



## МЕДИИ И КОМУНИКАЦИИ НА 21. ВЕК 21<sup>ST</sup> CENTURY MEDIA AND COMMUNICATIONS

ТОМ 2/2018

**Мария НИКОЛОВА**

*Университет за национално и световно стопанство, България*

*mnikolova@unwe.bg*

### КРИЗИСЕН PR В ЕПОХАТА НА ПОСТИСТИНА

**Maria NIKOLOVA**

*University of National and World Economy, Bulgaria*

*mnikolova@unwe.bg*

### CRISIS PR IN THE POST-TRUTH ERA

**Abstract:** The paper outlines some of the challenges that PR experts are facing in their work in the so-called „Fake News Era”, dominated by misinformation and the need for verifying the facts published in social and traditional media. The main thesis of Günter Bentele’s theory of public trust is used to frame the basic idea about the lack of trust in the media in general. Some of his conclusions drawn in the 1990s, are similar to the results summarized today by two reports: Cision’s „State of the Media Report” (2017) and Edelman’s „Trust Barometer” (2017). The paper also presents a few case studies, related to the distribution of fake news that damage the prestige and the reputation of the affected companies (Pepsi Co, New Balance, Ferrero Group). It poses the question about the extent to which we can talk about corporate communication management and strategies in the post-truth era and whether it would be more appropriate to include a Rumor Management strategy in the corporate communication strategy arsenal when a corporation needs to react to a piece of fake news in the post-truth era.

**Keywords:** Post-Truth Era, Crisis PR, Media Relations, Corporate Communication.

Кризисният публичен рилейшънс може да се разглежда като социална система, която съчетава елементите на превенция, рационална реакция на възникналите проблеми, стратегическо планиране и програмиране. Управлението на кризисната ситуация изисква стратегически подход и оценка, които не могат да се базират на готови отговори спрямо възникващите проблеми пред организацията. Всяка кризисна ситуация е уникална и се развива в свой контекст, поради тази причина е по-целесъобразно да се насочим към етапа на превенция на събития, предизвикващи кризи, вместо да конструираме предварително готови отговори, комуникационни решения и нефлексибилни кризисни планове.

Процесът по „конструиране на знание“ за една криза включва в себе си анализ на кризисната ситуация, който съдържа елементите на анализ на социалната среда, анализ на организационните предимства, недостатъци, възможни решения и заплахи (SWOT или PEST анализ), изясняване на самия проблем, който стои в основата на кризисната ситуация, неговото влияние и последици върху заинтересованите страни и целевите публики. Той може да се счита също така за част от превантивните етапи на реакция в кризисния мениджмънт.

Някои от дефинициите за кризисна ситуация подчертават и аргументират значението на теорията за „конструиране на знание“ в кризисна ситуация. Според Аристотел „кризата се развива основно в момент на преход, в момент, който определя решенията по даден въпрос. Тя притежава минало и бъдеще, причини и последици...“ Историкът Рандолф Стърн смята, че: „при гръцките трагедии кризисните ситуации са били не само ключови моменти в процеса на промяна, а те се превръщат в момент на истината, когато се осветлява значението на хора или събития“ (цит. по Пачева 2009: 30).

Кризисната ситуация поставя под въпрос легитимността на компанията, нанася щети върху нейната репутация и подронва доверието в нея от страна на целевите публики. Една от основните

цели на кризисния ПР е да се запази доверието в способността на организацията да се справи с трудностите, тъй като изграденото и запазено доверие може да се счита за нематериален капитал, който да поддържа легитимността ѝ в обществото. Съществена роля в този процес заема работата с медиите и журналистите по време на кризисна ситуация. Връзките с медиите по правило са базирани на двупосочния симетричен модел на комуникация, който цели постигането на взаимно разбирателство и осъзнаването на взаимната отговорност при комуникирането на кризисната ситуация. Тази „медиатизация“ на кризисната ситуация се характеризира със следното:

- Често медийното покритие за проблема изпреварва корпоративната комуникация.
- Това поставя компанията пред решението какъв комуникационен стил да избере: отворен или затворен.
- Кризисната ситуация има характеристиките на новина и се разглежда от медиите като възможност за професионална и икономическа изгода.
- Журналистите трудно декодират началните съобщения, които компаниите разпространяват в първите часове на кризисната ситуация.
- От друга страна, засегнатите страни и целевите публики, както и обществото, очакват адекватно и разбираемо съдържание.

В полето на публичната комуникация при управлението на кризисната ситуация се очертават следните две страни: организациите, които се опитват да намалят щетите и негативните ефекти, медиите, които имат склонност да драматизират и да преекспонират проблема, което в сумарен ефект води до нагнетяване на напрежение в обществото и сред заинтересованите страни. В стремежа си за „окупиране на полето на публичната комуникация“ организацията трябва да прояви проактивност, но също и социална отговорност. При проактивното разпространение на корпоративна информация за кризата, компанията задава тона, насоката и установява модела, по който ще се планират бъдещите действия по разрешаване на кризата. Така тя заявява, че ще бъде източник на информация за кризисната ситуация и открито ще комуникира с медиите и журналистите.

Взаимовръзката между журналистиката, медиите и връзките с обществеността е предмет на изследване още от седемдесетте години на 20. век в САЩ. Днес въпреки възможностите за директен и неопосредстван от традиционните медии контакт с целевите публики въпросите за работата с журналистите, изготвянето на ПР материали за медиите придобива нова актуалност след масовото разпространение на т.нар. „фалшиви новини“. След като Крейг Ароноф за първи път започва да изследва научно и теоретично връзките между ПР и журналистиката през 1975 г., темата е продължена от Грунинг и Хънт в книгата им „Managing Public Relations“ (1984) (по Златева 2008: 108).

Макар и референтно, темата за взаимовръзките между ПР и медиите, техните зони на влияние, противоречия и съдействие при изпълняването на информационните и убеждаващите им функции, засяга и въпросите за доверието в медиите, организациите и системата като цяло. Гюнтер Бентеле развива своята теория за релевантността на общественото доверие, като отчита, че този фактор става критично важен в работата на редица обществени институции. Той разграничава четири типа доверие: междуличностно (базово) и три типа публично доверие (в личности, институции, системата като цяло). На медиите обаче според него се пада „особена роля: от една страна те сами са насочени /към спечелване на/ общественото доверие, а от друга страна, те функционират и като посредници на доверието в процеса на публичната комуникация“ (Бентеле 2000: 23).

Наблюдава се обаче един любопитен феномен. Някои от проучванията по същите проблеми – доверие в медиите, в бизнеса, институциите, взаимовръзки между журналистика и ПР, регистрират сходни стойности и тенденции през 2017 г. Годишният доклад на „Edelman“ „Trust Barometer 2017“ регистрира, че съществува криза на доверие в целия свят. Доверието на хората във всичките четири ключови институции – бизнес, правителство, неправителствени организации и медии – е намаляло в широк смисъл, феномен, който отчита своите рекордни стойности през 2017 г., след като комуникационната агенция „Edelman“ започва да проследява доверието сред този сегмент през 2012 г. Със сривовете в доверието мнозинството от респондентите вече не разполагат с пълното убеждение, че цялостно система работи за него. В този климат социалните и икономическите проблеми на хората, включително глобализацията, темповете на иновации и разпадането на социалните ценности, се превръщат в страхове, стимулирайки възхода на предствянето на популистки идеи. За да възстановят доверието и за да реабилитират вярата в системата, организациите трябва да излязат извън тради-

ционните си роли и да развият нов, по-интегриран модел на работа, който поставя хората и техните страхове в центъра на всичко, което правят (Edelman 2017).

Сходни резултати регистрира и друго проучване, което е свързано по-конкретно с доверието в медиите. Една от неговите задачи е да проследи как се развиват професионалните взаимоотношения между журналистите и ПР специалистите. На 30 май 2017 г. на сайта на Института по публични връзки (Institute of Public Relations) са публикувани данните от изследването за състоянието на медиите ("State of the Media Report") на комуникационната агенция "Cision", които очертават тревожните тенденции за спад в доверието към медиите. Заради нарастващото разпространение на т.нар. „фалшиви новини“, дезинформирането и нуждата от проверяване на фактите в социалните медии и мрежи, журналистите изразяват притеснение относно това как обществото възприема тяхната професионална сфера (Ford 2017). Значителен процент (91%) смятат, че публичното доверие в тях е спаднало през 2017 г. В доклада се подчертава още, че процентът на журналистите, които считат оперативността в поднасянето на информацията за конкурентно предимство, значително намлява. За тях по-важни стават истинността и достоверността на поднесените факти, а не тяхното емоционално и прибързано интерпретиране (Cision 2017).

Промените, които настъпват в журналистическата среда с развитието на дигиталните технологии, влияят и върху работата на ПР и комуникационните специалисти. При наличните медийни трансформации в конвергентната медийна среда ролята им на изграждащи доверие трябва да бъде преосмислена. Първата стъпка в тази посока е професионално написаните, фактологично базирани материали, които подчертават обществената или социална значимост на продукта, услугата, кампанията и др. Старото правило за новинарската стойност на материалите, които се изпращат до журналистите, не губи и днес своята актуалност. Фоновата информация (Background Information) за събитията, представянето на силните и полезни страни за продуктите, услугите, правдоподобното обясняване на проблемите биха могли да доведат до повишен журналистически интерес и по-задълбочено медийно отразяване.

Притесненията на изследователите и практиците в сферата на медиите и публичните комуникации е, че фалшивите новини започват да засягат не само политическата, икономическата и социалната сфера, а и корпоративния сектор. Тези опасения не са лишени от основания, след като от компанията за безалкохолни напитки "Pepsi" (Pepsi Co) трябва да отреагират бързо на неприятна ситуация с крайно неточно цитиране на мнение на главния изпълнителен директор на компанията. Според блог публикация Индра Нуи (Indra Nooyie) е посъветвала поддръжниците на Тръмп да „преместят бизнеса си на друго място“. Думите ѝ са взети от неин отговор, даден в интервю за събитието Dealbook Conference през ноември 2016 г. на американската медия "The New York Times" (вж. The New York Times 2016). Всъщност тя поздравява Доналд Тръмп за неговата победа в президентските избори на САЩ, но също така споделя, че има служители, които са загрижени за съдбата си след встъпването му в длъжност и плановете му за бизнеса и икономиката на страната. Не след дълго хаштаг #BoycottPepsi, разпространен от поддръжници на Тръмп, регистрира 19 000 споменавания в социалната мрежа Туитър. Някои медии извеждат грешния цитат в заглавията на публикациите си (Holmes 2017).

В ерата на „постистината“, „алтернативните факти“ регистрираме и разпространение на фалшиви новини, чиито източник става грешното интерпретиране на официална пресинформация или изказване на говорител на компания.

През януари 2017 г. няколко онлайн издания и вестници излизат със заглавията, че течният шоколад "Nutella", произвеждан от компанията "Ferrero", причинява ракови заболявания (De Graaf 2017). Публикациите се позовават на научно изследване от май 2016 г. на Европейския орган за безопасност на храните (European Food Safety Authority, EFSA) (виж EFSA 2017). В официално резюме и пресинформация се описват основните изводи от проучването относно токсичността на палмовото масло, но медиите пропускат да споменат, че само при високотемпературна обработка (над 200 градуса) на различни растителни масла те стават вредни за здравето. Компанията и нейният продукт са репутационно и имиджово потърпевши, защото шоколадът съдържа палмово масло.

Компанията производител на продукта "Ferrero" разпространява официално становище, че няма да замени палмовото масло и подчертава, че продуктът не се обработва на висока температура. В официалния канал на компанията в You Tube са разпространени имиджови корпоративни видеа, представящи производствения процес.

Сходна е ситуацията с американската компания “New Balance”, която произвежда емблематичните спортни обувки, любими на Стийв Джобс. Корпорацията е една от малкото американски компании, които имат пет производствени фабрики на територията на САЩ и са концентрирали производствените си мощности на родна земя. В дните след изборите за президент в САЩ говорителят на компанията “New Balance” в интервю за “Wall Street Journal” споделя, че най-после САЩ имат президент, който да помисли за приоритетите на националната икономика. Коментарът е по повод позицията на Доналд Тръмп, който се противопоставя на транстихоокеанското партньорство (ТТП). В крайнодесния уебсайт “Daily Stormer” на 12 ноември 2016 г. Андрю Англин (Andrew Anglin) публикува статия със заглавие “Your Uniform: New Balance just became the official shoes of white people”. Заглавието се цитира и от други медии, като “Washington Post” например. В Туитър бързо изкрystalизира потребителското недоволство и някои клиенти демонстративно запалват обувките си с марка “New Balance” в знак на протест.

Компанията публикува официалното страницище в туитър акаунта си, в което подчертава, че не толерира омразата на етническа и религиозна основа и че думите на официалния говорител, относно търговските политики са представени извън контекста. Компанията има 110 годишна история и в нейните офиси и дъщерни фирми работят хора от много националности, защото корпорацията защитава ценностите на взаимоважението, хуманността и почтеността.

От представените казуси можем да поставим въпроса дали става дума за тактическо планирането на кризисен ПР в ерата на постистината (Post-truth PR), или за прилагането на стратегията за управление на слуховите (Rumor Management)? Големите социални медийни канали правят много лесно разпространението на слухове. Компаниите не могат и не трябва да отделят време, енергия и ресурси в опровергаване на всяко негативно изказване, което се лансира за тях в Интернет. Неспokoйни (често ядосани) потребители ще изберат да вярват на всяко послание от трета страна, ако то обещава да даде готов и лесен отговор на техните проблеми. Факторът за това е и хиперсензитивността на потребителите и общностите, които много бързо променят мненията, нагласите и позициите си. Реакциите на потребителите в социалните медии са многобройни, а интеракцията със съдържанието помигновена, когато компанията или лидерите на мнение публикуват емоционални текстове и постове. Управлението на слуховите преминава през няколко етапа, които могат да бъдат приложени и към корпоративното реагиране на фалшиви новини. Идентифицирането на типа слух може да бъде трансформирано в идентифициране и категоризиране на вида фалшива новина и оценка на степента на нейната сериозност. Оценката на достоверността на източника, разпространяващ слуха, също може да бъде приложена относно източника или сайта, публикувал фалшивата новина. Третата адаптирана стъпка е оценката на истинността на разпространената информация, както и влиянието ѝ върху репутацията на организацията и потенциала ѝ на отключващо събитие, което да се трансформира в кризисна ситуация.

Предизвикателството пред корпоративните комуникации в кризисна ситуация е да се намери балансът между емоционалното и фактологичното съдържание. При комуникацията с медиите в кризисна ситуация е добре да се удвоят обективните примери, които показват недвусмислено предприетите конкретни мерки, данните, които регистрират напредъка и постиженията на компанията в постигането на нейните цели за справяне с проблема.

Има и редица случаи, в които компаниите неволно или пък съвсем умишлено стават разпространители на фалшиви новини за продуктите си. Скандалът с автомобилния концерн “Volkswagen”, наречен „Дизелгейт“, може да се причисли към тази категория. На 18 септември 2015 г. Американската агенция за защита на околната среда (United States Environmental Protection Agency) обявява, че немският автомобилен производител “Volkswagen” е извършвал манипулации с данните за вредните емисии, отделяни от автомобилите чрез софтуер, който позволява на колите да преминават лабораторните тестове, дори когато отделят вредни емисии 40 пъти над допустимия стандарт. Според агенцията този софтуер манипулира данните на близо 11 млн. автомобили, които имат инсталирани устройства, коригиращи резултатите им. Какви комуникационни тактики предприема концернът? На 22.09.2015 г. в You Tube каналът на компанията е публикувано официалното видеоизявление на главния изпълнителен директор на “Volkswagen Group” Мартин Винтеркорн (Volkswagen Group 2015). Компанията спира продажбата на дизеловите автомобили в САЩ и ги изтегля от пазара. Мартин Винтеркорн поема отговорност за умишлените манипулации на стойностите и си подава оставката. Той е заместен от главния изпълнителен директор на автомобилната компания “Porsche” Матиас Мюлер, който заявява, че най-трудната и спешна задача е час по-скоро да се възвърне доверието на хората в бранда “Volkswagen”. В първото официално изявление по случая се открояват принципите на готовност

за решаването на проблема, отговорност и позоваване на добрата репутация и изграденото доверие в компанията. В него се подчертава и загрижеността към 600 000 служители, които работят съвместно и отговорно в компанията и не бива да бъдат обвинявани заради допуснатите грешки от няколко души.

Обща позиция, комуникационна консистентност, поддържане на тона и посланието по време на комуникацията в кризисна ситуация, са спазени от автомобилния производител. Майкъл Хорн, който поеме поста на изпълнителен директор на компанията в САЩ, препотвърждава ключовите послания, застъпени в официалните позиции на компанията. По време на премиерата на новия модел “Passat 2016” на “Volkswagen”, той отново споменава кризисната ситуация и подчертава, че поемането на отговорност пред засегнатите страни и запазването на доверие в бранда са основни цели при решаването на кризата (Horn 2015).

Официалната позиция е публикувана и на сайта на компанията, в която се описват обезщетенията за потребителите. “Volkswagen” изплаща доброволно компенсация от \$1000 на всеки собственик на автомобил с 2.0-литров двигател TDI и създава специален фонд, който се управлява от Кенет Файнбърг – адвокат посредник. Чрез фонда се покриват различни пакети за компенсация (под формата на пари в брой, изкупуване, ремонт или подмяна на автомобили) на близо 600 хил. американски собственици на засегнатите автомобили. Освен това в знак на добра воля немците гарантират безплатна пътна помощ за всеки притежател на дизелов модел в продължение на 3 години. На 27 септември 2015 г. е създаден специален сайт (Volkswagen Group Crisis web site: <https://www.vwdieselinfo.com/><sup>1</sup>) с актуална информация по случая. Той включва новини, live чат, въпроси и отговори, телефонна линия и съвети какво да правят собствениците на автомобили, които имат инсталиран софтуер за манипулиране на данните за вредните емисии.

В хода на предприетото вътрешно разследване са отстранени: Хайнц-Якоб Нойсър – бренд мениджър на “Volkswagen”, Улрих Хакенбърг – директор на научните изследвания и развитие в “Audi”, Волфганг Хатц – директор научни изследвания и развитие на спортните коли “Porsche”, PR специалистът Шефан Грузем напуска компанията по взаимно съгласие.

На 10 декември 2015 г. от “Volkswagen” провеждат първата си отворена пресконференция, на която журналистите могат да зададат допълнителни въпроси в дискуссионната част, въпреки че е поискано те да бъдат изпратени предварително.

Репутационните и финансовите загуби за компанията в първите дни на кризата са сериозни въпреки предприетите комуникационни тактики. В първия работен ден след изобличаването на измамите на „Volkswagen” (21 септември) акциите на компанията падат с 20% на Франкфуртската фондова борса и следващите дни стигат най-ниските си нива от 4 години. Компанията трябва да изтегли всички автомобили от пазара и да отстрани инсталирания софтуер на тези, които вече са продадени. До 27 септември 2015 г. са заведени повече от 34 съдебни дела срещу „Volkswagen” в САЩ и Канада от собственици на автомобили “Volkswagen” и “Audi”. Компанията е обвинена в неспазване на договори, укриване с цел измама, лъжлива реклама и нарушаване на федералните и щатските закони, манипулирайки данните за вредните емисии.

Какво PR специалистите могат да направят по отношение оптимизацията в работата си с журналистите от различни медии:

- съдействие на медиите, които са утвърдени в журналистическата практика – предоставяне на качествена информация като предпоставка за създаването на качествено съдържание;
- внимание към фактите в собствените пресинформации и особено към събития, които включват „разказването на истории“ (storytelling);
- развиване на стратегия за контент маркетинг – по-добър контрол върху посланието, достигане директно до целевите групи, създаване на авторитет, развиване на собствени истории;
- да не се пренебрегват целеви публики – особено тези, които са в тясно специализирани сегменти. Изграждането на медийни партньорства със специализирани медии би помогнало за представянето на материали с експертно мнение в тях;
- повече възможности за директна комуникация с публиките и заинтересованите страни чрез PR технологията;
- стратегическо планиране за развитие на всяка една онлайн платформа, идентифициране на влиятелните личности в конкретни области, в които организацията има интерес.

Журналистите все още разчитат на професионалисти в областта на връзките с обществеността, за да могат да отразяват събитията и обясняват процесите в обществото. В проведеното изследване

<sup>1</sup> Последно посетен на 10 март 2017.

на “Cision” и публикувания доклад за доверието в медиите, цитирани по-горе (“State of the Media Report”), на въпроса кои ПР ресурси журналистите считат за най-полезни, за втора поредна година (2016–2017 г.) това са съответно: пресинформации и водещи истории, експертни интервюта и авторски аудио-визуални материали.

След преглед и обобщение на представените данни от проучванията за взаимоотношенията между ПР специалисти, медии и журналисти, както и тези за доверието, подкрепящи старите теории на изследователите в областта, можем да регистрираме все още съществуващата взаимобвързаност между журналистите и ПР практиците. Въпросите за отговорността им пред обществото, за коректното информиране имат и етични измерения, спазването на които показва висок професионализъм. Интересни са промените в някои от разбиранията на журналистите за оперативността при поднасянето на информацията. За качествените медии тя не се явява приоритетен принцип. За тях по-важна става достоверността. В тази връзка нараства и ценността на допълнителните ПР материали, които представят повече факти за събитие, кампания, продукт или др. Това поставя нови предизвикателства пред ПР специалистите и нуждата от изготвяне на „стратегия за съдържанието“. Ролята на ПР специалистите като посредници между компанията и влятелните личности има своето ключово място и етични измерения. Пълноценното изпълняване на заложените функции на публич рилейшънс и журналистиката в пресечната точка за качествено информиране на специализираните аудитории и целевите публики изисква избягване на утилитарната етика и възприемане на етиката на отговорността.

#### ЛИТЕРАТУРА // BIBLIOGRAPHY

**Бентеле 2000:** Бентеле, Гюнтер. Обществено доверие в публичната комуникация. // Златева, Минка. Тодор Петев (ред.). *Пблик рилейшънс и конфликти в демократичното общество*. София: Никс Принт, 23–38. // **Bentele 2000:** Bentele, Gyunter. Obshtestveno doverie v publichnata komunikatsia. // Zlateva, Minka, Todor Petev (red.) *Pablik rileyshans i konflikti v demokraticното obshtestvo*. Sofia: Niks Print, 23–38.

**Златева 2008:** Златева, Минка. *Мостове към консенсуса. Пблик рилейшънс, журналистика и медии: проблемни области и конфликтни зони*. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“. // **Zlateva 2008:** Zlateva, Minka. *Mostove kam konsensusa. Pablik rileyshans, zhurnalistika i medii: problemni oblasti i konfliktni zoni*. Sofia: Univ. izd. „Sv. Kliment Ohridski“.

**Пачева 2009:** Пачева, Валерия. Кризата под контрол. Корпоративна комуникация в кризисна ситуация. София: М-8-М. // **Pacheva 2009:** Pacheva, Valeria. *Krizata pod kontrol. Korporativna komunikatsia v krizisna situatsia*. Sofia: M-8-M.

**Cision 2017:** Cision. State of the Media Report. Available on <http://www.cision.com/us/resources/white-papers/2017-sotm/> (15.10.2017).

**De Graaf 2017:** De Graaf, Mia. Could Nutella give you CANCER? Chocolate spread maker embroiled in controversy over report claiming a key ingredient is carcinogenic. // Dailymail.Com, Published: 07:03, 11 January 2017 | Updated: 15:08, 12 January 2017, Available on: <http://www.dailymail.co.uk/health/article-4108370/Nutella-maker-fights-palm-oil-cancer-risk-study.html> (11.10.2017).

**Edelman 2017:** Edelman Trust Barometer 2017, Global Report. Available on <http://www.edelman.com/global-results/> (15.10.2017).

**EFSA 2017:** EFSA. Revised safe intake for 3-MCPD in vegetable oils and food. Available on: <https://www.efsa.europa.eu/en/press/news/180110> (11.10.2017).

**Ford 2017:** Ford, Erin. Journalism Credibility Crisis. Cision 2017 State of the Media Report, 30.05.2017. Available on <http://www.instituteforpr.org/journalism-credibility-crisis-cision-2017-state-media-report/> (15.10.2017).

**Holmes 2017:** Holmes, Paul. Fake News Is An Existential Threat To PR's Future. // The Holmes Report, 27.03.2017, Available on [https://www.holmesreport.com/long-reads/article/fake-news-is-an-existential-threat-to-pr-s-future-\(part-1-of-2\)](https://www.holmesreport.com/long-reads/article/fake-news-is-an-existential-threat-to-pr-s-future-(part-1-of-2)) (15.10.2017).

**The New York Times 2016:** Business Leaders Examine a Post-Election World, The New York Times, Dealbook/ Business and Policy, November. 10.11.2016. Available on <https://www.nytimes.com/2016/11/11/business/dealbook/business-leaders-examine-a-post-election-world.html> (11.10.2017).

#### ВИДЕОИЗТОЧНИЦИ

**Horn 2015:** Horn, Michael. Opening statement, Volkswagen's apology on TDI scandal by President and CEO, Michael Horn, You Tube, 22.09.2015. Available on: <https://www.youtube.com/watch?v=dyiTwCuCRqg/> (10.10.2017).

**Volkswagen Group 2015:** Volkswagen Group. Video statement Prof. Dr. Martin Winterkorn. // Volkswagen Group You Tube, 22.09.2015. Available on: [https://www.youtube.com/watch?v=wMPX98\\_H0ak](https://www.youtube.com/watch?v=wMPX98_H0ak) (11.10.2017).