

# Антикризисные коммуникации

Теория и практика



«Опыт – не то, что с вами  
происходит, а то, что вы  
делаете с тем, что с вами  
происходит»

Олдос Хаксли



# Что такое кризис?

---

Толковый словарь В.И. Даля – (лат.) перелом, переворот,  
Решительная пора переходного состояния

Глоссарий по общественным наукам проекта EDI-Press –  
состояние, при котором существующие средства  
достижения целей становятся неадекватными, в результате  
чего возникают **непредсказуемые ситуации и проблемы**

Webster's American English Language Dictionary – поворотная  
точка в чем-либо, **решающий или критический период**,  
время или событие; период серьезной важности

**Задача в период кризиса – защитить РЕПУТАЦИЮ**

# 3 ключевые фазы работы с кризисом

- Предупреждение

- / подготовка

- перед кризисом



- Реакция

- во время кризиса

- Оценка / трансформация

- После кризиса

# Признаки кризисов в компании

---

- Ситуация возникает **внезапно** и вопреки ожиданиям
- **Теряется контроль** над событиями и их влиянием на компанию
- Превалируют **срочные и неотложные**, но не всегда важные задачи
- **Времени на реакцию мало**
- **Информация** о сложившейся ситуации постоянно **меняется**
- **Атмосфера стресса и неуверенности** в компании и ее будущем

# Типы кризисов в компании

---

## Внешние кризисы

- Источник - вне контроля компании
  - экологические бедствия, вооруженные конфликты и террористические акты, перемены в законодательстве и прочие неподконтрольные процессы и события

## Инспирированные кризисы

- Результат осознанных действий аудиторий, настроенных по отношению к компании негативно – (например, конкурентов)

## Кризисы прошлых действий

- Прямой или косвенный результат прошлых действий компании
  - выпуск некачественной продукции
  - ошибки в управлении процессами или подборе персонала и т.д.

# Виновный или жертва?

---

- Если публика считает, что компания могла предвидеть кризис или имела на него влияние, то компания **считается ответственной за кризисную ситуацию**

- репутация компании пострадает



- Если публика считает, что влияние на кризис имели **внешние факторы**, компания воспринимается как **жертва обстоятельств**

- компания чаще вызывает симпатию, а не негативное отношение

# А что думает общественность?

---

- Если компания сформировала положительную репутацию до кризиса, во время кризиса общественность будет:
  - пытаться принять сторону компанииили
  - найти аргументы для оправдания действий компании



# Кто теряет больше?

---

Если компания с положительной репутацией виновна в кризисе, то она может потерять больше



Компания, от которой ничего не ожидали или относились негативно теряет меньше



# Пример METRO CASH & CARRY

## Ситуация

- Негативная реакция со стороны общественности и медиа г. Луганска на строительство 2-го центра оптовой торговли

## Решение

- Пресс-брифинг для СМИ с обнародованием позиции компании

## Результат

**Положительная репутация компании помогла ей сравнительно легко восстановить доверие СМИ**

публикации в СМИ, обозначающие позицию компании

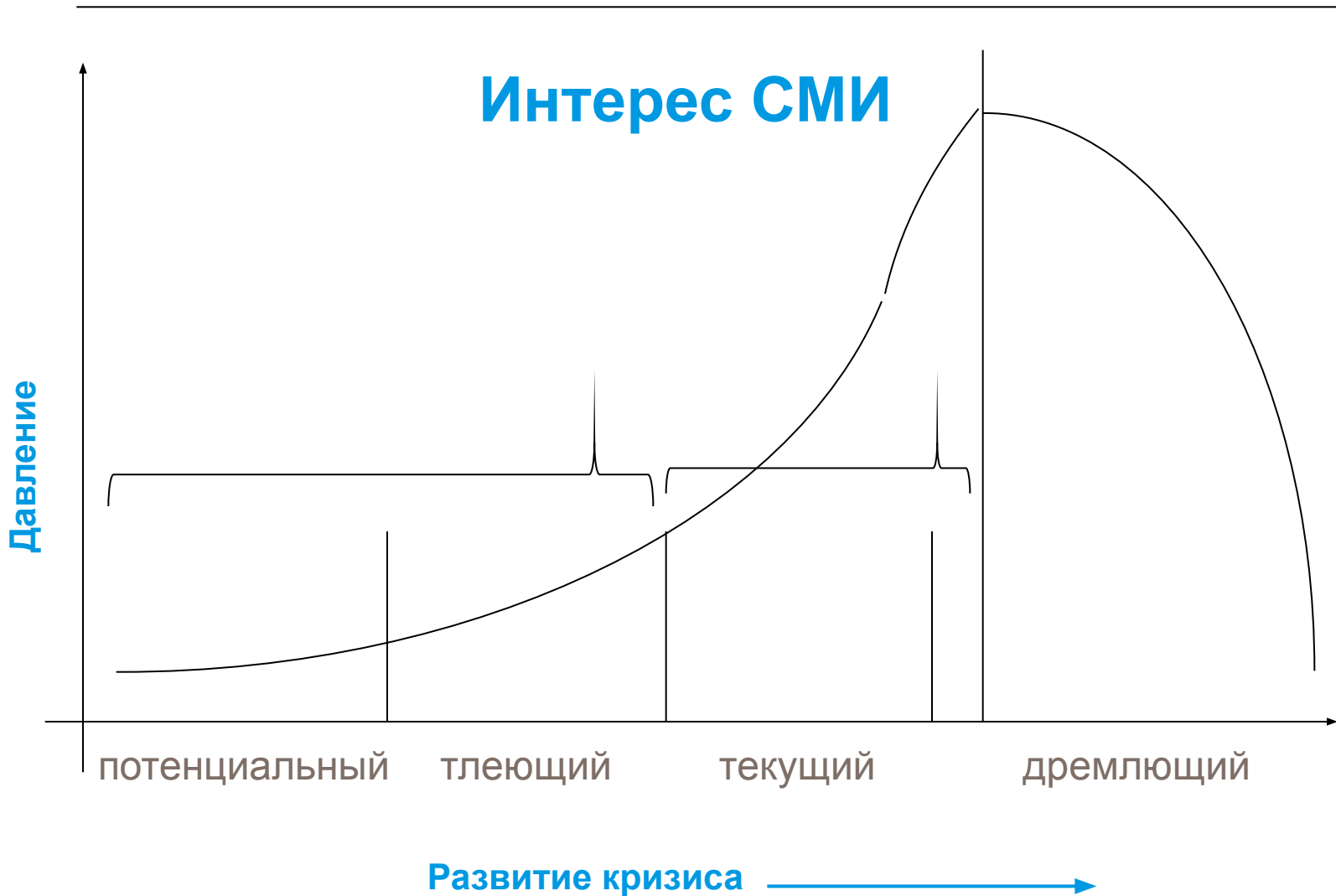


# Факторы влияния на репутацию во время кризиса

---

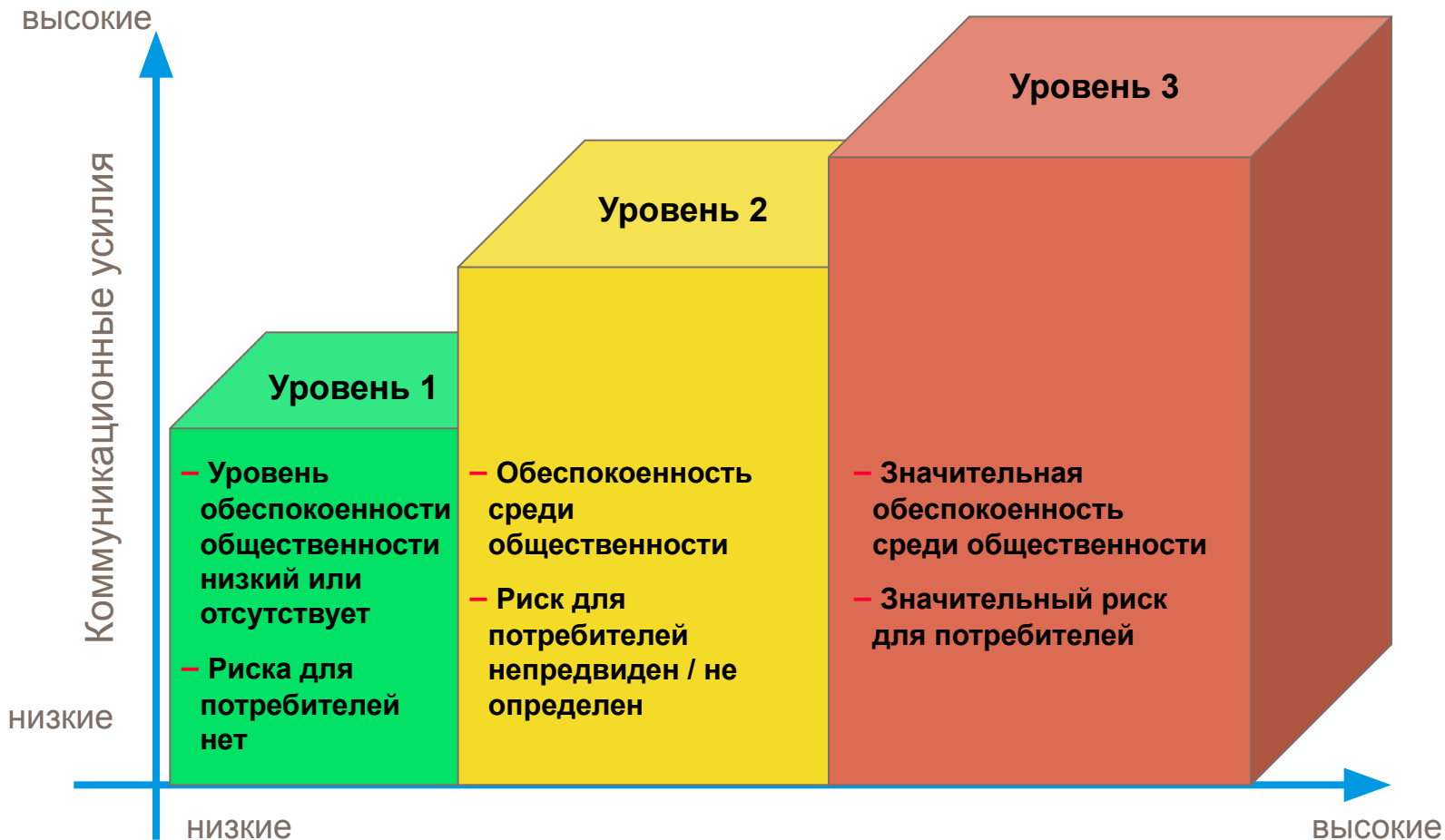
- Реальный масштаб катастрофы
- Наличие антикризисного пакета
- Быстрота и правильность реакции компании
  - репутацию намного сложнее спасти, когда компания узнает о кризисе из СМИ, чем когда компания сама информирует публику о своих действиях
  - отслеживание всех упоминаний в СМИ позволяет адекватно оценивать, на какой фазе находится кризис и как реагировать
- «Голод» в СМИ на жареные факты

# Цикл развития кризиса



# Определение уровня эскалации кризиса

Насколько ситуация критична?



# Инструменты кризисных коммуникаций

## Внутренние аудитории

- Q&As / корпоративные правила
- Intranet / e-mails
- Письма / рассылка сотрудникам
- Тренинги/репетиции кризисов
- Встреча (собрание) руководства с сотрудниками
- Работа с лидерами мнения

## СМИ

- Заявление компании
- Пресс-релиз
- Пресс-конференция
- Телефонные переговоры
- Интервью
- Дискуссии / обсуждения
- Готовые (ролики, сообщения) материалы для радио и ТВ
- Заявления третьих сторон
- Платные предупреждения об опасности

## Внешние аудитории

- Горячая линия для потребителей
- Прямая рассылка / письма клиентам (потребителям)
- Брошюры / флайера
- Internet

# Подготовка заявления компании

---

- Текст заявления - короткий
- Ответ на 3 вопроса:
  - что случилось?
  - почему случилось?
  - что компания собирается сделать для устранения проблемы?
- Возможно употребление яркой цитаты – она лучше всего запомнится

## ВАЖНО:

- При написании заявления помнить о своих краткосрочных и долгосрочных планах
- Не медлить с прочтением заявления в радио или ТВ
  - перед этим проверить, как оно звучит и отвечает ли теме
- Придти на трансляцию заявления и избегать дальнейших вопросов

## НЕЛЬЗЯ:

- Обманывать
- Спекулировать информацией

**Важно выразить обеспокоенность и сочувствие!**

# Сообщения в кризисных ситуациях

---

Сообщение должно содержать информацию о:

- **действиях** для разрешения ситуации
- **понимании** влияния **ситуации** на пострадавших и вовлеченных людей
- **возможных способах помощи пострадавшим**
- **возможных последствиях**
- **действиях**, предпринимаемых для **расследования причин** возникновения ситуации
- **действиях**, предпринятые ранее для **предупреждения ситуации**
- **месте получения оперативной информации** для журналистов о ситуации (расписание брифингов и пресс-конференций)
- **итогах ситуации**, когда она завершена



## ... Через пресс-релиз\*, если...

---

- Рядовое, но достойное внимания СМИ событие
- Насыщенность информацией небольшая, уточнений не требует
- Событие не является предметом дебатов и споров и суть будет четко ясна из пресс-релиза

\*К пресс-релизу ничего не прилагается (кроме фото)

## ... Через пресс-конференцию, если...

---

- Особенное событие высокого уровня
- Насыщенность информацией высокая, требует уточнений и вопросов
- Событие требует точного разъяснения и четкого понимания
- Пресс-релиз - лишь часть пресс-пакета

# Как говорить со СМИ о проблемах?

---

## КАК ГОВОРИТЬ СО СМИ:

- если Вы не можете ответить на поставленный вопрос, **отвечайте на тот, на который Вы хотели бы ответить**
- всегда сводите **дискуссию к своему предмету** обсуждения
- никогда **не отказывайтесь говорить**, когда Вам предлагают и **говорите с позитивным настроем**
- не говорите домыслы, не делайте прогнозы, если не знаете ответа на вопрос, признайте это и **пообещайте узнать ответ**
- важно **донести свой message**, который важнее ответа на вопрос



## ЧТО ГОВОРИТЬ:

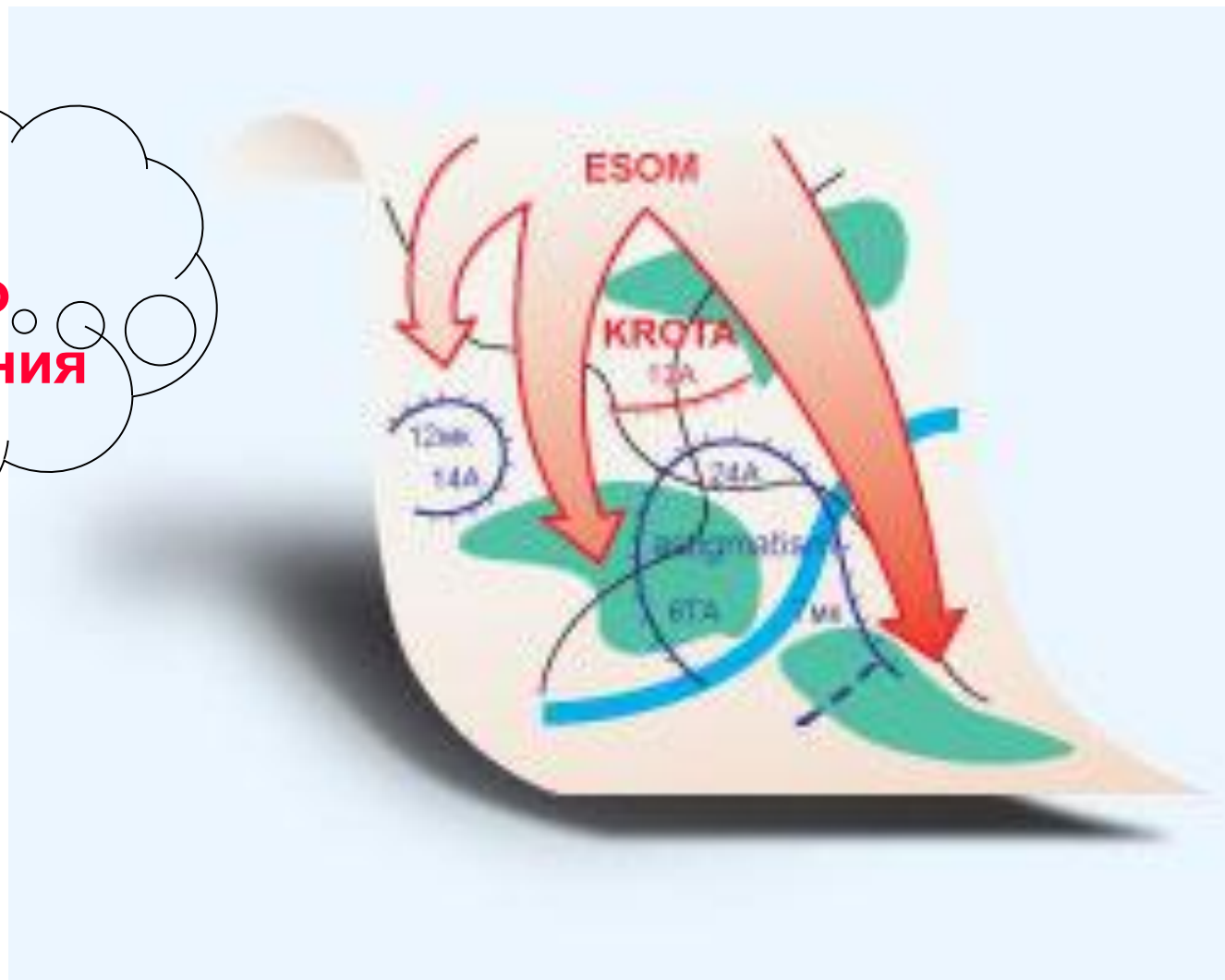
- **скажите о проблеме** и добавьте интересных новостей об организации для смены темы
- **90% времени говорите о решении проблемы** и 10% времени о ней самой
- **говорите о главном сразу** – четко и ясно
- не бойтесь **повторять позитивные факты** – они лучше запомнятся
- **начинайте** каждый ответ на вопрос с **положительных фактов**, подтвержденных статистикой

# Факторы успеха = минимизации ущерба

---



**Стратегии  
кризисного  
реагирования**



# «Игра в прятки»

---

**Ответ аристократа.** Не объяснять, не извиняться.

**Не высываться.** Говорить как можно меньше. Ждать, что интерес СМИ переключится на что-то другое.

**Юридические меры.** Судебные меры, например, на запрет распространения информации и т.д.

# Пример Siemens (1)

---

## Ситуация

- Компания Siemens Transportation Systems поставила в Будапешт 40 новых трамваев
  - заказчик – мэр города
- В мае 2006 года в Венгрии проходят парламентские выборы: партия мэра проигрывает и становится аутсайдером
- Одновременно возникают технические проблемы с поставленными трамваями Siemens
  - пресса широко смакует случаи поломки трамваев
  - новый мэр обвиняет своего предшественника в плохом выборе (и неофициально – о взятке)
  - жители Будапешта не любят трамваи, о них рождаются анекдоты
- После серии поломок, новый мэр открыто заявляет: «Если еще что-то повторится, я отправлю трамваи обратно в Германию производителю!»



**ВАЖНО! компания Siemens обязана прокомментировать ситуацию!**

# Пример

## Siemens (2)

---

### Решение

#### 1 этап

Реактивная коммуникация со СМИ

- Горячая линия и встречи со спикерами
- Подготовка Q & A для спикеров
- Заявление компании о случившихся технических поломках
- Уведомление пассажиров о происходящих поломках
- Досье на всех основных кандидатов в мэры

Разработка антикризисного пакета компании

- Мониторинг СМИ
- Система раннего предупреждения
- План кризисных коммуникаций

#### 2 этап

Проактивная коммуникация со СМИ

- Интервью с ключевыми СМИ
- Пресс-релиз с техническими фактами и подробностями о новом трамвае
- Пресс-конференция на заводе-изготовителе
- Образовательный пресс-тур для ключевых журналистов, пишущих на технические темы
- День открытых дверей для журналистов и пассажиров в трамвае на конечных остановках

### Результат

Трамваи Siemens в данный момент находятся эксплуатации города Будапешта



# «Наступление»

---

**Обвинение, угроза, сокрытие, отрицание.** Ответ «ударом» на удар.

**Найти другого виновного.** «Мы соблюдали все инструкции, но ситуация вышла из-под контроля, причина кризиса не в нас».

**Парировать удар, обезоружить противника.**  
Использование рекламы, медиа-атака

# Пример Ford

---

## Ситуация

- Системные волнения на российском заводе Ford из-за невыполнений условий трудового договора и низкой заработной платы с февраля по ноябрь 2007 г.
- Забастовка рабочих в ноябре – декабре 2007 г.

## Решение

- Пресс-конференция в России вице-президента по производству Ford of Europe Джима Тетра
  - Обвинение из уст г-на Джима Тетра профсоюзу в организации массовых волнений

## Результат

- Забастовки и вялотекущие переговоры продолжаются



# Пример Фокстрот

## Ситуация

- Нечестные нелегальные промоакции со стороны одного из ключевых игроков рынка ритейлинга крупной бытовой техники – компании “Эльдорадо”

## Решение

- Круглый стол для СМИ с участием всех игроков (кроме Эльдорадо) рынка и соответствующих государственных структур
- Открытое обращение к потребителям через СМИ

## Результат

- Заявление участников о необходимости проведения ТОЛЬКО честных акций и их готовность работать над улучшением механизмов коммуникации с потребителями



# «Смириться и действовать»

---

**Опасный бизнес.** Оправдание кризиса потенциальной опасностью сферы деятельности компании.

**Стечение обстоятельств.** Объяснение кризиса фатальным стечением обстоятельств, «законом больших чисел».

**Не падать духом.** Возмещение ущерба пострадавшим, отзыв продукции из продажи.

# Пример

## Соки «Моя Семья» (1)

---

### Ситуация

- Посторонняя примесь, обнаруженная жительницей России в популярных соках. Обращение жительницы в местный орган санитарно-эпидемиологического надзора с просьбой установить состав
- Экспертиза показала наличие ртути

### Решение

- Заявление для СМИ от имени компании о ситуации
- Оглашение начала собственного расследования
- Выражение готовности сотрудничать со всеми заинтересованными сторонами и предоставлять им полную информацию
- Уведомление СМИ о возможном начале паники



# Пример

## Соки «Моя Семья» (2)

---

- Обращение к дистрибуторам с требованием усиления контроля над транспортировкой и хранением
- Оглашение результатов собственных расследований возможности инцидента на производстве
- Пресс-тур на производство

### Результат

- Новость попала во 2-ю десятку топ-новостей региона и охватили 2,5 млн. Человек
- 94% публикаций содержали информацию, поданную самой компанией
- Снижения уровня сбыва – около 5%, что даже менее сезонных колебаний

# «Око за око»

---

**Публичное жертвоприношение.** Увольнение или наказание виноватых.

**Уход с рынка.** Компания сворачивает деятельность в данной сфере.

Еще **один** шанс. Признание ошибки руководителем компании с возможным уходом в отставку.

# Пример

## Завод Enron и Arthur Andersen Co. (1)

---

### Ситуация

- Обнародование энергетической компанией-гигантом Enron (США) информации о скрытых долгах и завышении данных о своей прибыли с 1997 по 2001 годы
  - банкротство компании Enron
  - разорение пенсионного фонда компании - 1 миллиард долларов, отказ в пенсионных выплатах многих сотрудников
- Осуществление регулярного аудита компании одной из пяти крупнейших в мире аудиторской компанией Arthur Andersen Co.
  - грандиозный кризис доверия к деятельности аудиторских компаний в мировом масштабе



# Пример

## Завод Enron и Arthur Andersen Co. (2)

---

### Решение

- Компания под давлением общественности признала вину  
НО!
- Даже не попыталась с помощью грамотно выстроенной коммуникации смягчить последствия, чтобы спасти репутацию компании

### Результат

- Банкротство крупнейшей мировой аудиторской компании
- Всплеск недоверия к аудиторским компаниям
- Общественный резонанс об этических нормах, соблюдаемых консалтинговыми компаниями
- Переименование бывшего подразделения Arthur Andersen Co. - Andersen Consulting в Accenture

**КОМАНДА  
кризисного  
реагирования**



eSoul.ru

# Роли

---

**Кризис-менеджер** – принимает решения, утверждает стратегии кризисных коммуникаций, координирует коммуникации для всех ЦА

**Заместитель менеджера** – выполняет функции руководителя при его отсутствии.

**Пресс-секретарь** – разрабатывает информационные материалы и заявления, координирует распространение информации, общается со СМИ от имени компании

**Юрист** – ответственен за юридическую экспертизу всех коммуникационных материалов

**Техподдержка** – телефонные звонки, рассылка пресс-материалов, организация курьерских услуг

# План действий

---

- Сбор непосредственно после возникновения кризиса
  - анализ ситуации и определение уровня кризиса
  - разработка стратегии преодоления кризиса и плана кризисных коммуникаций
  - определение целевых аудиторий и способов их информирования
  - назначение следующей встречи и определение средств связи друг с другом
- Сбор через 3-6 часов после возникновения кризиса
  - утверждение коммуникаций для целевых аудиторий, разработанных пресс-секретарем
  - анализ развития кризиса и эффективность коммуникаций. коррекция плана действий
  - решение о необходимости привлечения союзников, бизнес-партнеров
  - определение следующих шагов
- Сбор через 24 часа
  - анализ мониторинга СМИ и других источников информации
  - анализ развития событий
  - коррекция ключевых сообщений
  - при необходимости изменение перечня ключевых аудиторий
  - при необходимости привлечение прочих экспертов / специалистов

# Обычные причины поражения

---

- Паника, приводящая к краткосрочной концентрации работы со СМИ
- Гнев по поводу несправедливого освещения ситуации
- **Неспособность прислушиваться к советам экспертов**
- **Отсутствие смоделированных кризисных ситуаций для определений слабых сторон**
- Неспособность своевременно определить **серьезность ситуации**
- **Копирование поведения** других в условиях кризиса
- Неспособность определить **важность коммуникаций / восприятия**
- **Чрезмерная осторожность** из-за опасения возможных судебных исков
- **Чрезмерный оптимизм** и уверенность в том, что хорошей технической и функциональной подготовки достаточно для предотвращения проблемы или ее решения
- **Страх** перед тем, что кризис обнажит человеческую или управленческую ошибку
- **Страх** перед решительными **действиями**

# А можно без последствий?

---

Да! Прививка против кризиса – антикризисный пакет

2 ключевых элемента Антикризисного пакета

- Профилактика кризиса
- Подготовка к кризису

# Профилактика кризиса

---

- Обозначить «что для нас есть кризисная ситуация»
- Определить целевые аудитории и оценить существующие коммуникационные возможности
- Заблаговременно наладить связи с ключевыми аудиториями
- **Определить потенциальную угрозу и возможные сценарии развития ситуации**
- Проводить регулярные встречи для определения кризисных ситуаций
  - определить способы предотвращения кризиса
  - разработать план кризисного реагирования
- **При необходимости первыми огласить плохие новости**
- Создать команду кризисного реагирования

# Подготовка к кризису

---

- Создание команды кризисного реагирования
  - определение, кто в команде будет работать с ключевыми аудиториями
    - СМИ
    - правительство
    - парламент
    - местные администрации
    - сотрудники компании
- Разработка процедуры информирования
  - подготовка вариантов заявления компании
- Отработка на практических занятиях роли и обязанности в кризисных ситуациях
- Определение внутренних и внешних союзников для возможной поддержки ваших заявлений/сообщений
  - независимые эксперты
  - экономисты
  - научные деятели
- Создание системы мониторинга СМИ
- Создание сценариев для оценки эффективности предпринятых мер



# Кризис как возможность

---

- В кризисной ситуации компания может укрепить свои взаимоотношения с ключевыми аудиториями, продемонстрировав:
  - Обязательность и преданность
  - Способность предвидеть и совершать правильные действия
  - Ответственность и заботу, знание своих обязанностей
  - Честность при рассказе «как это было»
  - Человечность и эмоциональную вовлеченность в проблему



**Спасибо за внимание!**