

АНТИКРИЗИСНЫЙ PR

Кризис – это событие, угрожающее жизнедеятельности организации или ее репутации. Кризис может серьезно навредить репутации компании, поэтому мероприятия антикризисного PR направлены на предотвращение ложной или негативной информации слухов, всячески способствуют поддержанию благоприятного имиджа компании. Для выхода из кризиса разрабатывается антикризисный проект, в котором к проблеме кризиса подходят как к комплексной.

Антикризисное управление предприятием в рыночной экономике нацелено на обеспечение прочного, стабильного положения на рынке. Поэтому содержанием антикризисного управления является нейтрализация причин, вызвавших кризис. В связи с этим многие ученые и эксперты, анализируя причины кризисов, рассматривают в качестве таковых потери, связанные с фактором предпринимательства.

Антикризисный PR

Комплекс мероприятий по прогнозированию, недопущению или преодолению кризиса репутации.

В кризисной ситуации, независимо от масштаба кризиса и его характера, основные функции антикризисного PR заключаются в информационном обслуживании реализации программы выхода из кризиса. Прежде всего, сюда относятся:

1. поддержание внутри организации высокого уровня сплоченности, уверенности в успехе;
2. обеспечение внешней поддержки: со стороны СМИ, представителей власти, политических и бизнес-кругов, потребителей товаров (услуг).

ПРИЧИНЫ КРИЗИСА

Существует очень большое количество проблемных ситуаций. В качестве наиболее серьезных можно отметить следующие:

- резкое сокращение персонала, массовые увольнения;
- судебные иски;
- негативные публикации, в том числе инициированные конкурентами;
- серьезные дефекты продукции, проблемы с качеством;
- техногенные катастрофы;
- внезапная смерть владельца/президента;
- потеря крупного клиента; недружественные поглощения и т.д.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Это совокупность методов,

- позволяющих распознавать кризисы,
- осуществлять их профилактику,
- преодолевать их негативные последствия,
- это процесс применения процедур,
направленных на социально-экономическое
оздоровление финансово-хозяйственной
деятельности предприятия.

Сэм Блэк, один из основоположников института PR в Великобритании, разделял все кризисы на 2 вида:

1. "известное неизвестное" (ИН)
2. "неизвестное неизвестное" (НН).

Абсолютное большинство кризисов, с которыми сталкиваются компании, предприятия, организации, страны, принадлежат к категории ИН – они в принципе прогнозируемы и известны (14%).

Типология **Скотта Катлипа**: критерий - динамика протекания кризиса:

1. неожиданные кризисы (происходят внезапно, требуют заблаговременного общего плана действий);
2. назревающие (дают больше времени для изучения и планирования, но вступают в разрушительную стадию внезапно, важно предпринять шаги до этого момента);
3. непрерывные (длятся месяцами и даже годами, часто поддерживаются очередной волной слухов).

Есть и другие, общепринятые в литературе, классификации, наприим., по источнику возникновения кризиса и его последствиям:

1. разрушительные (катастрофические последствия – жертвы и разрушения)
2. неразрушительные (неожиданные угрозы, но потери отстрочены или отсутствуют)
3. природные (землетрясения, торнадо, ураганы, засухи, эпидемии).
4. преднамеренные (акты терроризма, разглашение секретов, умышленные слухи, угрозы отравления продуктов).
5. непреднамеренные (взрывы, пожары, аварии, биржевые крахи, банкротства, финансовый кризис, проблемы на производстве).

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

С точки зрения антикризисного PR, АУ - это просто план, который нужен для минимизации потенциального ущерба от кризиса, и иногда может быть эффективен в устранении кризиса вообще.

Этот план ориентирован на решение двух задач:

- разработка последовательных действий по антикризисному управлению (т.е. определить кто, что делает, риски, угрозы),
- план кризисных коммуникаций (т.е. разработка плана внутренних и внешних контактов). Вместе они представляют средство для защиты от кризиса.

ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ КРИЗИСОМ

- **На первом этапе** происходит определение проблем, которые в дальнейшем могут затрагивать как саму организацию, так и ее имидж.
- **На втором этапе** – разделение проблем по их значимости для организации и выработка разных стратегий действий.
- **На третьем этапе** происходит реализация программы действий. На этом этапе осуществляется сообщение организацией своей позиции общественности.
- **Четвертый этап** подразумевает оценку программы в части достижения целей организации.

- Определение проблемы: а) путем обсуждения с клиентом; б) методом научного исследования; в) определив, какое значение имеет решение этой проблемы для клиента.
- Четкое обозначение целей. Цели вытекают из постановки проблемы и отвечают на вопросы: действительно ли достижение цели решит проблемы? Достижимы ли эти цели? Можно ли обозначить критерии успеха в терминах, понятных клиенту?
- Определение аудитории. Выделение целевой аудитории (группы), которой важно Ваше сообщение.
- Выработка стратегии, плана мероприятий, включающего общие направления и усилия, необходимые для его выполнения.
- Выбор тактики: каким образом можно разрешить каждую отдельную проблему в контексте общей стратегии?
- Составление календаря, где четко видно начало и завершение каждого мероприятия в рамках общей стратегической кампании.
- Определение бюджета, необходимого для реализации плана мероприятий.
- Определение критериев оценки деятельности. Критерии должны соответствовать интересам клиента. Каждая поставленная цель должна быть оценена по завершении работы.

Для овладения кризисной ситуацией
необходимы:

- согласованная политика в устранении кризисной ситуации лиц, организаций и властных структур;
- прошедшие проверку средства связи и оборудование;
- группа лиц для выступлений в прессе, которая отличается повышенной ответственностью;
- честность и доступность информации.

Типичные ошибки предприятий в кризисных ситуациях, как правило, выражаются в двух крайностях:

1. "Пассивная крайность":

- "Ничего не говорить",
- "Никак не реагировать",
- "Посмотрим, как ситуация будет развиваться дальше";

2. "Активная крайность":

- "Нужно все отрицать",
- "Мы должны срочно отбросить обвинения",
- "Воспользуемся теми данными, которые есть, на выяснение нет времени".

Антикризисный PR

Основа – это разработка антикризисной программы для компании, предприятия. Антикризисная программа – стратегический документ, который является "планом действий" на случай возникновения различных кризисных ситуаций. Но Антикризисная программа трактует кризис стратегически – т.е. нацелена:

- на его преодоление,
- на профилактику,
- на грамотное пост-кризисное реагирование.

Антикризисная программа – это программа действий компании до, во время и после кризиса.

Согласно теории управления проблемами Говарда Чейса, основные проблемы можно предвидеть за 1-3 года до их возникновения. Необходимо:

1. Занять четкую недвусмысленную позицию – достаточно гибкую, но принципиальную.
2. Централизовать коммуникации (только один представитель компании имеет право делать официальные заявления).
3. Привлечь к активным действиям руководство.
4. Постоянно поддерживать связи со СМИ.
5. Подключить "внешнюю группу поддержки" (специалистов, лидеров мнений, клиентов, потребителей, ученых, чиновников, представителей общ.организаций).
6. Не игнорировать своих работников - они должны быть проинформированы о сути ситуации и позиции компании в первую очередь.
7. Смотреть на кризис целостно, видеть все этапы (руководство часто "не замечает" начала кризиса, но проявляет чрезмерную активность во время его пика или нарастания).
8. Осуществлять постоянный мониторинг и оценку протекания кризиса (не прозевать момент нарастания и не пропустить момент угасания).
9. Заранее думать о позиционировании компании после кризиса (акцент будет на том, что сделано, а не на допущенных ошибках).

Разумеется, многое зависит от стратегического мышления руководителей компаний, PR-специалистов. Заблаговременно подготовленный план действий позволит не пропустить временные границы втикризисного реагирования:

- На создание пресс-центра – 1 час;
- Через 1,5 часа – сообщение в СМИ с первичной инфой о происшествии;
- Через 2ч.- 4 ч. – пресс конференция организации.

Самая неверная реакция на кризис – это надежда на то, что никто не узнает о произошедшем и отсутствие каких-либо предпринимаемых действий. Таковую манеру поведения называют «страусиной политикой».

Работа с целевыми аудиториями в условиях кризиса

К ключевым аудиториям относятся инвесторы, собственные сотрудники. В зависимости от сути кризиса +местные жители, общ.организации, гос. органы, поставщики - это так называемые заинтересованные лица – любая группа людей, которая может повлиять на благополучие организации

Классификация Заинтересованных лиц:

- Заинтересованные лица внутренней среды: Главный управляющий, Руководители фирмы, Топ-менеджеры, Сотрудники фирмы
- Заинтересованные лица внешней среды: Клиенты фирмы, Партнеры и инвесторы, СМИ, Власть
- Особо следует выделить СМИ

Общественное мнение не может быть положительным, если компания закрыта. Для этого:

- В компании выявляются инф. потоки, которые проходят через ключевые секторы аудитории (выявляем какая информация на какой преимущественно сегмент аудитории падает).
- Выбирается группа людей, имеющих право общаться со СМИ.
- Остальному персоналу рекомендуется уклоняться от конкретных ответов.
- Назначается группа, занимающаяся постоянным мониторингом СМИ, отслеживается медийный фон и общ.мнение.

- Наружная информация — вывески, рекламные и инф. щиты, листовки, объявления (базисного PR-субъекта и его конкурентов). Организация может самостоятельно регулировать их содержание и оформление, главное — не допускать их порчи и видоизменения кем бы то ни было.
- Публичные мероприятия. Любые встречи, проводимые представителями власти или общ. сектора, нашим PR-субъектом и его конкурентами. Этот канал пользуется наибольшим доверием аудитории. Чтобы предотвратить нежелательные последствия, нужно быть информированным обо всех крупных общ. мероприятиях и иметь возможность хоть каким-то образом контролировать их содержание.
- Кулуарная внутриэлитная коммуникация. Каналы, через которые информация распространяется в органах власти, в верхних эшелонах руководства другими компаниями. Повлиять на них можно, отладив систему лоббирования своих интересов.
- Внутрикорпоративная коммуникация. Каналы, с помощью которых информация распространяется среди сотрудников. Актуальность этих каналов в их незамкнутости, т.е. информация доходит не только до непосредственных участников коммуникации, но и до членов их семей, друзей, знакомых и т. п.
- Неформальная коммуникация. Главное качество - привычность, а не авторитетность информации; этот тип коммуникации формирует эмоциональные оттенки, значимые для имиджа. Данной группой каналов сложно управлять, но они важны.

Работа с персоналом, внутренней средой

Цели внутри-организационной коммуникации:

- объяснить, что от них ожидает руководство;
- направить их активность;
- снизить уровень страха;
- дать почувствовать свою значимость в организации во время кризиса.

Антикризисная стратегия - это рабочий проект, в котором анализируется деятельность организации в разрезе «трех “К”» = **Клиенты+ Компания+ Конкуренты**.

Работая с кризисной ситуацией надо учитывать следующее:

- 1) Кризис может произойти;
- 2) План антикризисных действий надо разработать заранее;
- 3) Реагировать безотлагательно, но без паники;
- 4) Держать все под контролем

Определить способы сообщения для каждой целевой группы внутренней среды:

- общие собрания в рамках всего коллектива;
- собрания (совещания) внутри структурного подразделения;
- встречи с глазу на глаз;
- меморандумы, письма, служебные записки;
- лист рассылки по электронной почте;
- метод «наиболее часто задаваемых вопросов»;
- телефонные звонки;
- бесплатная «горячая» телефонная линия;
- спец.бюллетени, корпоративные СМИ;
- доска объявлений;
- презентации, видео;
- внутренний портал (интранет).

Задача пиарщика — контролировать информацию о происходящем, т.е.

- нейтрализовать поток негативной информации о клиенте (клиент — работодатель или заказчик PR агентства),
- осуществить коррекцию этой информации в его интересах и распространить альтернативную информацию.

Схема каналов распространения нежелательной информации:

Источник — канал — ретранслятор — канал - аудитория

ПРЕОДОЛЕНИЕ КРИЗИСА

Предварительная подготовка к возможному кризису

- Определение возможных кризисов;
- Формирование антикризисной команды менеджеров;
- Заранее разработать примерные антикризисные программы;
- Определить две главные задачи, которые необходимо будет решить в первые часы кризиса.

От умения организации выходить из кризиса, зависят репутация и имидж компании на ближайшие годы.

Кризисная ситуация является очень показательной и для широкой общественности - очень часто люди оценивают компанию, исходя из ее действий во время кризиса.

Шаги по преодолению кризиса

1. Самое главное, компания, в лице PR -службы, должна принять четкую позицию по поводу возникших трудностей. Не допустима перемена мнения компании по возникшим вопросам;
2. Все действия организации в кризисной ситуации должны быть открыты для общественности;
3. Эффективно вовлекать в антикризисную кампанию авторитетную для общественности сторону, которая бы оказывала свою поддержку организации;
4. Руководство компании всегда должно быть на виду;
5. Информировать работников компании обо всех действиях организации;
6. Следует постоянно анализировать кризис, рассматривать все возможные исходы кризисной ситуации для фирмы, видеть не только существующее положение организации, но и итог всей антикризисной кампании;
7. Для восстановления репутации компании следует признать свои ошибки, вину, оплошности, если таковые были;
8. Постоянно регулировать внешние коммуникационные потоки.

менеджеров

- В некоторых случаях истинный интерес клиента может лежать в полной открытости и прозрачности, чтобы привлечь внимание к своей версии произошедшего. В таких ситуациях, требуется **открытость и искренность**.
- Однако в иных ситуациях интересы клиента требуют, чтобы некоторые факты никогда не становились достоянием общественности, для того чтобы минимизировать воздействие и продолжительность кризиса. Такую ситуацию часто называют **«кризисным предотвращением и контролем повреждений»**. В кризисных ситуациях, когда реальная виновность клиента невелика, контроль повреждений должен быть, основным способом, которым можно легко продемонстрировать принцип **"честность, точность, целостность и правдивость"**.
- В кризисных ситуациях, где реальная виновность клиента высока, использование метода контроля повреждения должно быть выборочным: что, где и когда должно быть публично сказано и должно ли быть сказано вообще.
- При этом контроль повреждений требует, чтобы PR менеджер не разглашал факты, которые он может знать, которые действительно верны и важны для достижения "Истины", но их раскрытие может быть вредно для интересов клиента. Специалисты по связям с общественностью определяют такую ситуацию как **"особая подача сообщений"**, что на практике означает «выборочная подача информации». Естественно, это служит интересам клиента и одновременно препятствует информированию общественности о реальном положении дел.

Концепция формирования отношений

1. Мы живем в обществе, которое поддерживает и ценит "свободу прессы", что на практике означает, что люди сами могут контролировать то, о чем сообщают им СМИ.
2. Журналисты в нашем обществе работают согласно стандартной практике подбора информации, которая попадает на страницы газет.
3. Через непосредственное ознакомление человек может увидеть важную информацию за стандартными формулировками. Используя определенные навыки, возможно вмешаться в процесс подачи сообщений способом, который имеет шанс влиять на результат сообщений. Это - то, что делают профессионалы по PR.
4. Современное общество предоставляет людям право самим определять их интересы в процессе передачи сообщений, как они считают целесообразным в пределах закона. Поэтому люди могут использовать финансовые или другие стимулы, услуги тех, кто опытен в выполнении этого.

Решения

- Вариант 1. Не делать ничего. Фирма надеется на свою репутацию и решает «не дергаться», мол, время покажет.
- Вариант 2. Экстренно собирается специальная антикризисная команда:
 - 1. топ – менеджеры компании; в этом случае директор организации становится руководителем антикризисной команды и берет на себя всю ответственность по выводу организации из кризиса.
 - 2. В антикризисную команду превращается отдел маркетинга или PR.
- Вариант 3. Оптимальным является вариант, когда организация осуществляет стратегическое планирование, и заранее назначила антикризисную команду, либо существует антикризисный отдел.
- Вариант 4. Нанимается агентство со стороны. В период кризиса организация находится в состоянии так называемого «повышенного хаоса». Добавив «инородное тело» в виде агентства, можно еще и усугубить ситуацию. Кроме того, потребуется определенное время на выявление специфики деятельности организации, разработку стратегии и сценариев сторонними специалистами.

Ресурсы антикризисной PR кампании включают:

- время;
- денежные средства;
- интеллектуальные способности;
- опыт сотрудников;
- связи;
- доступ к информации.

В кризисной ситуации важна способность организации мобилизовать все доступные ресурсы при недостатке ресурса "время".

Нейтрализация (блокирование) потока негативной информации:

- Устранение источника информации достигается путем переговоров, подкупа, угроз, шантажа и др.
- Устранение канала связи для источника предполагает перекрытие всех современных видов связи.
- Устранение ретранслятора.
- Устранение канала связи для ретранслятора.
- Устранение аудитории.

Отличия кризисного PR от обычного режима управления репутацией:

1. если в мирном состоянии пиарщик часто занят просто распространением информации, то в кризисном состоянии добавляются еще 2 задачи – нейтрализация и коррекция негативной информации;
2. растет количество необходимых контактов, которые нельзя отложить. Ретрансляторы и аудитория требуют немедленного внимания и очень болезненно реагируют на его отсутствие;
3. внутри организации увеличиваются объемы информации, которую необходимо воспринять, обработать и распространить;
4. вырастает необходимость привлечения лояльных независимых экспертов и комментаторов событий;
5. если в мирном состоянии ньюсмейкером является сама компания, то в кризисном PR появляется много неконтролируемых ньюсмейкеров;
6. топ-менеджмент компании в условиях кризиса предпочитает не брать на себя ответственность за слова и действия, и приходится в условиях цейтнота с боем согласовывать информацию, подлежащую распространению;
7. возрастает цена ошибки, и времени на ее исправление нет.

ПРАКТИКА ОТНОШЕНИЙ СО СМИ В АНТИКРИЗИСНОМ PR

- Кризисные коммуникации - это искусство работы со СМИ в ситуации, которая может иметь отрицательное, разрушительное воздействие на клиента. Это - самая творческая работа, которую исполняет профессионал по связям с общественностью. Ведь ошибка в построении отношений со СМИ в период кризиса может нанести серьезный урон репутации организации и перевести к большим финансовым потерям.

Джонатан Берстейн правила поведения со СМИ

- Не делайте СМИ вашим приоритетным средством связи при ожидаемом или текущем кризисе. Журналисты – это ненадежное средство передачи ваших сообщений общественности, ведь это - не работа репортера сообщать все то, что вам кажется необходимым.
- Свяжитесь непосредственно с вашей ключевой аудиторией, внутренней и внешней, убедитесь, что они получили информацию, о вопросах, освещаемых в СМИ, и осветите свою позицию.
- Рассмотрите возможность информировать ключевых партнеров и сотрудников о вероятности некоторых событий прежде, чем информация о них появится в прессе.
- Помните, что все служащие выступают в качестве представителей по связям с общественностью для организации, хотите ли Вы этого или нет.
- Не говорите «никаких комментариев», если Вы пока не имели возможность рассмотреть случай во всех подробностей. Скажите, что «я очень хотел бы про- комментировать это, как только я соберу всю информацию». Еще добавьте: «у меня пока нет копии вашего запроса, Вы могли отправить факсом или послать по электронной почте еще один экземпляр?»

- Скажите журналистам, что Вы хотите уложиться в их крайние сроки, но попросите их уважать ваше намерение иметь больше информации, чтобы дать развернутый ответ.
- Не нападайте на СМИ. Ни напрямую, ни через других людей, потому что это все равно дойдет до СМИ. СМИ могут нанести гораздо больший ущерб, чем Вы сможете повредить им. Большинство СМИ любит быть преследуемыми, ведь это способствует продажам газет или времени в эфире.
- Не судитесь со СМИ из-за сенсационных заголовков или сюжетов в новостях. Спросите вашу ключевую аудиторию, внутреннюю и внешнюю, как они на это смотрят – зачастую они не верят этому!
- Рассмотрите возможность публиковать отчеты в Интернете, чтобы давать информацию о ситуации в организации, если Вас интересует мнение широкой общественности. Или на защищенном паролем Вебсайте для людей, которые важны для Вас.
- Не считайте, что Вы знаете, как говорить с репортерами о плохих новостях только потому, что Вы квалифицированы в подаче "хороших новостей" в интервью для СМИ.
- Установите и внутренние, и внешние системы управления слухами, прежде чем они подтвердятся.

Американское информационное Агентство (USIA) разработало принципы пресс-центра:

- Решите то, что вы хотите сказать и повторяйте это.
- Если вы не знаете что сказать, скажите им, что вы не знаете и сообщите когда. могли бы ответить.
- Будьте честными
- Придерживайтесь фактов. Не предполагайте или размышляйте.
- Будьте кратким и прямым.
- Имейте в виду невербальную связь. Оденьтесь соответственно, следите за манерами, и будьте спокойным.
- Выясните уровень компетенции журналистов и их аудитории. Необходимо определить, что можно сообщить СМИ, а какой материал остается конфиденциальным. Надо дать так много информации насколько это возможно, не подвергая опасности образ клиента

1. Координация утренних брифингов с PR отделом и антикризисной командой, обсуждение ситуацию и рассмотрение всех выдвигаемых идей.
2. Постоянная связь со всеми членами команды антикризисного управления.
3. Наличие запасного аварийного оборудования для внутренних и внешних коммуникаций - мобильных телефонов, устройств звуковой сигнализации, радиостанций на портативных электрических генераторах.
4. Активный характер взаимодействия со СМИ.
5. Использование электронной почты и факсы для рассылки сообщений. Эфир на телевидении и радио, создание фокус-группы, разработка эмблемы, рекламные сообщения и даже наклейки для автомобильных бамперов. Координация появления знаменитости для одобрения действий организации.
6. Создание медицентра для удобства работы журналистов. Обеспечить несколько автоматизированных рабочих мест для представителей СМИ с компьютерами, Интернетом, телефонами и факсами. Организовать снабжение пищей и кофе. Создать удобную рабочую атмосферу – обеспечивать пресс-релизами, фактическими данными, комплектами для СМИ и другим материалами. Если проблема имеет международный характер, обеспечить профессионалов, владеющих языком.

7. Иметь номера мобильных телефонов и адреса электронной почты журналистов для сообщения срочных новостей. Определить контакты офисов ведущих СМИ.
8. Использование Интернет –ресурсы. Интернет - самый быстрый и самый легкий путь к обновлению информации для редакторов и репортеров.
9. Формирование команды, в чьи функции входит мониторинг и анализ сообщений электронных и печатных СМИ в режиме 24x7.
10. Проведение ежедневных пресс-конференций. Если не направляется информационный поток, то СМИ будут искать другие источники, которые могут быть менее надежны и негативно настроены к тому образу, который организация старается создать. Ежедневные пресс-конференции, проводимые экспертами в области, связанной с кризисом, обеспечат СМИ необходимыми данными. Важно координировать время пресс-конференций / брифингов с крайними сроками прессы.
11. Ежедневный выпуск звуковых сообщений. В наше время информационной перегрузки у людей нет времени, чтобы читать историю произошедшего от начала до конца. Ее рассказывают в течение двух минут в ночных теленовостях.
12. Назначение, по крайней мере, одного человека, анализирующего события дня и событий, которые должны произойти. Ответ дается уместными звуковыми сообщениями, распространяемыми кризисной командой или PR отделом.

13. Предоставление только правдивой и достоверной информации. Если один пункт ложен, то это перечеркнет усилия и подорвет доверие.
14. Организация работы «бюро пресс-секретарей» - обученных экспертов, которые знакомыми с ситуацией и способны ясно сформулировать свои мысли для журналистов.
15. Признание своих ошибок. Если ваш клиент сказал или сделал что-то не- точное или неправильное – признайте это и извинитесь перед прессой.
16. Использование диктофонов и видео камер. Когда журналисты видят эти механизмы контроля, они, вероятно, будут меньше неверно цитировать.
17. Не давать никаких комментариев «не под запись».
18. Никогда не говорите «Без комментариев». Если задаются вопросы, которых хотелось бы избежать, или на которые нет ответа, то следует сказать: "Это - хороший вопрос, но у меня пока нет ответа, позвольте мне вернуться к этому вопросу позже".
19. Создание благожелательной атмосферы. Если кризисная ситуация стала затяжной (например, захват заложника) и журналисты организовали лагерь, чтобы, несмотря на дневную жару и вечерний холод, получить последние новости, надо спросить у них в чем они нуждаются. Попытаться создать ситуацию, столь же удобную, как и безопасную насколько это возможно.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!