy, není podle GEBN zcela přesné. Společnost sama tvrdí, že existují důkazy, že není řešením omezovat příjem kalorií, ale že je z krátkodobého i dlouhodobého hlediska zdaleka efektivnější zvýšit příjem kalorií a zařadit pohyb (GEBN, 2015).

Komunikace GEBN souvisí s její image jako neziskové vědecké organizace, komunikační styl je proto formální, sdělení jsou seriózně podaná a naučná. Komunikuje prostřednictvím kanálů svých partnerských univerzit a především pomocí vlastních webových stránek. Ty jsou velmi přehledné a strukturované, snadno na nich lze najít

informace o organizaci, jejích cílech a realizovaném výzkumu. Současně odkazuje na vědecké články, psané většinou populárně naučným stylem, publikované vlastními členy v médiích a podporující vlastní hypotézy týkající se příjmů a výdejů energie.

Na sociálních sítích organizace sdílí svůj obsah a kontakty na přední výzkumníky. Na YouTube zveřejnila krátké video, ve kterém společnost informuje o svém výzkumu. Účet s obsahem a kontakty měla organizace i na Twitteru a LinkedInu. Počty fanoušků a sledujících na sociálních sítích se pohybovaly okolo tisíce (GEBN, 2015).

## **2. 2. Kontextuální rámec krize**

### **2.2.1 Představení aféry**

Společnost se čím dál více zabývá problémy souvisejícími se špatným stravováním či nezdravým životním stylem a jejich dopadu na zdraví jedince. Tato tendence je také důvodem, proč se mnoho potravinářských společností v rámci vlastního PR těmito tématy zabývá a podporuje organizace a instituce, které dané problémy řeší. Coca-Cola není výjimkou, jak již bylo zmíněno výše – ve svých hlavních prioritách ohledně společenské odpovědnosti firmy totiž uvádí zaměření na zdravý životní styl zákazníků. S tím je spojená řada aktivit, například sponzoring a organizace sportovních událostí, týmů a osobností či spolupráce se specialisty a výzkumníky v oblasti zdravé výživy (Coca-Cola, 2017).

Aféra, jež je předmětem této práce, proběhla v roce 2015 ve Spojených státech amerických a měla velký vliv na neziskovou organizaci GEBN. Kvůli větší pozornosti lidí na obezitu a jiné problémy se snižuje se konzumace nezdravých potravin. To je také jedním z důvodů, proč byly roku 2015 prodeje slazených nápojů od roku 1998 nejnižší a naopak růst prodeje zaznamenaly balené lahve vody (Esterl, 2015). Vztah společnosti ke slazeným sodovým nápojům byl stále více negativní, také vycházely mnohé vědecké publikace a články, ve kterých se mluví o úmrtích přímo spojených s pitím slazených nápojů.

Naprostým opakem k těmto výstupům byly publikace GEBN či vědců a akademiků pracující pro danou organizaci. Jako jedna z mála vědeckých organizací

vydávala výsledky výzkumu poukazující na klíčovou roli sportu a malé účinky diety. Obsah, který organizace šíří, pojednává o chybných krocích, které jednotlivci dělají za účelem úbytku nebo udržení své váhy. Na webových stránkách tak čtenář nalezne články, ve kterých stojí, že průmyslově zpracované potraviny nejsou špatné pro organismus, největším problémem současnosti je naopak nedostatek pohybu. Dále jsou zveřejněna i data vlastních výzkumů, které vyvracejí data z ostatních výzkumů o důležitosti diety pro hubnutí (GEBN, 2015).

Tato tvrzení byla založena výhradně na výsledcích zde zmiňovaných výzkumů. Ve videu, které mělo sloužit jako informativní a populárně naučné, zakladatel organizace, doktor Steven Blair, sděluje: „Většina médií a vědeckých studií je zaměřená na špatné stravování. Za obezitu podle nich může fastfood a sladké nápoje. Ve skutečnosti ale neexistuje vědecký důkaz, že by tyto věci způsobovaly obezitu,” (CrossFit, 2015). Další příspěvky, které má organizace na Twitteru, sdílí vlastní publikace nebo různá sdělení v souladu s vlastním tvrzením, že je pro hubnutí nejdůležitější sport, nikoliv stravování. Tyto informace šířila organizace pomocí médií, internetu, ale i konferencí zaměřených na dané téma.

Obsahu práce si povšiml dietolog a výživový specialista, Yoni Freedhoff. Svě krajní znepokojení tím, jaké informace GEBN šíří i mezi dětmi a nezletilými, napsal na svůj blog. Článek publikovaný 28. ledna 2015 obsahoval kritiku organizace a vysvětlení správné životosprávy. Byl to také on, kdo si všiml, že ředitelka Oddělení zdraví a vědy Coca-Coly, Rhona Applebaumová, sdílela na svém twitterovém účtu webové stránky organizace GEBN. Yoni Freedhoff se začal o celou kauzu zajímat. Na webových stránkách organizace nenašel žádný zdroj financování, proto napsal přímo vedení organizace a o dotyčné informace si zažádal. Organizace po jeho zprávě na svých stránkách uvedla, že přijaly příspěvek od The Coca-Cola Company. Kvůli zvláštnosti celé situace a provázanosti mezi společnostmi zpravil Freedhoff o stavu média (Stone, 2015).

Jedním z účastníků konference pořádanou GEBN byl i zakladatel cvičení CrossFit, Greg Glassman, jehož prací bylo informovat veřejnost o efektivních způsobech cvičení a diety. Glassman sdílel 17. července 2015 tweet, ve kterém přímo spojuje The Coca-Cola Company s GEBN a uvádí, že organizace vydává lživé

informace, které jsou pravděpodobně odůvodněné finančními příspěvky od Coca-Coly (Glassman, 2015).

Do povědomí veřejnosti se tato informace dostala poté, co deník *The New York Times* 9. srpna 2015, tedy až o necelý měsíc později, věnoval dané problematice prominentní úvodní stránku. V článku byly uvedeny obsáhlé informace ohledně celé kauzy a byla zde zmíněna nejen nepravdivost výzkumů, na kterých byly poznatky GEBN založeny, ale objevily se zde i informace o finančních příspěvcích od *The Coca-Cola Company*, vyjádření obou institucí i nezávislých dietologů. Podle deníku se GEBN nechala zmanipulovat více než 3,5 miliony dolarů, které přijala od *Coca-Coly*, a vydávala informace, které jsou matoucí nebo v rozporu s výsledky většiny validních výzkumů (O'Connor, 2015). Jejich tvrzení, že lepšího efektu dosáhne jedinec cvičením než dietou, je podle těchto dat i specialistů mylné, neboť je prokázáno, že cukry, které sladké nápoje obsahují, vedou k obezitě, diabetu a jiným nemocem. I podle mnohých výzkumů totiž lidé efektivněji dosahují úbytku váhy, pokud dodržují zásady zdravého stravování (Kodaňská univerzita, 2010). Článek poukazoval i na to, že byly oficiální webové stránky GEBN zaregistrované na stejné adrese jako centrála *The Coca-Cola Company* v Atlantě. *Coca-Cola* byla dokonce uvedena jako správce tohoto webu a jako jejich hlavní sponzor.

Na článek zareagovala okamžitě ostatní média. Kauze se věnovaly nejen další deníky, ale i různé servery, blogy či televizní relace. Dosáhla takové velikosti, že o ní pojednávala i celosvětová zahraniční média. Krize eskalovala zároveň s reakcemi různých významných osobností a expertů z oboru zdravé životosprávy, v odpovědi na současné dění sepsali svá vyjádření i mnozí výzkumníci a dietologové z jiných institucí, ostře kritizující přístup *Coca-Coly* a tvrzení GEBN (*The New York Times*, 2015).

Reakce obou organizací, *Coca-Cola Company* i GEBN, byly zprvu velmi sporadické a popíraly jakoukoliv spojitost mezi jejich dotacemi a obsahem jejich výzkumu. Komunikace byla omezená na pár stručných vyjádření na webových stránkách či v médiích. Oficiální stanovisko GEBN, které se vyskytlo v původním článku *The New York Times*, se také objevilo na jejich webových stránkách. *Coca-Cola* přímou reakci zveřejnila až 10 dní po vypuknutí samotné krize, publikováno bylo v *The Wall Street Journal* a následně také na jejich internetových stránkách. Ve

vyjádření obou organizací byla vzájemná spolupráce přiznána, obě však popíraly, že by to mělo jakýkoliv vliv na obsah či výsledky výzkumu. Za netransparentnost se ale omluvily a slíbily, že již budou podobné informace zveřejňovat (Kent, 2015). Současné obě naznačovaly, že nepravdivé informace nebyly uváděny, šlo o pouhé nedorozumění jejich obsahu ze strany novinářů a jiných vědeckých organizací (Blair, 2015).

Tato vyjádření však nebyla pro utišení zájmu veřejnosti dostatečná – GEBN bylo nařčeno, že nepůsobilo jako nezávislá nezisková organizace, ale jednalo se ve skutečnosti o front group The Coca-Cola Company. Současně se otevřela debata o etičnosti financování výzkumů společnostmi, jež by mohly ovlivňovat jejich výsledky. Coca-Cola byla přirovnávána k tabákovým společnostem zamlčujících důsledky jejich produktů na lidské zdraví, příkladem může být výstup v *The International Business Times*, 25. srpna od Elizabet Whitmanové (Whitman, 2015). The Coca-Cola Company ale dodržela svůj slib ohledně transparentnosti a na svých internetových stránkách 25. září 2015 zveřejnila podrobný seznam organizací, které financuje, a konkrétní výše takovýchto příspěvků (The Coca-Cola Company, 2015). Seznam přitáhl opět velkou pozornost médií i veřejnosti. Z toho důvodu přední organizace jako kupř. Academy of Nutrition and Dietetics a Academy of Pediatrics, jež s The Coca-Cola Company dlouhodobě spolupracovaly, spolupráci 28. září s okamžitou platností ukončily. Ze stejného důvodu nejspíš 6. listopadu 2015 Univerzita v Coloradu, jedna z domovských univerzit GEBN, vrátila Coca-Cole zpět jejich finanční příspěvek v plné výši s tvrzením, že “jako přední výzkumná organizace nemůže dopustit, aby byl jejich výzkum ovlivněn finančními příspěvky” (O’Connor, 2015). Univerzita v Jižní Karolíně uvedla, že vracet peníze The Coca-Cola Company nebude, jelikož jejich příspěvek nebyl využit k činnostem GEBN, ale k činnostem univerzity (Laguipo, 2015).

Situace se pro GEBN i pro Coca-Colu rapidně zhoršila koncem listopadu, neboť 24. byly zveřejněny e-maily, ve kterých se vedení obou organizací domlouvalo na spolupráci a její formě. Z korespondence se dalo vyčíst, že zakladatel a prezident GEBN James Hill přímo nabízel Rhoně Applebaumové, ředitelce Oddělení zdraví a vědy Coca-Coly, pomoc se zlepšením image výrobku tím, že založí vědeckou organizaci. Díky jejímž výzkumům mělo být potlačeno vnímání škodlivosti Coca-Coly na lidské zdraví. Ve zprávách bylo také uvedeno, že Coca-Cola stála za výběrem zaměstnanců na

vedoucích pozicích GEBN, byla spoluautorem mise organizace a stanovila, jaký obsah by měly obsahovat jejich webové stránky. Všechny informace, články a obsah videí tedy jednoznačně určovala Coca-Cola, což bylo v jasné kontradikci s jejich předcházejícími oficiálními vyjádřeními (Choi, 2015).

Po zveřejnění těchto emailů musely obě organizace reagovat, neboť média a veřejnost měly důkazy prokazující jejich vinu. Výkonný ředitel The Coca-Cola Company, Muhtar Kent, sdělil médiím, že výzkum podporovali s nejlepšími úmysly, ovšem budou muset ještě zapracovat na způsobech jejich provedení. Současně také prozradil, že jedna z osob zodpovědných za spolupráci s GEBN, Rhona Applebaumová, společnost opustí. Současně s tímto oznámením i Coca-Cola přerušila spolupráci s GEBN (O'Connor, 2015).

Na webových stránkách GEBN se 30. listopadu objevilo sdělení, že organizace ukončuje svoji činnost z důvodu nedostatku zdrojů, kvůli mediální aféře tedy došlo k jejímu rozpadu (Berger, 2015). Krize neměla na The Coca-Cola Company tak závažný dopad, poškodila ale její pověst a zapříčinila ukončení spolupráce s mnoha společnostmi, které se obávaly negativního dopadu na jejich vlastní reputaci. Různými experty byla celá situace označena za selhání PR Coca-Coly. V Austrálii dokonce společnost dokonce získala ocenění Shonky Award za jeden z největších podvodů vůči svým konzumentů za rok 2015 (Han, 2015).

Navzdory takto rozsáhlé pozornosti se ale výsledky nijak neprojevíly na prodeji produktů. Zisk klesal před kauzou, ale i po jejím proběhnutí po zbytek roku 2015, tedy nelze přesně určit, jak vysokou měla Coca-Cola finanční ztrátu právě kvůli dané krizi. Hodnota značky také měla stále stejnou sestupnou tendenci bez větších výkyvů (Interbrand, 2016).

Krize probíhala celkem čtyři měsíce, od prvního článku v půlce srpna v The New York Times, až do posledních zveřejněných příspěvků začátkem prosince. Její dopad byl na Global Energy Balance Network i veškeré instituce a osobnosti s ní spojené devastující. Organizace ukončila svou činnost a její přední vědci ztratili důvěryhodnost. Pověstí The Coca-Cola Company též krize oťrásla, ale z důvodu silné pozice společnosti na trhu a síly značky neměla aféra na společnost takový vliv jako na ostatní účastníky dané krize.

## **2.3. Krize v médiích**

### **2.3.1. Metodologie analýzy médií**

V následující kapitole bude provedena mediální analýza, jejímž cílem je rozbor mediálních zmínek a výstupů o kauze společností The Coca-Cola Company a Global Energy Balance Network. Analýza bude zaměřena na výčet událostí v médiích a jejich vliv na obě organizace a jejich komunikaci.

Mediální analýza je založená na sběru dat autorky práce. Z důvodu rozsahu krize a jejího průběhu regionálně vymezeného především na území Spojených států amerických, byla četnost mediálních výstupů v Česku nízká, proto budou analyzovány především zahraniční zdroje v anglickém jazyce. Autorka neměla dostupnou žádnou zahraniční mediální databázi, z toho důvodu vychází analýza z dostupných internetových stránek zahraničních médií a serverů. Data byla sbírána zadáváním klíčových slov do vyhledávače Google, na jehož základě byly vybrány relevantní zdroje pro tuto práci. Zadané termíny byly především: Coca-Cola a Global Energy Balance Network, Coca-Cola front groups a Coca-Cola obesity debate. Část analýzy soustředěná na český trh vychází z české mediální databáze Newton.

Ve výstupech budou zkoumány kvantitativní i kvalitativní hlediska. Kvantitativní analýza bude rozebírat počet mediálních výstupů, období jejich četnosti a konkrétní média, která o kauze pojednávala. Detailně bude rozebrán i obsah zpráv a události související s kauzou. Analýza je omezena pouze na výstupy pojednávající přímo o kauze, ostatní výstupy analýza nezahrnuje. Zkoumaným obdobím bude srpen až prosinec roku 2015, neboť tehdy byl zájem médií a veřejnosti o kauzu největší (viz graf 1). Kvalitativní analýza bude spočívat ve vyhodnocení obsahu výstupů a tónu dané komunikace.

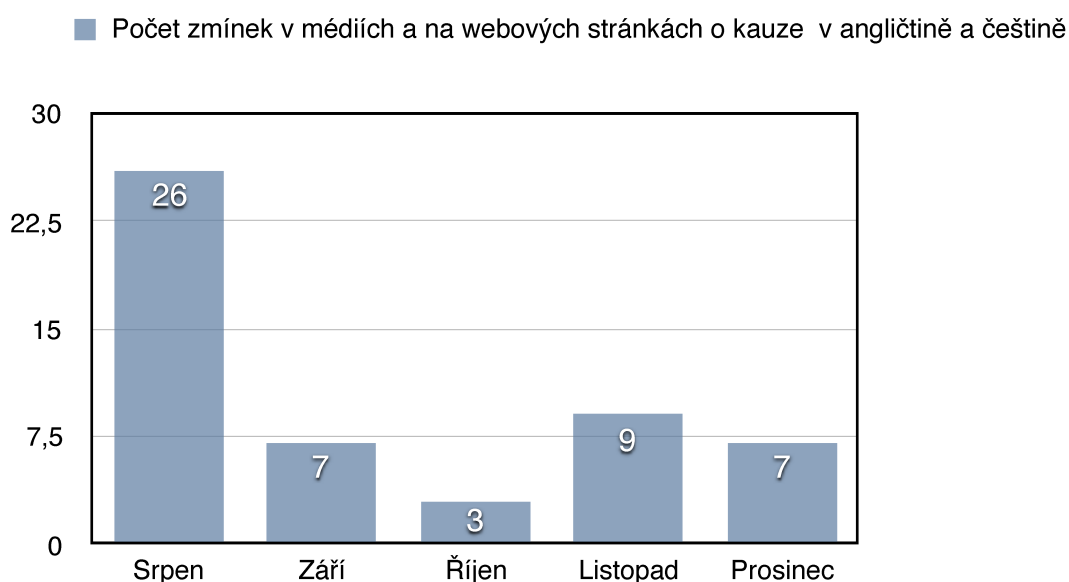
### **2.3.2. Mediální analýza**

Celá kauza se byla zveřejněna v médiích 9. srpna 2015 v již zmiňovaném deníku *The New York Times*. Kauza si rychle získala pozornost ostatních médií a serverů, proto je v srpnu počet mediálních výstupů související s danou aférou nejvyšší. Celkem bylo zaznamenáno 52 výstupů zabývajících se krizí Coca-Coly a GEBN vydaných v



měsících srpen, září, říjen, listopad a prosinec. Nejvyšší četnost výstupů byla v srpnu, kdy bylo celkem zaznamenáno 26 výstupů v českých i zahraničních serverech a médiích. Zájem médií však rapidně klesl, tak lze vysvětlit nízký počet výstupů v září, zveřejněno bylo totiž pouze 7 článků. Sestupná tendence pokračovala i v říjnu, kdy se kauze věnovaly jen 3 výstupy. Opětovný růst počtu článků v listopadu lze zdůvodnit proběhlými událostmi a novými informacemi, jež do médií pronikly. Posledním měsícem, kdy se veřejnost zabývala danou aférou, byl prosinec, ve kterém ji média ve svých sděleních uzavírají.

Graf číslo1:  
Zdroj: Vlastní výzkum



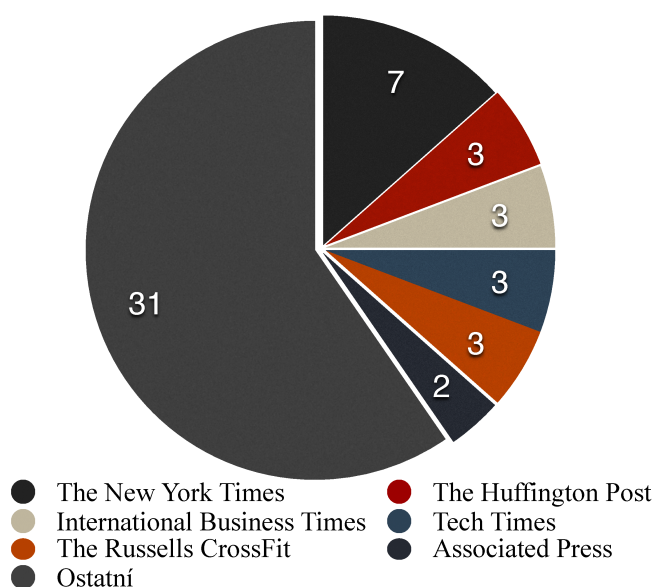
Zmíněné výstupy jsou především internetové články na zpravodajských serverech a různě zaměřených webových stránkách. Analýza zahrnuje také 3 videa, jež byla sdílena na sociálních sítích, a jeden vystřížený úsek z televizního pořadu *This Morning* na televizní stanici *CBS*. Z českého tisku je v analýze obsažen pouze jeden výstup v tuzemském deníku *Právo*. Další zdroje nebyly přístupné nebo relevantní pro stanovenou analýzu.

Kauze se věnovala především zahraniční média, konkrétně ze Spojených států. Deník, který se problematikou zabýval nejčastěji, byl *The New York Times*, četnost jeho výstupů převyšuje ostatní média o více než polovinu. Tento deník věnoval tématu sedm příspěvků. Většina z nich byla prvním a hlavním zdrojem informací o událostech, ze

kterých poté přebíraly informace ostatní servery. Z nich lze uvést *The International Business Times*, *The Huffington Post*, *Tech Times* a *The Russells CrossFit*, které se ke kauze vyjádřily celkem třikrát, *Associated Press* celkem dvakrát. Mezi ostatních 31 médií, která o aféře pojednávala jednou, patří například *Forbes*, *The Guardian*, *NBC News* aj. V českých médiích se kauza objevila čtyřikrát během dvou dnů, nejprve 12. srpna v deníku *Právo* a na serveru *Novinky*, pak také 14. srpna na serverech *Vitalia* a *iDNES*.

Graf číslo 2:  
Zdroj: Vlastní výzkum

Počet článků o kauze v konkrétních  
médiích a serverech



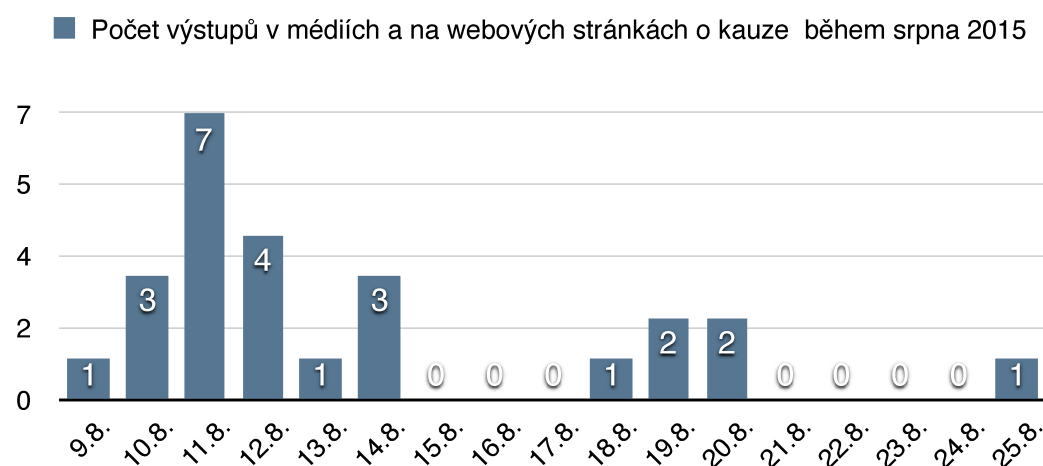
Většinu nových zpráv, jež přispívaly k posouvání kauzy a jejích událostí, zveřejňoval na svých stránkách *The New York Times*, podstatné nové informace ovlivňující průběh krize ale sdílel i server *Associated Press*. Určující kritéria, podle kterých byla stanovena důležitost zpráv, byla následující: datum a čas zveřejnění, důvěryhodnost média, obsah sdělení a vliv na průběh krize. *The New York Times* byl první deník, který celou krizi obsáhl, a tím vzbudil mediální zájem. Proto mají také tyto noviny nejvíce výstupů o kauze, jejichž cílem bylo čtenáře komplexně informovat o celé jimi zveřejněné kauze. Většina ostatních médií, zejména zpravodajsky zaměřených serverů, věnovala aféře pouze jeden informativní výstup, který odkazuje na článek *The*

*New York Times*. Stránky konkrétně zaměřené na zdravou životosprávu, sport či gastronomii, většinou navíc obsahovaly vyjádření specialistů k tvrzení GEBN.

### Srpen 2015

Měsícem srpnem započal veškerý mediální zájem o tuto kauzu, četnost mediálních výstupů je tedy nejvyšší za celé sledované období. První příspěvek “*Coca-Cola platí vědce, kteří zastírají dopad špatného stravování na obezitu*” byl zveřejněn 9. srpna deníkem *The New York Times*, který seznamuje čtenáře obsáhle a velmi podrobně o celé kauze, zasazuje ji do kontextu a obsahuje vyjádření GEBN a odborníků. Nejdůležitější témata, která později přejala zbylá média, byla nepravdivost výzkumu GEBN a vyjádření dietologů k jejich výsledkům. Dále velký finanční příspěvek, který Coca-Cola organizaci poskytla, fakt, že webové stránky GEBN byly registrované na adresu The Coca-Cola Company, a zběžné vyjádření GEBN, ve kterém popírali jakýkoliv vliv financování Coca-Coly na výsledky vlastních výzkumů (O’Connor, 2015).

Graf číslo 3:  
Zdroj: Vlastní výzkum



Dalším médiím trvalo den, než stihla zareagovat; 10. srpna se pak kauzou zabývala tři další média, dva zpravodajské servery, *International Business Times* (Sonowane, 2015) a *RT News* (Chan, 2015), a zpravodajský profil na *Facebooku*, *AJ+* (AJ+, 2015). Všechna přejímají informace z původního výstupu a obecně informují o aféře další veřejnost a média.

Dva dny po kauze, tj. 11. srpna, se objevilo sedm dalších výstupů na různých serverech, už nejen zpravodajských, ale i specificky zaměřených. Jednalo se o servery *PLOS Blogs* (Saunders, 2015), *NBC News* (Dokoupil, 2015), *The Guardian* (Walters, 2015), *Business Insider* (Brodwin, 2015), *The Huffington Post* (Virgin & Weingus, 2015) a televizní pořad *This Morning* na stanici *CBS* (CBS, 2015). Opět spíše přejímaly již zveřejněné informace. Server *Tech Times* (Ranosa, 2015) 12. srpna informoval opět o kauze obecně a kanál *CrossFit* (Youtube, 2015) na sociálních sítích sdílel video, kde zakladatel crossfitu, Greg Glassman, vysvětloval, v čem jsou tvrzení GEBN špatná. Ten samý den se o situaci dozvěděla také česká veřejnost – zpráva vyšla v deníku *Právo* (Právo, 2015) a na serveru *Novinky.cz* (Novinky, 2015).

Tři dny po kauze *The New York Times* zveřejnil rozhořčené dopisy odborníků a výzkumných organizací, kritizujících a přímo se vyjadřujících ke GEBN; tématem byla věrohodnost takto financovaných výzkumů, organizací a specialistů. Ten samý deník o den později, 14. srpna, uvedl kauzu do širšího kontextu, ekonomické a politické situace v článku *“Coca-Cola se snaží zatajit pravdu o kaloriích”* (The New York Times, 2015).

Současně v Česku kauzu obecně obsáhla další dvě média, server *iDNES* (Kasík, 2015) a *Vitalia* (Krbcová, 2015). Zájem médií se snížil, neboť následující tři dny se neobjevila žádná zpráva.

K tématu se 18. srpna opět vrátila až výživová specialista Kathlyn Stoneová, jež na stránkách *Health News Review* rozebírala období před pozorností médií a způsob, jakým způsobem se o kauze média dozvěděla (Stone, 2015). Témata, o kterých výstupy pojednávají, se mírně změnila, hlavním objektem zájmu je vyjádření obou organizací, The Coca-Cola Company i GEBN, ke kauze, etika způsobů financování výzkumů a vysvětlení výživových specialistů správné životosprávy. Pozorovat onu změnu lze ve výstupech *The Huffington Post* (Radcliffe, 2015) a *Salon* (Levaux, 2015) z 19. srpna nebo v příspěvku výživové specialistiky, Marion Nestleové, 20. srpna na serveru *Food Politics* (Nestle, 2015). *Fortune* současně informovalo o aféře a o obecném vyjádření The Coca-Cola Company k financování vědeckých organizací (Grodin, 2015). Posledním srpnovým výstupem byl text v *The International Business Times* zveřejněný 25. srpna sdělující finanční hodnoty, kterými společnosti z potravinářského průmyslu,

zejména sladkých nápojů, přispívají vědeckým a výzkumným organizacím (Whitman, 2015).

### **Září 2015**

V září se počet výstupů oproti srpnu viditelně snížil, kauzou se jich zabývalo celkem sedm. Prvním byl YouTube kanál *SciQ*, který 9. září obecně informoval o kauze a o vyjádření obou organizací (YouTube, 2015). O den později, 10. září, sportovně zaměřený server *The Russells Crossfit* napsal o vzniklé situaci a co jí předcházelo (Greene, 2015). Na to přímo navázal v článku 17. září, kde se specialista vyjadřoval k tvrzení GEBN (Kilgore, 2015). Internetová stránka *Takepart* o aféře pojednávala 22. září obecněji, a zdůrazňovala velký vliv sladkých nápojů na vznik obezity (Best, 2015).

Opět to byl deník *The New York Times*, který 28. září zveřejnil aktuality a nejdůležitější informace ohledně kauzy. V článku *“Coca-Cola bohatě odměňuje pediatry a dietology”* přesně jmenuje konkrétní organizace a finanční částky, které Coca-Cola věnovala výzkumným institucím v průběhu předchozích šesti let. Současně obsahoval sdělení, že přední organizace American Academy of Family Physicians a American Academy of Pediatrics, které The Coca-Cola Company dlouhodobě financovala, ukončují spolupráci (O’Connor, 2015). Tyto informace převzal 30. září web *Associated Press* (Associated Press, 2015). Organizace *Ninjas For Health* současně zveřejnila otevřený dopis, ve kterém vyzývala další organizace a specialisty podobně financované k ukončení spolupráce (Pfister, 2015).

### **Říjen 2015**

Říjen je měsíc, kdy byl zájem médií nejnižší – celkem vyšly pouze tři články související s kauzou. Všechny výstupy reagovaly na předchozí zprávy a byly publikovány v prvním týdnu, které reagovaly na předchozí zprávy. Nezisková organizace *Cropwatch* přidala 1. října na své webové stránky text o ukončení spolupráce organizace American Academy of Family Physicians s The Coca-Cola Company (Chatterjee, 2015). Blog *The Daily Beast* 4. října téma rozšířil na lobby potravinářských korporací a jejich vliv na výzkumy (Adamic, 2015). Deník *The Sydney Morning Herald* 7. října informoval, že se The Coca-Cola Company umístila na třetím místě v australské

soutěži Shonky Awards za jeden z největších podvodů vůči spotřebitelům za rok 2015 (Han, 2015).

### **Listopad 2015**

V listopadu se vzhledem k událostem média opět ke kauze vrací, počet výstupů se rovnal devíti, četnost byla tedy po srpnu druhá nejvyšší. Objevila se zde dvě zásadní témata výstupů. Začátkem měsíce to byly informace o tom, že Univerzita v Coloradu zaštitující GEBN vrátila The Coca-Cola Company jejich finanční příspěvek, který Coca-Cola následně věnovala neziskové organizaci Boys & Girls Clubs of America. Jako první veřejnost informoval opět deník *The New York Times* 6. listopadu článkem *“Univerzita vrací milionový grant Coca-Cole”* (O’Connor, 2015). Další média přebrala informace o dva dny později a 8. listopadu o tom psaly servery *Business 2 Community* (Hanson, 2015) a *Yibada* (Pak, 2015). Následně se informace objevily i 9. listopadu na blogu *Food World News* (Guerra, 2015).

Druhé téma, které obsahovaly listopadové výstupy, bylo klíčové pro image obou organizací. Server *Associated Press* 24. listopadu zveřejnil ve výstupu *“Emaily prokazují Coca-Coly vliv na neziskovou organizaci”* e-maily, ve kterých se vedení Coca-Coly a zakladatelé GEBN domlouvali na organizační strukturu, strategii, misi a sdíleném obsahu (Choi, 2015). Tato informace, která byla naprostým opakem dříve prezentovaného tvrzení a oficiálních prohlášení obou organizací prokázala, že celá nezisková organizace GEBN byla od začátku skutečně front group The Coca-Cola Company. Ten samý den o emailech informovaly servery *Bloomberg* (Giammona, 2015), *Forbes* (Huehnergath, 2015) a *The New York Times* (O’Connor, 2015), které také přidávají sdělení o odchodu Rhony Applebaumové ředitelky Oddělení zdraví a vědy Coca-Coly, jedné z odpovědných osob za spolupráci a za mediální zájem o kauzu. Stránky *Tech Times* sdílely tyto informace 30. listopadu a v textu se zaměřily především na odchod Rhony Applebaumové a její roli v celé kauze (Laguipo, 2015).

### **Prosinec 2015**

Prosincem krize ustala, celkem o ní informovalo sedm výstupů, ve všech sděleních byla krize uzavírána. Vzhledem ke zveřejnění podstatných událostí poslední

týden v listopadu vyšla většina příspěvků začátkem prosince, konkrétně 1. a 2. Hlavním zdrojem informací byl opět deník *The New York Times*, 1. prosince uvedl ve výstupu “*Výzkumná organizace financovaná Coca-Colou se ruší*”, že v důsledku předchozích událostí oznámila organizace GEBN na svých webových stránkách ukončení aktivity (O’Connor, 2015). Ve stejný den informaci převzala další dvě média, *The International Business Times* (Shankar, 2015) a youtubový kanál *Watchit News* (YouTube, 2015). Reakce zbylých médií následovala o den později – 2. prosince bylo sdělení zveřejněno na serverech *Popular Science* (Maldarelli, 2015), *Tech Times* (Navarro, 2015) a blogu *The Russells CrossFit* (Berger, 2015). Posledním příspěvkem, který se přímo aféře věnoval, byl na serveru *Organic Consumers Association* publikovaný 14. prosince. Ve všech výstupech byly vybrány nejdůležitější události a sdělení obou organizací. Celá kauza byla tímto uzavřena (Ruskin, 2015).

Obsah mediálních výstupů související s kauzou měl zásadní roli v událostech krize. Byla to právě média, kdo o kauze informoval, a právě díky obsahu jejich článků se krize stupňovala a posouvala dále. Média informovala o hlavních událostech a faktech souvisejících s krizí, ale i o vyjádření a komunikaci The Coca-Cola Company i GEBN. Výstupy zasadily událost do kontextu, čímž seznámily čtenáře s důvody vzniku krize. Většina výstupů byla určena široké cílové skupině, tedy je psána publicistickým stylem v případě zpravodajských serverů, a v případě specializovaných serverů stylem populárně naučným, aby byly informace pro čtenáře srozumitelné.

Všechny výstupy o The Coca-Cola Company i GEBN byly negativního rázu. Zprávy byly informativní, ale obě organizace jsou v nich zobrazovány negativně. V počátečních výstupech totiž média vyvozují na základě známých faktů závěr, který obě organizace zpočátku popírají, později ale zveřejněním e-mailů se médiím jejich domněnka potvrdí. Tón komunikace se po zveřejnění emailů ještě zhoršil, neboť obě organizace jsou usvědčeny nejen z původního podvodu, ale přímo ze lhaní ve svých komunikačních výstupech reagujících na danou kauzu. Negativní tón byl zpočátku způsoben absencí upřímného obsáhlého vyjádření obou organizací, absencí omluvy za mystifikaci veřejnosti, následně i odmítáním viny a komunikací, která byla později prokázána jako lživá. To samé bylo i důvodem zájmu médií po další čtyři měsíce.

## **2.4. Komunikace Coca-Coly a Global Energy Balance Network**

### **2.4.1. Komunikace Coca-Cola Company**

Komunikace Coca-Coly byla v době krize pozorována mnohými médii a veřejností, proto byla společnost obzvláště opatrná na vyjádření a informace, které zveřejňovala. Všechna sdělení byla bezpochybně pečlivě promyšlená a krizový tým The Coca-Cola Company omezil počet vyjádření na šest. Všechna byla strukturovaná a srozumitelná. Komunikaci zajišťovaly převážně tři osoby, tisková mluvčí, výkonný ředitel Muhtar Kent a prezident společnosti, Sandy Douglas skrze oficiální prohlášení na svých webových stránkách, publikovaných v médiích a v poskytnutých rozhovorech novinářům. The Coca-Cola Company reagovala na krizi s dvoudenním zpožděním, v prvním mediálním výstupu se k dané kauze odmítla společnost vyjádřit a první reakci zveřejnila až 11. srpna. Sdělení obsahovalo odpovědi a vyjádření k hlavním tématům, jež byly předměty diskuze.

Zpočátku se komunikace The Coca-Cola Company zdála neupřímná a působila, že se záměrně vyhýbá nepříjemným tématům. To však bylo vyvráceno v momentě, kdy společnost zveřejnila podrobný seznam organizací, které financuje, a hodnoty příspěvků. Na konci krize, kdy byla potvrzena nepravdivost předchozích prohlášení společnosti, komunikační tým Coca-Coly svá sdělení a jejich otevřenost opět omezil na minimum, podobně jako v prvních dnech krize. Veřejnost proto z komunikace Coca-Coly mohla mít pocit, že je nekonzistentní a nepravdivá, neboť její otevřenost se velice lišila v závislosti na tématu diskuse.

Je podstatné zmínit, že krizi částečně spustil neuvážený komunikační výstup jedné osoby pracující na vedoucí pozici The Coca-Cola Company. Byl to tweet z 19. prosince 2014, který na svůj twitterový účet zveřejnila Rhona Applebaumová, již zmiňovaná ředitelka oddělení zdraví a vědy společnosti. V něm upozorňuje na organizaci Global Energy Balance Network a její činnost (Applebaum, 2014). Příspěvek byl sice sdílený pouze sedmkrát, ale všiml si jej Yoni Freedhoff, který byl později zodpovědný za mediální pozornost k dané kauze. Tweet sice nebyl na oficiálním účtu společnosti, ale osoba, jež jej zveřejnila, byla již natolik spojená s prací pro The Coca-Cola Company, že byla zřejmá spojitost mezi oběma organizacemi (Stone, 2015).



Komunikační výstupy reagovaly na výstupy médií a jejich intenzitu. Média v období počátku krize, kdy se společnost ještě odmítala vyjádřit, zastupovala komunikaci The Coca-Cola Company použitím jejich předchozích oficiálních prohlášení. Tím se zpočátku v médiích jako reakce na první zprávy o kauze objevovalo prohlášení společnosti ze 13. března, kde Coca-Cola vysvětlovala, že dlouhodobě spolupracuje se specialisty, kteří napomáhají veřejnosti porozumět základním pravidlům dodržování zdravého životního stylu. Uvádí také, že cílem společnosti je zprostředkovat nejnovější výsledky výzkumů, aby veřejnost měla díky vzájemné spolupráci organizací možnost nejefektivnějším způsobem udržovat kvalitní životosprávu. V prohlášení také stojí, že pro Coca-Colu je podstatné, aby dané organizace a jednotlivci měli, jakožto pracovní partneři, vlastní názory, perspektivu a výsledky, neovlivněné jejich spoluprací. Neméně důležité je, aby dané organizace otevřeně uváděly jejich financování (The Coca-Cola Company, 2015). Tato část se také objevila jako prohlášení společnosti o tématu v prvním mediálním výstupu z 9. srpna, který o kauze pojednával (O'Connor, 2015).

Zpráva, kterou společnost přímo reagovala na události předchozích dnů, byla zveřejněna 11. srpna na hlavní stránce serveru *The Wall Street Journal*. Titulek "Polepšíme se" napovídal, že se společnost omlouvá za své činy. Prohlášení podepsané výkonným ředitelem společnosti Muhtarem Kentem, bylo ještě ten samý den zveřejněno na webových stránkách The Coca-Cola Company. Muhtar Kent oznamuje za celou společnost, že za jejich dlouhodobou spolupráci s organizacemi byly dobré úmysly a především zájem veřejnosti, a zmiňuje, že výsledky výzkumů se nikdy nepokoušeli ovlivnit. Současně tvrdí, že Coca-Cola věří v důležitost správného stravování a pohybové aktivity a lituje toho, že některé její činnosti byly spojené s matoucími výsledky výzkumů, což nikdy nebylo jejich cílem. Dále se omlouvá za nedostatečnou transparentnost při financování organizací a uvádí kroky, které The Coca-Cola Company podnikne, aby příště k podobným nedorozuměním nedocházelo. Jedním z nich je zveřejnění podrobného seznamu všech organizací, se kterými spolupracují a finanční částky jim věnované. Dalším je sestavení komise nezávislých odborníků, kteří by dohlíželi na investice společnosti do daných organizací a kontrolovali jejich budoucí akademickou činnost (Kent, 2015). Zpráva tedy uvedla, s jakou problematikou se společnost setkávala v minulých dnech, vysvětlila svou činnost spojenou s hodnotami

firmy a uvedla budoucí postup, jež bude předcházet podobným situacím. Čeho si lze povšimnout, je, že se The Coca-Cola Company neomluvila, ani se přímo nezaměřila na téma ovlivňování obsahu, který Global Energy Balance Network sdílela.

Podobný význam nese i následující zpráva, vyjádření prezidenta společnosti, Sandyho Douglase, 22. září 2015. Zpráva *“Naše činnosti a způsob jejich zlepšení”* obsahuje podobné sdělení jako zpráva Muhtara Kenta s tím rozdílem, že je podstatně kratší a obecnější. Douglas v ní sděluje, že The Coca-Cola Company změní svůj přístup a díky předchozím chybám se může neustále zlepšovat (Douglas, 2015). Média ze sdělení nejvíce zaujala informace o celkové finanční částce 118,6 milionů dolarů, kterou Coca-Cola věnovala výzkumným organizacím za předchozích pět let. Zpráva se opět zaměřuje spíše na fakt financování organizací, než na etickou problematiku nebo samotný problém ohledně věrohodnosti obsahu takto financovaného výzkumu. Společnost o tři dny později dodržela svůj slib a na internetových stránkách zveřejnila výčet peněžních příspěvků a konkrétní instituce, jež je přijaly (The Coca-Cola Company, 2015). Tento krok byl komunikačně pro The Coca-Cola Company výhodný v tom, že společnost opravdu udělala to, co slíbila v předchozích prohlášeních, a svou transparentností tak mohla opět získat důvěru veřejnosti. Navíc pozornost médií a veřejnosti se začala soustředit více na důvěryhodnost organizací, jež příspěvky přijaly, než na samotný fakt, že je platila Coca-Cola.

Dalším komunikačním výstupem je rozhovor Sandyho Douglase s novináři pro článek, který vyšel v *The New York Times* 28. září, *“Coca-Cola bohatě odměňuje pediatrii a dietologii”*. Článek je o finančních částkách, které firma poskytla organizacím, a o důvěryhodnosti výzkumů a obsahu, které dané organizace sdílejí. Zejména se však zaměřil na ukončení spolupráce Coca-Coly a dvou předních institucí, které nechtěly ztratit kredibilitu, a proto po sdělení, kolik peněz přijaly od The Coca-Cola Company, raději oznámily, že spolupráci ukončují. Text se zaměřuje především na dané instituce a jejich vyjádření a finanční částky, nicméně je tam i zmínka o rozhovoru s Douglasem, ve kterém zdůrazňuje, že podstatná pro jejich spolupráci byla nezávislost organizací. Současně zdůraznil, že společnost podporuje zdravý životní styl nejen svými činnostmi, ale i nabídkou produktů, které obsahují malé množství kalorií – jako příklad uvedl Coca-Colu Light, Coca-Colu v malém balení a lahve vody (O’Connor, 2015).

V následujícím mediálním výstupu ze 6. listopadu, opět v *The New York Times*, se dozvěděla veřejnost, že Univerzita v Coloradu vrátila zpět The Coca-Cola Company peníze, jež od nich organizace GEBN získala. Tisková mluvčí The Coca-Cola Company oznámila deníku, že peníze budou zaslány jiné neziskové organizaci, Boys & Girls Clubs of America. Současně bylo po společnosti požadované vyjádření ke GEBN, k čemuž sdělili, že v podpoře jiných organizací bude společnost pokračovat, organizace GEBN však neuspokojila jejich původní představy o spolupráci. Touto zprávou vyjádřila Coca-Cola, že za činnosti GEBN není zodpovědná, protože jejich práce měla podle původního záměru být nezávislá na příspěvcích Coca-Coly (O'Connor, 2015). Tvrzení by podobně jako předchozí vyjádření zprostilo The Coca-Cola Company jakékoliv viny za matoucí obsah sdělení organizace.

Veškeré předchozí snahy ovšem změnila situace 24. listopadu, když byly zveřejněny e-maily prokazující vinu managementu Coca-Coly i její podíl na samotném vzniku a řízení GEBN. Ke kauze se společnost odmítla vyjádřit, pouze tisková mluvčí oznámila, že Applebaumová, ředitelka Oddělení zdraví a vědy Coca-Coly, o které média informovala, že měla velký podíl na celé kauze, ukončuje s The Coca-Cola Company pracovní poměr. PR oddělení odmítlo poskytnout rozhovor s danou osobou (Associated Press, 2015). Výkonný ředitel zopakoval původní záměr společnosti, kterým bylo obeznámit veřejnost s nejnovějšími postupy a výsledky, jak žít zdravý život. Také sdělil, že společnost bohužel nebyla dostatečně transparentní ohledně spolupráce s GEBN, a evidentně musí zapracovat na tom, aby veškeré aktivity The Coca-Cola Company byly v souladu s firemními hodnotami (O'Connor, 2015). Ve vyjádření chybělo přiznání, vysvětlení situace, a především omluva veřejnosti za jejich činy i za lhaní v předchozích vyjádřeních. Chyběl také popis, jak bude společnost do budoucna postupovat, aby taková situace již nenastala. Další komunikace již ze strany The Coca-Cola Company neproběhla, což některá média vyřešila ve zprávách opakováním předchozích prohlášení společnosti.

Kanály, které společnost ke krizové komunikaci zvolila, byly vlastní internetové stránky v případě firemních prohlášení nebo poskytnutí rozhovoru novinářům, zejména novinářům z deníku *The New York Times*, který se kauzou dlouhodobě zabýval. Jednou se také prohlášení společnosti objevilo na hlavní straně deníku *The Wall Street Journal*.

Výkonný ředitel se vyjádřil celkem dvakrát, jednou dlouhým a strukturovaným prohlášením na oficiálních stránkách, podruhé formou krátkého rozhovoru. Stejný počet i způsob vyjádření měl i prezident společnosti, jednou se jednalo o strukturované sdělení na webových stránkách, podruhé o rozhovor s médii na dané téma. Společnost tedy v médiích zastupovaly spíše její známé tváře na vedoucích pozicích, neboť Coca-Cola nevydala za sledované období žádnou tiskovou zprávu či nesvolala tiskovou konferenci a tisková mluvčí poskytla médiím pouhé dva rozhovory. PR oddělení komunikovalo s novináři neustále, zprostředkovávalo rozhovory, někdy ale odmítalo se k problému vyjádřit nebo poskytnout rozhovor s konkrétní osobou. Média tak nezískala okamžitou odezvu, zejména při prvním a posledním mediálním výstupu, kdy PR oddělení mlčelo. Tisková mluvčí zastupovala společnost v mediálních výstupech celkem dvakrát, oba byly krátké a stručné ve formě rozhovoru. I přes značnou aktivitu společnosti a možnosti zasáhnout širokou cílovou skupinu na sociálních sítích nesdílela Coca-Cola svá vyjádření, ani žádné příspěvky k tématu na sociálních sítích. To bylo nejspíš způsobeno i požadavky, které společnost má na své zaměstnance na pozicích správců sociálních sítí. Jeden z nich zní: „Pokud si nejste jistí, zda nějaký obsah zveřejnit, raději nic nesdílejte,” (The Coca-Cola Company, 2015).

Komunikace Coca-Coly byla na začátku krize závislá pouze na předchozích prohlášení na jejich internetových stránkách. Ve chvíli krize za společnost komunikovaly pouze pověřené osoby, zbytek zaměstnanců se nevyjadřoval, což značí, že Coca-Cola sjednotila svou komunikaci v rámci firmy a seznámila zaměstnance s vlastní komunikační strategií. Krizový tým také pravděpodobně komunikoval i se zaměstnanci organizace GEBN, neboť po většinu času se jejich komunikační sdělení obsahově podobala, ačkoliv nebyla založená na pravdě, jak se později ukázalo.

Zpočátku se Coca-Cola soustředila na vlastní chybu při netransparentnosti financování a mediální nepochopení obsahu sdělení, která GEBN šířila. V další fázi se od organizace distancovala ukončením spolupráce a zdůraznila, že podobná situace se již opakovat nebude. Chybějící vyjádření k posledním mediálním výstupům v podobě omluvy společnosti lze zaznamenat ve způsobu komunikace obou organizací.

## 2.4.2. Komunikace Global Energy Balance Network

Komunikace Global Energy Balance Network byla v době krize velmi omezená. Omezila se pouze na tři výstupy, z čehož jeden byl oznámení, že organizace ukončuje svou činnost. Hlavními figuranty byli dva vysokoškolské profesori, oba zakladatelé GEBN. Prvním byl doktor James O. Hill, prezident organizace, a druhým doktor Steven N. Blair, viceprezident organizace. Komunikačně byla organizace nejvíce aktivní na počátku kauzy, přímo pro média tehdy poskytli okamžité vyjádření oba doktoři prostřednictvím rozhovorů. Vzhledem k tomu, že vyjádření se objevila pouze v médiích a ne na oficiálních stránkách organizace ani na jejich sociálních sítích, zveřejnil doktor Steven N. Blair na internetových stránkách organizace vlastní prohlášení, ve kterém vysvětloval svůj postoj k celé aféře. Posledním prohlášením, které organizace vydala, bylo na jejich oficiálních internetových stránkách a informovalo veřejnost o tom, že se organizace ruší. Ve zbylých případech odmítla organizace jakkoliv situaci komentovat, nebo lidé zajišťující do té doby veškerou komunikaci s médii a veřejností nebyli k zastížení.

Vyjádření, která organizace poskytovala, byla vždy velmi stručná, obvykle o délce tří vět. Prohlášení, která se objevila na internetových stránkách, již měla délku jednoho odstavce a byla strukturovaná, obsahující pouze důležité informace. Organizace komunikovala velmi sporadicky, komunikaci však měla jednotnou.

Jak již bylo zmíněno, GEBN komunikovalo okamžitě, proto se už v prvním mediálním výstupu 9. srpna v *The New York Times* objevila reakce obou doktorů. Organizace přiznala, že byla financována Coca-Colou, oba její čelní představitelé však popírali, že by výsledky jejich výzkumu a obsah jejich sdělení tím byl nějak ovlivněn. Doktor Hill oznámil, že internetové stránky jsou zaregistrovány na adresu The Coca-Cola Company z toho důvodu, že zaměstnanci organizace nevěděli, jak se stránky vytváří. Současně zdůraznil, že Coca-Cola neměla na práci organizace žádný vliv a že nevidí nic špatného na jejich spolupráci, jelikož ji otevřeně uváděli na webových stránkách. Dále prohlásil, že předmětem kritiky se stali na základě pouhého nedorozumění, neboť organizace neprohlašovala, že zdraví člověka závisí pouze na pohybu, ale uváděla, že je závislé na mnoha faktorech a pohyb byl jeden z těch, na které se zaměřila. Doktor Blair se vyjádřil k tomu, že dlouhou dobu na stránkách zdroj

financování uvedený nebyl proto, že na to zkrátka správci internetových stránek zapomněli. Když si to ale uvědomili, okamžitě tam přidali všechny zdroje financování, které organizace měla. Dodal, že, podobně jako předchozí kritika se mu to nezdá jako ukázka korupce. Postoj, který organizace v komunikaci zaujala, bylo popírání jakékoliv viny a označování vzniklé krize za pouhé nedorozumění (O'Connor, 2015).

Stejnou strategii uplatnila organizace i ve druhém sdělení, které bylo zveřejněno na internetových stránkách společnosti 19. srpna a bylo podepsáno doktorem Blairem. V něm zdůraznil předchozí tvrzení o nevině organizace a jejích členů a zopakoval, že Coca-Cola nikdy neměla žádný vliv na výzkum organizace. Současně prohlásil, že se jednalo o neúplné porozumění obsahu sdělení ze strany veřejnosti, podobně jako oznámil předtím doktor Hill. Text také obsahoval informaci o tom, že GEBN bude ve své výzkumné činnosti nadále pokračovat a pomáhat veřejnosti v otázkách zdravého životního stylu (Blair, 2015).

Od té chvíle ale přestala organizace jakkoliv komunikovat – doktoři buďto přímo odmítli se k tématu vyjádřit, nebo nebyli zastiženi. Organizace zanikla 30. listopadu, kdy bylo na jejích internetových stránkách zveřejněno prohlášení, že okamžitě ukončuje činnost v důsledku nedostatku prostředků. Dále sdělení obsahuje poděkování členům GEBN za spolupráci a pobídnutí, aby bývalí členové pokračovali dále ve výzkumné práci k dosažení zdravější společnosti (GEBN, 2015). Text byl na neaktivních webových stránkách umístěn do 20. ledna 2017, nyní jsou však při zadání výrazu stránky přesměrovány na web *Arnold School of Public Health*.

Komunikační kanály, které organizace využila, byly vlastní internetové stránky a rozhovory v médiích. Dva rozhovory, které GEBN poskytla, byly obsaženy v prvním mediálním výstupu o kauze z 9. srpna v *The New York Times*. Organizace neměla tiskového mluvčího, neboť v kauze jeho roli přebírali doktoři James O. Hill a Steven N. Blair. Oba poskytli pouze jeden rozhovor a dále se k tématu v médiích nevyjadřovali. Doktor Blair ještě zveřejnil vlastní oficiální prohlášení na webových stránkách, ale tím jeho komunikace také skončila. Poslední zprávou bylo vyjádření celé organizace. GEBN nevyužilo žádných dalších prostředků a komunikačních nástrojů, informace nesdílelo na svých sociálních sítích, ani nevydalo tiskovou zprávu či jiná oficiální

prohlášení. Organizace pravděpodobně neměla žádné PR oddělení či krizový tým, neboť v průběhu krize o nich nebyla zmínka.

Z důvodu nedostatečné komunikace se média musela vracet k prvním mediálním výstupům z doby, kdy za GEBN ještě komunikovali lékaři. Ke konci krize média uváděla, že se organizace odmítá vyjádřit a poté citovala prohlášení ze stránky o ukončení činnosti. Komunikace byla sjednocená na straně organizace, neboť oba lékaři zaujali ten samý postoj ve svých vyjádřeních. Hlavním tématem prohlášení byla špatná interpretace jejich sdělení ze strany veřejnosti a nezávislost výzkumu organizace. Současně byla zpočátku komunikace sjednocena se sdělením komunikace The Coca-Cola Company, protože vyjádření k tématu měla podobná v tématech nedorozumění a vlivu finančních příspěvků na obsah sdělení. Tím, že organizace později přerušila komunikaci, byla později veškerá vyjádření o kauze závislá na komunikaci Coca-Coly.

## **3. Zhodnocení krizové komunikace Coca-Coly a Global Energy Balance Network**

### **3.1. Odhalení silných a slabých stránek**

#### **3.1.1. Silné stránky komunikace Coca-Coly a GEBN**

Krizová komunikace The Coca-Cola Company byla detailně plánovaná krizovým týmem společnosti. Na základě předchozí analýzy je zřejmé, že hlavními komunikátory společnosti byli její pracovníci na vedoucích pozicích, tisková mluvčí a PR oddělení. Tento krok se jeví jako úspěšný, jelikož jejich vyjádření měla větší hodnotu, zejména v oblasti přesvědčivosti a závaznosti slibů (Chalupa, 2012, str. 94). Pozitivně by se dala hodnotit i jejich počáteční reakce na danou kauzu. Výše zmiňované první vyjádření z 11. srpna, ve kterém se Muhtar Kent soustředí na problém nedostatečné transparentnosti financování výzkumů, obsahuje sliby, že financování organizací bude do budoucna veřejné. Sliby, které text obsahuje, jsou jasně splnitelné a konkrétní, což je podle Vymětala (2009, str. 123) jedním z klíčových faktorů adekvátního sdělení. Toto i ostatní sdělení jsou dobře strukturovaná a snadno pochopitelná (ibid). Podstatné bylo, že společnost sliby uvedené na seznamu velmi brzy dodržela, a to zveřejněním seznamu organizací, které financovala. Tím se mediální pozornost a kritika zaměřila více na dané organizace a důvěryhodnost jejich výzkumů. Další krok, který přispíval ke zmírnění negativního obrazu firmy, bylo věnování peněz, které získala Coca-Cola zpět od Univerzity v Coloradu, jiné neziskové organizaci. Podstatnou částí úspěšné krizové komunikace byla nejenom jednotnost sdělení několika pečlivě vybraných zaměstnanců Coca-Coly, ale i kooperace s druhým účastníkem krize, GEBN.

Krizová komunikace Global Energy Balance Network nebyla natolik propracovaná jako Coca-Coly, takže silných stránek se v ní dalo nalézt podstatně méně, což bylo mimo jiné dáno i počtem komunikačních výstupů. Kladně by se dala zhodnotit okamžitá reakce organizace, neboť již v prvním mediálním výstupu pojednávajícím o aféře se objevilo vyjádření organizace. Podobně jako Coca-Cola se soustředili na téma



financování více než na téma důvěryhodnosti jejich sdělení. Problém financování stručně a jasně vysvětlili tím, že byli ve svých zdrojích transparentní. Sdělení byla velmi stručná a snadno pochopitelná. Vyjádření obou doktorů, kteří za organizaci komunikovali, měla podobný tón komunikace a obsah, který byl na počátku krize jednotný se sdělením The Coca-Cola Company.

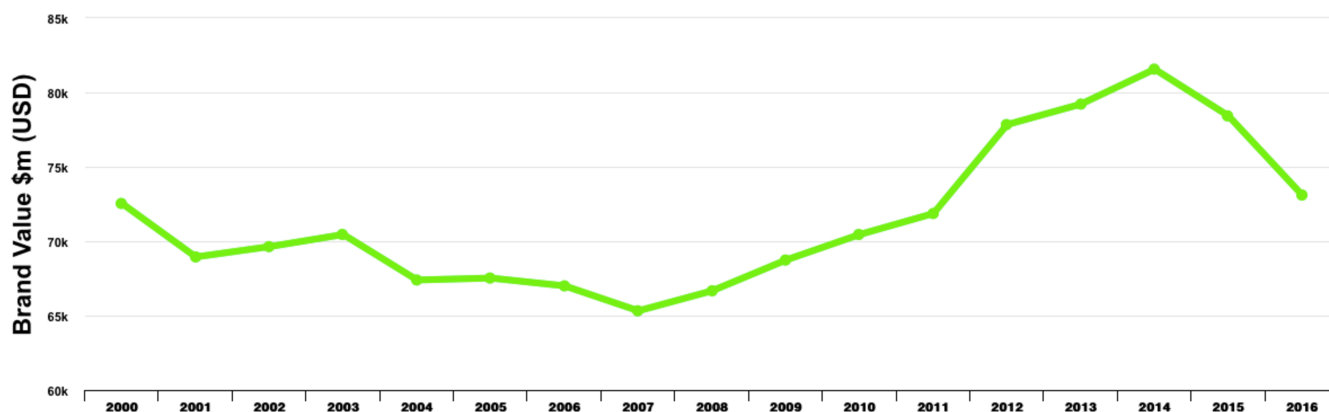
### **3.1.2. Slabé stránky komunikace Coca-Coly a GEBN**

Nedostatků měla krizová komunikace obou institucí mnoho, kdyby se jim podařilo alespoň část z nich odstranit, je možné, že by vliv krize nebo její doba trvání byly menší. The Coca-Cola Company svou komunikací porušila hned několik zásad efektivní krizové komunikace uvedené v teoretické části této práce. První z nich bylo nevyužití možných nástrojů komunikace, z využitých lze jmenovat pouze reagující prohlášení a získání prostoru na serveru *The Wall Street Journal*. Společnost vynechala tiskové zprávy, konference, sociální sítě aj. (Bednář, 2012, str. 67). Další ze zásadních chyb, kterých se komunikátor dopustil, byla dlouhá reakční doba. Jednou z nejdůležitějších zásad efektivní krizové komunikace je reagovat na vzniklou krizi okamžitě. Pokud tak firma neučiní, úlohu komunikátorů přebírají jiní, a to většinou ve firemní neprospěch (Chalupa, 2012, str. 112). Coca-Cola se k prvnímu mediálnímu výstupu odmítla vyjádřit a jejich reakce nastala až s dvoudenním zpožděním, kdy už o krizi psala i zahraniční média.

Komunikace společnosti byla nekonzistentní, často se soustředila pouze na jedno z témat. Čtenář tak mohl ve vyjádřeních nalézt vize do budoucna firmy, ale nikoliv její omluvu za vzniklou situaci nebo její pravdivé vysvětlení. Mediální zájem o danou kauzu a negativní obraz společnosti byl ovlivněn absencí omluvy a vysvětlení ze strany organizace. Největší chybou, kterou Coca-Cola udělala, bylo lhaní ve většině jejich prohlášení. Společnost se snažila minimalizovat vinu, kterou na dané krizi měla. A to tím způsobem, že popírala existenci krize lhaním o zásadních faktech, což je jedna z hlavních chyb, kterých by se společnosti podle Vymětala (2009, str. 122) měly při krizové komunikaci vyvarovat. Důvěryhodnost sdělení společnosti byla řádně otřesena po emailech prokazujících vinu Coca-Coly na dané kauze. Podle různých ukazatelů se však hodnota značky, ani zájem o ní nijak markantně nesnížil. V počtu vyhledávání v

Google Trends se pojem Coca-Cola výrazně nezvýšil ani nesnížil v průběhu kauzy (Google Trends, 2016). Podle žebříčku značek Interbrand se hodnota značky po roce 2015 snížila o více než 5 miliard dolarů, klesající tendenci však měla již před kauzou, a to od roku 2014 (viz graf).

Obrázek číslo1:  
Zdroj: Interbrand, 2017



Krizová komunikace Global Energy Balance Network měla podobné nedostatky, efekt však měla na chod organizace mnohem větší než u Coca-Coly. Podobně jako firma Coca-Cola GEBN nezveřejnila žádnou omluvu, na rozdíl od ní však ani nedala žádný uspokojující plán, který by měl zamezit podobné případné situace v budoucnu. Podle počtu a způsobů komunikačních výstupů organizace lze předpokládat, že neměla žádné PR oddělení či komunikační tým, které by danou krizi měly na starost. K jádru problému se společnost vyjádřila tak, že popírala jeho existenci. GEBN využívala jako komunikační kanály pouze vyjádření ve formě rozhovoru v jednom deníku a následně krátká a stručná sdělení na svých webových stránkách. Jiné kanály ke komunikaci, jako jejich sociální sítě, média nebo tiskové zprávy, organizace nepoužila. Největší chybou v komunikaci bylo stejně jako v případě Coca-Coly lhaní. GEBN ale krize, na rozdíl od Coca-Coly, výrazně ovlivnila. Vzhledem k tomu, že organizace fungovala teprve krátce, do povědomí veřejnosti se dostala především skrze aféru. Na grafu Google Trends lze pozorovat nárůst počtu vyhledávání termínu Global Energy Balance Network v půlce srpna, tedy poté, co byl zveřejněn první mediální výstup. Na konci prosince zájem opět opadl, pravděpodobně proto, že o kauze přestala média pojednávat (Google Trends, 2016). Nejpodstatnější důsledek však bylo ukončení činnosti organizace, což může

sloužit jako ukázka vlivu krizové komunikace s médii na image organizace a jejích členů. Na výsledku krize je zajímavé pozorovat, jak image, velikost a historie instituce ovlivňuje výsledek krize. Na známou a tradiční firmě jako The Coca-Cola Company krize nezanechala větší důsledky, ale neznámou neziskovou organizaci krize odsoudila k zániku. Ovšem v případě, že se v souvislosti s GEBN jednalo o již zmiňované front groups, čemuž emaily nasvědčují, funkce organizace by ztratila se zveřejněním aféry jakýkoliv význam, nejspíše proto byla zrušena.

Obrázek číslo 2:  
Zdroj: Google trends, 2016



## **3.2. Aplikace teoretických modelů efektivní krizové komunikace**

### **3.2.1. Předkrizová fáze**

V předkrizové fázi byla zásadním problémem prevence. Jak již bylo zmíněno, krizím je nejlépe předcházet pečlivou přípravou (Svoboda, 2009, str. 79). Jelikož si obě instituce svou činností krizi způsobily samy, nabízí se doporučení, že se v první řadě měly zdržet vzájemné spolupráce. Jakmile ovšem byla spolupráce zahájena, obě instituce věděly, jaké riziko podstupují, proto měly okamžitě krizové týmy tuto činnost vyhodnotit jako jeden z možných důvodů krize. Coca-Cola i GEBN měly sestavit krizový plán s přesnými postupy, jež by instituce měly dodržet (Hejlová, 2015, str. 147). V rámci oddálení dané krize měly obě organizace být transparentní ve svém financování od samého začátku, neboť to bylo prvním faktorem, který upoutal pozornost veřejnosti. Současně měla The Coca-Cola Company stanovit jednotnou komunikační strategii ohledně GEBN, neboť to byla zaměstnankyně Coca-Coly, jež upozornila na jejich spolupráci. GEBN byla ve svých sděleních příliš jednostranná, což přispělo podezření

médií. GEBN měla sestavit komunikační tým, který by krizovou komunikaci plánoval a řídil (Bernstein, 2006, str. 44).

### 3.2.2. Období krize

Po vypuknutí krize měla Coca-Cola reagovat mnohem rychleji, reakce měla být okamžitá. Společnost ale první dva dny mlčela a následně dokonce lhala ve svém prohlášení, což jsou zásadní chyby v komunikaci (Bradford, Garrett, 1995, str. 885). Tím, že společnost první dny nekomunikovala, roli zdroje hlavních informací a zpráv převzal deník *The New York Times*. Následná komunikační sdělení už byla strukturovaná, srozumitelná a krátká, zásadním problémem však bylo, že jejich obsah nebyl pravdivý (Vymětal, 2009, str. 122). Další chybou, které se dopustily obě instituce, bylo více komunikátorů současně. Je podstatné pro krizovou komunikaci, aby komunikoval pouze jeden mluvčí. Sdělení se ale podařilo oběma institucím sjednotit (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2007, str. 316). V komunikaci zásadně chyběl následný akt omluvy, odškodnění a vyjádření k celé situaci po jejím zhoršení. Postoje, které oba komunikátoři zaujali, byly role bránících se obviněných. Snažili se zmenšit svou vlastní odpovědnost za vzniklou situaci, obě instituce tvrdily, že jednaly v dobrém úmyslu a že vinu na krizi nesou převážně média, jelikož žádná vina ze strany institucí neexistuje (Bednář, 2012, str. 140). Krize byla interně způsobená chybnými kroky managementu obou institucí, proto bylo potřeba, aby se k ní vyjádřil také management, což obě dodržely. Strategie komunikace, které zvolili oba komunikátoři, se lišily podle časového úseku dané krize. V průběhu krize komunikovali částečně, jednalo se tedy o strategii polootevřených dveří. Na konci krize ale komunikace GEBN přestala. Ze strategických postojů firma Coca-Cola zaujala již zmíněné popření krize, minimalizování viny, neboť se vyjadřuje, že jednala v dobrém úmyslu, a upevňování vlivu, kdy se firma ve vyjádřeních vrací ke svým předchozím úspěchům (Hejlová, 2015, str. 148).

### 3.2.3. Pokrizová fáze

V pokrizové fázi se správně nezachovaly ani jedna z institucí. GEBN ukončila veškeré aktivity a jedinou komunikaci zajišťovalo sdělení na webových stránkách o zrušení organizace. Coca-Cola se ke krizi vyjádřila velmi stručně, a to tak, že sdělila, že se musí ještě zlepšit ve svých aktivitách. Nadále se však nevyjadřovala, což je v pokrizové fázi zásadní chyba, firma musí nadále komunikovat a být připravena na opakovanou publicitu (Chalupa, 2012, str. 161). Co také chybělo, bylo ujištění veřejnosti o předcházení krize, odstraňováním jejích příčin (Heath & O'Hair 2009, str. 114). V období po krizi by měla společnost analyzovat vzniklou krizi a její komunikační aktivity, díky kterým se může budoucím případným situacím vyhnout. Evidentně se však The Coca-Cola Company výsledkové analýze nevěnovala, neboť v roce 2016 se ocitla opět v pozornosti médií z podobného důvodu, tentokrát kvůli dalšímu výzkumu, který tvrdil, že Coca-Cola Light je zdravější než voda (Petrák, 2016).

## Závěr

Komunikace v období krize je určujícím prvkem udržení dobré pověsti a pozitivní image společnosti. Tato práce poskytla vhled do tématu efektivní krizové komunikace, popsána zde byla i její pravidla, nástroje a strategie. Vysvětlila důležitost dodržování těchto pravidel s ohledem na reputaci komunikátorů, a to nejprve v obecné rovině v teoretické části a následně byly modely aplikované na případovou studii v části praktické. Cílem práce bylo popsat krizovou komunikaci organizace Global Energy Balance Network a firmy The Coca-Cola Company během kauzy, jež se odehrála v srpnu roku 2015.

Předmětem kauzy bylo nařčení Coca-Coly z ovlivňování výzkumů vědců působících v rámci neziskové organizace Global Energy Balance Network, kterým společnost poskytla vysoké finanční částky jako příspěvek na výzkum. Současně byla organizace označena za front group čili skupinu založenou firmou působící jako nezávislá organizace, která byla ovlivňována společností The Coca-Cola Company. Komunikačně krizi vyřešily obě instituce různě, v analýze této práce pak byly detailně popsány jednotlivé kroky, strategie a kanály, které jednotliví aktéři krize použili. Za pomoci teoretického rámce jsou následně aspekty krizové komunikace zhodnoceny.

Jak se ukázalo v této práci, největším problémem dané komunikace bylo lhaní v oficiálních prohlášeních, která popírala vliv financování na sdělení organizace GEBN. Později ale byla zveřejněna komunikace mezi oběma institucemi, která dokazovala, že opak byl pravdou. Další zásadní chybou krizové komunikace byla absence omluvy či vysvětlení jejich činů a celkově nízká četnost komunikačních výstupů a využitých kanálů. To také způsobilo negativní tonalitu mediálních výstupů a to, že zájem médií a veřejnosti o danou kauzu trval celé čtyři měsíce.

Výzkumná otázka této studie, která byla přednesena v úvodu práce, zněla: „*Byla komunikace The Coca-Cola Company a Global Energy Balance Network v období krize úspěšná?*” Podle výsledků analýzy realizované v předkládané práci lze vyvodit, že odpověď na ni je třeba rozdělit dle organizace, tedy pro The Coca Cola Company a pro Global Energy Balance Network. O komunikaci GEBN lze jednoznačně konstatovat, že

efektivní nebyla, neboť výsledkem krize bylo zrušení celé organizace. Komunikačně se tedy nepodařilo minimalizovat vliv krize na fungování organizace. V případě komunikačních aktivit The Coca-Cola Company je však odpověď komplikovanější. Jejich komunikace, která byla lépe plánována než komunikace GEBN, se dala obecně vyhodnotit jako neúspěšná, neboť kvůli jejich nepravdivým sdělení měla kauza mnohem větší dopad, zejména na organizaci GEBN. Ovšem pokud se zaměříme na hledisko vlivu krize na působení firmy Coca-Cola, ukazatele hodnoty značky nedokazují jednoznačný propad v důsledku krize. Na tom lze pozorovat, že výsledky krizové komunikace jsou velmi závislé na síle značky a předem vybudované image společnosti, jež slouží jako jeden z podstatných komunikačních filtrů v případě krize.

## Summary

Communication in crisis is crucial for preservation of a good company reputation. This thesis examines crisis communication of The Coca-Cola Company and the nonprofit organization Global Energy Balance Network towards the media affaire dealing with the obesity debate. Coca-Cola was accused of funding scientists to influence their research, it has been even mentioned, that Global Energy Balance Network was a front group of the soda company. Communication approaches of both companies were different and this thesis analyses the actions, strategies and channels used by the communicators. The findings are mostly based on the comparison of the theoretical part of crisis communication and methods used by the institutions in crisis. The main purpose of the paper was to evaluate whether the used techniques led into a solution of a successfully managed crisis or not. Analysis data proves, that the communication had many defects and overall it can not be considered as successful due to the major impact on the nonprofit organization activity.

## Použitá literatura

### **Publikace**

AAKER, David A. *Brand Building*. Brno: Computer Press, 2003. 380 str. ISBN 80-7226-885-6

ANTHONISSEN, Peter F. *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival*. Philadelphia: Kogan Page, 2008. 222 str. ISBN 978-074-9454-005.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Krizová komunikace s médii*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. 192 str. ISBN 978-80-247-3780-5

BERNSTEIN, J. Making a Crisis Worse: The Eleven Biggest Mistakes in Crisis Communications. *Journal of Promotion Management*. 2006 Vol. 12, č. 3/4, s. 39-45. ISSN 1049-6491.

BRADFORD, J. L., GARRETT, D. E. The Effectiveness of Corporate Communicative Responses to Accusations of Unethical Behavior. *Journal of Business Ethics*. 1995 Vol. 14, č. 11, s. 875-892. ISSN 0167-4544.

CAYWOOD, Clarke. *Public relations řízená komunikace podniku s veřejností*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. 600 str. ISBN 80-7226-886-4

COVELLO, V. T. Best Practices in Public Health Risk and Crisis Communication. *Journal Of Health Communication*. 2003 Vol. 8, č. 1, s. 5-8. ISSN 1081- 0730.

DE PELSMACKER, Patrick. GEUENS, Maggie. VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Dotisk 2007. Praha: Grada, 2007. 600 str. ISBN 80-247-0254-1



FEARN BANKS, Cathleen. *Crisis communications a casebook approach*. Vyd. 4. New York: Routledge, 2011. 383 str. ISBN 978-0-415-88059-6

FITZPATRICK, Kathy. PALENCHAR, Michael. in HEATH, Robert. TOTH, Eizabeth. WAYMER, Damion. *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II*. Vyd. 2. New York: Routledge, 2009. 380 str. ISBN 978-0-8058-6424-3

FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění. Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 200 str. ISBN 978-80-247-2678-6.

HEATH, Robert L., O'HAIR, Dan. *Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York: Routledge, 2009, 683 str. ISBN 978-080-5857-788.

HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2015. 256 str. ISBN 978-80-247-4

HORSLEY, J. S.; BARKER, R. T. Toward a Synthesis Model for Crisis Communication in the Public Sector: An Initial Investigation. *Journal of Business and Technical Communication*. 2002 Vol. 16, č. 4, s. 406-440. ISSN 1050-6519.

CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. 176 str. ISBN 978-80-247 4234-2.

KARLÍČEK, Miroslav, KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu*. 1. Praha: Grada, 2011. 224 str. ISBN 978-80-247-3541-2

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin L. *Marketing management*. Vyd. 12. Praha: Grada, 2007. 788 str. ISBN 978-80-247-1359-5

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 483 str. ISBN 978-80-247-4644-9

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2009. 240 str. ISBN 978-80-247-2866-7

TOMANDL, Jan. *Jak účinně oslovit média: media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. 296 str. ISBN 978-80-251-3457-3.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. 319 str. ISBN 978-807-3673-871.

VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada, 2009. 176 str. ISBN 978-80-247-2510-9.

### **Internetové zdroje**

ADAMIC, John. *The Shady Politics of Big Soda*. The Daily Beast, 2015. Dostupné z: <http://www.thedailybeast.com/articles/2015/10/04/the-shady-politics-of-big-soda>

AJ+. *Coca-Cola Allegedly Funds Research Blaming Obesity On Lack Of Exercise, Not Soda*. AJ+, 2015. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=qcenQSJFxx0>

APPLEBAUM, Rhona. *RhonaA\_PhD, So Carolina Prof, Steve Blair, Connects Energy Balance Experts World-Wide w/ New Global Energy Balance Network (GEBN)*. Twitter, 2014. Dostupné z: [https://twitter.com/rhonaa\\_phd/status/545969626606075904](https://twitter.com/rhonaa_phd/status/545969626606075904)

ASSOCIATED PRESS. *Coca-Cola Ending Sponsorship Of Dietitians Group*. WABE, Associated Press, 2015. Dostupné z: <http://news.wabe.org/post/coca-cola-ending-sponsorship-dietitians-group>

BABYMILKACTION. *Homepage*. Baby milk action, 2017. Dostupné z: <http://www.babymilkaction.org/nestlefree>

BERGER, Russell. *“Global Energy Balance Network” is Dead*. The Russells CrossFit, 2015. Dostupné z: <https://therussells.crossfit.com/2015/12/02/global-energy-balance-network-is-dead-exercise-is-medicine-youre-next/>

BEST, Jason. *Coke's 'Transparency' Shows How Much It's Trying to Cloud the Obesity Debate*. Takepart, 2015. Dostupné z: <http://www.takepart.com/article/2015/09/22/cokes-transparency-just-shows-how-much-its-trying-cloud-obesity-debate>

BLAIR, Steven. *Statement from Dr. Steven N. Blair, P.E.D., Vice President, Global Energy Balance Network*. Global Energy Balance Network, 2015. Dostupné z: <http://web.archive.org/web/20150912003943/https://gebn.org/news/home/item/69-steven-blair-statement>

BRODWIN, Erin. *Coke's new campaign isn't just a sham — it's dangerous*. Business Insider, 2015. Dostupné z: <http://www.businessinsider.com/coke-research-emphasizes-exercise-for-weight-loss-2015-8>

COCA-COLA. *Annual Report On Form 10-K*. The Coca-Cola Company, 2015. Dostupné z: [http://coca-cola-ir.prod-use1.investis.com/~media/Files/C/Coca-Cola-IR/documents/financial-reports/thecocacolacompany\\_10Q\\_20151028.pdf](http://coca-cola-ir.prod-use1.investis.com/~media/Files/C/Coca-Cola-IR/documents/financial-reports/thecocacolacompany_10Q_20151028.pdf)

COCA-COLA. *Homepage*, Coca-Cola, 2017. Dostupné z: <http://www.coca-cola.co.uk/homepage>

COCA-COLA. *Q&A with three of our health partners*. Coca-Cola, 2015. Dostupné z: <http://www.coca-colacompany.com/stories/q-a-with-three-of-coca-colas-health-professional-partners>

COCA-COLA. *Social media principles*. Coca-Cola, 2015. Dostupné z: <http://www.coca-colacompany.com/stories/online-social-media-principles>

COCA-COLA. *Transparency: Search Results*. The Coca-Cola Company, 2015.

Dostupné z: <http://transparency.coca-colacompany.com/transparency-search>

COCA-COLA ČESKÁ REPUBLIKA. *Goizueta: tvůrce hodnoty*. 2015. Dostupné z: [http://www.coca-cola.cz/o-nas/coca-cola\\_historie/goizueta\\_tvurce-hodnoty.php](http://www.coca-cola.cz/o-nas/coca-cola_historie/goizueta_tvurce-hodnoty.php)

COCA-COLA ČESKÁ REPUBLIKA. *Zpráva o sociální zodpovědnosti společnosti*.

Coca-Cola HBC Česká republika, 2015. Dostupné z: <https://czech->

ce.cocacolahellenic.contentpress.investis.com/Download.aspx?

ResourceId=200699&IsAdminSite=1

CROSSFIT. *Dr. Steven Blair of Coca-Cola and ACSM's Global Energy Balance Network*. YouTube, 2015. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=9xBV\\_Enlh1A](https://www.youtube.com/watch?v=9xBV_Enlh1A)

CROSSFIT. *Greg Glassman on "The Global Energy Balance Network metabolic slide to oblivion"*. CrossFit, 2015. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=0jJBSVm9SiM>

DOKOUPIL, Tony. *Coca-Cola's misleading anti-obesity campaign also targets kids*. MS NBC, 2015. Dostupné z: <http://www.msnbc.com/msnbc/coca-colas-misleading-anti-obesity-campaign-also-targets-kids>

DOUGLAS, Sandy. *Our Actions and Way Forward*. Coca-Cola, 2015. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20151129055920/http://transparency.coca-colacompany.com/>

ESTERL, Michael. *Soft Drinks Hit 10th Year of Decline*. The Wall Street Journal, 2015. Dostupné z: <https://www.wsj.com/articles/pepsi-cola-replaces-diet-coke-as-no-2-soda-1427388559>

GEBN. *Energy Balance Basics*. Global Energy Balance Network, 2015. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20150210104754/http://gebn.org/energy-balance-basics>

GEBN. *Home, Discontinuing operations*. Global Energy Balance Network, 2015. Dostupné z: <http://web.archive.org/web/20151201194614/http://gebn.org>

GEBN. *News, home*. Global Energy Balance Network, 2015. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20150325165157/http://gebn.org:80/news/home>

GEBN. *Twitter @gebnetwk*. Global Energy Balance Network, 2015. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20150609233216/https://twitter.com/gebnetwk>

GIAMMONA, Craig. *Coca-Cola's Chief Science Officer Retires After Obesity Outcry*. Bloomberg, 2015. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-11-24/coca-cola-s-chief-science-officer-retires-after-obesity-outcry>

GLASSMAN, Greg. *CrossFitCEO*. Twitter, 2015. Dostupné z: <https://twitter.com/CrossFitCEO>

GOOGLE TRENDS. *Global Energy Balance Network*. Google Trends, 2016. Dostupné z: <https://trends.google.com/trends/explore?date=2015-07-22%202016-01-01&q=global%20energy%20balance%20network>

GREENE, Russell. *Coca-Cola & ACSM's Global Energy Balance Retreat*. The Russells CrossFit, 2015. Dostupné z: <https://therussells.crossfit.com/2015/09/10/coca-cola-acsms-global-energy-balance-retreat/>

GRODEN, Fortune. *Coca-Cola responds to criticism over research funding*. Fortune, 2015. Dostupné z: <http://fortune.com/2015/08/20/coca-cola-research/>

GUERRA, Victoria. *Coca-Cola Obesity: After Ethics Scandal, University Of Colorado Gives Coca-Cola Company Back Their \$1 Million Research Grant*. Food World News, 2015. Dostupné z: <http://www.foodworldnews.com/articles/51713/20151109/coca-cola-obesity-after-ethics-scandal-university-of-colorado-gives-coca-cola-company-back-their-1-million-research-grant.htm>

HAN, Esther. *Samsung, Ikea, Coca-Cola, NAB and Kleenex head list of Choice Shonky Award winners for 2015*. The Sydney Morning Herald, 2015. Dostupné z: <http://www.smh.com.au/business/retail/samsung-ikea-cocacola-nab-and-kleenex-head-list-of-choice-shonky-award-winners-for-2015-20151006-gk2wgj.html>

HANSON, Lane. *University Returns \$1 Million Coca-Cola Contribution Because... Obesity*. Business 2 Community, 2015. Dostupné z: <http://www.business2community.com/social-buzz/university-returns-1-million-coca-cola-contribution-because-obesity-01373715#ciu4ABbYT1PAQb1B.99>

HEBBLETHWAITE, Cordelia. *Who, What, Why: In which countries is Coca-Cola not sold?* BBC News, 2012. Dostupné z: <http://www.bbc.com/news/magazine-19550067>

HUEHNERGARTH, Nancy. *Emails Reveal How Coca-Cola Shaped The Anti-Obesity Global Energy Balance Network*. Forbes, 2015. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/nancyhuehnergarth/2015/11/24/emails-reveal-how-coca-cola-shaped-the-anti-obesity-global-energy-balance-network/2/#595e75baae0f>

CHAN, Manila. *'Front group': Coca-Cola funds scientists who stress exercise not diet to avoid obesity*. RT News, 2015. Dostupné z: <https://www.rt.com/usa/312102-coca-cola-scientists-obesity/>

CHATTERJEE, Pratap. *U.S. Doctors Associations Cancel Collaborations With Coca-Cola After Protests*. CorpWatch, 2015. Dostupné z: <http://www.corpwatch.org/article.php?id=16054>

CHOI, Candice. *APNewsBreak: Emails reveal Coke's role in anti-obesity group*. Associated Press, 2015. Dostupné z: <http://bigstory.ap.org/article/1fd235360ac94dcf893a87e3074a03a5/apnewsbreak-emails-reveal-cokes-role-anti-obesity-group>

INTERBRAND. *Ranking 2016 Coca-Cola*. Interbrand, 2016. Dostupné z: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/cocacola/>

JACOBSON, M, WILLET, W. *Coke's Skewed Message on Obesity: Drink Coke. Exercise More*. The New York Times, 2015. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2015/08/13/opinion/cokes-skewed-message-on-obesity-drink-coke-exercise-more.html>

KASÍK, Pavel. *Vědci radí lidem, jak hubnout a přitom pít limonády. Platí je Coca-Cola*. Technet, iDNES, 2015. Dostupné z: [http://technet.idnes.cz/cocacola-obezita-vyzkum-global-energy-balance-network-ppn-/veda.aspx?c=A150813\\_183708\\_tec-kratke-zpravy\\_pka](http://technet.idnes.cz/cocacola-obezita-vyzkum-global-energy-balance-network-ppn-/veda.aspx?c=A150813_183708_tec-kratke-zpravy_pka)

KENT, Muhtar. *'We'll Do Better': Coca-Cola Vows to Improve Transparency*. Coca-Cola, 2015. Dostupné z: <http://www.coca-colacompany.com/stories/well-do-better-coca-cola-vows-to-improve-transparency>

KILGORE, Lon. *Examining The Global Energy Balance Network, by Dr. Lon Kilgore*. The Russells CrossFit, 2015. Dostupné z: <https://therussells.crossfit.com/2015/09/17/examining-the-global-energy-balance-network-by-dr-lon-kilgore/>

KRBCOVÁ, Lenka. *Budeme v podpoře vědců pokračovat, reaguje Coca-Cola na skandál*. Vitalia, 2015. Dostupné z: <https://dieta.vitalia.cz/clanky/budeme-v-podpore-vedcu-pokracovat-reaguje-coca-cola-na-skandal/>

LAGUIPO, Angela. *Coca-Cola Chief Scientist Steps Down Amid Obesity Research Controversy*. Tech Times, 2015. Dostupné z: <http://www.techtimes.com/articles/111663/20151130/coca-cola-chief-scientist-steps-down-amid-obesity-research-controversy.htm>

LEVAUX, Ari. *Misdirection and outright lies: Coca-Cola's obesity campaign is backfiring spectacularly*. Salon, 2015. Dostupné z: [http://www.salon.com/2015/08/19/the\\_obesity\\_crisis\\_coca\\_cola\\_simply\\_cannot\\_escape\\_partner/](http://www.salon.com/2015/08/19/the_obesity_crisis_coca_cola_simply_cannot_escape_partner/)

MALDARELLI, Claire. *Anti-Obesity Organization Funded By Coca-Cola Will Disband*. Popular Science, 2015. Dostupné z: <http://www.popsci.com/an-anti-obesity-non-profit-company-funded-by-coca-cola-will-disband>

NAVARRO, Alyssa. *Coke-Funded Anti-Obesity Research Group GEBN To Shut Down*. Tech Times, 2015. Dostupné z: <http://www.techtimes.com/articles/112582/20151202/>

coke-funded-anti-obesity-research-group-gebn-to-shut-down.htm#sthash.LJnoZVU0.dpuf

NESTLE, Marion. *Muhtar Kent, Coca-Cola's CEO, and scientist Steven Blair respond to critics*. Food Politics, 2015. Dostupné z: <http://www.foodpolitics.com/2015/08/muhtar-kent-coca-colas-ceo-and-scientist-steven-blair-respond-to-critics/>

NOVINKY. *Cukry nevedou k obezitě, tvrdí vědci placení Coca Colou*. Novinky.cz, 2015. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/veda-skoly/377457-cukry-nevedou-k-obezite-tvr-di-vedci-placeni-coca-colou.html>

O'CONNOR, Anahad. *Coca-Cola Funds Scientists Who Shift Blame for Obesity Away From Bad Diets*. The New York Times, 2015. Dostupné z: <https://well.blogs.nytimes.com/2015/08/09/coca-cola-funds-scientists-who-shift-blame-for-obesity-away-from-bad-diets/>

O'CONNOR, Anahad. *Coke's Chief Scientist, Who Orchestrated Obesity Research, Is Leaving*. The New York Times, 2015. Dostupné z: <https://well.blogs.nytimes.com/2015/11/24/cokes-chief-scientist-who-orchestrated-obesity-research-is-leaving/>

O'CONNOR, Anahad. *Coke Spends Lavishly on Pediatricians and Dietitians*. The New York Times, 2015. Dostupné z: <https://well.blogs.nytimes.com/2015/09/28/coke-spends-lavishly-on-pediatricians-and-dietitians/>

O'CONNOR, Anahad. *Research Group Funded by Coca-Cola to Disband*. The New York Times, 2015. Dostupné z: <https://well.blogs.nytimes.com/2015/12/01/research-group-funded-by-coca-cola-to-disband/>

O'CONNOR, Anahad. *University Returns \$1 Million Grant to Coca-Cola*. The New York Times, 2015. Dostupné z: [https://well.blogs.nytimes.com/2015/11/06/university-returns-1-million-grant-to-coca-cola/?\\_r=0](https://well.blogs.nytimes.com/2015/11/06/university-returns-1-million-grant-to-coca-cola/?_r=0)

PAK, Steve. *US University Returns Coca-Cola's \$1M Grant For Anti-Obesity Advocacy Group*. Yibada, 2015. Dostupné z: <http://en.yibada.com/articles/82735/20151108/university-returns-coca-cola-s-1m-grant-anti-obesity-advocacy.htm>

PETRÁK, Jan. *Chcete být štíhli? Pijte Coca-Colu light! Podle nového vědeckého výzkumu je zdravější než voda*. Šifra, 2016. Dostupné z: <https://www.casopis-sifra.cz/chcete-byt-stihli-pijte-coca-colu-light-podle-noveho-vedeckeho-vyzkumu-je-zdravejsi-nez-voda/>

PFISTER, Kyle. *An Open Letter to Health Organizations Funded by Coca-Cola*. Ninjas for Health, 2015. Dostupné z: <https://medium.com/cokeleak/an-open-letter-to-30d5838f3d87>

PRÁVO. *Coca Cola platí vědce, kteří šíří matoucí závěry kolem obezity*. Právo, 2015. Dostupné z: [http://mediasearch.newtonmedia.cz.ezproxy.is.cuni.cz/news.php?uqid=bda476c9-f479-496a-81b1-a305c5b7331e&index=articles\\_cze\\_2015\\_v2&qt=&qsmpl=coca+cola+a+global+energy+balance+network&qsr=&qsc=&qa=](http://mediasearch.newtonmedia.cz.ezproxy.is.cuni.cz/news.php?uqid=bda476c9-f479-496a-81b1-a305c5b7331e&index=articles_cze_2015_v2&qt=&qsmpl=coca+cola+a+global+energy+balance+network&qsr=&qsc=&qa=)

RADCLIFFE, Dana. *Is It Ethical for Coke to Sponsor Conflicted Research on Weight Loss?* The Huffington Post, 2015. Dostupné z: [http://www.huffingtonpost.com/dana-radcliffe/is-it-ethical-for-coke-to\\_b\\_8009304.html](http://www.huffingtonpost.com/dana-radcliffe/is-it-ethical-for-coke-to_b_8009304.html)

RANOSA, Ted. *Coca-Cola 'Funded' Obesity Studies Sparks Health Controversy*. Tech Times, 2015. Dostupné z: <http://www.techtimes.com/articles/75687/20150812/coca-cola-funded-obesity-studies-sparks-health-controversy.htm>

RUSKIN, Garry. *Journalists Fail to Reveal Sources Funded by Coca-Cola: A Short Report*. Organic Consumers, 2015. Dostupné z: <https://www.organicconsumers.org/news/journalists-fail-reveal-sources-funded-coca-cola-short-report>

SAUNDERS, Travis. *Coca Cola and Energy Balance*. Plos Blogs, 2015. Dostupné z: <http://blogs.plos.org/obesitypanacea/2015/08/11/coca-cola-and-energy-balance/>

SCIQ. *Coca Cola Scam: Global Energy Balance Network*. SciIQ, YouTube, 2015. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=O5o\\_dB-J6KI&t=80s](https://www.youtube.com/watch?v=O5o_dB-J6KI&t=80s)

SHANKAR, Sneha. *Coca-Cola Funded Anti-Obesity Nonprofit GEBN Shuts Down After Allegations Of Coke's Involvement*. International Business Times, 2015. Dostupné z: <http://www.ibtimes.com/coca-cola-funded-anti-obesity-nonprofit-gebn-shuts-down-after-allegations-cokes-2205431>

SONAWANE, Vishaka. *Coca-Cola Funds Researchers Who Say Exercise Is Important Than Avoiding Sugary Drinks And Fast Food: Report*. International Business Times, 2015. Dostupné z: [http://www.ibtimes.com/coca-cola-funds-researchers-who-say-exercise-important-avoiding-sugary-drinks-fast-2045975?utm\\_source=internal&utm\\_campaign=incontent&utm\\_medium=related1](http://www.ibtimes.com/coca-cola-funds-researchers-who-say-exercise-important-avoiding-sugary-drinks-fast-2045975?utm_source=internal&utm_campaign=incontent&utm_medium=related1)

STONE, Kathlyn. *Behind the scenes of the Times' takedown of a Coke-funded "front group"*. Health News Review, 2015. Dostupné z: <https://www.healthnewsreview.org/2015/08/coca-cola-stacking-deck-counter-trend-soft-drinks/>

THE NEW YORK TIMES. *Coke Tries to Sugarcoat the Truth on Calories*. The New York Times, 2015. Dostupné z: [https://www.nytimes.com/2015/08/14/opinion/coke-tries-to-sugarcoat-the-truth-on-calories.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2015/08/14/opinion/coke-tries-to-sugarcoat-the-truth-on-calories.html?_r=0)

THIS MORNING. *Nonprofit funded by Coca-Cola doesn't blame diet for obesity*. CBS, 2015. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=Qc7jFXOoqPc>



UNIVERSITY OF COPENHAGEN. *Diets with high or low protein content and glycemic index for weight-loss maintenance*. PubMed, 2010. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21105792>

VIRGIN, Jj. *Coke's Solution to the Obesity Crisis Is a Massive Failure*. The Huffington Post, 2015. Dostupné z: [http://www.huffingtonpost.com/jj-virgin/cokes-solution-to-the-obe\\_b\\_7972966.html](http://www.huffingtonpost.com/jj-virgin/cokes-solution-to-the-obe_b_7972966.html)

WALTERS, Joanna. *Nutrition experts alarmed by nonprofit downplaying role of junk food in obesity*. The Guardian, 2015. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/society/2015/aug/11/obesity-junk-food-exercise-global-energy-balance-network-coca-cola>

WEINGUS, Leigh. *Coca-Cola Is Working Hard To Blame Obesity On Lack Of Exercise*. The Huffington Post, 2015. Dostupné z: [http://www.huffingtonpost.com/entry/coca-cola-lack-of-exercise\\_us\\_55c8c7abe4b0f73b20ba0022](http://www.huffingtonpost.com/entry/coca-cola-lack-of-exercise_us_55c8c7abe4b0f73b20ba0022)

WHITMAN, Elizabeth. *When Soda Taxes Fail: Coca-Cola, Pepsi Spent \$100M Against Public Health Initiatives, New Analysis Shows*. International Business Times, 2015. Dostupné z: [http://www.ibtimes.com/when-soda-taxes-fail-coca-cola-pepsi-spent-100m-against-public-health-initiatives-new-2067433?utm\\_source=internal&utm\\_campaign=incontent&utm\\_medium=related2](http://www.ibtimes.com/when-soda-taxes-fail-coca-cola-pepsi-spent-100m-against-public-health-initiatives-new-2067433?utm_source=internal&utm_campaign=incontent&utm_medium=related2)

WOCHIT NEWS. *The Coke-funded Obesity Research Group Has Closed Its Doors*. Wochit News, YouTube, 2015. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=HagY-BUqm2k>

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1: Počet zmínek v médiích a na webových stránkách o kauze v angličtině a češtině (graf)**

**Příloha č. 2: Počet mediálních výstupů o kauze v konkrétních médiích (graf)**

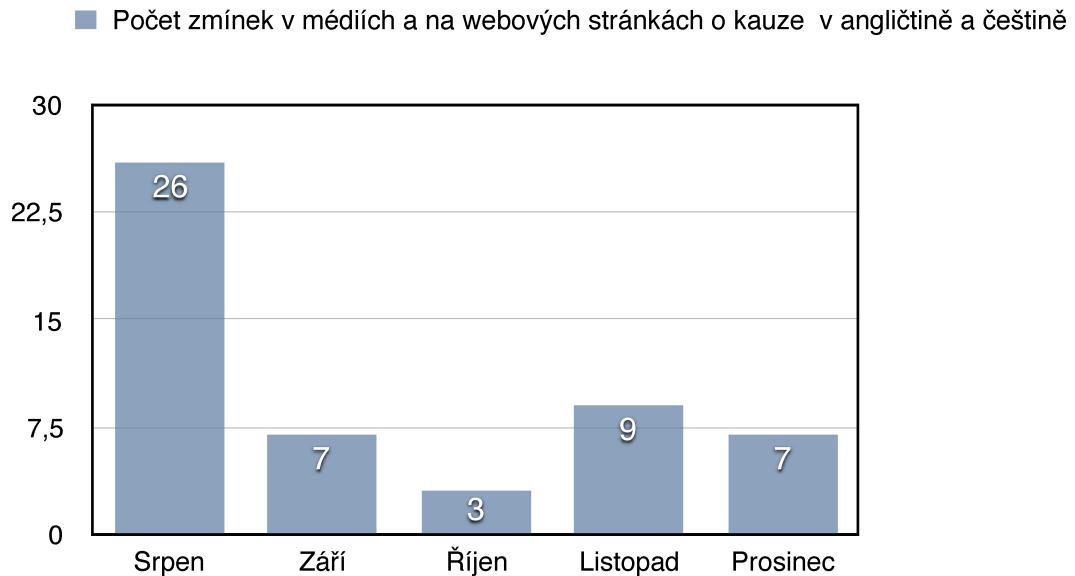
**Příloha č. 3: Počet výstupů v médiích o kauze během srpna 2015 (graf)**

**Příloha č. 4: Hodnota značky Coca-Cola (obrázek)**

**Příloha č. 5: Počet vyhledávání výrazu Global Energy Balance Network ve vyhledávači Google (obrázek)**

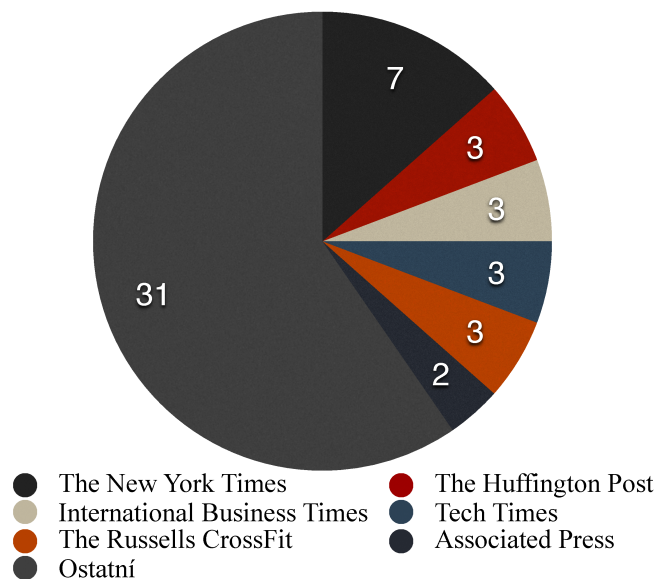
## Přílohy

**Příloha č. 1: Počet zmínek v médiích a na webových stránkách o kauze v angličtině a češtině**

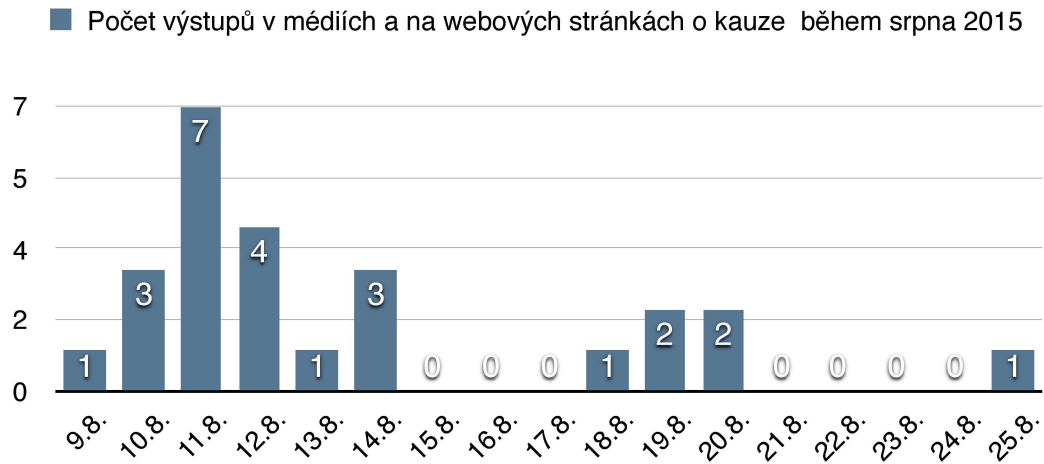


**Příloha č. 2: Počet mediálních výstupů o kauze v konkrétních médiích**

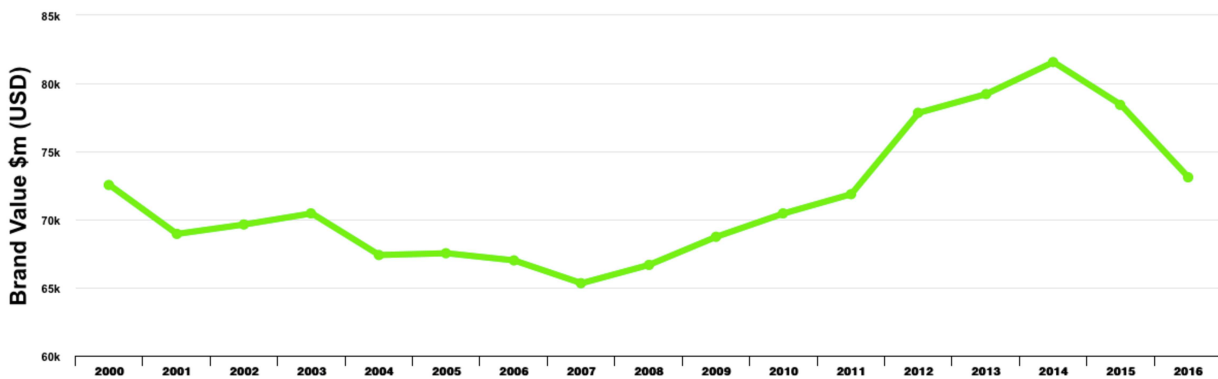
Počet článků o kauze v konkrétních médiích a serverech



### Příloha č. 3: Počet výstupů v médiích o kauze během srpna 2015



### Příloha č. 4: Hodnota značky Coca-Cola



### Příloha č. 5: Počet vyhledávání výrazu Global Energy Balance Network ve vyhledávači Google

