

# Обзор основных понятий антикризисного PR

# 1. Антикризисный PR

– комплекс мероприятий по прогнозированию, недопущению или преодолению кризиса репутации (поддержание имиджа компании)

В кризисной ситуации **основные функции антикризисного PR** заключаются в **информационном обслуживании реализации программы выхода из кризиса.**

В основном это:

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

# Кризис

с точки зрения связей с общественностью это **любое событие или действие, которое может негативно сказаться на репутации бизнеса или подорвать доверие к нему** рынка, клиентов и партнеров.

это ситуация, которая уже вышла (или скоро может выйти) из-под контроля

# Кризисные

## ситуации:

- 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.

# Стратегия поведения в кризисной коммуникации

## 1. Определение проблемы:

- а) путем обсуждения с клиентом;
- б) методом научного исследования.

## 2. 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?

3. Определение аудитории.

Выделение целевой аудитории (группы), которой важно Ваше сообщение.

4. Выработка стратегии, плана мероприятий, включающего общие направления и усилия, необходимые для его выполнения.

5. Выбор тактики: каким образом можно разрешить каждую отдельную проблему в контексте общей

6. Составление календаря, где четко видно начало и завершение каждого мероприятия в рамках общей стратегической кампании.

7. Определение бюджета, необходимого для реализации плана мероприятий.

8. Определение критериев оценки деятельности.

Критерии должны соответствовать интересам клиента. Каждая поставленная цель должна быть оценена по завершении работы



## **2. Кризис, типология кризисов**

кризисом может обернуться  
любая ситуация, которую можно  
использовать как медиа-повод  
для негативной интерпертации  
деятельности кампании и, как  
следствие - для активизации  
действий конкурентов против  
компании

# Типичные признаки кризисной ситуации

1. Появление негативных публикаций в СМИ.

Практика показывает, что именно кризисные темы СМИ освещают охотней всего.

2. Участвовавшие проверки государственными органами контроля и надзора (могут быть спровоцированы конкурентами)

# Встречные действия компании:

активно формировать позитивную репутацию компании и постоянно заботиться о мнении общественности;  
ежедневно отслеживать функционирование всех коммуникаций, т.е. знать, как работают связи:

- с коллективом,
- со СМИ,
- с властными структурами,
- с партнерами

# Предпосылки кризиса внутри компании

## 1. Отчет перед акционерами.

Все отношения усложняются в преддверии этого момента. Всегда есть группы недовольных. С ними надо активно работать, выстраивая взаимоотношения.

## 2. Периоды реорганизаций в компании, принятие непопулярных мер (увольнение работников, продажа активов компании)

3. Преобладание числа «удобных сотрудников» над «сотрудниками для работы».

4. Опасные организационно-функциональные факторы:

- нечеткая структура подчинения и распределения ответственности;
- переполненность и незаполненность функциональных позиций;
- информационно-коммуникативный разрыв между руководством и сотрудниками

# 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)

# 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)

# 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»



# 3. Управление кризисными ситуациями

Основа антикризисного PR – это разработка антикризисной программы для компании, предприятия.

Антикризисная программа - стратегический документ, который является "планом действий" на случай возникновения различных кризисных ситуаций.

Она трактует кризис стратегически, т.е. нацелена:

- 1) на его преодоление,
- 2) на профилактику,
- 3) на грамотное посткризисное реагирование.

Таким образом, антикризисная программа – это программа действий компании до, во время и после кризиса

В качестве основы в программу закладываются несколько кризисов, наиболее типичных для данного предприятия, отрасли (по аналогии, но ситуационно)

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

Эти проблемы, как правило, являются **макроэкономическими** и на их возникновение или не возникновение предприятие повлиять не может.

Но оно может прогнозировать свои действия и поведение в обстановке нарастания этих кризисов

# 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 общественных 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)

# Временные границы антикризисного реагирования

На создание пресс-центра – 1 час;

Через 1,5 часа – сообщение в СМИ с  
первичной информацией о  
происшествии;

Через 2 ч.- 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. Такую манеру поведения называют «страусиной политикой».

Как следствие - запоздалый ответ на сложившуюся ситуацию, т.е. реакция на кризис после того как информация стала достоянием общественности

В таком случае общение организации с обществом и СМИ носит оборонительный характер и компания выглядит оправдывающейся и виноватой. Это серьезный урон репутации компании на рынке.

Меры антикризисных коммуникаций должны носить активный, а не оборонительный

## **4. Работа с целевыми аудиториями в условиях кризиса**

При разработке антикризисной стратегии необходимо прежде всего определить заинтересованные лица и их интересы.

К ключевым аудиториям относятся инвесторы, собственные сотрудники



# 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

# Стратегия поведения:

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

# Работа с персоналом, внутренней средой

## Цели внутриорганизационной коммуникации:

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

## **Определить способы сообщения для каждой целевой группы внутренней среды:**

- общие собрания в рамках всего коллектива;
- собрания (совещания) внутри структурного подразделения;
- личные встречи;
- 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)

# **5. Условия создания эффективных сообщений для целевых аудиторий**

первые действия:

- 1) жесткая централизация общения с внешней средой,
- 2) работа с собственным персоналом и
- 3) создание собственных информационных потоков

- подготовка и рассылка пресс-релиза,
- запись выступления руководства с комментариями,
- проведение пресс-конференции.

Выбор мероприятий зависит:

- от объема информации, которую необходимо сделать достоянием гласности,
- от готовности руководства к публичному выступлению
- от технических возможностей базисного PR-субъекта

**Все ключевые сообщения должны носить позитивный характер.** Передавая сообщение, следует сосредоточиться на природе кризиса, а не на его причинах, не на его материальных последствиях.

**Все СМИ должны получать одни и те же сведения.**

Отвечать надо на все вопросы журналистов и делать это быстро, лаконично. Враждебные, негативные вопросы превращать в позитивные.

**Основным спикером должен быть руководитель организации.** Его дублером в ежедневных контактах со СМИ может стать пресс-секретарь или начальник антикризисного штаба. Полезно привлечь к сотрудничеству независимых экспертов.

**Необходима организация постоянного потока новостей.** Своевременное предоставление информации для СМИ поможет избежать распространения слухов, которые способны усугубить кризисную ситуацию, отрицательно влиять на имидж организации и доверие к

# Стратегия борьбы со слухами (Уолтер Джон )

1. проанализировать масштабы распространения и влияние слухов.
2. Проанализировать конкретные причины, мотивы и источники распространения слухов.
3. Поговорить с людьми, на которых подействовали слухи или которые понесли убытки вследствие их распространения, добиться взаимопонимания с ними, высказать свою обеспокоенность по поводу распространения слухов и готовность активно бороться с ними.
4. Предоставить полную информацию по поводу конкретного дела
5. Пресечь ложные слухи с помощью контрслухов.
6. Обсудить ситуацию с официальными и неформальными лидерами.
7. Распространяя правду, избегать ссылок на слухи.
8. Провести собрание с ответственными лицами и другими влиятельными людьми на местном уровне



# 5. Три типичные стадии реакции компании при устранении кризиса

ПЕРВЫЙ этап - экстренные меры компании:

- Ответы на вопросы СМИ.
  - Ответная реакция на критику.
  - Обсудить ситуацию с владельцами/головным офисом компании.
  - Подключить юристов к работе PR-службы.
  - Провести аналитическую работу:
- ✓ насколько изменилось положение компании по сравнению с начальным этапом,
  - ✓ существуют ли этапы работы, которые следует повторить или откорректировать,
  - ✓ правильно ли была выстроена коммуникация со СМИ, конкурентами, владельцами и акционерами

ВТОРОЙ этап - стабилизация:

- Информирование клиентов.
- Анализ финансовых последствий.
- Поиск новой позитивной истории.
- Донести свою позицию до сотрудников, акционеров, государственных органов.

ТРЕТИЙ этап - восстановление - работа на развитие компании в перспективе:

- Анализ и оценка своей деятельности и соответствующие выводы.
- Установление действительных причин, вызвавших кризис, и их устранение.
- Выяснение причин, по которым не сработал или сработал не полностью имевшийся у организации план на случай данного кризиса.
- Рассмотрение уязвимых сторон бренда.
- Пересмотр отношений с поставщиками и клиентам.
- Вывести показатель цитируемости о деятельности фирмы в СМИ.
- Работа с персоналом