

***PR-коммуникации в условиях  
кризисной ситуации: на  
примере компании  
«Volkswagen»***



*Подготовила студентка  
3 курса  
Рыжова Яна, группа 1317*

# Правила Тайленола

1. Сделайте все, чтобы глава компании стал доступен для прессы
2. Попросите прощения, выразите сожаление о случившемся
3. Отзовите продукт

## Практические действия:

- Занять четкую, недвусмысленную позицию.
- Привлечь к активным действиям высшее руководство.
- Активизировать поддержку со стороны «третьей стороны».
- Организовать присутствие на месте событий.
- Централизовать коммуникации.
- Наладить сотрудничество со СМИ.
- Не игнорировать своих служащих.
- Заранее думать о позиционировании организации после преодоления кризиса.
- Осуществлять постоянный мониторинг и оценку протекания кризиса.



# Цель и задачи

Цель : Проанализировать стратегию коммуникации компании «Volkswagen» в период кризиса 2015 года.

Задачи :

- 1) проанализировать теоретические основы понятия кризиса и кризисной коммуникации;
- 2) выявить и проанализировать возможные стратегии кризисной коммуникации;
- 3) установить и проанализировать, какие стратегические действия кризисной коммуникации компания предпринимала в период с 18 сентября по 31 декабря 2015г.;
- 4) сравнить предпринятые действия с теми, которые предлагаются учеными и экспертами в научной литературе;
- 5) идентифицировать, как преподносился кризис средствами массовой информации в США, Германии и России.



# «VOLKSWAGEN»

Volkswagen (произносится Фольксваген) — немецкая автомобильная марка, одна из многих, принадлежащих концерну Volkswagen AG. Под этой маркой в 2007 году было реализовано 5 млн 20 тыс. автомобилей. Штаб-квартира — в Вольфсбурге. Там же находится и Автомузей Volkswagen.

28 мая 1937 года основана компания «Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens GmbH» («Общество с ограниченной ответственностью по подготовке Немецкого народного автомобиля») и, уже позже, 16 сентября 1938 года, переименована в Volkswagenwerk GmbH.

2015 год.  
Кризисная ситуация





# *В чем суть?*

18 сентября 2015 года Агентство США по охране окружающей среды (EPA) публично обвинило –Volkswagen (VW) в том, что на дизельные автомобили концерна установлено специальное программное обеспечение, занижающее показатели выбросов вредных веществ в атмосферу, установленные для Калифорнии. Через пять дней после случившегося, глава компании, Мартин Винтеркорн, оставил свой пост.

По последним данным (на 11.05.2016), компания Volkswagen должна до 21 июня представить в суд план по приведению около 600, 000 своих дизельных автомобилей в соответствие с установленными стандартами и нормами выбросов в США. Если говорить о глобальном масштабе, то количество дефективных автомобилей может достигать 11 миллионов –Guide to the Volkswagen Emissions Recall (дата обращения: 20.04.2016)..

Сумма компенсации, на данный момент не определена. Чаще всего встречается сумма в \$18 млрд, однако окончательное решение по данному вопросу будет вынесено также 21 июня 2016 года. Кроме данной суммы, VW должны выплачивать дополнительные компенсации владельцам дефективных автомобилей и брать на себя расходы по замене ненадлежащего программного обеспечения. Самой негативной можно считать оценку необходимых выплат со стороны компании согласно банку CreditSuisse — Volkswagen scandal may cost up to \$87 billion/ Cable News Network. ATimeWarnerCompany: электронный ресурс, который предполагает, что VW в общем предстоит заплатить \$87 млрд за «Дизельгейт». Для сравнения, это на 60% меньше, чем отдали BP за разлив нефти в Мексиканском заливе. Безусловно, данные оценки являются отпугивающими для инвесторов.



В то же время, министерство юстиции США подало собственный иск на \$45 миллиардов (39,7 миллиарда евро) против Volkswagen за нарушение природоохранного законодательства. Американские власти также направили гражданский иск в суд в соответствии с законом о мошенничестве и расследуют возможные нарушения налогового законодательства компанией. Инвесторы, вложившие свои деньги в акции VW, также рассматривают иски против автопроизводителя. Компания потенциально не смогла должным образом информировать инвесторов о надвигающейся шоковой цене на акции: из-за разразившегося скандала акции VW упали.

Если иски инвесторов будут удовлетворены, VW должен будет компенсировать им потери, что может принести к ещё большим выплатам для компании. Кризис «дизельгейт» имеет отношение, прежде всего, к американскому рынку и законодательству. США - страна, где были выявлены нарушения и несоответствия, поэтому антикризисное реагирование компании первоначально направлено именно на Америку. «Дизельгейт» стал глобальной проблемой, и нарушения были выявлены в других странах, однако уже после американского разоблачения.



# The New York Times

Expect the World®

Для данного анализа будут использованы официальные страницы, соцсети компании и три новостных портала, т.е. «*The New York Times*», «*Der Spiegel*» и «*Коммерсантъ*». Эти источники были выбраны по той причине, что они находятся в открытом доступе и являются основными новостными аналитическими порталами по политическим и экономическим темам в выбранных странах.



# Что сделала компания?

- 27 сентября компания создала специальную страницу [www.vwdieselinfol.com](http://www.vwdieselinfol.com) (на английском языке), где можно получить последнюю информацию о ходе расследования, а также узнать, что делать, если ваш автомобиль оказался в «черном списке». На этой странице также публикуются официальные заявления VW, анализируя которые можно выделить конкретные действия со стороны компании.
- 18 сентября 2015 г. на официальной странице «Volkswagen of America» появилось самое первое сообщение, в котором публикуется позиция «Volkswagen» насчёт расследования EPA по поводу нарушений компании. Сообщение состоит из информации, что 18 сентября 2015 года «Volkswagen», концерн в США, получил уведомление о том, что EPA и CARB инициировали расследование о превышенном уровне выбросов из автомобилей VW. Представители «Volkswagen», со своей стороны, с самого первого дня скандала начали использовать стратегию снижения вреда, пытаясь остаться спокойными и выдержать позитивный имидж компании.



# *Что сделала компания?*

18 сентября VW сообщил, что получил уведомление о том, что EPA и CARB обвинили компанию в превышении уровня выбросов из автомобилей VW.

21 сентября Винтеркорн опубликовал заявление, в котором информировал, что «Volkswagen» признаёт вину компании и готов сотрудничать со всеми органами власти, предоставляя всю необходимую информацию. Компания заверила, что будет открыта для следствия и сама заинтересована в прозрачности расследования. Таким образом, можно сделать вывод, что VW действовал быстро, так как сразу подготовил сообщение о своей вине, президенты концерна в первую неделю кризиса постоянно делали открытые заявления, что они понимают, что нарушили законы, потеряли доверие людей и просили второй шанс, чтобы всё исправить.



# Что сделала компания?

В этой ситуации «Volkswagen» и выбрал самую главную тактику - извинение. Компания поняла, что необходимо сразу признаться и показать, что она понимает свою вину и сожалеет о происшедшем. Это отразилось в сообщениях Винтеркорна и Хорна, которые все свои речи начинали с извинения и признания.

9 ноября «Volkswagen» объявил, что создал «Пакет доброжелательности 2.0L» для пострадавших клиентов. Компенсация предоставляется в размере 1000 долларов, которые можно использовать разными способами.

18 сентября VW сообщил, что получил уведомление о том, что EPA и CARB обвинили компанию в превышении уровня выбросов из автомобилей VW. 21 сентября Винтеркорн опубликовал заявление, в котором информировал, что «Volkswagen» признаёт вину компании и готов сотрудничать со всеми органами власти, предоставляя всю необходимую информацию. Компания заверила, что будет открыта для следствия и сама заинтересована в прозрачности расследования. Таким образом, можно сделать вывод, что VW действовал быстро, так как сразу подготовил сообщение о своей вине, президенты концерна в первую неделю кризиса постоянно делали открытые заявления, что они понимают, что нарушили законы, потеряли доверие людей и просили второй шанс, чтобы всё исправить.



# Какие результаты?

18 сентября VW сообщил, что получил уведомление о том, что EPA и CARB обвинили компанию в превышении уровня выбросов из автомобилей VW. 21 сентября Винтеркорн опубликовал заявление, в котором информировал, что «Volkswagen» признаёт вину компании и готов сотрудничать со всеми органами власти, предоставляя всю необходимую информацию. Компания заверила, что будет открыта для следствия и сама заинтересована в прозрачности расследования. Таким образом, можно сделать вывод, что VW действовал быстро, так как сразу подготовил сообщение о своей вине, президенты концерна в первую неделю кризиса постоянно делали открытые заявления, что они понимают, что нарушили законы, потеряли доверие людей и просили второй шанс, чтобы всё исправить.

# Заключение

Я считаю, что в большинстве случаев речь идет не о жесткой дилемме «присутствовать первому лицу или не присутствовать», «отзывать продукт — не отзывать» и т.п. Важнее признать существование некоторой проблемы, в решении которой корпорация должна, а может, и готова принять участие.

В заключение можно сделать вывод, что компания «Volkswagen» действует согласно антикризисному плану, имея стратегию кризисной коммуникации, цель которой - сохранить репутацию компании, несмотря на огромные финансовые потери и изменения в структуре управления.



# Правила Тайленола

- Да, у нас есть проблема
  - Мы приносим свои глубочайшие извинения
  - Наша компания работает над этой проблемой
  - Мы готовы ответить на любые вопросы
  - Исследовательский центр транспортных средств поддерживает нашу инициативу  
- провести исследование
  - Процесс эксперимента будет находится в прямой трансляции и доступен для каждого
  - \*После устранения кризиса позиционировать как надежный бренд
- Пр.: «Если не совершать ошибки, ты не сможешь совершенствоваться. Лишь упав, ты сможешь подняться»



***PR-коммуникации в условиях  
кризисной ситуации: на  
примере компании “Toyota”***





# TOYOTA

**Toy  
ota**

Toyota Motor Corporation ([яп. トヨタ自動車株式会社](#) *тоёта дзидо:ся кабусики-гайся*, [TYO: 7203.T](#)) (кратко: **Toyota** — «Тоёта») — крупнейшая японская автомобилестроительная корпорация, также предоставляющая финансовые услуги и имеющая несколько дополнительных направлений в бизнесе. Является крупнейшей автомобилестроительной [публичной компанией](#) в мире, а также крупнейшей публичной компанией в Японии. Главный офис компании находится в городе [Тоёта](#), префектура Айти (Япония). Компания занимает 7 место в [Fortune Global 500 \(2016 год\)](#).

Toyota Motor Corporation является основным членом Toyota Group. С этой компанией в основном ассоциируется бренд Toyota.

- ✓ Свою деятельность компания начинала с выпуска автоматических ткацких станков
- ✓ В 1924 году [Сакити Тоёда](#) изобрел автоматический ткацкий станок Тойода модель G.
- ✓ Toyota Motor является крупнейшим автопроизводителем в мире в 2007–2009 годах и с 2012 года удерживает это звание.
- ✓ В 1934 году компания произвела свой первый двигатель типа A
- ✓ Toyota Motor Co., Ltd. была основана в качестве самостоятельной компании в 1937 году.
- ✓ После войны в 1947 году начался выпуск коммерческих пассажирских авто модели SA.
- ✓ В 1950 году была создана отдельная компания по продажам – Toyota Motor Sales Co. (она просуществовала до июля 1982 года).
- ✓ 2009 финансовый год компания завершила с убытками<sup>1</sup>, этого не было с 1950 года.
- ✓ В мае [2012 года](#) Toyota вновь вырвалась на первое место, обогнав [Volkswagen](#) и General Motors.
- ✓ В 2013-2015 годах марку Toyota признают самым дорогим автомобильным брендом в мире (несмотря на то, что за 2014 год стоимость бренда снизилась на 2%).

Хрон  
ологи  
Я





*Кризисная  
ситуация  
201  
0  
год.*



Toyota известна в Соединенных Штатах как один из лучших производителей автомобилей. Тем не менее, эта репутация была поставлена под сомнение 28 августа 2009 года, когда офицер Марк Сейлор и его семья позвонили в 911 из его Lexus с сообщением, что их педаль газа застряла, и они мчатся по шоссе скоростью более 100 миль в час. В ходе этого звонка Lexus врезался в другое транспортное средство. Все четверо пассажиров погибли. Когда разговор погибшего офицера с полицейским был обнародован, это стало катастрофой и для специалистов Toyota по связям с общественностью — Knoespel, Rachel Marie. *How Did Toyota Stay on Top? Revisiting Crisis Communication Discourse*. Marquette University, 2011. P. 4.. Было обнаружено, что это не первый раз, когда корпорация слышит сообщения о неисправности транспортных средств. По мере того, как СМИ говорили о фатальной аварии, министр транспорта США приказал американцам немедленно прекратить вождение их автомобилей Toyota. Компании пришлось отозвать около 5,4 млн автомобилей.

***В чем  
суть?***

В декабре 2009 года до отзыва в январе 2010 года, четырьмя месяцами позже ДТП со смертельным исходом в Сан-Диего, еще одна авария произошла в Техасе. На этот раз была вовлечена Toyota Avalon, которая перевернулась, что привело к гибели еще четырех человек.



## Что сделала компани я?

- Вице-президент Toyota Motor Sales Group Ирв Миллер заявил, что «Toyota рассмотрела отдельные сообщения о неполадках педали газа в некоторых транспортных средствах, и результаты исследований указывают на то, что существует вероятность того, что определенные механизмы педали газа могут, в редких случаях, заедать в частично нажатом положении или медленно возвращается в исходное положение».
- По миру было отозвано всего более 16 миллионов автомобилей.
- В общей сложности из-за неисправности педалей погибло 34 человека
- Безусловно, данный кризис вышел за пределы кризиса безопасности в рамки масштабного этического скандала с серьезными репутационными последствиями для Toyota.
- Toyota приостановила продажи восьми своих моделей в США в связи с возможной неисправностью педалей в них.
- При безупречной репутации компании до января 2010 года представленный кризис стал действительным вызовом ее специалистам по связям с общественностью.

Тем не менее, Toyota хватило три месяца, чтобы спланировать и предоставить ответную реакцию и оправиться от этого кризиса. Ситуацию с Toyota по масштабу часто сравнивают с крупнейшими примерами антикризисного реагирования глобальных компаний: Tylenol, Union Carbide, разлив нефти Exxon Mobil, Firestone и разлив нефти BP.

**Резул  
ьтат  
ы**



# *Антикризисное реагирование Toyota включало в себя три основных шага:*

- 1) Единая политика организации отзывов и сервисного обслуживания для клиентов компании, владеющих дефективными автомобилями. Toyota сделала акцент на поддержании доверия клиентов, основанном на прошлых успехах и достижениях компании. Акцент на открытости компании для клиентов и заботе о них.
- 2) Извинение компании перед клиентами. И хотя некоторые эксперты считают, что прямых извинений и оправданий перед клиентами так и не прозвучало (KnoespelR., 2011, р. 33), компания общалась со своими покупателями и особенно акцентировала внимание на передовых технологиях.
- 3) Защита компании от публичных нападков со стороны средств массовой информации и правительственных учреждений путем отрицания вины и предоставления гарантий. Кроме того, Toyota вкладывала время и деньги в развитие отношений с основными стейкхолдерами индустрии.



Первой коммуникационной особенностью антикризисного реагирования Toyota в 2010 году можно считать наличие единственного и постоянного сообщения о сложившейся ситуации.

В своем сообщении Toyota говорила о следующих аспектах: во-первых, проблемы с ускорением автомобиля могут случиться у каждого производителя автомобилей: они существовали с тех пор, как были изобретены педали газа и тормоза;

во-вторых, извинение с выражением уверенности, что компания полностью отвечает за свой продукт и устранит любые неполадки;

в-третьих, упование на славное прошлое компании на американском рынке и успехи Toyota до кризиса в производстве надежных автомобилей для двух поколений американцев, поэтому компании стоит простить ее единственный промах.

Одно заявление компании было впервые представлено Джимом Ленцом, президентом и главным операционным управляющим, 1 февраля 2010 года: «Нет ничего более важного для нас, чем безопасность и надежность транспортных средств, на которых ездят наши клиенты». Это утверждение повторялось и в других пресс-релизах, а также управляющим Toyota в Северной Америке и исполнительным вице-президентом Toyota Motor Corporation. Говоря о заботе компании о клиентах и их безопасности, представители компании также пытались компенсировать негативные чувства от кризиса, утверждая, что Toyota сделает свои новые автомобили лучше и надежнее. Таким образом, компания показала свою открытость общественности и готовность давать комментарии по всем волнующим людей аспектам.

*Последу  
ющие  
действи  
я*



Одним из важнейшим техническим решений, подкрепляющих сообщения о заботе о клиентах, было увеличение часов работы дилерских центров, где потребителям устраняли неисправности в их автомобилях. Представители компании говорили, что процесс отзыва автомобилей с целью замены тормозной системы должен пройти максимально быстро и комфортно для клиентов. Некоторые дилерские центры даже работали в режиме 24/7.

Вторым важным техническим решением компании стало приостановление производства автомобилей на период замены клиентских автомобилей. Как говорили представители компании, «остановка производства - это всегда непростое решение, но мы на 100% уверены, что оно правильное» .

*Важнейшие  
технические  
решения*

Toyota в своих сообщениях обошла стороной факты того, что с момента первой аварии (август 2009 года) до начала реального решения проблем (начало 2010 года) прошло пять месяцев. Более того, компания явно не уделила достаточного внимания изучению проблемы и анализу сложившейся ситуации на самом начальном этапе и при первых жалобах на систему работы педалей.

## *Завершающие действия*

На данном этапе Toyota вошла в противодействие со многими представителями общественности, которые поставили под сомнение надежность компании. Toyota начала защищаться от нападок СМИ, исследователей, государственных органов и даже клиентов, которые пострадали из-за автомобилей компании. Новая оборонительная политика проявилась в феврале 2010 года, когда Toyota перешла в позицию контр-атаки вместо предыдущей позиции уверенной дипломатии. Компания обвиняла независимые исследования в фальсификации результатов, как в случае с профессором Гилбертом. Более того, под атаку попадали и национальные службы новостей, якобы нагнетающие обстановку относительно кризиса и предоставляющие общественности непроверенную информацию.



***пасибо за внимание!***