

УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИОННЫМИ РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ МИНИМИЗАЦИИ PR-БЮДЖЕТА

Чем отличается текущий кризис от традиционных коммуникационных кризисов и корпоративных информационных войн? Что необходимо знать о системном кризисе? Какую модель закрытой или открытой информационной политики выбрать компании в условиях текущего системного кризиса? Какие PR-инструменты использовать, если бюджеты на PR-деятельность существенно минимизированы? От каких статей расходов PR-бюджета стоит отказаться? На эти и другие вопросы вы найдете ответы в статье.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: PR в условиях кризиса, системный кризис, коммуникационный кризис, корпоративные информационные войны, репутационные риски, PR-инструменты в условиях кризиса



Безгодова Ольга Владимировна — к. полит. н., заместитель генерального директора по проектной деятельности Центра коммуникативных технологий «PR-паганда». Является специалистом в сфере PR более 14 лет. Консультировала ведущие российские компании по вопросам коммуникационной политики, организации и управления PR, разработки и реализации стратегии продвижения бренда, организации комплексных коммуникационных кампаний (г. Москва)

ИСХОДНАЯ СИТУАЦИЯ

С середины 2008 г. большинство российских компаний ощутили воздействие мировых кризисных явлений, начавшихся с падения финансового рынка и перешедших в сферу экономики. Экономический спад повлиял на деятельность участников всех отраслей и заставил компании пересмотреть как внешние (рыночные) правила игры, так и внутрикорпоративные (организационные) подходы к управлению активами. На повестке дня перед каждым игроком рынка остро встал вопрос выживания или же, наоборот, фундаментального укрепления своих рыночных позиций. В новых условиях компании были вынуждены оперативно (практически в режиме non stop) пересматривать стратегии бизнеса и определять для себя реальные возможности не только, а может, и не столько сохранения, сколько развития своей профильной деятельности с учетом влияния негативных факторов мировой и отечественной экономики, таких как резкое сужение кредитного рынка, сильное падение цен и т.п.

Одним из первоочередных шагов руководства большинства организаций стало сокращение

издержек по нескольким направлениям, среди которых управление непрофильными активами, реализация инвестиционных проектов, проведение рекламных кампаний и др. Также были существенно урезаны корпоративные бюджеты на осуществление PR-деятельности, а в некоторых случаях сокращен штат профильных подразделений по связям с общественностью. В b-2-b-секторе такие управленческие решения приводят к созданию дополнительных ограничений и угроз для бизнеса компаний, а в среднесрочной перспективе — к значительному увеличению затрат на восстановление репутации в интересах развития коммерческой деятельности. Основные репутационные риски компаний b-2-b-рынка при сворачивании коммуникационной политики следующие:

- противоречивые, зачастую негативные заявления представителей власти, финансово-кредитного сообщества, конкурентов и аналитиков рынка относительно действий и текущего состояния компании;
- усиление роли информации, полученной из неофициальных источников, — распространение слухов, в основном негативных, как сотрудниками компании, так и конкурентами;
- возрастание интереса СМИ к негативной информации;
- потеря управления коммуникационными потоками и разрушение адресной системы информирования ключевой аудитории компании — клиентов, партнеров, регулирующих органов власти;
- информационные атаки конкурентов в условиях коммуникационного бездействия компании;
- потеря управления собственным информационным полем компании.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ КРИЗИСА

Перед тем как перейти к конкретным рекомендациям по управлению репутационными рисками

в условиях минимизации PR-бюджетов, каждому специалисту по связям с общественностью прежде всего необходимо разобраться в сути тех кризисных явлений, с которыми столкнулась его организация, а также рассмотреть общие характеристики и особенности различных видов кризиса.

Поскольку большинство PR-специалистов в своей практике сталкивалось с управлением коммуникационными кризисами, существует большой риск того, что отработанная модель коммуникаций будет использоваться «под кальку» в текущей сложной ситуации. Между тем мы в настоящее время имеем дело с уникальным видом кризиса — системным, с которым раньше никому не приходилось встречаться и у которого абсолютно иная природа возникновения и протекания. Эти особенности подразумевают в первую очередь необходимость корректировки имиджевого позиционирования и выработку новых коммуникационных линий поведения с учетом продвижения корпоративных интересов в условиях минимизации PR-бюджета. В настоящее время мы наблюдаем две основные модели коммуникационного поведения — закрытую и открытую (табл. 1), которые осознанно или неумышленно используют отечественные компании.

Существование данных моделей отнюдь не означает, что организациям необходимо придерживаться применения только одной из них — отдельные элементы каждой могут быть использованы одинаково эффективно в зависимости от конкретной ситуации и различных фаз кризиса, степени его проявления и периодов динамики. Нахождение оптимального соотношения, необходимого баланса между открытой и закрытой моделями информационного поведения становится одной из задач определения коммуникативной политики на разных стадиях экономического спада.

До последнего времени специалистам по связям с общественностью были известны два основных вида кризиса — собственно коммуникационный кризис и корпоративные информационные войны. Также на практике приходилось сталкиваться с таким вариантом, как «симуляция

Таблица 1. Основные характеристики моделей информационного поведения

Закрытая модель	Открытая модель
Недоступность первых лиц компании	Существование прозрачного списка уполномоченных спикеров компании
Отказ от комментариев	Опережающее, инициативное освещение событий, первую информацию СМИ получают от самой компании
Соккрытие фактов	Перехват инициативы в общении с журналистами
Отсутствие любой информации о деятельности компании	Существование четкой системы информирования: регулярность и оперативность предоставления сведений об официальной позиции компании ее представителями
Отсутствие реакции на негативные публикации в СМИ	Непротиворечивость сообщений, исходящих от компании
Отказ от разъяснительной работы со СМИ при подготовке аналитических материалов	Готовность компании предоставлять информацию без расчета на публикацию сведений
Отказ от проведения специальных мероприятий со СМИ	Собственная инициатива проведения пресс-мероприятий

кризиса», который был напрямую связан с использованием известного всем негативного факта, но поданного в СМИ как новый, спекулятивно усиленный угрозами. Однако урегулирование данного кризиса скорее относилось к компетенции репутационного менеджмента или к практике корпоративных войн. Дадим толкования основных видов.

Коммуникационный кризис — нарушившее нормальную деятельность компании непредвиденное событие, которое становится публичным благодаря широкому освещению в СМИ, вызывает глубокий интерес общественности и в силу этого ставит под угрозу репутацию организации.

Корпоративные информационные войны — искусственное стимулирование интереса СМИ к ситуации, связанной с конфликтом интересов двух противоборствующих сторон.

Для выработки определения текущего системного кризиса первоначально сравним основные характеристики различных видов кризиса (табл. 2).

Таким образом, мы видим, что практически по всем параметрам системный кризис имеет существенные отличия от корпоративных информационных войн и коммуникационного кризиса, исключение касается лишь характеристики, связанной с поведением СМИ. На основе

данного анализа предлагается следующее определение.

Текущий системный кризис — внешние события, происходящие на международном уровне во всех отраслях экономики, нарушающие сложившуюся практику отношений между всеми участниками рынков, ставящие под угрозу не только репутацию компаний, но и их существование.

ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КРИЗИСНЫМИ СИТУАЦИЯМИ

При анализе подходов к управлению кризисными ситуациями, в том числе системным кризисом, мы видим, что на первый план в текущих условиях выходит необходимость анализа и поиска возможностей сохранения бизнеса или укрепления рыночных позиций, а также разработка целеполагания относительно реализации выявленных возможностей, что связано с управлением организацией в целом (табл. 3). Однако без владения этой информацией и участия в постановке целей и задач бизнеса любой PR-специалист практически не сможет грамотно управлять коммуникационными потоками и отстаивать интересы своей компании в информационном поле.

Таблица 2. Сравнительный анализ основных характеристик различных видов кризиса

Характеристики	Коммуникационный кризис	Корпоративные войны	Системный кризис
Длительность	■ Краткосрочный	■ Долгосрочный / среднесрочный	■ Долгосрочный
Основа	■ Реальное событие, которое ставит под угрозу репутацию компании	■ Конфликт интересов ■ Разворачивается вокруг предмета конфликта с акцентом на слабые, уязвимые места	■ Источник кризиса является внешним ■ Кризис неуправляем ■ Требуется пересмотра стратегии бизнеса ■ Меняются правила игры на рынке ■ Проблематичность долгосрочных прогнозов
Условие	■ Противника нет	■ Две противоборствующие стороны	■ Обострение конкурентного противостояния ■ Корпоративный эгоизм
Цель	■ Минимизация последствий и сохранение репутации	■ Преодоление конфликта интересов	■ Выживание / фундаментальное укрепление рыночных позиций / передел рынка
Источник информации	■ Любые, в том числе случайные носители информации и любые независимые комментаторы	■ Один источник негативной информации — непосредственно заинтересованное лицо (заказчик)	■ Сама компания, деловая среда / партнеры, конкуренты, независимые аналитики
Взаимодействие со СМИ	■ Интерес СМИ естественен ■ СМИ доступны, заинтересованы во взаимодействии с компанией как с источником информации	■ Интерес СМИ искусственно стимулируется	■ Естественный, высокий интерес СМИ
Ресурс	■ Возможность прогнозирования кризиса	■ Большая предсказуемость аргументов и тактики другой стороны, ее претензий, поводов	■ Анализ и поиск возможностей сохранения бизнеса или укрепления рыночных позиций
Модель информационной политики	■ Воспроизводимая модель	■ Воспроизводимая модель	■ Ситуация принципиально новая, никогда не повторяется
Ограничения	■ Большие временные затраты на работу со СМИ (в режиме 24/7)	■ Большие финансовые затраты на работу со СМИ	■ Дефицит финансовых ресурсов

ОПЕРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ В УСЛОВИЯХ СИСТЕМНОГО КРИЗИСА

В условиях сокращения бюджетов на осуществление PR-деятельности специалистам по связям с общественностью необходимо провести анализ основных статей расходов своих служб в предыдущие годы. Практика показывает, что порядка 30% PR-бюджета российских компаний уходило на платные публикации и столько же —

на организацию мероприятий для прессы (аренда помещения, кейтеринг¹, сувениры и т.п.); около 15% — на аутсорсинг (оплата услуг PR-агентств) и 15% — на мониторинг и анализ информационного поля и на непредвиденные затраты.

Даже при общем взгляде на статьи расходов становится очевидно, что без платных публикаций вполне можно обойтись, поскольку PR должен работать на основе согласованности интересов организации и СМИ, а не на материальном

¹ Кейтеринг (англ. catering — общественное питание) — доставка в офис, на предприятие готовых блюд и развертывание небольшой столовой или буфета; подогрев блюд и уборка посуды осуществляется обслуживающим выездным персоналом — поварами и официантами. — Прим. ред.

Таблица 3. Сравнительный анализ подходов к управлению кризисными ситуациями

Корпоративные войны	Коммуникационный кризис	Системный кризис
<ul style="list-style-type: none"> ■ Поиск слабых мест ■ Вычисление потенциального заказчика 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Анализ и прогноз наиболее вероятных кризисов и степени их влияния на репутацию 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Анализ и поиск возможностей сохранения бизнеса или укрепления рыночных позиций ■ Разработка целеполагания относительно реализации выявленных возможностей
<ul style="list-style-type: none"> ■ Разработка превентивных мер по ликвидации или замещению уязвимых мест 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Создание антикризисных планов («Красная папка») 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Адаптация информационной политики к требованиям текущей ситуации ■ Корректировка и создание инструментария эффективных коммуникаций
<ul style="list-style-type: none"> ■ Профилактика (реальная работа по укреплению позитивной репутации) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Реализация антикризисного плана, направленного на сохранение позитивной репутации 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Участие в выработке управленческих решений и реализация информационной политики, направленной на нейтрализацию текущих угроз и формирование собственной «повестки дня»

стимулировании журналистов и коммерческих отделов редакций изданий, ТВ- и радиокomпаний. Мероприятия для прессы можно проводить на своей территории или посредством интернет-ресурсов в режиме онлайн, что значительно дешевле, чем организация пресс-конференций (ланчей и брифингов) в гостиницах. Таким образом, высвобождается 60% бюджета. После анализа выделенных на PR-деятельность средств можно приступать собственно к выработке информационной политики и корректировке инструментария.

РАЗРАБОТКА И КОРРЕКТИРОВКА ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ

В кризисной ситуации частичное или полное сворачивание информационной активности может быть равносильно «антипиару», т.к. способно вызвать панику среди партнеров и клиентов компании и привести к крайне отрицательным последствиям для бизнеса. Такими же отрицательными могут быть последствия неправильной, не соответствующей моменту коммуникационной активности. Вместе с тем в условиях ежедневно меняющейся и во многом усложняющейся ситуации крайне велик риск «устаревания» ранее

актуальных целей, задач и инструментов информационной политики, «отставания» их от требований, предъявляемых в настоящий момент рынком.

Для снижения и преодоления репутационных рисков рекомендуется проводить регулярный аудит коммуникационной политики (информационный — в СМИ, а также среди клиентов и партнеров), который позволит сформировать тактическую (среднесрочную) информационную политику и выработать эффективные инструменты взаимодействия с внешней аудиторией. Мониторинг сведений в режиме 24/7 позволяет отслеживать любые изменения ситуации, реагировать на них, незамедлительно оценивать результативность своих действий и исходя из этого снова корректировать свою реакцию. Таким образом достигается максимальная эффективность внешних коммуникаций. Далее охарактеризуем основные инструменты реализации информационной политики.

Горячая линия для внешней аудитории

Основные задачи, которые решает организация работы горячей линии (call-центра), следующие:

- инициативное интерпретирование действий компании в бизнес-среде;

- оперативное реагирование на вопросы внешней аудитории;
- преодоление негативного отношения и развенчивание слухов, замещение последних позитивной информацией;
- предоставление комментариев при негативных публикациях в СМИ;
- получение обратной связи по поводу инициатив компании в бизнес-среде;
- поддержание оперативного и постоянного диалога с внешней аудиторией.

Горячая линия представляет собой постоянно действующую телефонную линию, а также ежедневную публикацию всех вопросов и ответов на сайте компании, в информационном бюллетене и т.д. Для организации работы данного инструмента необходимо выделить многоканальный номер телефона и сформировать штат сотрудников. Непременным условием эффективности функционирования горячей линии является проведение установочного тренинга и ежедневных оперативных совещаний с целью анализа поступивших вопросов и информирования о деятельности компании в бизнес-среде, а также согласования позиции организации относительно острых и сложных для нее вопросов.

В качестве альтернативных каналов получения информации от внешней аудитории могут выступать такие как электронная почта, ICQ, SMS, обратная связь через корпоративный сайт.

Ежедневный информационный бюллетень

Ежедневный информационный бюллетень представляет собой краткое официальное информационное сообщение в электронном или печатном виде. Необходимость в использовании данного инструмента возникает в условиях обострения кризиса, например, в период проблем с клиентами у банка, информационных войн, смены акционеров предприятия, в связи со значительным распространением неблагоприятных слухов и т.д. Данное сообщение рассылается и сотрудникам компании, и представителям внешней

целевой аудитории (профильные СМИ, потребители, деловые партнеры, инвесторы, поставщики и т.п.). Список последних определяется совместно с руководством компании. Информационный бюллетень должен содержать любые востребованные в данный момент на рынке сведения о деятельности фирмы:

- новости компании (информацию о заседаниях членов правления, совета директоров, предпринимаемых действиях в меняющихся условиях функционирования и т.д.);
- информацию об интерпретации предпринятых руководством компании мер в условиях кризиса;
- комментарии, касающиеся итогов работы департаментов, отделов, подразделений (за месяц, за квартал и т.д.);
- экспертные комментарии относительно изменений на рынке;
- основные факты, связанные с развитием компании (продано, приобретено, затрачено и т.п.);
- анонсы значимых для компании и/или отрасли событий.

Главный принцип наполнения информационного бюллетеня — открытость компании и оперативное (ежедневное / еженедельное) информирование заинтересованных целевых групп о развитии ситуации, шагах и планах руководства организации.

Основными задачами, которые решает информационный бюллетень, являются перехват у СМИ информационной инициативы в интерпретации деятельности компании, обеспечение доступа к сведениям о работе организации, недопущение возникновения информационного вакуума, указание на согласованную позицию относительно актуальных вопросов и проблем, нейтрализация неблагоприятных слухов, программирование позитивных ожиданий в отношении функционирования компании.

Проблемно-ориентированные тренинги

Проблемно-ориентированные тренинги проводятся совместно с руководством компании и

предполагают выработку согласованной публичной позиции в отношении предпринимаемых внутренних и внешних (рыночных) мер. Целью при этом является управление репутационными рисками и грамотное позиционирование организации в бизнес-среде, что осуществляется посредством СМИ.

Данные мероприятия представляют собой серию проблемно-ориентированных совещаний по конкретным сложным вопросам, имеющимся у компании. Продолжительность тренингов составляет не более трех часов. Они могут быть посвящены как отдельной проблеме, решение которой должно быть осуществлено в короткий срок, так и общему (стратегическому) поведению организации на рынке в контексте моделирования информационного пространства и управления репутацией.

Разработка и актуализация базовых тезисов, касающихся информационной повестки дня

Темпы работы в условиях кризиса предполагают интенсивные коммуникации со СМИ, касающиеся широкого круга вопросов, в том числе предоставление комментариев, что вряд ли под силу постоянно занятым и не всегда морально готовым к общению с представителями прессы спикерам. В практике спичрайтинга для этого используется технология формирования актуальных базовых тезисов, связанных с информационной повесткой дня. Планируя и постоянно актуализируя текущие данные, PR-служба разрабатывает для ключевых спикеров спектр вопросов или тем, освещение которых для организации является наиболее важным. Для каждой из них составляются тезисы, раскрывающие позицию организации и прямо или косвенно транслирующие информацию о стратегии компании и ценностях ее бренда, а также минимизирующие репутационные издержки в условиях конкретной кризисной ситуации. Базовые тезисы утверждаются, а при подготовке оперативных комментариев для

СМИ происходит их минимальное согласование с исходящими от имени компании комментариями и заявлениями, что повышает оперативность и интенсивность взаимодействия с представителями прессы.

Организация неформальных встреч

Неформальные встречи с представителями СМИ можно проводить на территории компании, не затрачивая средства на аренду внешней площадки и организацию кейтеринга. На данных мероприятиях необходимо присутствие топ-менеджеров, ответственных за различные направления бизнеса компании: производство, управление, маркетинг и т.п. Первую встречу должен провести руководитель. Подобные мероприятия не всегда носят новостной характер, скорее, это тематические встречи, посвященные рассказам о текущем состоянии компании и ее планах на краткосрочную перспективу, а также интерпретации и/или разъяснениям журналистам тех или иных мер, событий, происходящих в организации и/или на рынке.

Рассылка персональных писем (писем-обращений)

Рассылка персональных писем — форма прямого обращения к потребителям (клиентам) и/или партнерам, на осуществление которой требуется выделить средства. Как правило, обращение должно исходить от первого лица компании. Основной целью при этом является демонстрация стабильности и клиентоориентированности организации, опровержение негативных слухов, обеспечение персонального обращения руководства компании к каждому потребителю и сообщение о формах обратной или оперативной связи в случае появления вопросов у клиентов или партнеров.

В случае если речь идет о письме, содержащем прямое обращение к партнерам организации, такая адресная рассылка решает ряд

стратегических, касающихся устойчивости бизнеса задач. В связи с этим с помощью послания необходимо:

- открыто и своевременно выразить отношение первого лица к происходящим событиям, отметить стремление найти выход из сложившейся ситуации в кратчайшие сроки;
- отразить масштаб проблемы с точки зрения влияния на отрасль в целом, а также отметить принимающиеся в компании оперативные меры по устранению негативных последствий кризиса;
- обозначить перспективы дальнейшего сотрудничества с заинтересованными сторонами в новых условиях;
- не допустить распространения ключевыми партнерами противоречивой информации о компании в период кризиса;
- не допустить прекращения сотрудничества / разрыва деловых связей по инициативе партнеров и других заинтересованных лиц, которых возникшая ситуация касается в первую очередь;
- побудить партнеров и заинтересованных лиц к публичной поддержке компании.

Персональные звонки

Персональные звонки — альтернативная форма персонального обращения руководства компании к своей внешней целевой аудитории. Это предполагает привлечение сотрудников call-центра на начальном этапе их работы.

Управление слухами

Слух — это передача предметных сведений по каналам межличностного общения. Если такого рода информация транслируется посредством СМИ, то она становится сообщением массовой и публичной коммуникации. Значимость использования слухов заключается в следующем.

- Слухи являются валидным источником информации об общественном мнении.

- Слухи часто служат катализатором социальных настроений и событий, поэтому их учет помогает прогнозировать процессы в обществе и обогащает модель ситуации при ее формировании.

- Циркулирующие слухи являются активным методом формирования настроений, мнений, и соответственно, поведения людей и вызываемых этим социально-политических событий.

Таким образом, оперирование слухами предоставляет дополнительную возможность влияния на различных субъектов. В кризисной ситуации, особенно на банковском рынке, негативные слухи могут выступать в качестве катализатора кризисной ситуации и вызывать последствия, угрожающие бизнесу, поэтому в случае возникновения «финансовой турбулентности» использование данного инструмента (как в бизнес-сфере, так и в среде массового потребителя) становится важным самостоятельным направлением антикризисной стратегии компании.

Работа со слухами включает в себя отслеживание нежелательной информации в СМИ, бизнес-сфере, среди клиентов, выявление потенциальных источников таких сведений и выработку мер по снижению их актуализации, превентивное распространение информации, благоприятной для компании и способной нейтрализовать потенциально негативные слухи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение необходимо отметить, что в данной статье приведены не все возможные подходы и методы управления репутационными рисками в условиях минимизации PR-бюджетов. Универсальных стратегий, тактик и набора инструментов не существует. Каждая компания должна определиться с их выбором в зависимости от тех рисков и вызовов внутренней и внешней среды, с которыми она сталкивается.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ольшевский А.С. Антикризисный PR и консалтинг. — СПб: Питер, 2003. — 432 с.
2. Чумиков А.Н., Бочаров М.Н. Управление кризисными и конфликтными ситуациями в ходе реализации PR-проектов // Связи с общественностью: теория и практика. — М.: Дело, 2003.
3. PR против кризисов: механизмы управления / Под ред. А.Ю. Борисова. — М.: Альба, 1999. — 188 с.