

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

*На правах рукописи*

**ИГОНИНА Елена Николаевна**

**Коммуникационная политика концерна Volkswagen в условиях кризиса**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

по направлению «Реклама и Связи с общественностью»

(научно-исследовательская работа)

Научный руководитель –  
кандидат философских наук, доцент  
Шишкин Дмитрий Павлович  
кафедра связей с общественностью в бизнесе  
очная форма обучения

Вх. № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_  
Секретарь ГАК \_\_\_\_\_

Санкт-Петербург

2016

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КРИЗИСНОГО РЕАГИРОВАНИЯ.....	6
1.1. Кризис: понятие, основные характеристики, типология.....	6
1.2. Коммуникационная составляющая кризиса: понятие кризисной коммуникации.....	13
1.3. Технологии эффективной кризисной коммуникации.....	18
ГЛАВА II. КРИЗИСНЫЕ КОММУНИКАЦИИ КОНЦЕРНА VOLKSWAGEN AG .....	31
2.1. Докризисное состояние концерна Volkswagen AG.....	31
2.2. Описание кризисной ситуации.....	37
2.3. Коммуникационные ошибки антикризисной стратегии Volkswagen....	45
2.4. Рекомендации по оптимизации антикризисной стратегии концерна Volkswagen AG.....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	65
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	69
Приложение 1. Контент-анализ.....	69

## ВВЕДЕНИЕ

В современной экономической реалии даже самые могущественные игроки рынка не застрахованы от возникновения кризисных ситуаций. На жизнедеятельность международных организаций с идеальной репутацией способна повлиять даже маловероятная угроза. Годами наработанная репутация может рухнуть за один день, и это лишь малая проблема, с которой может столкнуться организация, речь может идти о прекращении ее дальнейшего существования.

Концерн Volkswagen AG за первые три дня «Дизельного скандала» потерял 1/3 всей капитализации. О репутации самого «зеленого» автомобильного бренда можно забыть навсегда. Речь идет о вопиющем обмане потребителей всего мира, сотрудников концерна и всего Европейского жизненного уклада. Вопрос затронул не только сам концерн, изменение цен на акции Volkswagen AG влияет на стоимость европейской валюты. Машиностроение – визитная карточка Германии, «ядро» немецкой экономики. Поэтому от репутации главного концерна страны напрямую зависит репутация Германии как производителя. **Актуальность работы** обусловлена необходимостью изучения практик антикризисного реагирования в современном меняющемся информационном пространстве, для выявления новых механизмов налаживания эффективной коммуникации с ключевыми стейкхолдерами.

**Объект исследования:** коммуникационная политика концерна Volkswagen AG.

**Предмет исследования:** кризисные коммуникации концерна Volkswagen AG в условиях «Дизельного скандала».

**Целью работы** является: выявление коммуникационных ошибок антикризисной стратегии концерна Volkswagen.

Достижение цели предполагает выполнение следующих научно-практических задач:

- Дать определение понятию «кризисные коммуникации», выявить основные особенности и типологические характеристики кризиса
- Изучить эффективные технологии ведения антикризисных коммуникаций
- Изучить историю и деятельность концерна Volkswagen AG
- Выявить и проанализировать коммуникационные ошибки, допущенные концерном в условиях «Дизельного скандала»
- Предложить рекомендации по возможному решению кризиса концерна Volkswagen AG

**Эмпирическую базу исследования** составили материалы интернет-версий 3 влиятельных немецких изданий: «TAZ», «DIE WELT», «Deutsche Welle» в период с 21.09.2015 (около 120 статей). Также был изучен контент официальных ресурсов Volkswagen AG: официальная страница Volkswagen AKTIENGESELLSCHAFT, официальная страница twitter, официальная страница концерна в России Group Rus.

**Теоретическую основу** дипломной работы составили труды отечественных и зарубежных авторов таких, как Филатова В.А., Коротков Э.М., Студеникин Н.В., Занин С., Улмер Р., Харрисон Ш., Кумбс Т. и другие

Используемые методы исследования:

- Анализ документов
- Мониторинг СМИ
- SWOT-анализ
- Сравнительный анализ
- Контент-анализ
- Неформализованное наблюдение

**Гипотеза** нашего исследования заключается в том, что концерн Volkswagen AG совершил ряд коммуникационных ошибок в антикризисной стратегии.

В **структуре** выпускной квалификационной работы две главы. В первой главе осмысляется теоретическая составляющая темы: раскрывается понятие кризисной коммуникации, приводится типология кризисов, а также рассматриваются различные методики разрешения кризисных ситуаций. Текст второй главы представляет собой эмпирическое исследование коммуникационной политики концерна Volkswagen AG в условиях разгоревшегося в сентябре 2015 года «Дизельного скандала». В рамках практической части выявлены коммуникационные ошибки в антикризисной стратегии VW, предоставлены результаты контент-анализа, а также предложен собственный план решения предполагаемого кризиса.

## ГЛАВА I. КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КРИЗИСНОГО РЕАГИРОВАНИЯ

### 1.1. Кризис: понятие, основные характеристики, типология

Кризисы являются неотъемлемой частью жизни любой функционирующей организации. Независимо от отрасли и специфики организации кризисные ситуации могут происходить как во внутренней среде компании, так и во внешней. Согласно общему определению, кризис – это «драматическое изменение, которое может привести к дальнейшему ухудшению ситуации»<sup>1</sup>. В работе организации часто случаются своего рода драматические события: на заводе могут выключить свет, доставка товара задерживается из-за сложной ситуации на дороге, новая упаковка не понравилась потребителю и т.д. Трудные моменты случаются с нами каждый день, но как же можно отличить кризис от других неприятных событий?

В своем классическом исследовании Херманн<sup>2</sup> выделил общие характеристики, по которым можно определить является ли сложившаяся ситуация кризисом:<sup>3</sup>

- Неожиданность.

Стихийные бедствия, такие как: землетрясения, пожары, наводнения только тогда достигают уровня кризиса, когда уровень их опасности превышает ожидания спасательных служб и жителей. Именно неожиданность прогнозируемых либо ранее не известных действий является

---

<sup>1</sup>Харрисон Ш. Связи с общественностью: Вводный курс/ Пер. с англ. Под ред. Г.Е. Алпатова. СПб: Издательский Дом «Нева»; М: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: 2003. – С. 368.

<sup>2</sup>Филатова В.А. Кризисы в развитии предприятий сферы услуг: основные подходы и причины возникновения/ В.А. Филатова // Актуальные вопросы экономических наук. - 2011. - №21. – С. 215.

<sup>3</sup>Улмер Р. Эффективная кризисная коммуникация / Р. Улмер, Т. Селлнау, М. Сиджер./ Пер. с англ./ Издательство Гуманитарный центр: 2011. – С. 18

главной характеристикой кризиса. Неожиданность порождает неопределенность, что приводит к трудностям в контроле ситуации.

- Угроза.

Кризисы - это обстоятельства, которые по уровню угрозы выходят за рамки повседневных проблем организации. Кризисные обстоятельства могут угрожать финансовой стабильности организации, жизни и здоровью людей, находящихся на объектах организации, клиентам организации и т.п. Угроза может ставить вопрос о жизнедеятельности организации, выполнению организации своей миссии.

- Дефицит времени.

Связующей характеристикой кризиса является дефицит времени на ответные действия, как следствие того, что кризисы происходят неожиданно и создают угрозу для жизнедеятельности организации. Время является самым главным кризисным ресурсом, важно понимать, чем серьезнее кризис, тем меньше времени у организации на обдумывание действий по его предотвращению.

Таким образом, событие, которое причиняет неприятности, не может достичь уровня кризиса, если оно не произошло неожиданно, не представляет серьезной степени угрозы и не создает дефицита времени на реакцию.<sup>4</sup>

В книге «Эффективная кризисная коммуникация» автор дает рабочее определение кризиса, которое универсально для разных типов кризисов, технических, природных и т.д. Организационный кризис – «это особое, неожиданное и нестандартное событие или ряд событий, которые создают высокий уровень неопределенности и угрозы или воспринимаются как угроза для приоритетных (первоочередных) целей организации.<sup>5</sup> Данное определение в полной мере раскрывает основные характеристики кризиса, а

---

<sup>4</sup>Улмер Р. Эффективная кризисная коммуникация / Р. Улмер, Т. Селлау, М. Сиджер./ Пер. с англ./ Издательство Гуманитарный центр: 2011. – С. 18

<sup>5</sup>Там же. – С. 21

также может охарактеризовать кризис в независимости от его типа. В нашей работе при анализе кризиса мы будем использовать это определение как основное.

Нужно помнить, что любой кризис — это не событие, которое произошло мгновенно, а процесс, происходящий в несколько стадий. В работе «Антикризисный PR и консалтинг» Ольшевский описывает структуру кризиса с точки зрения PR:<sup>6</sup>

Стадия первая	«Зарождение проблемы»	Возникновение исходной проблемы (как правило, мелкой и весьма незначительной), которая и становится первопричиной последующего кризиса
Стадия вторая	«Обсуждение и планирование»	Анализ исходной проблемы и возможных вариантов реакции; выбор наиболее предпочтительного варианта
Стадия третья	«Материализация исходной проблемы»	Проявление первых сложностей, порожденных исходной причиной
Стадия четвертая	«Первая реакция»	Выбор оперативной реакции объекта и ее проявление
Стадия пятая	«Вторичное воздействие»	Следующие проблемы, порожденные первой реакцией объекта, а также реакцией третьих лиц
Стадия шестая	«Борьба»	Лихорадочные и весьма длительные попытки объекта переломить ситуацию в свою пользу
Стадия седьмая	«Компромисс»	Момент истощения ресурсов объекта, когда тот вынужден идти на определенные уступки
Стадия восьмая	«Регресс»	Негативизация имиджа объекта, резкое падение его авторитета и уменьшение возможностей, вызванное истощением

<sup>6</sup>Ольшевский А.С. Антикризисный PR и консалтинг. Питер: 2003. – С. 30-32



		ресурсов и признанием факта поражения через компромисс с его стороны
--	--	---

Таблица 1.1. Структура кризиса

Здесь, нужно уделить внимание тому, что важнейшим условием для создания антикризисной стратегии является диагностика. Некоторые кризисы, так бы и не стали ими, если бы специалисты в организации уделили внимание проблеме на первой стадии кризиса. Распознавание проблемы на стадии ее зарождения, позволяет организации сделать «прививку», которая в дальнейшем позволит организации нормально функционировать даже в условиях приближающейся угрозы. Для эффективной диагностики специалист должен оперировать типологией кризисов, с целью определения его возможных причин и последствий.

Специалисты в области антикризисного менеджмента разрабатывают типологии кризисных ситуаций, для использования их в процессе антикризисного планирования, что помогает снизить уровень неожиданности и неопределенности в момент наступления кризиса.

А.А. Беляев пишет о том, что для более эффективного управления кризисами их необходимо классифицировать и приводит следующую типологию:<sup>7</sup>

1. По степени масштабности и общности проявления:
  - Общие (охватывают всю социально-экономическую систему)
  - Локальные (только её часть)
2. По характеру и структуре отношений в социально-экономической системе:
  - Экономические кризисы (отражают острые противоречия в национальной экономике в целом).
  - Финансовые кризисы (отражают противоречия в состоянии финансовой системы государства или финансовых возможностях фирмы).

<sup>7</sup>Беляев А.А., Коротков Э.М. Антикризисное управление. М. :2007. – С. 18-20.

- Социальные кризисы (столкновение интересов различных социальных групп).
- Политические кризисы (кризис реализации интересов социальной группы, политических элит в управлении государством и регулировании различных сфер общественной жизни).
- Организационные кризисы (проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, полномочий и ответственности, отделение административных единиц регионов, филиалов и дочерних фирм).
- Психологические кризисы (кризисы психологического состояния людей).
- Технологические кризисы (кризис старых технологий при явно выраженной потребности в новых технологиях).
- Системные кризисы (основные компоненты системы пришли в такое взаимное несоответствие, что для их преодоления необходимо осуществить качественное изменение сущности системы).

### 3. По причинам возникновения:

- Общественные
- Природные
- Экологические

Основоположник института PR в Великобритании Сэм Блэк разделил все кризисы на два вида:<sup>8</sup>

- «Известное неизвестное»

Организация знает, что такой кризис возможен, но не знает точно ли он произойдет, где именно и когда.

- «Неизвестное неизвестное»

Организация не предполагает, что такой кризис вообще может случиться.

---

<sup>8</sup>Занин С. Антикризисные PR-технологии. [Электронный ресурс] URL: <http://zanin.ru/article/pr> (дата обращения 24.02.2016)

Учитывая источники возникновения и анализируя последствия кризисов группа исследователей Ньюс, Скотт и Турк предложили матричную систему определения кризисов:<sup>9</sup>

- Разрушительные кризисы (сопровожаемые катастрофическими последствиями, жертвами и разрушениями).
- Неразрушительные (неожиданные угрозы, но потери отсрочены либо отсутствуют).
- Природные (землетрясения, торнадо, ураганы, засухи, эпидемии и т.п.).
- Преднамеренные (акты терроризма, разглашение секретов, умышленные слухи, угрозы отравления и низкое качество продуктов).
- Непреднамеренные (взрывы, пожары, аварии, биржевые крахи, банкротства, финансовый кризис, проблемы на производстве).

Известные ученые Катлип, Сентер и Брум описывают кризисы по критерию зрелости, так называемый «Банановый индекса»:<sup>10</sup>

- Зеленый (новые аварийные случаи и проблемные ситуации)
- Желтый (текущие и зрелые проблемы)
- Коричневый (старые и «заплесневелые» проблемы)

В основе данной типологии в качестве критической переменной используют время, либо организация должна немедленно среагировать, либо у нее есть время на более глубокий анализ ситуации.

Самое простое и удобное разделение кризисов на две категории в своей работе предлагает Селлнау:<sup>11</sup> произвольные кризисы, причиной которых являются преднамеренные действия членов организации, и непроизвольные кризисы, вызванные естественными неподконтрольными человеку факторами или чередой случайных событий.

---

<sup>9</sup> Профессиональный PR-портал // SOVETNIK.RU [Электронный ресурс] URL: [http://www.sovetnik.ru/journal/archive/article\\_4562](http://www.sovetnik.ru/journal/archive/article_4562). (дата обращения 24.02.2016)

<sup>10</sup> Электронная библиотека//PR [Электронный ресурс], URL: <http://www.ipages.ru/>

<sup>11</sup> Улмер Р. Эффективная кризисная коммуникация / Р. Улмер, Т. Селлнау, М. Сиджер./ Пер. с англ./ Издательство Гуманитарный центр: 2011. – С. 18

В произвольных кризисах отдельное внимание нужно отвести категории связанной с неэтичным поведением руководства организацией. В своей книге Улмер подчеркивает, что «неэтичное поведение руководства организации может и часто является основной причиной кризисной ситуации<sup>12</sup>». В тех случаях, когда высшее руководство организацией сознательно подвергает риску, обману своих работников, инвесторов, клиентов и жителей прилегающих территорий, не сообщая им об этом, то либо вся система в итоге рухнет, либо уличение руководства организации в обмане, вероятно, приведет сотрудников к мести. Таким образом, антикризисный план для организации с нечестным руководством будет намного больше и сложнее. Вернуть доверие своего коллектива намного тяжелее, чем вернуть потребителя.

По своим причинам, характеру и последствиям кризисные ситуации существенно отличаются друг от друга. Типология кризисов помогает PR-специалисту более эффективно прогнозировать течение кризиса, а также является отправной точкой в создании антикризисного плана организации. Сложность состоит в том, что, не смотря на схожесть причин и проявлений, кризис на каждой конкретной организации – уникален, и предусмотреть все его возможные последствия с точностью невозможно. В этом и заключается главная сложность антикризисного менеджмента.

Не смотря на все многообразие типологий кризисов, в каждом из этих типов требования к ведению коммуникации организацией одни и те же, поэтому первоочередное место в кризисном менеджменте отводится кризисным коммуникациям.

## **1.2. Коммуникационная составляющая кризиса: понятие кризисной коммуникации**

---

<sup>12</sup>Там же.

В современном мире информационных возможностей даже самая, на первый взгляд, незначительная ситуация может перерасти в кризис, угрожающий не только репутации организации, но и ее существованию. Критическая ситуация в организации моментально становится объектом повышенного внимания со стороны СМИ. Скандалы и сенсационные разоблачения во все времена вызывали наибольший интерес в обществе, поэтому распространение информации о кризисе и его дальнейшее усугубление происходит молниеносно. В том числе, не нужно забывать о том, что каждая редакция мечтает опубликовать сенсационную новость первыми, что главным образом влияет на самый важный кризисный ресурс – время. Исходя из этого многие специалисты в области кризисного управления акцентируют внимание на коммуникационной составляющей кризисных ситуаций.

С точки зрения коммуникации, кризис является проблемой организации, которая подвергается воздействию общественного внимания, и это внимание ставит под угрозу репутацию компании и ее способность вести бизнес.<sup>13</sup>

Коммуникационные характеристики кризиса:<sup>14</sup>

- Оперативность ответов организации нарушена
- Организация не располагает точной информацией о причинах и последствиях кризиса
  - Заинтересованные стороны не получают полной информации о происходящем, что порождает слухи
  - Событие получает множество интерпретаций
  - Путаница, информация постоянно меняется

---

<sup>13</sup>Ivey Business Journal. Crisis Communications: Managing Corporate Reputation In The Court Of Public Opinion, [Электронный ресурс] URL: <http://iveybusinessjournal.com/publication> (Дата обращения: 23.02.2016)

<sup>14</sup>IPR//Bernstein J/ Crisis management [Электронный ресурс ] URL: <http://www.institutefor-pr.org/crisis-management-communications/>

- **Общественность** начинает воспринимать организацию как обвиняемого

В своей книге А. Чумиков приводит определение М. Роджестера: «Кризис – это событие, по вине которого компания попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий, в том числе акционеров, политиков, профсоюзных организаций, движений в защиту окружающей среды, которые по той или иной причине вполне законно интересуются действиями организации»<sup>15</sup>.

Важность коммуникационной составляющей кризиса также подтверждает известный кейс, произошедший с всемирно известной компанией Intel.

В 1994 году компания Intel являлась крупнейшим производителем компьютерных процессоров в мире с общим капиталом около 10 млрд.долл. К 1994 году компании исполнилось 26 лет, она лидировала в двух наиболее важных сферах современной технологии: производстве модулей памяти и микропроцессоров. Именно в этот год Intel запускает свой новый микропроцессор последнего поколения Pentium, ведется активная рекламная компания по привлечению потенциальных клиентов, а также Intel ускорила работу по производству микропроцессора Pentium на четырех заводах. Спустя некоторое время после начала продаж сотрудники Intel прочли на интернет-форуме под заголовком «Ошибка в FPU» (часть процессора, отвечающая за математические вычисления), что некий профессор-математик нашел изъян в процессоре Pentium: по его словам он столкнулся с ошибкой в делении. Сотрудники компании узнали об этой проблеме за несколько месяцев до этого сообщения. Внутренние исследования компании показали, что среднестатистический пользователь может встретиться с этой ошибкой один раз в 27 миллионов лет, поэтому компания была спокойна и не

---

<sup>15</sup>Чумиков А.Н. Связи с общественностью. Паблик рилейшнз. М: 2001. – С. 128

отреагировала должным образом. Модельно опишем последовательность коммуникационного кризиса компании Intel:<sup>16</sup>

- 1) Октябрь: Сообщение об ошибке на интернет-форуме компании
- 2) Внимание отраслевой прессы
- 3) 22 ноября: сюжет на CNN
- 4) Через сутки: статьи в каждой крупной газете с заголовками от «Ошибка скажется на точности процессоров Pentium» до «Проблема Pentium: покупать или не покупать»
- 5) Увеличение потока сообщений от пользователей (США), через день из всего мира.
- 6) Звонки с просьбой замены
- 7) 12 декабря: компания IMB прекращает поставку всех компьютеров на базе процессоров Pentium (потеря главного игрока отрасли)
- 8) Итог: потеря 500 миллионов долларов

Сотрудники Intel не учли тот факт, что мелкая на их профессиональный взгляд проблема, может показаться менее осведомлённой о компьютерных процессорах аудитории серьезной проблемой. Intel является мировым лидером по производству процессоров, а значит малейшее недовольство со стороны клиентов может обернуться катастрофой для гиганта с безупречной репутацией. Сотрудники компании не понимали того факта, что коммуникация с потребителями должна вестись на одном языке, и если для разработчиков вычислительная ошибка в системе FPU является мелочью, то в голове потребителя такая проблема рождает сомнения. Этим и объясняется отсутствие антикризисного плана в компании Intel, для них эта мелочь не воспринималась как проблема.

---

<sup>16</sup>Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания/ Пер. с англ. – 3 изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009 – С.20.

Intel усугубила свой кризис тем, что рассматривала ошибку в своем процессоре как обычный рабочий момент и не предложила своим клиентам обширную информацию о недостатке или замене процессора. Вскоре кризис Intel привлек международное внимание, после того, как компания IBM перестала выпускать компьютеры на базе процессоров Intel. Это шаг IBM (один из главных производителей компьютеров того времени) приняли после месяца с начала громкого кризиса, но за все это время компания Intel не приняла корректирующих действий по спасению ситуации и налаживанию конструктивного диалога с общественностью.

Что еще раз доказывает, что возникшую проблему можно было исправить по средствам коммуникации на первых этапах зарождения кризиса, но данных попыток со стороны компании сделано не было.

Большинство кризисов можно избежать, но при условии постоянной работы, направленной на мониторинг внешней и внутренней обстановки организации, прогнозировании рисков и разработки технологий антикризисного управления. Эффективность всех антикризисных мер на прямую зависит от понимания коммуникации как важной части управленческой деятельности. Кризисные коммуникации – это «деятельность, направленная на установление результативных взаимодействий между организацией и ее общественностью до, во время и после негативных воздействий с целью поддержания устойчивой репутации организации и минимизации репетиционных рисков»<sup>17</sup>

Данное определение отражает тот факт, что кризисные коммуникации — это работа не только во время уже разгоревшегося кризиса, это работа «до кризиса», направленная на недопущение перерастания угрозы в кризис. Показательным является одно из исследований Института кризисного менеджмента (institute for crisis management), Индиана, выявило, что только 14% кризисов в бизнесе неожиданные. Оставшиеся 86% - это то, что

<sup>17</sup>О. Ю. Голуб. Кризисные коммуникации: методология и методы управления/науч.статья/Экономика и экономические науки, [Электронный ресурс] URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/krizisnye-kommunikatsii-metodologiya-i-metody-upravleniya>



Институт назвал «тлеющими» кризисами, когда организации известно о потенциальном крахе бизнеса задолго до того, как это выяснит публика.<sup>18</sup> Качество антикризисного управления предусматривающее прогнозирование возможных рисков для компании, часто определяет, останется ли угрожающая ситуация просто «инцидентом» или перерастет в полномасштабный кризис.

Кризисные коммуникации используют комплекс коммуникативных технологий, направленных на раннее прогнозирование, диагностирование, работу по управлению кризисом, работу по адаптации организации к новой среде, а также нейтрализацию негативных последствий. Связи с общественностью выступают институтом управления коммуникационными процессами, и обеспечивают взаимосвязь между субъектами и их целевыми группами посредством передачи информации и установления эффективной коммуникации. Применительно к кризисной ситуации это имеет принципиальное значение, так как в этом случае учитываются факторы, связанные не только с самим кризисом, но и с реакцией общественности на его возникновение, поддержанием устойчивой репутации организации.<sup>19</sup>

Подводя итог, в узком смысле антикризисный менеджмент решает задачи по разработке и реализации мероприятий, направленных на ослабление и преодоление кризисного процесса. В широком смысле антикризисный менеджмент по мимо стратегии и тактики преодоления кризиса, включает методы его профилактики. Например, согласно данной точке зрения, PR-план по выходу из кризиса должен разрабатываться до наступления кризиса, а во время кризиса базисный субъект должен использовать подготовленный заранее сценарий развития событий.

---

<sup>18</sup>Аги У.К. Самое главное в PR. – СПб: Питер, 2004 – 560 с.

<sup>19</sup>О. Ю. Голуб. Кризисные коммуникации: методология и методы управления/науч.статья/Экономика и экономические науки, [Электронный ресурс] URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/krizisnye-kommunikatsii-metodologiya-i-metody-upravleniya>

### 1.3. Технологии эффективной кризисной коммуникации

Многие риски находятся вне контроля компаний, другие же могут быть предусмотрены. Исследования показывают, что подавляющее большинство кризисов возникают потому что компании не в состоянии распознать потенциально спорный вопрос на ранней стадии, а также разработать план действия для устранения этой проблемы до того, как проблема станет кризисом.

Задача кризисных коммуникаций – по возможности предотвратить кризис, а если он произошёл, то урегулировать его как можно скорее и с наименьшими потерями для репутации организации.<sup>20</sup>

Методика кризисного управления базируется на стадиях развития кризиса, для большего удобства мы опишем стадии кризиса, которые представил в своей работе Дж. Каплан:<sup>21</sup>

Первая стадия: первичный рост напряжения, стимулирующий привычные способы проблем

Вторая стадия: дальнейший рост напряжения в условиях, когда эти способы оказываются безрезультатными

Третья стадия: еще большее увеличение напряжения, требующее мобилизацию внешних и внутренних источников

Четвертая стадия: если все оказывается тщетным, наступает четвертая стадия, характеризующаяся повышением тревоги и депрессии, чувствами беспомощности и безнадежности, дезорганизацией, кризис становится неуправляемым.

Первая стадия кризиса предполагает сбор и обработку информации, которой будет достаточно для того, чтобы предвидеть будущие риски и предотвратить их на стадии зарождения проблемы. Вторая стадия наступает

---

<sup>20</sup>Грызунова Е.А. Школа бизнеса и международных компетенций. МГИМО: 2015 [Электронный ресурс] URL: [mgimo.ru/files2/y10\\_2013/.../gryzunova](http://mgimo.ru/files2/y10_2013/.../gryzunova)

<sup>21</sup>Федотова М.Г.. Связи с общественностью как антикризисный менеджмент: учеб. пособие - Омск: Изд-во ОмГТУ. - 64 с., 2009

тогда, когда риск кризиса становится неизбежным, то есть общественность уже могла узнать о назревшей проблеме в организации, публичного представления проблемы еще не было, но это скоро случится, поэтому организации пора готовить кризисный план. Третью стадию иначе можно назвать стадией действия, именно в этот момент организация должна начать публично действовать, информировать внутреннюю и внешнюю общественность, координировать действия и налаживать систему заглаживания вины, публичное извинение, возмещение ущерба и т.д. Когда организация эффективно не справляется на третьей стадии течения кризиса, наступает так называемая неуправляемая стадия, которая характеризуется неконтролируемостью ситуации, организация в панике и уже не верит, что из этого кризиса есть выход, наступает всеобщая паника, уже никто не сомневается в виновности организации.

Стивен Финк предложил рассматривать динамику развития кризиса, которая поможет определить организации на какой стадии находится их кризис, данная динамика ставит акцент на коммуникационной составляющей вопроса:

- Начальный

Это фазу можно назвать «скоплением грозных туч», появляющаяся угроза кризиса. Чем раньше реальность угрозы распознана, тем легче будет пресечь разрастания неблагоприятных событий.

- Фаза обострения

Организация уже причинила какой-либо вред и назад пути нет, событие произошло. Отличительной чертой этого этапа является невероятная, лавинообразная скорость происходящих событий. Эта фаза в кризисе самая короткая, но организации она кажется бесконечной.

- Фаза хронического состояния

Когда менеджмент действует неэффективно, а СМИ раздувают скандал и продлевают его существование. На этой фазе труднее всего взять ситуацию

под контроль, СМИ становятся хозяином ситуации, от работы с коммуникацией на данном этапе зависит тональность разрешения кризиса.

- Разрешение кризиса

Это финальная фаза. Ее достижение – цель всей антикризисной коммуникации. Компания реанимирует свой имидж и восстанавливает положение на рынке.

Каждой стадии кризиса присущи свои требования к ведению коммуникации. Для удобства мы соединим фазы кризиса Финка с фазами коммуникации Улмера<sup>22</sup>:

Динамика кризиса	Динамика коммуникации
Начальная фаза	Управление неопределенностью
Фаза обострения	Реакция на кризис
Фаза хронического состояния	Урегулирование кризисной ситуации
Разрешение кризиса	Извлечение уроков из кризиса

Таблица 2.1. Фазы кризисной коммуникации

Рассмотрим подробнее требования к ведению коммуникации и что представляет из себя каждая фаза:

1. Управление неопределенностью
  - Дать объективную (непротиворечивую) оценку кризиса
  - Установить причины кризиса
  - Установить контакт с каждым, кого затронул кризис

Сложность заключается в том, что руководитель организации должен предоставить работникам, потребителям, общественности информацию, которой у него просто нет, так как любой кризис сопровождается неожиданностью и неопределенностью, если организация владеет всей нужной информацией, то данная ситуация не являлась бы кризисом.

<sup>22</sup>Улмер Р. Эффективная кризисная коммуникация / Р. Улмер, Т. Селлнау, М. Сиджер./ Пер. с англ./ Издательство Гуманитарный центр: 2011 – С. 29-30

Неопределенность - «это неспособность определить настоящее или спрогнозировать будущее».<sup>23</sup> Причиной неопределенности может быть дефицит информации, уровень ее сложности или сомнения в её качестве.

Чтобы уменьшить уровень неопределенности в задачи предкризисного этапа должна входить эффективная работа отдела по связям с общественностью, направленная на предотвращение потенциальных кризисов, подготовке к коммуникациям, которые организация будет осуществлять в период потенциального кризиса, составление и отработка кризисного плана, а также работа по укреплению репутации организации. В результате данной работы, коммуникация по поводу потенциальных угроз помогает снизить уровень неопределенности в отношении потенциальных рисков в организации.

Существуют правила по управлению неопределенностью:<sup>24</sup>

1) Участники организации должны смириться с тем, что кризис может начаться быстро и неожиданно. Коммуникационная работа с сотрудниками, информирующая их о возможных кризисах позволит им не растеряться в трудной ситуации. Сотрудники организации – это ее главный ресурс.

2) Организации не должны реагировать на кризис стандартными решениями. Фраза «без комментариев» только усугубит ситуацию, проблему невозможно решить только внутри организации, если информация о кризисе стала известна широкой общественности, нужно налаживать внешние каналы связи.

3) Угроза относится к сфере восприятия. Нужно помнить, что реакция общественности на кризис зависит так же от репутации организации и один и тот же кризис в разных организациях может восприниматься по-разному.

---

<sup>23</sup>Там же.

<sup>24</sup>Улмер Р. Эффективная кризисная коммуникация / Р. Улмер, Т. Селлнау, М. Сиджер/ Пер. с англ./ Издательство Гуманитарный центр: 2011 – С. 55

4) Специалисты по кризисной коммуникации должны начинать процесс коммуникации сразу же после того, как произошел кризис, и постоянно его поддерживать, несмотря на то, располагают ли они необходимой информацией о кризисе или нет. Например, бывший мер Нью Йорка Руди Джулиан, впервые выступил с речью после террористического акта в сентябре 2001 года со словами о том, что и так видел по телевизору весь мир: «башни Всемирного торгового центра рухнули». Он только констатировал факт, но общественность увидела, что коммуникация руководства с ними ведется.

5) Организациям не следует намеренно повышать уровень неоднозначности кризиса, чтобы ввести общественность в заблуждение или отвлечь ее внимание от кризиса, в дальнейшем это только усугубит ситуацию.

6) Будьте готовы отставить свою интерпретацию кризиса. Поэтому работа со СМИ должна вестись постоянно, в момент молчания организации рождаются новые причины и последствия кризиса.

7) При отсутствии хороших намерений до начала кризиса, восстановление будет либо тяжелым, либо невозможным. Проще говоря, если организация целенаправленно обманывала общественность и скрывала важные факты, она получит по заслугам.

8) Если вы считаете, что не несете ответственности за кризис, Вы должны сказать и обосновать, кто за него ответственен и почему. Если убедительных доказательств у вас нет, то не пытайтесь перекладывать вину на других, потому что кризис ударит по вам вдвойне и восстановить в дальнейшем репутацию будет намного сложнее, даже если кризис благополучно разрешится.

9) Организации должны готовиться к неопределенности посредством моделирования ситуации не только на стадии зарождения кризиса.

10) Кризисы изменяют отношение организаций к своей деятельности и способу ее ведения. Будьте готовы, что работники организации, могут отреагировать на кризис как пострадавшие, информируйте и мотивируйте сотрудников. Сотрудники – главный ресурс организации.

2. Реакция на кризис

- Снизить уровень неопределенности
- Скоординировать действия
- Распространить информацию

Данный этап характеризуется оперативным сбором нужной информации о кризисе и донесении ее до целевых групп общественности. Первым шагом будет установление ваших групп общественности, а также их мотивов участия в кризисе. После того как это будет сделано можно непосредственно приступить к реакции на кризис руководствуясь следующими правилами:<sup>25</sup>

1) Определите цели Вашей кризисной коммуникации. Для определения целей кризисной коммуникации поможет выход стратегии антикризисных мер. Выбор стратегии базируется на определении причин и возможных последствия кризиса.

Стратегии	Характеристика. Советы по использованию	Пример
Открытость и быстрота	Обнародование всей информации по данному вопросу без задержек. Изыскивайте возможности	<i>Diet Pert</i> опасения, связанные с применением иглы для подкожных инъекций (несколько таких

<sup>25</sup>Там же.

	<p>как внутри организации, так и вне её, чтобы представить общественному мнению вашу версию развития событий. Причем делайте это максимально быстро!</p>	<p>игл были найдены в жестяных банках). <i>Diet Perm</i> предоставила доступ СМИ к своему жестяно-баночному конвейерному производству, к общению с сотрудниками и с президентом компании</p>
<p>Формирование единой информационно й политики всех служб и подразделений организации</p>	<p>Все события фиксируются, особенно на начальном этапе развития кризиса. Сообщите сначала о своих приоритетах, а уж потом ответьте на вопросы представителей СМИ</p>	<p>Аварийный разлив нефти <i>Exxon Valder</i>. У компании не было согласованной информационной политики в ответ на вопросы, поставленные СМИ, что привело к переходу инициативы в плане трактовки событий и изложения информации в руки представителей масс-медиа</p>
<p>Значимость (актуальность для общественности)</p>	<p>В первую очередь разъясните в период кризиса важность проблемы, которая стала причиной наступления кризисной ситуации. Не</p>	<p>Конец 1980-х гг.: серия событий, связанных с передислокацией и закрытием военных баз. Пентагон объявил о закрытии военных баз,</p>



	позволяйте ставить под сомнение важность сделанного вами заявления	заявив об актуальности этого решения для укрепления общей обороноспособности и достижения связанных с этим целей
--	--	--

Таблица 2.2. Стратегии по выходу из кризиса<sup>26</sup>

В работе Грызуновой стратегия ведения кризисных коммуникаций базируется на определении типа кризиса:<sup>27</sup>

- Стратегия отрицания (фиктивные кризисы; моральные вызовы, не имеющие серьезных оснований для поддержания значимыми группами)

Цель: доказать, что организация не несет ответственность за кризис (либо кризиса вообще не было, либо виноват кто-то другой)

- Стратегия преуменьшения (моральные вызовы, имеющие серьёзные основания для поддержки значимыми группами; случайные кризисы, если у организации негативная репутация; предотвратимые кризисы)

Цель: минимизировать ответственность организации за кризис или снизить восприятие серьезности кризиса

- Стратегия восстановления (моральные вызовы, имеющие серьезные основания; случайные кризисы, если у организации негативная репутация; предотвратимые кризисы)

Цель: улучшить восприятие организации посредством компенсации и/или извинений

- Стратегия укрепления (применяется дополнительно, если организация имеет хорошую репутацию)

<sup>26</sup>Гундарин М.В. Книга руководителя отдела PR. Питер: 2006.- Глава 7

<sup>27</sup>Грызунова Е.А. Школа бизнеса и международных компетенций. МГИМО: 2015  
[Электронный ресурс] URL: [mgimo.ru/files2/y10\\_2013/.../gryzunova](http://mgimo.ru/files2/y10_2013/.../gryzunova)

Цель: попытаться добавить позитивной информации об организации посредством положительных высказываний о других и напоминаний о прошлых заслугах.

2) До того, как наступит кризис, установите настоящие равноправные взаимоотношения партнерства с организациями и группами, которые важны для организации. Например, если у вашей организации хорошие отношения с отраслевыми СМИ, то прежде чем написать о кризисе, они позвонят вам и спросят о достоверности информации

3) При управлении кризисом рассматривайте участников событий, включая СМИ, в качестве партнеров. Делайте первый шаг, предлагайте партнерство, совместное расследование, координируйте действия и т.д.

4) Организации должны развивать прочные позитивные отношения с непосредственными и опосредованными участниками событий. Важно никого не упустить и не оставить без внимания.

5) Эффективная кризисная коммуникация предполагает умение выслушивать участников событий.

6) Начинайте процесс коммуникации сразу же после того, как произошел кризис, признайте неопределенность и убедите людей в том, что вы будете сообщать им о текущем и будущем риске.

Кризисные коммуникации должны сосредоточиться на пяти основных направлениях: распространение жизненно важной информации; размещение открытой практической информации о помощи и вспомогательных службах, укреплении общественной устойчивости, удовлетворении потребностей в утвердительной и заслуживающей доверия коммуникации первого лица и оказании помощи населению в осмыслении хаотичной реальности, сложившейся вокруг.<sup>28</sup>

Пользуйтесь правилом трех «П»:

- Первые

---

<sup>28</sup>Z. Reich. A CRISIS COMMUNICATION GUIDE FOR PUBLIC ORGANISATIONS/Reich. A.Z, M. Bentman and O. Jackman.,2009

Первыми прокомментировать кризис – это идеальная возможность завоевать доверие, сформировать угол восприятия событий СМИ и общественностью, а также избежать формирования враждебной информационной среды

- Правдивые

Не распространяйте заведомо ложные сведения и не сообщайте непроверенную информацию

- Постоянные

Постоянно присутствуйте в информационном пространстве и говорите единым голосом

Постоянно взаимодействуйте со СМИ, проведите пресс-мероприятия: конференцию, брифинги и пресс-туры. Будьте максимально прозрачны со СМИ, устраивайте личные встречи с группами интересов.

Правильным решением будет избрание одного официального спикера или установление четкой координации между несколькими представителями организации (постоянная группа спикеров). Для преодоления кризиса организации необходимо эффективное лидерство, которое будет оставаться на виду в течении всего процесса. Нужно помнить, что сочувствующая реакция лидеров организации на развернувшиеся события кризиса может послужить самой эффективной возможностью для получения поддержки и возможностей быстрого восстановления.

7) Избегайте определенных и однозначных ответов на вопросы людей и СМИ до тех пор, пока не будет доступна необходимая информация в достаточном объеме.

8) Будьте осторожны, стараясь успокоить участников событий, не старайтесь убедить их в том, какое воздействие на них окажет происходящий кризис.

9) Во время кризиса людям необходимы полезны и практические рекомендации по самоэффективности. Не забывайте про своих сотрудников.

10) Специалисты по эффективной кризисной коммуникации признают, что в организационных кризисах могут присутствовать и позитивные факторы.

### 3. Урегулирование кризисной ситуации

- Возместить убытки пострадавшим от кризиса

Последствия кризиса могут быть различны. Некоторые люди могли потерять свои жизни, возможно, подверглись физическому, психическому и материальному ущербу. Это тяжелое время для физического и психического восстановления всех пострадавших от кризиса включая организацию.

Первая задача состоит в том, чтобы немедленно помочь с восстановлением пострадавших и вернуть общество на правильный путь и укрепить его устойчивость.<sup>29</sup> Нужно помнить, что есть ситуации, когда восстановление ущерба может длиться годами, организация должна постоянно контролировать ситуации по возмещению ущерба и помощи пострадавших. Наладьте специальные каналы связи с пострадавшими, убедитесь в том, что вся предоставленная информация о возмещении убытков доступна и открыта. Организуйте специальный штаб для приема жалоб и предложений. От этого шага зависит не только разрешение кризиса, но и дальнейшее восстановление репутации организации.

- Восстановить репутацию организации

Процесс восстановления репутации следует запускать к моменту снижения напряженности ситуации. С самого начала кризиса организация должна сконцентрировать свою коммуникацию вокруг освещения шагов, предпринимаемых ею для разрешения кризиса. Эффективность предпринятых шагов станет опорой для дальнейшего восстановления репутации организацией. Важным в этом вопросе является выбор стратегии выхода из кризиса, при выборе стратегии организация должна убедиться, что их выбор не навредит репутации или минимизирует вред.

- Скорбеть и запечатлеть события в памяти

---

<sup>29</sup>Там же.

Кризис – это не только потери, это путь к модернизации и изменениям. Запечатлеть кризис в памяти означает, что организация берет на себя ответственность и воспринимает кризис как часть своей истории. Негативный опыт помогает организации эффективно подготовиться к новым потрясениям. Руководство, которое распространяет те уроки, которые организация извлекла из кризиса, тем самым повышают безопасность, бдительность и демонстрируют ценности организации.

#### 4. Извлечение уроков из кризиса

- Повысить уровень безопасности и предпринять меры по предупреждению кризиса
- Пересмотреть производственные стандарты

Работа специалистов по кризисным ситуациям не заканчивается в момент разрешения кризиса. Если с организацией случился серьезный кризис, значит организация была у нему не готова. Извлекая уроки из кризиса организация должна предпринять меры для подготовки к следующему кризисной ситуации. Алешина предлагает организации ответить на ряд вопросов, которые покажут готовность к новым испытаниям:<sup>30</sup>

1. Каковы наиболее вероятные типы кризисов?
2. Каковы вероятные последствия возникновения одного из возможных кризисов для будущего компании, физической безопасности занятых?
3. Есть ли в организации процедуры выявления проблем, предпосылок кризисных ситуаций? Постоянный мониторинг организационных коммуникаций позволяет выявить предпосылки потенциального кризиса. Такой мониторинг позволяют вести форумы на Интернет- сайте организации и на других связанных с отраслью сайтах; обратная связь со всеми группами общественности.

---

<sup>30</sup>Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров: учеб. пособие. — М.; ИКФ «ЭКМОС», 2004 г. – С. 192

4. Разработаны ли процедуры преодоления кризиса и разрешения чрезвычайных ситуаций? План эвакуации и наличие средств пожаротушения — не единственно важные средства борьбы с кризисом эпохи глобальных телекоммуникаций.

5. Кто из сотрудников в наибольшей степени способен справиться с кризисом данного типа и где они находятся?

6. Достижимы ли эти люди в нерабочее время?

7. Какую подготовку имеют эти люди в управлении кризисом и в контактах с медиа? Какая подготовка им необходима?

8. После окончания кризиса будет ли организация способна сообщить общественности о вынесенных уроках

- Наладить контакт с общественностью

Для налаживания контакта с общественностью необходимо выявить особенности всех категорий аудитории, для которых предназначена коммуникация организации. К этим особенностям относятся демографические и психологические характеристики, данные по восприятию кризиса<sup>31</sup> и отношение к кризису по степени нанесенного ущерба. Подготовка сообщения, которое включает в себя затрагивание интересов всех пострадавших сторон, а также налаживание отношений с партнерами и СМИ.

Налаживание докризисного контакта с аудиторией предполагает постоянную работу по снижению напряжения коммуникации и направление ее в нормальное русло. На этот процесс также влияет та стратегия, которой организация руководствовалась во время кризиса.

---

<sup>31</sup> Вишняков Я.Д. Общая теория рисков/ Я.Д. Вишняков, Н.Н. Радаев. – М. С- 238

## ГЛАВА II. КРИЗИСНЫЕ КОММУНИКАЦИИ КОНЦЕРНА VOLKSWAGEN AG

### 2.1. Докризисное состояние концерна Volkswagen AG

Volkswagen Group — немецкий автомобильный концерн (группа компаний). Является ведущим мировым и крупнейшим европейским автопроизводителем. Ведет свою историю с 1933 года, родоначальником компании стал великий немецкий конструктор Фердинанд Порше.

В конце Второй мировой войны над заводом VW в Вольфсбурге нависла угроза ликвидации — его активы должны были пойти в счет репараций побежденной Германии. Спас производство британский военный заказ на 20 000 Beetle, и с тех пор Volkswagen стал одним из локомотивов экономики ФРГ. После ряда неудачных экспериментов в 1970-е годы конструкторы концерна разработали линейку практичных и привлекательных моделей, остающихся основой модельного ряда до сих пор, - Golf, Polo и Passat.

Головной компанией концерна является Volkswagen Aktiengesellschaft, чаще известная как Volkswagen AG (ранее VAG — аббревиатура расшифровывалась как Volkswagen Audi Gruppe). Штаб-квартира концерна находится в городе Вольфсбург (Wolfsburg), Германия. Концерн назван в честь первой линейки выпускаемых автомобилей Volkswagen, что в переводе с немецкого означает «народный автомобиль».

В состав группы входят двенадцать брендов из семи европейских стран: Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Scania и MAN. Каждый бренд имеет свой собственный характер и действует как независимый субъект на рынке. Спектр продукции варьируется от мотоциклов и малолитражных моделей до автомобилей класса люкс.

Концерн также производит дизельные двигатели для морских и стационарных установок, турбокомпрессоры, турбины, химические реакторы и системы тестирования для сектора мобильности.

Volkswagen AG предоставляет широкий спектр финансовых услуг: дилерство, финансирование клиентов, лизинг, банковская и страховая деятельность.

В концерне работают около 600 000 сотрудников в 20 странах Европы и 11 странах Северной и Южной Америки, Азии и Африке. 119 заводов производят в день около 40 000 авто.<sup>32</sup>

Официальная цель концерна: предлагать потребителю привлекательные, безопасные и экологически чистые транспортные средства, которые способны конкурировать в жестких условиях современного рынка и устанавливать мировые стандарты в их соответствующем классе.<sup>33</sup>

Миссия концерна: продолжить удовлетворение индивидуальных пожеланий наших клиентов выпуская доступные машины посредством разработки новых технологий.

Внешняя среда концерна Volkswagen AG можно условно разделить на микросреду (покупатели, автомобильные компании, дилерская сеть и т.д.) и макросреду, которая включает в себя экономическую, социальную, политическую и технологическую среды (природоохранные организации, законы, мировые инновационные центры, конкуренты и т.д.)

В рамках данной работы для более системного анализа функционирования и определения докризисного состояния концерна Volkswagen AG будет проведен SWOT<sup>34</sup> анализ.

---

<sup>32</sup>Официальный сайт Volkswagen AG [Электронный ресурс] URL: <http://www.volkswagen.com/>

(дата обращения: 21.03.2016)

<sup>33</sup>Там же.

<sup>34</sup>SWOT анализ—один из основных инструментов для оценки текущего положения компании и продукта. Был предложен ученым Стэнфордского Исследовательского Института Альбертом Хампфри в промежутке между 1960 и 1970 годами в Соединенных Штатах Америки. SWOT расшифровывается как Strengths, Weaknesses, Opportunities and



- Сильные стороны концерна

Концерн Volkswagen AG является крупнейшим автопроизводителем Европы и занимает второе место в рейтинге крупнейших автопроизводителей мира<sup>35</sup>. Сильной стороной концерна по праву можно считать его мегабренд.

Международное бренд-консалтинговое агентство Interbrand в 2012 году подготовил рейтинг 100 лучших мировых брендов. Рейтинг строился исходя из трех основных критериев: финансовой активности (экономическая прибыль производителя), роль бренда (насколько сильно бренд влияет на выбор потребителя) и силы бренда (репутация и то, насколько к нему привязан потребитель). На основе рейтинга Interbrand был составлен рейтинг сильнейших брендов автопроизводителей. Три позиции из 10 заняли бренды концерна Volkswagen AG: 9-porsche, 8-audi, 5-volkswagen.<sup>36</sup> Volkswagen AG – это мегабренд нематериальная ценность которого возрастает благодаря успеху его отдельных брендов. Каждая из двенадцати марок выпускаемая концерном – это независимые сильные бренды.

Второй сильной чертой концерна Volkswagen является его репутация зеленого производителя. В 2008 году концерн в пятый раз победил в международном конкурсе Golden Drop of Oil за разработку двигателей со сниженным расходом топлива и защиту окружающей среды.<sup>37</sup> На Международном автосалоне в Нью-Йорке 1 апреля 2010 года модели Volkswagen BluMotion получили звание «Самый экологичный в мире автомобиль»<sup>38</sup>. Volkswagen делают огромные вложения в разработку все

---

Threats - сильные и слабые стороны анализируемого объекта (так называемые факторы внутренней среды), возможности и угрозы (факторы внешней среды) соответственно.

<sup>35</sup>MEZGIL//автомобильный портал/Рейтинг Forbes «10 крупнейших автопроизводителей 2014 года», [Электронный ресурс] URL: <http://mezgil.com/auto/forbes-nazval-10-krupnejshix-avtoproizvoditelej-2014-goda>

<sup>36</sup>Автомобильный портал [Электронный ресурс] URI: <http://kimuracars.com/top/luchie-marki-avtomobiley>

(дата обращения: 25.03.2015)

<sup>37</sup>АвтоРамблер [Электронный ресурс] URI: <http://autorambler.ru/journal/events/volkswagen-udostoili-premii-za-ekologichnost-560884896/> (дата обращения 25.03.2015)

<sup>38</sup>Рейтинг World Green Car 2010, [Электронный ресурс] URL: <http://www.wcoty.com/web/>

более экологичных двигателей, на много обходя в этом вопросе своих конкурентов. Volkswagen задает новые экологические тренды всему мировому автопрому. Годами наработанная репутация «зеленого» бренда одна из главных составляющих немецкого концерна. Европа всегда была центром борьбы за экологичность и то, что главный европейский производитель является самым экологичным в мире играет значительную роль в репутации Германии. Концерн Volkswagen является главным лоббистом перехода на дизельные двигатели в Европе опираясь на их экологичность.

Volkswagen AG занимает 12.9 процентов всего мирового рынка легковых автомобилей, при этом выпуская 25 процентов всех новых автомобилей в Европе.

- Слабые стороны концерна

Слабые стороны немецкого концерна можно найти в его прошлом, а именно обратившись к истории кризисов компании. В июле 1973 г. Власти США уличили Volkswagen в установке устройств, занижающих показания выбросов на автобусах концерна. Volkswagen заменил «испорченные» двигатели, в то время подобный скандал не принял мирового масштаба. В 1994 г. представители Volvo провели внутренние исследования и указали на разницу в показаниях европейских и американских тестов дизельных двигателей Volkswagen.

У концерна также была череда внутренних кризисов. Так в 2005 г. Компания столкнулась с волнениями по поводу взяток и афер, которые были связаны с растратами на «развлекательные» поездки предприятия. Финансовые потери для концерна составили около 5 млн. евро. Тогдашний глава производственного совета Клаус Фолкнер получил 2 года и 9 месяцев лишения свободы за подстрекательство и неверность, а также заместитель директора по вопросам труда Петер Харц был приговорен к 2 годам тюрьмы и штрафу в размере 576.000. евро.

Нешуточная борьба за власть разыгрывается в самой верхушке концерна. Бывший генеральный директор Porsche Венделин Видекинг в середине 2009 года выступает против полного слияния с концерном VW. Разбирательство длились три года, но экс-глава концерна Пихт допился полного слияния к 2012 году.

Совсем свежий скандал разгорелся в апреле 2015 года. Фердинанд Пих со словами «я отделился от Винтеркорна» пытается свергнуть экс-главу концерна Мартина Винтеркорна. Скандал вылился в несколько недель борьбы за власть с Наблюдательным советом. Фердинанд Пих не удается выполнить задуманного, его приемником становится Ханс Дитер Потш (бывший финансовый директор VW).

- Возможности для компании

Концерн Volkswagen может рассчитывать на мировое лидерство в автопроме. По версии журнала Forbes 2013 года концерн занял первое место в рейтинге крупнейших автопроизводителей мира<sup>39</sup>. Ситуация на рынке меняется каждый год, но главными конкурентами за мировое лидерство остаются концерны Toyota Motor (оборот за 2013 г. – 224.5 млрд.долл) и Volkswagen AG (254 млрд.долл).

- Угрозы

1) Повышенное внимание к работе концерна как главного лоббиста перехода на дизельные двигатели в Европе.

Важную роль в этом вопросе играет тот факт, что европейские нормы тестирования автомобилей давно устарели на уровне новых мировых стандартов. Европейские власти планирует масштабную работу по переходу к ужесточению норм и тестированию автомобилей в реальных условиях только к 2017 году. Политика мировых Природоохранных организаций

---

<sup>39</sup>Forbes Global 2000 – список 2000 крупнейших публичных компаний мира, [Электронный ресурс] URL:<http://www.forbes.com/global2000/list/> (дата обращения: 25.03.2016)

требует ужесточения стандартов по выбросу углекислого газа (CO<sub>2</sub>) от автомобилей.

2) Концентрация большого количества брендов под одним концерном.

Как писалось ранее, мегабренд – это плюс концерна, но при слаженной и чистой работе каждого из них. Данный факт может служить и во вред, кризис одного бренда может нанести урон всем. В данном случае кризис хотя бы одного бренда концерна Volkswagen способен нанести урон не только себе, но и всему немецкому автопрому.

3) Самоуверенность «Слишком велики, чтобы упасть».

Кейс Intel описанный в теории еще раз подтверждает тот факт, что мировые гиганты с безупречной репутацией не всегда уделяют должного внимания, на первый взгляд, незначительным угрозам, что в конечном итоге приводит к разрастанию проблемы как паразитирующего организма. Заблуждением является суждение о том, что чем чище репутация, тем легче исправить кризисную ситуацию. Это не так, ведь на безупречно белом фоне видна даже самая маленькая черная точка.

4) Возрастающая конкуренция.

Каждый год на мировом рынке автопрома появляются новые имена, предлагающие более качественные, экономичные и безопасные продукты, не маловажным фактором успеха является новые разработки в области экологии. К ключевым конкурентам компании относятся: Ford Motor, Toyota Motor, BMW Group, Daimler, General Motors, Nissan Motor, Hyundai Motor<sup>40</sup>. Главным конкурентом Volkswagen Group выступает японский концерн Toyota. В рейтинге крупнейших автопроизводителей 2014 года Toyota заняла первое место, но по итогам продаж в первой половине 2015 года на первом месте оказался немецкий концерн Volkswagen, по данным на 28 июля 2015

---

40 Forbes Global 2000/список 2000 крупнейших публичных компаний мира, [Электронный ресурс] [URI:http://www.forbes.com/global2000/list/](http://www.forbes.com/global2000/list/) (дата обращения: 25.03.2016)

года агентства Bloomberg. Главными конкурирующими странами-автопроизводителями по-прежнему остаются Япония, Германия и США.

На основании проведенного анализа можно сделать выводы о потенциальной стратегии концерна Volkswagen. На первом этапе основу стратегии должна составить борьба с потенциальными угрозами при учете нерешенности прошлых кризисов. В концерне уже случались кризисы из-за подобных угроз, поэтому их повторение может угрожать жизнедеятельности компании. Только после решения данных проблем и составлению слаженной политики по прогнозированию угроз концерн может эффективно использовать свои преимущества и возможности для достижения своей главной цели.

## **2.2. Описание кризисной ситуации**

Для того, чтобы начать описание кризиса концерна Volkswagen, нужно определить, является ли данная ситуация кризисом. В нашей работе мы анализируем и работаем с первыми неделями «Дизельного скандала», так как именно на этой стадии кризиса организация еще могла так скорректировать свои действия, чтобы избежать дальнейших трудностей и перерастания кризиса в крах для целой отрасли.

Доказывать является ли сложившаяся к 21 сентября 2015 года ситуация с концерном Volkswagen кризисом, помогут описанные ранее характеристики кризиса из классического исследования Херманна:

- **Неожиданность.** Несмотря на то, что угроза кризиса была заранее известна руководству компании, никто не мог предугадать, когда именно данная ситуация станет известна широкой общественности, а главное никто не знал, как общественность отреагирует на новость о том, что главный немецкий концерн мог быть уличен в столь громкой манипуляции.

- Угроза. Данная ситуация моментально начала влиять на финансовое состояние концерна. От репутации столько крупного игрока на рынке, зависит цена на его акции.
- Дефицит времени. Сенсационная новость про мировой автогиганта разлетается в геометрической прогрессии. Руководство концерна не успевает отвечать на вопросы, потому что вопросов становится все больше, а ответов у концерна нет.

Подводя итог вышесказанному можно с точностью заявить, что «Дизельный скандал» является кризисной ситуацией, которая может угрожать репутации, финансовому состоянию и существованию концерна Volkswagen.

Для точного описания хронологии событий мы будем опираться на проделанный ранее контент-анализ ведущих немецких СМИ.<sup>41</sup> Чтобы упорядочить хронологию событий, для ее описания целесообразно воспользоваться моделью Ольшевского ранее описанной в теоретической части работы.

**Стадия первая: «Зарождение проблемы»** (Возникновение исходной проблемы (как правило, мелкой и весьма незначительной), которая и становится первопричиной последующего кризиса).

Проблема зародилась еще в 1973 году. В июле 1973 года надзирательные органы США впервые уличили VW в установке устройств, которые могли занижать показатели выбросов вредных веществ на автобусах производителя. В то время, VW спасло то, что экология еще не была столь острым вопросом как в настоящее время. Компания отделалась штрафом в 120 тыс. долл. Далее, в 1994 году проблема конкретизировалась. Автопроизводитель Volvo указал на существенную разницу в показаниях европейских и американских показаний тестов дизельных двигателей, что уже могло послужить поводом для дальнейшего разбирательства, но скандала в очередной раз удалось избежать. Это значит, что о существовании угрозы разоблачения концерн Volkswagen знал очень давно, проблема не

---

<sup>41</sup> См. Приложение

просто зародилась, а постоянно давала о себе знать, ожидая самого удачного времени для огласки. Но руководство концерна не предприняло никаких конструктивных мер по решению данного вопроса.

**Стадия вторая: «Обсуждение и планирование»** (Анализ исходной проблемы и возможных вариантов реакции; выбор наиболее предпочтительного варианта).

За все предшествующие годы до скандала, концерн не только не предпринял мер по возможному варианту решения проблемы, он пошел дальше и выстроил все свое позиционирование на вопросе экологичности. В 2013 году Volkswagen вошел в список самых «зеленых» брендов в мире<sup>42</sup> (Best Global Green Brands). У концерна сменяется руководство, концерн расширяется и приобретает новые бренды, в 2012 происходит полное слияние с концерном Porsche. За годы Volkswagen становится мегабрендом с безупречной репутацией, но угроза разоблачения так и остается нерешенной. Из всех возможных реакций на проблему, Volkswagen выбирает ее игнорирование.

**Стадия третья: «Материализация исходной проблемы»** (Проявление первых сложностей, порожденных исходной причиной).

С первыми сложностями порожденными исходной причиной концерн столкнулся 4 сентября 2015 года. По сообщению издания «Bild am Sonntag» глава концерна Мартин Винтеркорн узнал информацию о вскрывшихся манипуляциях 4 сентября, после того как представители руководства Volkswagen встречались 3 сентября с сотрудниками калифорнийской службы по охране природы (CARB) где признали, что на автомобилях концерна было установлено ПО, занижающее показатели выбросов вредных веществ.<sup>43</sup> Даже после данного инцидента концерн не оповестил широкую общественность о вскрывшихся манипуляциях.

---

<sup>42</sup>Энциклопедия брендов. Brand Report. [Электронный ресурс] URL: <http://www.brandreport.ru/ratings/?rtid=32> (дата обращения: 12.04.2016)

<sup>43</sup>ТАСС [Электронный ресурс] URL: <http://tass.ru/ekonomika/2703637> (Дата обращения: 10.04.2016)

**Стадия четвертая: «Первая реакция»** (Выбор оперативной реакции объекта и ее проявление).

Первая реакция концерна наступила лишь на шестой стадии кризиса. В момент с 4 сентября (руководство оповестили о вскрытии манипуляций) вплоть до 22 сентября (19 февраля широкая общественность узнала о манипуляциях из сообщения Американской организации по охране окружающей среды) никакой реакции не последовало.

**Стадия пятая: «Вторичное воздействие»** (Следующие проблемы, порожденные первой реакцией объекта, а также реакцией третьих лиц)

Следующей проблемой, порожденной первой реакцией концерна, стало официальное сообщение Агентства по охране окружающей среды США (EPA)<sup>44</sup> 19 сентября 2015 о том, что при повторной проверки автомобилей марки Volkswagen в условиях реальной дороги, комиссия нашла расхождения с показаниями тестового режима. EPA выставил обвинения: Volkswagen нарушил два пункта Закона о чистоте воздуха. Обвинения затрагивают около 500 тыс. автомобилей, проданных в США в период с 2008 по 2015 год, включая такие модели, как Audi A3, Volkswagen Jetta, Beetle, Golf и Passat.<sup>45</sup>

**Стадия шестая: «Борьба»** (Лихорадочные и весьма длительные попытки объекта переломить ситуацию в свою пользу).

После раскрывшегося скандала руководство концерна не спешит признавать свою вину. 20 сентября глава концерна Мартин Винтеркорн выступает с речью перед СМИ: "От себя лично приношу глубочайшие извинения за то, что мы не оправдали доверия наших клиентов и широкой общественности. Мы не потерпим подобных нарушений наших внутренних принципов и законодательства США, и сделаем все возможное для

---

<sup>44</sup>Агентство федерального правительства США, созданное с целью защиты окружающей среды и здоровья людей, для чего разрабатывает и следит за исполнением норм, основанных на законах, принятых Конгрессом.

<sup>45</sup>Интерфакс [Электронный ресурс] URL: <http://www.interfax.ru/business/468056> (Дата обращения: 12.04.2016)



восстановления доверия". Информирование сотрудников и акционеров компании было задержано, что способствовало новому кризису, связанному с махинациями ценными бумагами. В пятницу акции Volkswagen продавались по докризисной цене, так как широкая европейская общественность еще не знала о скандале. Руководство концерна уже обладало информацией, которая могла внести изменения в котировки на бирже, но удержала ее. Стоимость акций немецкого автомобильного концерна Volkswagen AG (VW) на Франкфуртской бирже снизилась с цены закрытия в пятницу на 21,3 процента (по состоянию на 12 часов по берлинскому времени)<sup>46</sup>. Подобными действиями концерну не удалось переломить ситуацию в свою пользу, ситуация лишь усугубилась. В понедельник, 21 сентября СМИ всего мира назвали концерн Volkswagen «мошенниками из Вольфсбурга», на Мартина Винтеркорна посыпалась волна обвинений «рыба гниет с головы». К середине дня можно было оценить масштабы трагедии: «Бренд Made in Germany теряет непоколебимую репутацию»<sup>47</sup>. Автогигант не только за день теряет треть своей капитализации, он ставит весь экспорт Германии под угрозу. Официальное информирование широкой общественности о случившемся произошло 22 сентября. Volkswagen выпускает пресс-релиз «Volkswagen Group информирует». Стоит обратить внимание: «Volkswagen прилагает все усилия для прояснения вопросов, касающихся некорректной работы программного обеспечения, используемого в дизельных двигателях. Новые автомобили с дизельными двигателями стандарта Евро-6, которые Volkswagen в настоящее время предлагает на территории Европейского союза, соответствуют требованиям законодательства и экологическим нормам.» Руководство концерна пытается оправдать главную долю своего рынка, они снова не информируют общественность, позже концерну придется признаться, что и европейские автомобили оснащены ПО

---

46 Lenta.ru [Электронный ресурс ] URL: <https://lenta.ru/news/2015/09/21/vw/> (Дата обращения: 12.04.2016)

47 TAZ 24.09.2015 «Это должно причинить боль» [Электронный ресурс] URL: <http://www.taz.de/> (Дата обращения: 30.09.2015)

манипулирующим показателями выбросов, а также еще 11 млн. автомобилей по всему миру.

**Стадия седьмая: «Компромисс»** (Момент истощения ресурсов объекта, когда тот вынужден идти на определенные уступки).

Масштабы кризиса за день разрослись по всем странам присутствия концерна VW. 22 сентября Министерство юстиции США начинает уголовное расследование против VW. Концерн выступает с признанием: «скрытой программой, позволяющей обойти жесткие экологические нормы, могут быть снабжены около 11 миллионов машин с дизельными двигателями»<sup>48</sup>, несмотря на то, что днем ранее сообщили о том, что европейские автомобили не задействованы в манипуляциях. Михаэль Хорн (Американский шеф VW) с фразой «мы облажались»<sup>49</sup> приносит извинения американскому правительству и клиентам, но извиняется уже поздно. Концерн начинают заваливать жалобы клиентов, иски от акционеров, многие страны начинают собственное расследование и проверки дизельных двигателей VW, некоторые страны начинают останавливать продажу дизельных автомобилей немецкого концерна. Ангела Меркель призывает к быстрому и полному расследованию данного дела<sup>50</sup>, кризис становится вопросом общегосударственного уровня. 23 сентября Наблюдательный совет и экс-глава концерна принимают важное решение. В пресс-релизе от 23.09.2015 Мартин Винтеркорн заявляет: «Я шокирован событиями последних дней. Прежде всего, я не могу поверить, что ошибки такого масштаба могли быть допущены в концерне Volkswagen. Как глава правления я принимаю на себя ответственность за ставшие известными сведения о несоответствиях, касающихся наших дизельных двигателей, и по этой причине попросил Наблюдательный совет одобрить прекращении моей деятельности в качестве

---

48<sup>□</sup> TAZ 22.09.2015 «Треск, скрип, полнейший ущерб» [Электронный ресурс] URL: <http://www.taz.de/> (Дата обращения: 30.09.2015)

49<sup>□</sup> Известия.ру [Электронный ресурс] URL: <http://izvestia.ru/news/592020> (Дата обращения: 12.02.2016)

50<sup>□</sup>См. Приложение

председателя правления концерна Volkswagen»<sup>51</sup>. Уход Мартина Винтеркорна ознаменовывает поражение концерна кризиса. К этому моменту концерн до сих пор не выдвинул основную версию случившегося, а экс-глава взял ответственность лишь за вскрытия разоблачения, а не за манипуляции. Вопрос до сих пор остается не решенным, что порождает сторонние версии и все новые обвинения к концерну.

**Стадия восьмая: «Регресс»** (Негативизация имиджа объекта, резкое падение его авторитета и уменьшение возможностей, вызванное истощением ресурсов и признанием факта поражения через компромисс с его стороны).

Наглядно показывает положение дел концерна положения изложенные в докладе собрания Наблюдательного совета от вечера 23.09.2015. Первый пункт доклада лучше всего раскрывает картинку происходящего: «Президиум крайне серьезно воспринимает сложившуюся ситуацию и признает не только нанесение компании значительного материального ущерба, но и, прежде всего, потерю доверия многих клиентов по всему миру».<sup>52</sup> Материальные потери концерна к 23 сентября составили около 20 млрд.долл.<sup>53</sup> только на штрафы потребителей. Годами складывающаяся репутация самого инновационного экологичного автомобильного бренда не просто рухнула, а усугубила сложившийся кризис. Руководство концерна продолжает путаться в показаниях: «Президиум отмечает, что проф. д-ру Винтеркорну не было известно о манипуляциях показателями выбросов», хотя ранее было доказано, что Винтеркорн узнал о манипуляциях еще 4 сентября. Наблюдательский совет избирает нового главу концерна, которым становится председатель правления Porsche Маттиас Мюллер.<sup>54</sup> Мюллер

<sup>51</sup> Пресс-релиз от 23.09.2015 на Официальном сайте Volkswagen Group [Электронный ресурс] URL: <http://www.volkswagengrouprus.ru/press/news/25560/> (дата обращения: 08.10.2015)

<sup>52</sup> Доклад Наблюдательного совета от 23.09.2015 на Официальном сайте Volkswagen Group [Электронный ресурс] URL: <http://www.volkswagengrouprus.ru/press/news/25560/> (дата обращения: 08.10.2015)

<sup>53</sup> Лента.ру [Электронный ресурс] URL: <https://lenta.ru/news/2015/09/23/volkswagen/> (дата обращения 08.10.2015)

<sup>54</sup> Пресс-релиз от 25.09.2015/ Официальном сайте Volkswagen Group [Электронный ресурс] URL: <http://www.volkswagengrouprus.ru/press/news/25595/> (дата обращения:

получает концерн на грани краха, через несколько дней в прессе появляются первые прогнозы касающиеся банкротства немецкого гиганта, иски от акционеров и покупателей растут в геометрической прогрессии. Все предпринимаемые концерном действия, а именно: создание специальной комиссии по расследованию, официальное сотрудничество с прокуратурой, составление процедуры изъятия/замены испорченных автомобилей – предприняты слишком поздно. Репутация концерна безвозвратно испорчена, «полный крах».

По истечению полугода кризис продолжает усугубляться, материальные потери VW продолжают расти, штрафы превышают отметку в размере 90 млрд.долл.<sup>55</sup> Журналисты прозвали дату 21 сентября «черный день немецкого автопрома», а Леонардо Ди Каприо снимет фильм о скандале с Volkswagen.<sup>56</sup>

Концерну придется на долгое место забыть о лидерстве в мировом автопроме, сейчас ему остается бороться за свое существование.

Подводя итог «Дизельный скандал» по типологии Блэка можно охарактеризовать как «**Известное неизвестное**», т.к. исходя из проделанного нами SWOT-анализа концерна, мы определили, что подобная угроза существует уже длительное время и организация уже не в первый раз сталкивается с подобным кризисом. Иначе говоря, концерн знал о возможном кризисе, но не знал точно ли он произойдет (надеялись на это), где именно и когда.

Исходя из полученных сведений по источнику возникновения (типология Ньюса, Скотта и Турка) данный кризис можно отнести к **преднамеренным** (умышленное скрывание фактом, угроза отравления и низкое качество продуктов). Это самый трудно решаемый кризис, обычно

---

08.10.2015)

<sup>55</sup>Лента.ру//Дизельный скандал/Интернет-СМИ [Электронный ресурс] URL: [https://lenta.ru/news/2016/01/20/volkswagen\\_dizel/](https://lenta.ru/news/2016/01/20/volkswagen_dizel/) (дата обращения: 08.03.2016)

<sup>56</sup>ВВС/Интернет-СМИ [Электронный ресурс] URL: [http://www.bbc.com/russian/international/2015/10/151013\\_di\\_caprio\\_volkswagen](http://www.bbc.com/russian/international/2015/10/151013_di_caprio_volkswagen) (дата обращения:08.03.2016)

репутацию виновной стороны невозможно сохранить, ведь речь идет об умышленном обмане, манипуляции.

По критерию зрелости, так называемому «Банановому индексу» Катлипа, Сентера и Брума, «Дизельный скандал» обретает желтый цвет (текущие и зрелые проблемы). Что опять же, отягощает вину концерна.

И наконец, данный кризис целесообразно отнести к **системному кризису**. Так как основные системы пришли в такие взаимные несоответствия (вся работа и политика концерна была сконцентрирована на вопросе экологичности), что для их преодоления необходимо осуществить качественные изменения сущности системы.

В данной работе мы сконцентрируемся на работе с первыми стадиями кризиса, проанализировав причины и хронологию кризиса, следующим шагом будет выявление коммуникационных ошибок на данных этапах развития кризисной ситуации. После выявления коммуникационных ошибок, мы предпримем попытку создания собственного антикризисного плана со стадии «Материализации исходной проблемы».

### **2.3. Коммуникационные ошибки антикризисной стратегии Volkswagen**

В теоретической части работы мы рассмотрели вопрос о способах и методах ведения эффективной кризисной коммуникации. Воспользовавшись ранее полученными знаниями, мы проанализируем первые этапы антикризисной коммуникации концерна Volkswagen и выявим совершенные ошибки.

Управление неопределенностью.

Как было заявлено ранее данный этап кризисной коммуникации предполагает следующие шаги: заявить о кризисе, дать объективную

(непротиворечивую) оценку кризиса, установить причины кризиса, установить контакт с каждым, кого затронул кризис.

Самым первым шагом, который должно было предпринять руководство концерна – это сообщить общественности о кризисе, придерживаясь правила «трех П» (первые, правдивые, постоянные). По результатам восстановления хронологии событий, мы выяснили, что руководство концерна узнало о кризисе 4 сентября, даже до того, как данная информация стала известна широкой общественности. Нарушено главное правило кризисной коммуникации: концерн не заявил о манипуляциях первый (до момента освещения события в прессе было 17 дней). Даже после того, как широкая общественность узнала о кризисе 19 сентября, концерн сделал первое официальное заявление, где давал объективную оценку кризиса лишь 22 сентября (Пресс-релиз от 22.09.2015). Комментарии руководства концерна 20 и 21 сентября были противоречивы. Мартин Винтеркорн извинялся со словами «От себя лично приношу глубочайшие извинения за то, что мы не оправдали доверия наших клиентов и широкой общественности. Мы не потерпим подобных нарушений наших внутренних принципов и законодательства США, и сделаем все возможное для восстановления доверия»<sup>57</sup> - заявил он, добавив, что шокирован подобной новостью (к тому моменту журналисты уже знали, что Винтеркорн узнал о манипуляциях задолго до).

Еще одним грубым нарушением ведения кризисной коммуникации стало то, что концерн не сразу установил контакт с каждым, кого затронул кризис, что в итоге привело концерн к новому скандалу и огромным денежным потерям. В понедельник 21.09 падение акций Volkswagen на фондовом рынке составило 23 % из-за вскрывшегося скандала<sup>58</sup>. В минувшую пятницу 19.09 акции концерна покупались по докризисной цене, поэтому акционеры, которые приобрели акции концерна в данный период за

<sup>57</sup>Интерфакс//Дизельный скандал, [Электронный ресурс] URL: <http://www.interfax.ru/business/468056>

<sup>58</sup>См. Приложение

выходные потеряли огромные деньги, а так как руководство концерна, могло оповестить акционеров заранее, скандал спровоцировал не только иски от недовольных акционеров, Федерального агентства Германии по контролю финансовой деятельности (BaFin) начинает уголовное расследование против концерна.

Концерн до сих пор не выдвинул основную версию случившегося и не нашел виновных, что предоставляет СМИ, отраслевым экспертам, потребителям и другим заинтересованным сторонам выдвигать свои версии и обвинения. По данным проведенного контент-анализа удалось выяснить, кто по мнению общественности может быть виновен в сложившейся ситуации.

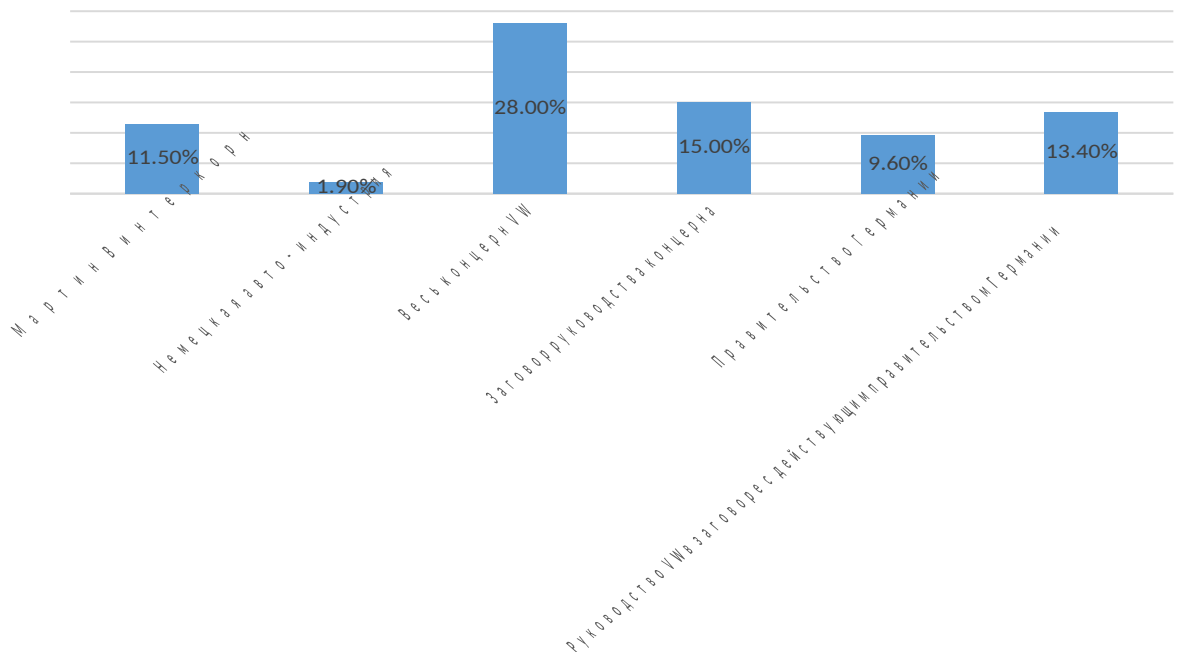


Рис.1.1.Виновные в кризисе по мнению общественности

Неопределенность и отсутствие достоверной информации порождают слухи и дополнительные обвинения. Если бы руководство концерна сразу призналось в махинациях, либо предложило версию обвинения тем самым сузив круг подозреваемых, общественность не ополчилось бы на весь концерн, что породило внутренних кризис в компании. В VW работает около

600 тысяч человек, для некоторых из них это было семейное дело, для немца считается гордостью работать на автомобильном производстве, поэтому шок от того, что большинство сотрудников узнали о манипуляциях лишь из СМИ, к этому добавились обвинения, осуждение и клеймо «обманщиков». С такой внутренней обстановкой в организации почти невозможно справиться с кризисной ситуацией.

В глазах немецкого населения концерн стал олицетворением падения великой немецкой промышленности, посыпавшиеся обвинения в сторону действующего правительства Германии являются подтверждением этому высказывание. «Бренд Made in Germany теряет непоколебимую репутацию».<sup>59</sup>

Реакция на кризис.

Второй этап кризисной коммуникации предполагает: снижение уровня неопределенности, координации действий и распространение всей необходимой информации, удовлетворяющей запросы заинтересованных групп общественности.

В ходе контент-анализа мы выявили группы общественности, которые встали на сторону обвинения концерна, не получив удовлетворяющих их запросам информацию, коммуникация с ними не была оперативна либо ведется неэффективно. Связь с ними на первом этапе кризиса и снабжение всей необходимой информации позволили бы в свою очередь снизить негативный эффект информации о вскрывшихся манипуляциях.

---

<sup>59</sup> См. Приложение



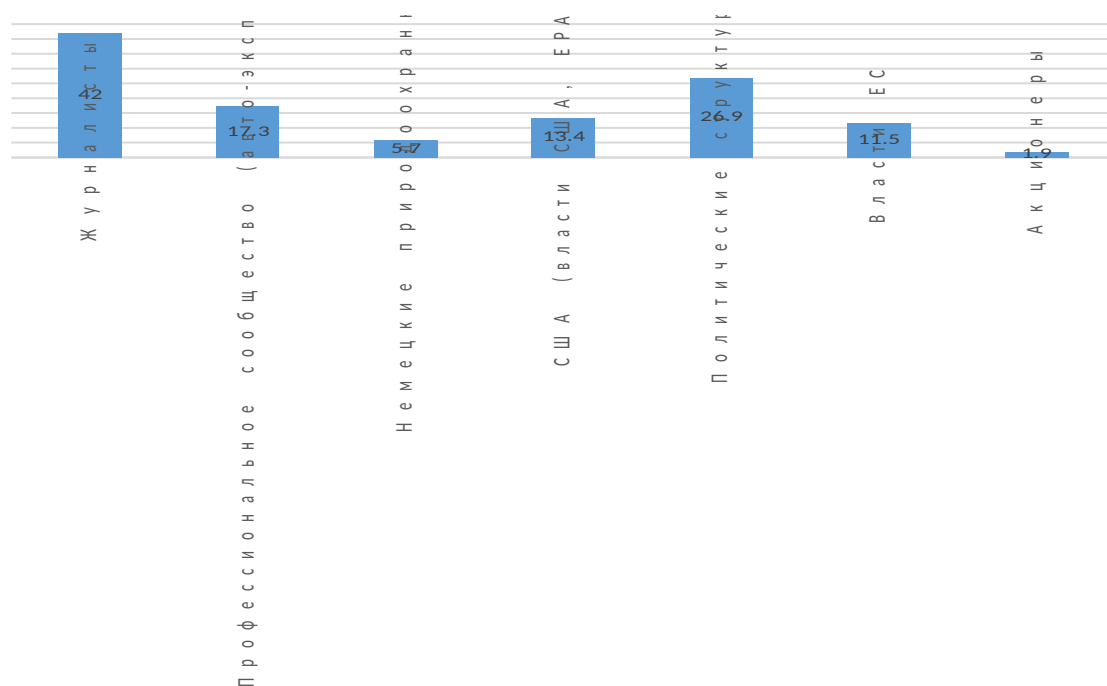


Рис.1.2. Группы общественности, выступающие обвинителями.

Нужно отметить, что по данным проведенного анализа было выявлено, что в 48% всех публикаций делается акцент на негативном влиянии «дизельного скандала» на имидж Германии. Руководство страны не могло не знать, что кризис столь крупного автопроизводителя нанесет огромный вред репутации всего экспорта, с учетом того, что весомый процент акции концерна Volkswagen принадлежат землям Нижней Саксонии. Данные факты свидетельствуют об отсутствии координирования действий.

Вся коммуникация концерна происходила с опозданием на шаг. Извинения и действия следовали после обвинений в СМИ. Концерн не раскрывал новых фактов, пока такие сами не всплывали в различных источниках. Как например, по информации издания TAZ, Мартин Винтеркорн сознается в совершении манипуляции в США 21.09, к вечеру того же дня, в прессе появляются сообщения о том, что манипуляции с дизельными двигателями могли проходить не только в Соединенных Штатах. На следующей день, на официальном сайте концерна появляется сообщение, в котором указывается, что «Внутренние проверки показали, что указанное программное обеспечение используется также в других автомобилях

концерна Volkswagen с дизельными двигателями. В большинстве этих двигателей данное программное обеспечение не оказывает никакого влияния. Разница между тестовыми значениями и показателями в условиях реальной эксплуатации было зафиксировано исключительно в двигателях типа EA 189, установленных на порядок 11 миллионов автомобилей во всем мире.»<sup>60</sup> Возникает логичный вопрос: если на внутреннюю проверку понадобился один день, почему концерн не сделал этого раньше? Попытки утаить факты под столь пристальным вниманием со стороны всего мира, является еще одной грубой ошибкой ведения коммуникации.

Стратегически неправильным решением антикризисной стратегии была отставка Мартина Винтеркорна 23 сентября на третий день кризиса. Во-первых, подобным действием руководство концерна спровоцировало усиление внутреннего кризиса, смена руководства по изученным типологиям кризиса является одним из распространенных внутрикорпоративных кризисов.

Итог неэффективной кризисной коммуникации на первом этапе стал переход кризиса в хроническое состояние. Особенностью данного кризиса, является тот факт, что «Дизельный скандал» стал основой череде новых кризисов, со своими причинами и последствиями:

- Кризис отношений с государственными органами
  - Германия начала расследование против Мартина Винтеркорна
  - Кризис власти («Дизельный скандал стал рычагом давления на политику Ангелы Меркель)
- Финансовый кризис:
  - Европейский инвестбанк потребовал у Volkswagen досрочного возврата кредитов
  - Падение акций на 25 %

---

<sup>60</sup>Пресс-релиз от 22.09.2015/ Официальном сайте Volkswagen Group [Электронный ресурс] URL: <http://www.volkswagengroup.ru/press/news/25595/> (дата обращения: 08.10.2015)

- Денежные потери по разным оценкам составляют около 90 млрд. долларов
- Угроза банкротства

-Кризисы в странах присутствия:

- Австралийское подразделение отзовет 100тыс. Автомобилей
- Франция начала собственное расследование против Volkswagen
- Швейцария приостановила продажи дизельных автомобилей Volkswagen
- Норвегия начала собственное расследование против Volkswagen
- США: уголовное расследование в отношении Volkswagen

- Внутренний кризис.

#### **2.4. Рекомендации по оптимизации антикризисной стратегии концерна Volkswagen AG**

Предлагаемая антикризисная стратегия начинается с момента обнародования фактов о проделанных манипуляциях в дизельных двигателях Американским обществом по охране окружающей среды (EPA) 19.09.2015. Аналитический этап планирования кампании был проведен ранее, поэтому данный параграф будет полностью посвящен этапу планирования антикризисной PR-кампании с указанием ключевых моментов в дальнейшей PR-стратегии с учетом выявленной типологии кризиса и обнаруженных в ходе исследования коммуникационных ошибок.

##### *I. Планирование PR-кампании.*

Проблема: Неэтичное поведение руководства организации, злоупотребление доверием

Ц е л ь PR-кампании: восстановление доверия у всех групп общественности,

Стратегическая цель концерна: удержание позиции на рынке приближенной к докризисным показателям

Задачи:

- Оперативное информирование сотрудников концерна во всех странах присутствия, разъяснение ситуации, составление правил работы в кризисный период
- Оперативное информирование инвесторов, разъяснение рисков и возможностей
- Налаживание коммуникации со всеми пострадавшими и причастными группами общественности: оповещение о проблеме, признание вины, извинения (процедура компенсации)
- Установление особых отношений со СМИ («мы единственный источник достоверной и полной информации»)
- Сотрудничество с гос. органами, приоритет на сохранении имиджа Германии как ведущего автопроизводителя
- Полное разъяснение проблемы (манипуляции) для природоохранных организаций
- Коммуникационная подготовка к процедуре изъятия пострадавших автомобилей

Целевые группы общественности:

1. Сотрудники (550 тысяч сотрудников в 342 компаниях)
2. СМИ (Три уровня: региональные (СМИ региона Нижняя Саксония), национальные, международные)
3. Инвесторы
4. Гос. Структуры Германии (акцент на Министерстве транспорта!)
5. Международные природоохранные организации (включая DPA)
6. Жители Германии

## 7. Правительства стран присутствия концерна

Концепция PR-кампании: «Признаем свою вину и готовы нести ответственность»

В случае злоупотреблением доверием со стороны высшего руководства признать вину и быть готовыми без споров и разбирательств понести всю ответственность единственное правильное решение. Так как уже было доказано, что руководство концерна заблаговременно было осведомлено о проблеме, и данная информация уже была в руках СМИ.

Миссия (на кризисный период): максимальная прозрачность в интересах потребителей

Сроки первой фазы оперативной антикризисной кампании:

Пятница	Суббота	Воскресение	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг
18.09.2015	19	20	21	22	23	24

Торги на бирже

Возобновление торгов

Напомним, что из-за того, что концерн не сообщил широкой общественности о кризисе сразу, акции, которые были куплены в пятницу потеряли в понедельник треть своей стоимости, что привело к большому количеству исков от недовольных акционеров. Против концерна начали уголовное расследование по вопросу о финансовых махинациях (укрывательство информации способной повлиять на изменение цен на бирже).

Операции:

1. Создание и запуск дублированного сайта Volkswagen Group Номерpage (если его нет). Удаление со всех информационных ресурсов

концерна информации об экологичности дизельных двигателях, зеленом производстве и всего того, что связано с экологией (временная мера).

2. Информирование о кризисе широкой общественности (выбор главного спикера, в нашем случае мы оставляем Мартина Винтеркорна). Брифинг для СМИ 18.09.

3. Срочное совещание инвесторов и Наблюдательного совета: разъяснение ситуации, информирование о экономических рисках и составление плана по выходу из кризиса. 18.09.

4. Выдвижение основной версии случившегося. Брифинг для СМИ. 19.09

5. Составление инструкции для руководителей дочерних предприятий, по ведению информирования сотрудников, назначение плановых встреч на каждом производстве. 19.09 – 20.09

6. Рассылка информации с разъяснениями случившегося для СМИ 19.09 – 24.09 и т.д.

7. Признание вины и официальные извинения от лица главы концерна Мартина Винтеркорна. 20.09.

8. Составление процедуры изъятие пострадавших дизельных автомобилей в регионах распространения, донесение информации до потребителя 20.09- 21.09

9. Открытая процедура расследования совместно с Американскими партнерами и Министерством транспорта Германии. (Первыми предложить сотрудничество!) 18.09.

10. Разъяснение для широкой общественности вопроса о Европейских природоохранных нормах и их сравнение с Американскими стандартами. 22.09.

11. Начало экстренного ребрендинга концерна, смещение акцента с экологичности на инновации (электромобили, гибриды и т.д.) с 22.09.

Каналы коммуникации:

- Официальные сайты Volkswagen Group (в каждой стране – он свой) + главная страница Volkswagen Group Homepage, установление обратной связи

- Facebook + Twitter

- ТВ (эфирное, центральные и местные телеканалы) + установление сотрудничества с центральными телеканалами в странах присутствия

- Использования интранета для коммуникации с сотрудниками

- Отраслевые интернет-порталы

- Indoor (розничные сети)

- Блогеры

- Пресса (газеты и журналы): местная, региональная, центральная, международная

Лидеры мнений (Например, Александр Добриндт Министерство транспорта Германии)

#### План работы с целевыми группами общественности:

Группа общественности	Задачи	Операции	Сроки
Сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проинформировать о сложившейся ситуации</li> <li>• Подготовить к кризисной политике</li> <li>• Провести внутренне расследование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание и запуск дублированного сайта Volkswagen Group Homepage (если его нет)</li> <li>• Составление инструкции для руководителей дочерних предприятий, по ведению информирования сотрудников, назначение плановых встреч на каждом производстве.</li> <li>• Срочные совещания на всех уровнях компании (офис,</li> </ul>	-18.09 -18.09 -18.09- 21.09 -21.09 (утро Понедель ника)

		<p>сборка, розничные точки)</p> <p>Речь Мартина Винтеркорна для сотрудников (<i>Репутация — это то, что другие знают о тебе. А честь — это то, что ты знаешь о себе сам.</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Конференция для сотрудников на тему: «Volkswagen прошлое и будущее»</li> </ul>	
СМИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постоянная коммуникация со СМИ, политика полной открытости, использование механизма сотрудничества</li> <li>• Добиться лояльного отношения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выдвижение основной версии случившегося, выбор главного спикера. (Мартин Винтеркорн) Брифинг для СМИ</li> <li>• Признание вины и официальные извинения от лица главы концерна Мартина Винтеркорна</li> <li>• Рассылка информации с разъяснениями случившегося для СМИ (повторение основной версии, клиентская политика, ведение расследования)</li> <li>• Разъяснение для широкой общественности вопроса о Европейских природоохранных нормах и их сравнение с Американскими стандартами</li> <li>• Приглашение лояльного пула СМИ на конференцию для сотрудников</li> </ul>	-19.09. -20.09 С 19.09 и на протяжении и всего кризисного периода
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оперативное информирование владельцев дизельных автомобилей, произведенных в срок с 2009-2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Составление процедуры изъятия пострадавших дизельных автомобилей в регионах распространения, донесение информации до</li> </ul>	С 21.09



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коммуникационная подготовка к процедуре изъятия пострадавших автомобилей</li> </ul>	<p>потребителя</p> <p>Открытие отдельного ресурса по установлению обратной связи с потребителями</p>	
Инвесторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Своевременное информирование инвесторов, разъяснение рисков и возможностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оперативное сообщение на ресурсах компании + интернет-рассылка</li> </ul> <p>Срочное совещание инвесторов и Наблюдательного совета: разъяснение ситуации, информирование о экономических рисках и планах компании по выходу из кризиса</p>	-18.09 19.09- 21.09
Гос. структуры Германии	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сотрудничество с гос. Органами, приоритет на сохранении имиджа Германии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Открытая процедура расследования совместно с Американскими партнерами и Министерством транспорта Германии. (Первыми предложить сотрудничество!)</li> <li>• Официальные выступления полит. спикеров (Александр Добринт -мин. транспорта; Филипп Реслер – мин. Экономики и т.д.) о поддержке национального автомобильного бренда</li> <li>• Концерн должен стать инициатором изменения норм выбросов вредных веществ в соответствии с современными мировыми нормами</li> </ul>	-19.09 21.09- 26.09
Международные природоохранные	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Полное разъяснение проблемы (манипуляции) для природоохранных организаций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Составление разъяснительного письма</li> <li>• Предложение совместного сотрудничества</li> </ul>	С 19.09- 30.09

организации		<ul style="list-style-type: none"> <li>Официальное разъяснения норм в отношении CO2 в разных странах</li> </ul>	
Правительства стран присутствия	<ul style="list-style-type: none"> <li>Информирование</li> <li>Извинения</li> </ul> <p>Сотрудничество (доказать экономическую выгоду от присутствия производств Volkswagen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Персональные официальные извинения от лица Мартина Винтеркорна</li> </ul> <p>Установление связи между транспортными инстанциями стран и топ-менеджментом Volkswagen AG</p>	21.09-26.09

## II. План мероприятия в рамках антикризисной PR-кампании

Цель мероприятия: вернуть доверие сотрудников и вдохновить их на эффективную работу по выходу из сложившегося кризиса.

Формат мероприятия: конференция на тему: «Volkswagen прошлое и будущее».

Причины выбора данного формата мероприятия:

- Удобство распространения и обсуждения информации
- Показатель значимости отношения к сотрудникам организации
- Возможность оценить перспективы развития внутрикорпоративных связей

- Изучение внутрикорпоративных настроений
- Увеличение лояльности сотрудников и СМИ
- Показать всему миру, что концерн продолжает работать и не собирается сдаваться. Основная идея: концерн производит автомобили не только на дизельных двигателях, и не смотря на временные трудности остается в ряду мировых лидеров.

Потенциальные участники: внутрифирменная конференция открытого формата (топ-менеджмент компании, представители рабочего профсоюза, акционеры, представители сетей розничной торговли).

Ключевое сообщение:



История концерна Volkswagen – это история успеха немецкого автопрома. Трудности на пути лидера, только предают ему сил и двигают вперед.

Рекламные мероприятия на этапе подготовки: Использование рекламных носителей в офисе и на производствах компании (размещение баннеров, плакатов), рекламные сообщения на внутреннем радио канале, создание отдельной странички конференции в сети интранет, Direct mail.

План подготовки:

Работа с площадкой	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка конференц-зала</li> <li>• Установка тематической полиграфии</li> <li>• Подбор соответствующего оборудования для докладов</li> <li>• Составление плана посадки</li> <li>• Оборудование мест для СМИ</li> </ul>
Работа со СМИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рассылка пресс-релизов (краткая суть мероприятия за неделю до мероприятия)</li> <li>• Рассылка приглашений для лояльных СМИ (за 3 дня до мероприятия)</li> <li>• Подготовка сотрудников и спикеров для интервью (выбор, подготовка ответов)</li> </ul>
Работа с участниками	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Открытие линии «с президентом» по приему вопросов, жалоб и предложений (открытие линии за три</li> </ul>

	<p>недели до мероприятия и закрытие за две недели); составление вопросов для обсуждения на конференции</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рассылка приглашений, подтверждение и анкетирование (call-центр)</li> <li>• Заказ авиа и жд билетов</li> <li>• Подготовка корпоративных автомобилей для трансфера</li> <li>• Подготовка гостиничных номеров, составление меню.</li> </ul>
--	---

**Сценарий:**

1) Примирение сторон, работа с ассоциациями.

Тематическое разделение конференции на три секции (у каждой секции свой лидер).

2) Фердинант Пиэх (легендарное прошлое концерна, путь лидера),  
Мартин Винтеркорн (победы настоящего, позиция мирового лидерства),  
Маттиас Мюллер (будущее концерна как лидера в инновациях)

*Программа мероприятия:*

**Конференция на тему: «Volkswagen прошлое и будущее»**

*День 1-й*

- Сбор гостей 9:45
- Открытие конференции 10:00
- Вступительное слово главы концерна Маттиаса Мюллера 10:02-10:10
- Предоставление слова экс-главе концерна Фердинанду Пиэха
- Доклад Фердинанда Пиэха: «Путь к успеху» 10:10-10:15
- Время на вопросы
- Кофе-брейк 10:17-11:30
- Речь экс-главы концерна Мартина Винтеркорна 11:30-12:00
- Доклад Ханса Потша (финансы и контроль): «Позиция мирового лидера» 12:00-13:00
- 13:03-13:10
- Время на вопросы
- Доклад Хорста Неймана (человеческие ресурсы): «Семья Volkswagen» 13:12-14:00
- Время на вопросы (всем) 14:00-14:15
- Ужин в ресторане концерна 14:16-15:10
- 15:10-16:00
- 19:00

### *День 2-й*

- Открытие второго дня 10:00
- Доклад инженеров Volkswagen о новых разработках (электрокары) 10:05-12:00
- Время на вопросы 12:00-12:30
- Кофе-брейк 12:30-13:20
- Доклад Маттиса Мюллера: «Феникс: перерождение и процветание» 13:30-14:30
- Время на вопросы 14:30-15:00
- Церемония награждения лучших работников по номинациям 15:00-16:00
- Торжественный банкет по случаю закрытия конференции 19:00

*Оценка эффективности мероприятия:*

- Мониторинг СМИ до мероприятия, вовремя и после
- Измерение индекса-настроения (работа HR) на мероприятии и после
- Отслеживание изменения цен на акции концерна
- Отслеживание вопроса утечки кадров

Эффективность антикризисной PR-кампании оценивается степенью достижения поставленных целей и задач, изменением отношения к проблеме целевых групп общественности, а, следовательно, и финансовыми показателями концерна в целом. Антикризисная кампания в данном случае должна иметь крайне гибкий характер, сопровождающийся постоянным мониторингом действий всех стейкхолдеров, чтобы в случае изменения ситуации (поведения) адаптировать всю PR-кампанию под новые условия.

В данной работе благодаря выявлению ошибок в антикризисной коммуникации и их причин нам удалось доказать важность соблюдения классических принципов ведения антикризисной коммуникации. Правильное определение типа кризиса помогло показать ситуацию, в которой понятие мега-бренда приносит организации больше негативных последствий, чем положительных. Специфической особенностью данного кейса является особые условия выстраивания коммуникации с государственными органами Германии. Данный кризис нанес урон не только концерну Volkswagen AG, но и повлиял на репутацию всей Германии, однако вместо сотрудничества и взаимопомощи в преодолении кризиса мы наблюдаем эскалацию сложности и напряженности коммуникации между двумя субъектами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе работы нам удалось подтвердить гипотезу и выявить ряд коммуникационных ошибок, допущенных концерном Volkswagen AG в ходе антикризисной стратегии по преодолению последствий «Дизельного скандала». В конкретном кейсе наряду с другими ошибками усилению негативизации процесса способствовали: задержка информации, отсутствие оперативной коммуникации, а также укрывательство основной версии происшествия.

Мы выполнили все поставленные в ходе работы задачи:

- Проведенный в ходе изучения концерна SWOT-анализ показал, что угроза «Дизельного скандала» стояла перед концерном долгие годы, но попыток решить данный вопрос не предпринималось.
- Процесс анализа кейс-стадии осуществлялся с помощью выявленных в теоретической части работы критериев ведения эффективной кризисной коммуникации.
- Применяя полученные в ходе теоретического этапа работы знания, нам удалось определить тип кризиса «Дизельного скандала», который можно охарактеризовать как преднамеренный кризис системного характера - самый трудно решаемый кризис, обычно репутацию виновной стороны невозможно сохранить, ведь речь идет об умышленном обмане, манипуляции.
- С помощью проведенного контент-анализа немецких СМИ нам удалось восстановить полную хронологию событий, выявить целевые группы общественности, а также определить степень материальных и нематериальных убытков.
- Выявив эффективные технологии антикризисных коммуникаций, мы адаптировали их для решения конкретного кейса.

- Итогом нашей работы стал план оперативной антикризисной PR-кампании, в который мы включили подробный план предполагаемого мероприятия, вписанного в общую концепцию антикризисной стратегии концерна.

Отдельная линия нашего исследования затронула вопрос о влиянии «Дизельного скандала» на имидж Германии как ведущего в мире автомобильного производителя. «Дизельный скандал» оказался не только частной проблемой концерна Volkswagen AG, международные разбирательства заделали такие концерны, как Daimler и BMW. Данный кризис стал хорошим поводом способствующем укреплению негативных настроений касаясь действующих политических сил в Германии, чем не могла не воспользоваться оппозиция. Вопрос стоит не только о дальнейшей судьбе и целостности концерна Volkswagen AG, теперь речь идет о разрушении самого бренда «Made in Germany».



**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Авдошина З.А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики// Менеджмент// Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] – 2011 – URL: <http://www.cfin.ru/management> (дата обращения: 23.09.2016)
2. Автомобильный портал [Электронный ресурс] URI: <http://kimuracars.com/top/luchie-marki-avtomobiley> (дата обращения: 25.03.2015)
3. АвтоРамблер [Электронный ресурс] URI: <http://autorambler.ru/journal/events/volkswagen-udostoili-premii-za-ekologichnost-560884896/> (дата обращения 25.03.2015)
4. Аги У.К. Самое главное в PR. – СПб: Питер, 2004 – 560 с.
5. Алёшина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров: учебник. — М.: ИКФ «ЭКМОС», 2012 г. —192
6. Беляев А.А. Антикризисное управление/ А.А. Беляев, Э.М. Коротков. -- М.: «ЮНИТИ-ДАНА», 2011. – С. 18-20
7. Бинецкий А.Э. Паблик рилейшнз. Защита интересов и репутации бизнеса. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2003 г.
8. Бирюкова О.Ю. Причины антикризисного менеджмента: учеб. пособие. – М.: «ЭКМОС», 2008 г. – С. 270
9. Вишняков Я.Д. Общая теория рисков/ Я.Д. Вишняков, Н.Н. Радаев. – М. С- 238

10. Гроув Э. Выживают только параноики: как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. – М.: Бизнеском, 2011 г.
11. Грызунова Е.А. Школа бизнеса и международных компетенций. МГИМО: 2015 [Электронный ресурс] URL: [mgimo.ru/files2/y10\\_2013/.../gryzunova](http://mgimo.ru/files2/y10_2013/.../gryzunova) (дата обращения: 20.03.2016)
12. Гундарин М.В. Книга руководителя отдела PR. – СПб: - Питер, 2006. - Глава 7
13. Занин С. Антикризисные PR-технологии. [Электронный ресурс] URL: <http://zanin.ru/article/pr> (дата обращения 24.02.2016)
14. Иванов А.А. Риск-менеджмент: учебно-методический комплекс/ А.А. Иванов, С.Я. Олейников, С.А. Бочаров. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008 г.
15. Известия.ру/Интернет-СМИ, [Электронный ресурс] URL: <http://izvestia.ru/news/592020> (Дата обращения: 12.02.2016)
16. Интернет-форум о СМИ [Электронный ресурс] URL: <http://www.i-raes.ru>
17. Интерфакс. //Дизельный скандал/ Интернет-СМИ - [Электронный ресурс] URL: <http://www.interfax.ru/search/?sw=%E4%E8%E7%E5%EB%FC%ED%FB%E9+%F1%EA%E0%ED%E4%E0%EB>
18. Калита О. Эффективный PR по законам логистики: оперативность в достижении маркетинговых целей / О. Калита // Логистика: проблемы и решения. – 2010 г. - № 6. - С. 44 – 48
19. Кожевников Н.Н. Основы антикризисного управления предприятием: учеб. Пособие. – М, 2008 г. –С. 454.
20. Коротков Э.М. Антикризисное управление. – М.: ИНФРА, 2010 г.
21. Лента.ру//Дизельный скандал/ Интернет-СМИ – [] URL: <https://lenta.ru/news/2016/04/22/ecolog/>
22. Лопатин Д.Н. Антикризисное управление: учеб. пособие. – М, 2011 г. – С. 83.

23. Маслова, В. М. Связи с общественностью в управлении персоналом. – М: ИНФРА-М, 2012 г.
24. Ольшевский А.С. Антикризисный PR и консалтинг. – СПб: Питер, 2003 г. – С. 30-32
25. Официальный сайт Volkswagen AG: Volkswagen AKTIENGESELLSCHAFT. – [Электронный ресурс], URL: <http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/homepage.html>
26. Официальный сайт VW в России: Volkswagen Group Rus. - [Электронный ресурс], URL: <http://www.volkswagengroupus.ru/>
27. Профессиональный PR-портал // SOVETNIK.RU [Электронный ресурс] URL: [http://www.sovetnik.ru/journal/archive/article\\_4562](http://www.sovetnik.ru/journal/archive/article_4562). (дата обращения 24.02.2016)
28. Студеникин Н.В. PR в условиях кризиса: возможности и риски. - М.: Юрайт, 2009 г.
29. ТАСС / Интернет-СМИ, [Электронный ресурс] URL: <http://tass.ru/ekonomika/2703637> (Дата обращения: 10.04.2016)
30. Улмер Р. Эффективная кризисная коммуникация / Р. Улмер, Т. Селлнау, М. Сиджер/ Пер. с англ./ Издательство Гуманитарный центр: 2011. – С. 18
31. Федотова М.Г. Связи с общественностью как антикризисный менеджмент: учеб. пособие - Омск: ОмГТУ, 2009 г. – С. 64
32. Филатова В.А. Кризисы в развитии предприятий сферы услуг: основные подходы и причины возникновения/ В.А. Филатова // Актуальные вопросы экономических наук. - 2011. - №21. – С. 215
33. Харрисон Ш. Связи с общественностью: вводный курс/ Пер. с англ. Под ред. Г.Е. Алпатова. СПб: Издательский Дом «Нева»; М: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: 2003. – С. 368

34. Чумиков А.Н. Актуальные связи с общественностью: сфера, генезис, технологии, области применения, структуры: учеб. - практ. пособие / А. Н. Чумиков, М. П. Бочаров. - Москва: Юрайт, 2009.
35. Энциклопедия брендов. Brand Report. [Электронный ресурс] URL: <http://www.brandreport.ru/ratings/?rtid=32> (дата обращения: 12.04.2016)
36. Anthonissen P. Crisis communication: Practical PR strategies for reputation management and company survival. Kogan page. 2008 г. – С. 244.
37. BBC/ Интернет - С М И [ Э л е к т р о н н ы й р е с у р с ] URL: [http://www.bbc.com/russian/international/2015/10/151013\\_di\\_caprio\\_volks\\_wagen](http://www.bbc.com/russian/international/2015/10/151013_di_caprio_volks_wagen) (дата обращения:08.03.2016)
38. IPR//Bernstein J/ Crisis management [Электронный ресурс ] URL: <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications/>
39. Coombs T. Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding. Sage Publications, Inc., 2007 г – С. 207.
40. Deutsche Welle//Интернет-СМИ [Электронный ресурс], URL: <http://www.dw.com/search/ru/volkswagen/category/9119/?>
41. DIE WELT//Интернет-СМИ [Электронный ресурс], URL: <http://www.welt.de/>
42. MEZGIL//автомобильный портал/Рейтинг Forbes «10 крупнейших автопроизводителей 2014 года», [Электронный ресурс] URL: <http://mezgil.com/auto/forbes-nazval-10-krupnejshix-avtoproizvoditelej-2014-goda>
43. Fearn-Banks K. Crisis communications: a casebook approach. Routledge Communication series, 2010 г. – С. 205.
44. Fink S. Crisis communications. The definitive guide to managing the message. McGraw Hill Education, 2013 г. – С. 315.
45. Forbes Global 2000 – список 2000 крупнейших публичных компаний мира. [Электронный ресурс] URL:<http://www.forbes.com/global2000/list/> (дата обращения: 25.03.2016)

46. Ivey Business Journal. Crisis Communications: Managing Corporate Reputation In The Court Of Public Opinion [Электронный ресурс] URL: <http://iveybusinessjournal.com/publication> (Дата обращения: 23.02.2016)
47. Kramer/ IPR[Электронный ресурс], URL:
48. Motor/автомобильный портал, [Электронный ресурс] URL: <http://motor.ru/articles/2015/10/05/vwnumbers/>
49. Reich Z, M. Bentman and O. Jackman A CRISIS COMMUNICATION GUIDE FOR PUBLIC ORGANISATIONS, 2010
50. TAZ//Интернет-СМИ [Электронный ресурс], URL: <http://www.taz.de/>

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

Приложение 1.

**Приложение 1. Контент-анализ**

Дата/Название <b>TAZ</b>	Инфо-повод	Обвинители	Кого обвиняют	Действия концерна	Пострадавшие бренды	Прогнозы	Упоминание имиджа Германии
<b>21.09.2015</b> 1)Мошенник из Вольфсбурга	Кризис VW стал известен широкой общественности	Журналисты	Мартин 72 Винтеркорн («рыба гниет с головы)	Мартин Винтеркорн сознался в существовании манипуляций	VW Audi	Многие страны заказывают собственные проверки VW	Шаткое положения всей промышленной индустрии Германии
<b>21.09.2015</b> 2)VW в центре детективного расследования	Акции ФВ упали благодаря данному скандалу: с начала дня это было 13 до 20 %.	-Авто-эксперт -Немецкая природоохранная организация	Мартин Винтеркорн (как глава концерна, он знал)	VW заказал дополнительные проверки своих автомобилей	VW Daimler Porsche	Потеря имиджа, потери на бирже и штраф 16 миллиардов евро	Нет
<b>21.09.2015</b> 3)Дерзкий концерн, наивная политика	Германия всегда пыталась всеми силами отсрочить принятие решение о ужесточении норм выбросов в ЕС	Журналисты	Немецкая автомобильная индустрия	Нет	Вся немецкая автомобильная индустрия	Нет	Осуждение: «вместо принятия мер, говорят, что Германию обманули»
<b>22.09.2015</b> 4)Американское правосудие выступает против VW	Министерство юстиции США начало уголовное расследование против VW	-Агентство по защите окружающей среды в США -Журналисты - Правительство США (спикер Барака Обамы Джоз Ирнест)	Концерн VW	-Американский шеф VW Михаэль Хорн извиняется за обман - VW планирует провести заседание Наблюдательной комиссии по решению дальнейших действий - Мартин Винтеркорн распорядился провести дополнительное расследование деталей и молниеносно обещал найти тому объяснение	Концерн VW	-Претензии от разочаровавшихся клиентов и акционеров -Потеря доверия акционеров	Нет
<b>22.09.2015</b> 5)Треск, скрип, полный ущерб	Концерн выделяет почти 6.5 миллиардов в третьем квартале на восстановление концерна	-Эксперты -Журналисты -Немецкие политики	Нет	Руководство немецкого автопроизводителя признало, что скрытой программой, позволяющей обойти жесткие экологические нормы, могут быть снабжены около 11 миллионов машин с дизельными двигателями - Мартин Винтеркорн	Концерн VW	-Серьезные проблемы для немецкой экономики в целом	-Скандал с выбросами выхлопных газов нашел огласку в комиссии ЕС -Комиссия ЕС также постановила, что с 2016 устанавливаются новые методы измерения углекислого газа и расхода автомобильного топлива для



**DIE WELT**

(Volkswagen выступил в воскресенье с заявлением о том, что показатели выбросов выхлопных газов в дизельных автомобилях в Соединенных Штатах были занижены в тестовом режиме автомобилей)

Дата/Название	Инфо-повод	Обвинители	Кого обвиняют	Действия концерна	Пострадавшие бренды	Прогнозы	Упоминание имиджа Германии
1)21.09.2015 6:59 Дизельный скандал будет стоить миллиарды акционерам Volk- swagen	Падение акций на фондовом рынке на 23 % из-за вскрывшегося скандала	-Министр экономики Зигмар Габриэль(говорит, о том что VW нужно защитить, как и любого немецкого производителя) -Наблюдательный совет	Мартин Винтеркорн	Volkswagen выпустил запрет на продажу пострадавших моделей в Соединенных Штатах	VW	«Если Винтеркорн причастен к данному инциденту, он уйдет в отставку по собственному желанию»	Нет

<p>2)21.09.2015 Президиум совета собирается на кризисной встрече</p>	<p>Федеральный министр транспорта Александр Добринт и главный исполнительный директор Volkswagen Мартин Винтеркорн проводили консультации в ночь на понедельник о манипулировании значениями выбросов, в соответствии с правительственным и источниками</p>	<p>Нет</p>	<p>Нет</p>	<p>"Мы, как представители концерна понимаем всю серьезность обвинения и находимся в полном шоке. «Мы установим все возможные объяснения и будем открыты» - рассказал журналу «Штерн» руководитель заводского профсоюза Бернд Остерлох.</p>	<p>VW</p>	<p>Компании грозят огромные штрафы в худшем случае более чем 18 млрд долларов (16,1 млрд евро)</p>	<p>Нет</p>
<p>3)21.09.2015 17:15 Что представляет из себя выхлопной трюк VW</p>	<p>Разъясняющие детали манипуляции с двигателями VW в Америке</p>	<p>- Американское агентство по охране окрж.среды (EPA) - государственный секретарь Министерства охраны окружающей среды</p>	<p>Мартин Винтеркорн</p>	<p>"Мы предоставляем властям все правдивые факты и активно сотрудничаем с органами».</p>	<p>Весь концерн VW</p>	<p>Концерну угрожает наказание в миллиарды</p>	<p>Непредсказуемый ущерб имиджу всей автомобильной промышленности Германии</p>
<p>4)22.09.2015 Ярлык «Сделано в Германии» - серьезно пострадал.</p>	<p>Влияние скандала VW на Германию</p>	<p>Немецкий политик Мартин Бюджет(оппозиция)</p>	<p>Действующее правительство Германии и руководство концерна</p>	<p>Нет</p>	<p>Концерн VW</p>	<p>Нет</p>	<p>Скандал с VW наносит ущерб репутации всей немецкой продукции</p>

<p><b>5)22.09.2015</b>  <b>Совершит ли Volkswagen очередную глупость?</b></p>	<p>Надзорный орган министерства финансов рассматривает возможные махинации на торгах акциями VW</p>	<p>Министерство финансов Германии</p>	<p>Руководство концерна VW</p>	<p>Нет</p>	<p>Концерн</p>	<p>То, что Volkswagen мог не оповестить немецкую биржу вовремя о скандале, грозит компании с разных точек зрения</p>	<p>Нет</p>
<p><b>6)22.09.2015</b>  <b>Выхлопной скандал может грозить существованию VW</b></p>	<p>Скандал достиг такого масштаба, что это грозит крупнейшему мировому автопроизводителю концом его существования.</p>	<p>- Отраслевые эксперты</p>	<p>Руководство Концерна VW</p>	<p>Компания заявила, что в настоящее время данное программное обеспечение установлено не только в автомобилях США, но и в других автомобилях по всему миру. «Более тщательные внутренние тесты показали, что программное обеспечение, занижающее показатели выбросов, присутствует и в других дизельных автомобилях группы Фольксваген»</p>	<p>Концерн</p>	<p>Миллиарды расходы и штрафы, которые ждут компанию могут раздавить ранее столь сильную компанию.</p>	<p>Нет</p>

7)22.09.2015 Volkswagen губит марку "Сделано в Германии"	Кризис концерна VW повлияет и на других немецких автопроизводителей	Журналисты Авто-эксперты	Весь концерн VW	Нет	«Издержки затронут не только концерн VW, но, вероятно, и всех остальных немецких автопроизводителей»	Нет	Под угрозой репутация Германии как ведущего автопроизводителя
8)22.09.2015 Меркель призывает Volkswagen к «полной прозрачности»	В настоящее время канцлер пристально следит за скандалом VW. Ангела Меркель призывает к быстрому и полному расследованию данного дела	Правительство Германии	Весь концерн	Нет	Нет	Нет	«Автомобильная промышленность является основой экономики Германии.»
9)22.09.2015 Покупатели в США чувствуют себя лишившимися денег	Менеджер VW в США принес публичные извинения	Нет	Нет	Майкл Хорн охарактеризовал ситуацию еще проще. «Мы полностью облажались. — сказал топ-менеджер	VW	Нет	Нет
10)23.09.2015 Аферы VW прошедших лет	Освещение кризисов концерна прошлых лет	Журналисты	Руководство концерна	Нет	Концерн VW	Нет	Нет
11)23.09.2015 Винтеркорн сдается	Мартин Винтеркорн покидает пост главы самого большого автоконцерна Европы VW	Журналисты	-Федеральное правительство -Мартин Винтеркорн	«Фольксваген нуждается в новом старте и в новом руководстве», - заявил 68-летний Винтеркорн, в виду скандала с США. «Я поражен, что это происходило в течение нескольких лет. Прежде всего, я	Концерн VW	Нет	Федеральное правительство возможно знало о манипуляциях ранее

				растерян, что такие нарушения вообще могли возникнуть в концерне Volkswagen», - сообщается в его заявлении. Поэтому он попросил совет об отстранении его с поста ген директора концерна. «Я делаю это в интересах компании, но я до сих пор не уверен, что с моей стороны были допущены какие-то ошибки»			
12) 23.09.2015 «Весь мир очень обеспокоен»	Журналисты всей Европы озабочены скандалом с VW	Журналисты Англии, Франции, Швейцарии, Италии	Германию	Нет	Нет	Нет	«Германия долго следила за всеми, теперь сама оказалась на скамье подсудимых»
13) 23.09.2015 «Всестороннее освещение скандала VW»	VW требуют не скрывать известные им факты	Штутгарт (ДПА) Министерство путей Германии	Руководство концерна VW	Нет	Концерн VW	Нет	Манипуляции угрожают немецкой автомобильной промышленности, экспорт находится под угрозой
14) 23.09.2015 Умный отказ великолепного автомобилестроителя	Значимость скандала VW	Авто-эксперт «Мартин Винтеркорн был автопроизводителем с большой буквы, который не простит себе, что оставил свою любимую компанию, всю в синяках и с огромными проблемами»	«Главное отличие этого концерна от других, всемирный концерн при государственном участии, в котором испаряются границы между политической и исполнительной властью, социальным партнерством и	Нет	Нет	Нет	Нет

			менеджментов»				
<b>15) 24.09.2015</b> «Выхлопной скандал спровоцирует дополнительные кадровые изменения»	В VW должна продолжиться полоса изменения кадрового состава	Министр экономики Нижней Саксонии Олаф Чита	Бывшее руководство концерна	«Теперь речь идет о том, чтобы вселить надежность в 280 000 человек только в Германии, а всего это 600 000 сотрудников, мы разберемся в руководящих положениях»	Нет	Нет	Нет
<b>16) 24.09.2015</b> «Установлен тип двигателя в четырех модельных рядах Audi»	В выхлопном скандале крупнейшего в Европе автопроизводителя могут так же быть замешаны четыре модельных ряда Ауди	Журналисты	Концерн VW	"Мы работаем, но до сих пор не может сказать, когда последствия будут решены", сказал пресс-секретарь VW.	VW AUDI	Дальнейшее расследование может вскрыть новые манипуляции	Нет
<b>17) 24.09.2015</b> «Члены Совета в Audi, Porsche и VW на грани»	Европейские машины с 1,6 2,0 дизельными двигателями так же задействованы в подобных манипуляциях	Журналисты -Политики (оппозиция)	Концерн VW и действующее правительство Германии	После отставки исполнительного директора Мартина Винтеркорна, последовала отставка члена совета директоров Ауди Ульриха Хакенберга и члена Исполнительного совета Порше Вольфганга Хотца -"Сообщения о этих спекуляциях, мы не комментируем", -сказал пресс-секретарь	Audi, Porsche и VW	Нет	«Речь идет о кумовстве производителей и политики". Таким образом, ЕС было несколько лет назад Германия предложила "использовать так называемый контакт-преломлении по наказуемым производителям. Насколько мне известно, этого не произошло."
<b>18) 24.09.2015</b> «Шведский банк запрещает торговцам закупку	Стокгольм – Шведский банк Nordea запретил своим дилерам в	Правительство Швеции	Концерн VW	Нет	VW	Заперт продлиться около шести месяцев	Скандал привел целую немецкую индустрию в сумерки

акций VW»	свете скандала VW над манипулирование показателей выбросов выхлопных газов в дизельных автомобилях приобретать акции Volkswagen						
19)25.09.2016 Риск банкротства VW очень велик.	Встает вопрос о том, сможет ли VW пережить сложившийся кризис	-Акционеры -Журналисты	Руководство концерна	Нет	Весь концерн VW	Многие акционеры хотят защитить себя от дальнейших потерь и потребовать компенсацию	нет
20) 26.09.2016 Кризис VW ослабляет позицию Меркель в Европе	Кризис концерна выгоден противникам сильной Германии в ЕС	Премьер-министра Италии Ремзи	Правительство Германии и руководство концерна	Нет	Нет	Дизельный скандал ослабит позиции Германии в ЕС	Кризис VW ослабляет позицию Меркель в Европе
21)27.09.2015 Проблема Вольфсбурга в «немецкой гигантомании»	Маттиас Мюллер должен полностью изменить политику в концерне VW	Журналисты	Нет	Нет	Весь концерн	VW ждет полная смена курса и реконструкция	Нет
22)28.09.2015 Кто душит VW, находящийся под угрозой исчезновения	Проверки будут проводиться на всех немецкий автомобильный концернах	Федеральный орган автомобильного транспорта (КВА)	Не обвиняют, а предупреждают о предстоящих проверках	2,8 миллиона автомобилей должны быть модернизированы	Концерн VW	Многих автопроизводителей ждут санкции	Нет

**Deutsche Welle**

Дата/название	Инфо-повод	Обвинители	Кого обвиняют	Действия концерна	Пострадавшие бренды	Прогнозы	Упоминание имиджа Германии
21.09.2015 <b>Volkswagen из-за скандала подешевел на 15 млрд евро</b>	В США обнаружили на автомобилях Volkswagen программное обеспечение, позволяющее обойти экологические стандарты	Американская природоохранная организация	Весь концерн VW	VW начал расследование.	VW	Немецкому концерну грозит штраф в 18 млрд	Нет
22.09.2015 <b>Volkswagen - машин много, прибыли мало</b>	Разразившийся в последние дни скандал вокруг автоконцерна Volkswagen (VW) всерьез вредит его имиджу	- Американская природоохранная организация	Руководство VW	Глава концерна Мартин Винтеркорн (Martin Winterkorn) уже принес извинения за то, что его компания "не оправдала доверия клиентов и общественности". <i>Volkswagen - это также история семейств Пиех и Порше. До сегодняшнего дня семейные кланы решают судьбу концерна, распределяя голосующие доли внутри концерна.</i>	VW	<u><a href="#">Volkswagen в США могут оштрафовать на 18 миллиардов долларов</a></u>	Нет
23.09.2015 <b>Обманный выхлоп: как Volkswagen с дизелем хитрил</b>	В чем именно обвиняют VW?	-Американского агентства по охране окружающей среды (EPA)	Весь концерн VW	Сам концерн утверждал лишь, что "обнаружены существенные расхождения между показателями выбросов в тестовых и	VW	Под угрозой может оказаться сама технология дизельных моторов. - во многих странах звучат призывы не только отозвать оказавшиеся в	Нет



				обычных условиях". О существовании какой-либо программы ответственные руководители Volkswagen старались не высказываться, намекая, что это могла быть третья сторона – кто-то из поставщиков		центре скандала модели VW, но и прекратить их выпуск	
<b>24.09.2015</b> <b>СМИ: VW уволит топ-менеджеров Porsche и Audi</b>	Дизельный" скандал в Volkswagen может грозить новыми увольнениями. По данным СМИ, решение по этому вопросу может быть принято 25 сентября	Журналисты	Руководство концерна и подозревают правительство Германии	Нет	VW, Audi и Porsche	Нет	За несколько месяцев до скандала Франция, Германия и Британия лоббировали в Еврокомиссии частичное сохранение старой процедуры измерения расходов топлива (NEDS), несмотря на несовершенство этой системы. Об этом пишет британское издание The Guardian, ссылаясь на документ, оказавшийся в распоряжении газеты.
<b>25.09.2015</b> <b>Новым главой концерна Volkswagen стал Маттиас Мюллер</b>	На должность главы Volkswagen AG назначен президент правления Porsche	Журналисты	Нет	Наблюдательный совет концерна решил провести реорганизацию. Теперь Volkswagen	Весь концерн VW	Нет	Нет

	Маттиас Мюллер. Он сменил на этом посту ушедшего в отставку на фоне дизельного скандала Мартина Винтеркорна.			AG будет разделен на четыре группы компаний, некоторые из которых будут сильнее контролироваться руководством концерна. В первую войдут основные марки концерна - Volkswagen, Seat и Skoda; во вторую - спортивные модели Porsche, Bugatti и Bentley (эту группу также возглавит Маттиас Мюллер); в третью - Audi, Lamborghini и Ducati; в четвертую - марки грузовых автомобилей MAN и Scania.			
<b>26.09.2015</b> <b>Швейцария</b> <b>запретила</b> <b>продажу</b> <b>некоторых</b> <b>моделей</b> <b>Volkswagen</b>	На фоне "дизельного скандала" в VW Швейцария запретила продажу ряда автомобилей из модельной линейки концерна. Запрет швейцарских властей не распространится на уже приобретенные транспортные средства.	-Швейцарские власти - Журналисты	Весь концерн VW	Нет	Весь концерн VW	Нет	Нет
<b>27.09.2015</b> <b>Volkswagen</b> <b>предупреждали о</b>	Компания Bosch уведомила немецкий	- Компания Bosch -	Весь концерн VW	Немецкие власти потребовали от Volkswagen до 7	<b>Весь концерн VW</b>	Нет	Нет

<p>нарушениях еще в 2007 году</p>	<p>автоконцерн о незаконности использования программного обеспечения на серийных автомобилях восемь лет назад.</p>	<p>Журналисты</p>		<p>октября предоставить подробный план о том, как именно и в какие сроки будут устранены нарушения</p>			
<p>28.09.2015 Дизельный скандал затронул 2,1 миллиона автомобилей Audi</p>	<p>Ранее Volkswagen оценил общее число машин со спорным ПО примерно в 11 миллионов. В отношении Мартина Винтеркорна, подавшего в отставку с поста главы концерна, начато расследование.</p>	<p>- Немецкая прокуратура - Журналисты</p>	<p>Мартин Винтеркорн</p>	<p>На фоне скандала от исполнения своих обязанностей были также временно отстранены топ-менеджер Audi Ульрих Хакенберг (Ulrich Hackenberg), отвечающий за техническое развитие компании, глава подразделения по развитию бренда VW Pkv Хайнц-Якоб Нойсер (Heinz-Jakob Neuser) и глава отдела разработок Porsche Вольфганг Хатц (Wolfgang Hatz)</p>	<p>Весь концерн VW</p>	<p>Нет</p>	<p>Нет</p>