

# АНТИКРИЗИСНЫЙ PR

Москва, 2011

# Управление в кризисных ситуациях

Кризис в организации –

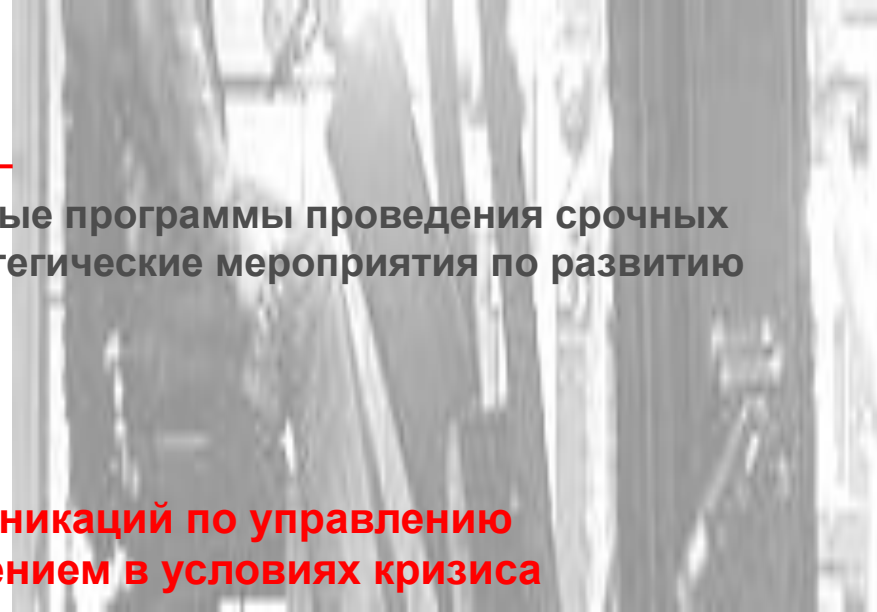
- непредвиденное событие, спровоцированное воздействием внутренних или внешних сил, которое приводит к прекращению нормального процесса и качественному изменению условий деятельности компании, а также ставит под угрозу репутацию компании

Антикризисный менеджмент

- включает оперативные программы проведения срочных мероприятий и стратегические мероприятия по развитию компании

Антикризисный **PR** –

- организация коммуникаций по управлению общественным мнением в условиях кризиса



# Антикризисный PR

Объект антикризисного PR -

- **корпоративный имидж и репутация компании**

Предмет антикризисного PR -

- **кризисные коммуникации посредством СМИ**

Кризисные коммуникации -

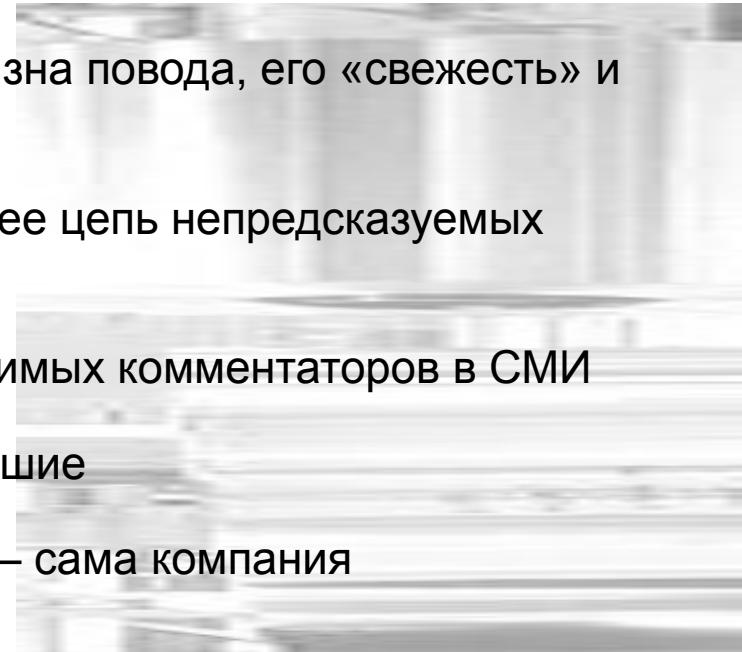
- **взаимодействие со СМИ в ситуации, когда какое-либо непредвиденное событие становится публичным достоянием и вызывает широкий общественный резонанс**

# Определение и критерии кризисной ситуации

Кризисом является серьезное нарушение бизнеса компании, которое вызывает широкое его освещение в СМИ и пристальное внимание общественности

## Признаки кризиса:

- Кризис наступает внезапно: новизна повода, его «свежесть» и непредсказуемость
- Это всегда событие, порождающее цепь непредсказуемых событий и реакций.
- Повышается активность независимых комментаторов в СМИ
- Есть страдающие или пострадавшие
- Существует источник страданий – сама компания



# Основные характеристики кризиса

Развивается очень интенсивно

- Изменяет обычные реакции целевых аудиторий
- Угрожает репутации, достигнутой организацией
- Негативно влияет на достижения компании (результаты деятельности)
- Порождает неопределенность и стресс
- Развивает конкуренцию в информационном поле
- Привлекает внимание к организации ранее незаинтересованных лиц
- Требуется быстрая реакция
- Время работает против компании



# Причины и классификация кризисов

Кризисы происходят в результате взаимодействия двух наборов неблагоприятных факторов: внешних и внутренних

Внешние:

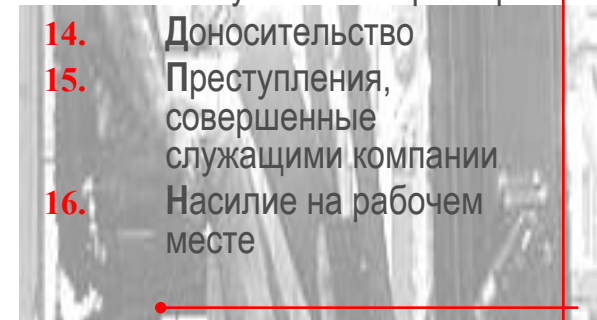
- Законодательные
- Инфраструктурные
- Экологические

Внутренние:

- Человеческие
- Организационные
- Технологические

## 16 основных поводов кризисных ситуаций:

1. Катастрофы
2. Несчастные случаи
3. Загрязнение окружающей среды или иное неблагоприятное воздействие
4. Коллективные судебные иски
5. Акции по защите потребителей
6. Дефекты продукции и рекламации
7. Дискриминация
8. Увольнение руководителей высшего звена компании
9. Финансовые убытки
10. Недружественное поглощение путем скупки акций на рынке
11. Трудовые споры
12. Плохое управление
13. Инциденты, связанные с оскорблениями или действиями сексуального характера
14. Доносительство
15. Преступления, совершенные служащими компании
16. Насилие на рабочем месте



# Этапы развития кризисной ситуации

## Подготовка к кризисной ситуации

Кризис еще не наступил. Существует угрозы реальные или воображаемые. Возможно возникновение кризисных ситуаций

## Действия в кризисной ситуации

### КРИЗИС СЛУЧИЛСЯ.

Реальная кризисная ситуация – триггер коммуникационно-кризисной ситуации. Появляются пострадавшие от кризиса. Появляется источник страданий – компания. Событие превысило болевой порог общества.

### ИНФОРМАЦИОННЫЙ ВАКУУМ.

Возникает сразу, одновременно с событием после события и быстро проходит. Все ищут информацию. Заинтересованные группы ищут информацию. СМИ интенсивно, активно ищут информацию и ее источники. Конкуренция СМИ между собой. Неудовлетворенность одним источником информации заставляет представителей заинтересованных групп и СМИ обращаться к другим, к разным источникам информации. Сильное недоверие к источнику страданий

### БЫСТРОЕ НАСЫЩЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННОГО ПОЛЯ

Целевые группы, СМИ определили для себя основные источники информации о кризисе. СМИ стремятся визуализировать картину страданий, сделать ее эмоционально насыщенной. Начинают действовать информаторы. Появляются различные комментаторы события, эксперты. Интенсивные потоки информации.

### СПАД КРИЗИСА.

Общественный интерес, интерес ключевых аудиторий к кризисной ситуации уменьшается. Активность СМИ спадает

## Выход из кризисной ситуации

### “РЕМОНТ”, ВОССТАНОВЛЕНИЕ ОБРАЗА.

Образ компании, репутация компании изменилась. Появляется необходимость восстановить разрушенные в ходе кризиса репутационные характеристики.

# Подготовка к кризису

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН МОБИЛИЗАЦИИ РЕСУРСОВ

1. Сформируйте команду кризисного реагирования в составе:
  - ❑ Руководитель пресс-службы
  - ❑ Директор компании/исполняющий обязанности
  - ❑ Эксперт по источнику кризисной ситуации, представитель компании
  - ❑ Коммутатор
  - ❑ Специалист по мониторингу фактов развития КРИЗИСА, публикаций в СМИ
  - ❑ Специалист по работе с представителями органов власти, общественными организациями и лидерами общественного мнения
  - ❑ Аналитик
  - ❑ Специалист по разработке информационных материалов (райтер)
  - ❑ Специалист по работе с журналистами электронных СМИ
  - ❑ Специалист по работе с Интернет
  - ❑ Руководитель службы безопасности
  - ❑ Специалист Административной службы



# Подготовка к кризису

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН МОБИЛИЗАЦИИ РЕСУРСОВ

2. Подготовьте проект приказа / распоряжения компании о создании команды антикризисного реагирования
3. Разработайте коммуникационный протокол
4. Подготовьте базу данных журналистов или Именной пул журналистов СМИ
5. Подготовьте Информационный пакет для журналистов СМИ
6. Подготовьте кризисный пресс-центр
7. Подготовьте проект Внутреннего новостного листка (news-letter) для сотрудников компании
8. Подготовьте Именной пул целевых аудиторий с их персональными контактами
9. Разработайте сценарии развития кризиса

# Подготовка к кризису

## МАТРИЦА ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОСЛАНИЙ ЦЕЛЕВЫМ ГРУППАМ

Тематика	Целевые группы	Население	Власть	Потребители	Партнеры
	Аргументы				
<b>1. Экология</b>	Аргумент 1	Контраргумент 1	Контраргумент 1	Контраргумент 1	Контраргумент 1
	Аргумент 2	Контраргумент 2	Контраргумент 2	Контраргумент 2	Контраргумент 2
	...	...			...
	Аргумент N	Контраргумент N			Контраргумент N
<b>2. Качество продукции</b>	Аргумент 1			Контраргумент 1	
	Аргумент 2			Контраргумент 2	
	...			...	
	Аргумент N			Контраргумент N	
...	...	...	...	...	...

# Подготовка к кризису

**РЕПУТАЦИОННАЯ ПОЗИЦИЯ** содержит интерпретацию компанией причин и последствий кризиса и должна содержать ответы на следующие основные вопросы:

Что случилось?

Кто виноват?

Что компания собирается  
делать?

Какова позиция компании в  
отношении того, что ей  
инкриминируется?



# Подготовка к кризису

## ВЫБОР КОММУНИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ

### Стратегия «ИГРА В ПРЯТКИ»

- **ключевые характеристики:** ничего не объясняйте, никогда не извиняйтесь, говорить как можно меньше, ждать и надеяться, что интерес СМИ переключится на что-нибудь другое

### Наступательная Стратегия

- **ключевые характеристики:** обвинение, угроза, сокрытие, отрицание, найти другого виновника, парировать удар и обезоружить противника

### Фаталистская стратегия

- **ключевые характеристики:** опасный бизнес, стечение обстоятельств или «нам просто не повезло», не падать духом

### Стратегия «ОКО ЗА ОКО»

- **ключевые характеристики:** публичное жертвоприношение, уход с рынка, «дайте нам еще один шанс»

# Подготовка к кризису

## КОММУНИКАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ

- ❑ **Используйте Интернет**
- ❑ **Выпускайте сообщения для СМИ**
- ❑ **Проводите брифинги и пресс-конференции**
- ❑ **Создавайте цитаты дня**
- ❑ **Используйте Direct-Mail**
- ❑ **Проводите рабочие совещания с сотрудниками компании**
- ❑ **Используйте слухи или неформальное распространение информации**
- ❑ **Горячая линия**
- ❑ **Используйте человеческий фактор**



# Кризис

## ПЕРВООЧЕРЕДНЫЕ ДЕЙСТВИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

**1. Выберите способ реагирования:**

- Понимание
- Игнорирование
- Объективация
- Сочувствие

**2. Немедленно прореагируйте**

- В настоящее время делается все возможное, чтобы...
- В данный момент официальный представитель не обладает необходимой информацией, так что...
- Ведется (предварительное) расследование...
- Журналисты смогут получить более подробную информацию у ...

**3. Разработать и разослать СМИ информационное сообщение**

**4. Разместить информационное сообщение на корпоративном сайте**

**5. Запустить мобилизационный план**

**6. Работать в «круглосуточном» режиме**



# Кризис. Ответственность медиа-спикера

## Должен:

- ❑ Представляться по должности и имени
- ❑ Предоставлять точную информацию: кто, где, когда, почему...
- ❑ Говорить спокойно, уверенно, демонстрировать, что все под контролем
- ❑ Не бояться говорить СМИ, что не знает ответ на этот вопрос и сообщать, что сообщит всю информацию как можно скорее
- ❑ Ссылаться на специалистов в объяснении сложных технических моментов
- ❑ Всем СМИ давать одну и ту же информацию.
- ❑ Подчеркивать постоянные усилия кампании на предотвращение кризиса
- ❑ Говорить только правду
- ❑ Всегда признавать, если он не прав
- ❑ Всегда иметь при себе дополнительную камеру на интервью или включенный диктофон
- ❑ Инициировать регулярные обновления информации
- ❑ Назначить человека на переговоры с журналистами в случае, если информация от компании была напечатана неверно
- ❑ Установить горячую линию с ответами на вопросы
- ❑ Позволять СМИ посещать место кризиса (катастрофы) под присмотром службы безопасности
- ❑ Сотрудничать со всеми муниципальными экстренными службами

## Не Должен:

- ❑ Предлагать рассказать что-либо «не для прессы».
- ❑ Говорить о возможных причинах кризиса или пускаться в спекуляции.
- ❑ Говорить на жаргоне.
- ❑ Давать злое описание ситуации.
- ❑ Публиковать имена жертв.
- ❑ Никогда не говорить «Без комментариев».
- ❑ Просить просмотреть статью журналиста перед публикацией.
- ❑ Предпочитать общение с одними журналистами больше, чем с другими.
- ❑ Не иметь возможности ответить на какие либо негативные заявления СМИ о кризисе

# «РЕМОНТ» репутации

1. Разработайте информационное сообщение для СМИ. Распространите
2. Разместите информационное сообщение на корпоративном сайте
3. Разработайте сообщение для целевых аудиторий. Распространите
4. Определите людей (внешних), которые могут максимально эффективно откомментировать это сообщение в СМИ
5. Когда вы сформулировали это сообщение и определили адресатов этого сообщения, надо определиться с коммуникационной тактикой
6. Надо сформировать бюджет на размещение, поскольку информация о вас после кризиса уже не так интересна горячим новостным программам



# «РЕМОНТ» репутации

## Распространяемая информация:

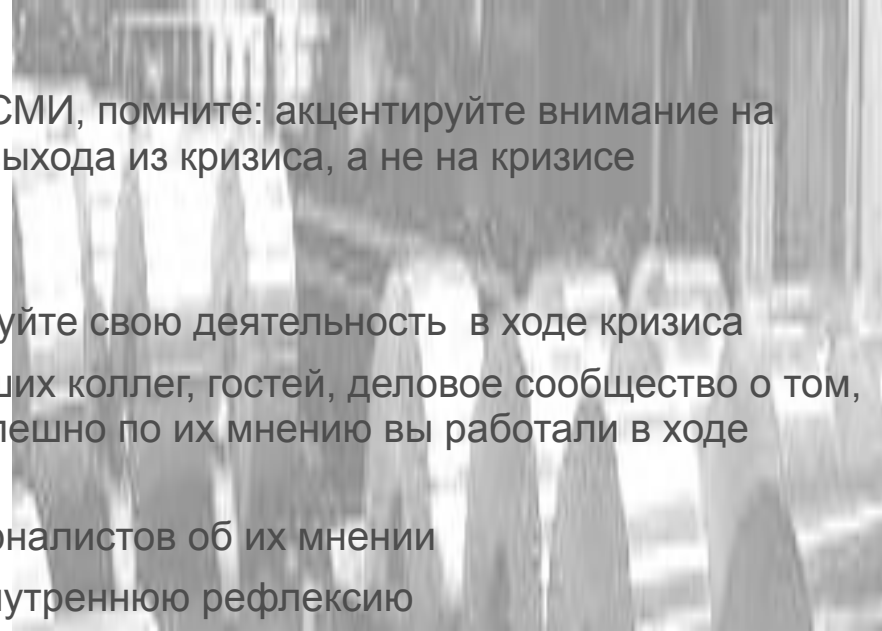
- Выразите слова благодарности сотрудникам и официальным властям за помощь в преодолении кризиса
- Сообщите о том, что ваш бизнес продолжает функционировать
- 

## Поддерживайте контакт со СМИ

- Общаясь со СМИ, помните: акцентируйте внимание на результатах выхода из кризиса, а не на кризисе

## Оцените ваши действия

- Проанализируйте свою деятельность в ходе кризиса
- Опросите ваших коллег, гостей, деловое сообщество о том, насколько успешно по их мнению вы работали в ходе кризиса
- Спросите журналистов об их мнении
- Проведите внутреннюю рефлексию



# Что важно

**Основная цель** подразделения PR в случае наступления кризисной ситуации, получившей широкий общественный резонанс, – **донести** до максимального количества людей **информацию**, которая была бы **проста для восприятия** общественностью и **сложна для интерпретаций** в СМИ