М. Гундарин

КНИГА РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА PR

Практические рекомендации

ПИТЕР®

Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск
2006

ББК 60.574
УДК 316.77
Г94

Гундарин М. В.
Г94 Книга руководителя отдела PR. — СПб.: Питер, 2006. — 368 с.: ил.

ISBN 5-469-00880-0

Автор этой книги на собственном опыте доказывает, что никакой принципиальной разницы между связями с общественностью, рекламой, мероприятиями по продвижению товара (типа мерчандайзинга), брендингом и т. п. не существует. Этим занимаются различные специализированные организации. Но многие фирмы (более или менее солидные) сами создают свои отделы и службы продвижения и связей с общественностью. Руководителей этих служб называют по-разному. Чаще всего директорами отделов по PR. Для них, для тех, кто только собирается ими стать, и для тех из них, кто метит выше, и предназначена эта книга. Много внимания в книге уделено методике работы связей с общественностью, в первую очередь таким актуальным направлениям как антикризисные коммуникации, работа со СМИ разных форм собственности, использование интернет-инструментов.

ББК 60.574
УДК 316.77

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-469-00880-0

© ЗАО Издательский дом «Питер», 2006

Содержание

Вместо предисловия: кому и как стоит читать эту книгу? (10 вопросов и 10 ответов) 9

ГЛАВА 1
ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ С САМОГО НАЧАЛА

1.1. Чем вы собираетесь заниматься 14

1.2. Почему это так называется 17

1.3. Направления и принципы деятельности PR: единство в различии 20

1.4. Этика PR-коммуникаций: хорошо всем 24

1.5. Связи с общественностью и реклама: вместе тесно, порознь грустно... 26

1.6. Всемирная история PR в одной главе 29

1.7. Ваше место в компании 33

1.8. Ваши сотрудники 36

1.9. Ваши деньги 40

1.10. Итак, начинаем 42

Резюме главы: 10 стартовых советов 44

Задача первая: ищем компромисс! 45

ГЛАВА 2
ОТ ИМИДЖА К РЕПУТАЦИИ

2.1. Имидж, репутация, паблисити... 48

2.2. Репутационный менеджмент: рецепт от тысячи проблем 51

2.3. Репутационный аудит 54

2.4. Имиджевые технологии: начало начал 56

2.5. Имиджевые технологии на стадии роста: легенды сбываются! 59

2.6. Приобретаем «общественный вес» 61

2.7. Миссия как основной закон 63

2.8. Работа PR с индивидуальными потребителями: дайте жалобную книгу! 65

2.9. Репутационный менеджмент в финансовых структурах 68

2.10. Имидж вашего босса 73

Резюме главы: 10 советов по построению имиджа и репутации 77

Задача вторая: имидж — ничто? 78

ГЛАВА 3
РАБОТА СО СРЕДСТВАМИ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ, ИЛИ МЕДИА-РИЛЕЙШНЗ

3.1. Зачем PR работать со средствами массовой информации? 81

3.2. Чем занимается пресс-служба? 84

3.3. Установление доверительных отношений со СМИ: почему не стоит покупать «звезд» 86

3.4. Мероприятия для журналистов 89

3.5. Создание информационных поводов: веселая наука 91

3.6. Если ничего не происходит 94

3.7. Пресс-релиз: основа основ 96

3.8. Конструктор пресс-релизов: пособие по сборке 100

3.9. Как, куда и для чего попадает ваш пресс-релиз в редакции 102

3.10. Не пресс-релизом единым: «контактные документы» 105

Резюме главы: 10 советов по связям со СМИ 107

Задача третья: день рождения любимой фирмы 108

ГЛАВА 4
ЭФФЕКТИВНЫЕ СПОНСОРСТВО И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

4.1. Социальный бизнес — выгодный бизнес! 110

4.2. Спонсорство и благотворительность: время, кажется, пришло... 113

4.3. Спонсорство и благотворительность: чужой опыт 116

4.4. Сделайте благотворительность полезной всем! 120

4.5. Кому помогать и стоит ли это в ваших условиях делать вообще 122

4.6. Как добиться эффекта от спонсорства 125

4.7. «По ту сторону баррикад»: фандрайзеры vs спонсоры 127

4.8. Спонсорский пакет как обязательный атрибут 130

4.9. Хиты спонсоринга: спорт и культура 134

4.10. Что еще спонсировать 137

Резюме главы: 10 советов по эффективному спонсорству и благотворительности 139

Задача четвертая: выгодно и благородно 140

ГЛАВА 5
ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЙ PR

5.1. Профком и партком XXI столетия 142

5.2. Что такое коллектив? 145

5.3. Чего хочет коллектив? 148

5.4. Чем занята PR-служба внутри корпорации 151

5.5. Корпоративные издания: от «многотиражки» к сайту 156

5.6. Корпоративные ритуалы: все, кроме жертвоприношения 159

5.7. Обучение как поощрение 161

5.8. Льготы и похвалы 163

5.9. Мероприятия для сотрудников 166

5.10. ...а особенно пикники и праздники 169
Резюме главы: 10 советов по работе с коллективом 172
Задача пятая: мир, дружба, разрядка 173

ГЛАВА 6
PR-КАМПАНИИ: НАСТУПЛЕНИЕ ПО ВСЕМ ФРОНТАМ

6.1. Что такое PR-кампании и можно ли обойтись без них 176
6.2. Первый этап: аналитики, вперед! 179
6.3. Второй этап: планов громадье 182
6.4. Третий этап: ближе к делу! 185
6.5. Четвертый этап: кампания в разгаре 188
6.6. Что такое эффективность кампании 191
6.7. Критерии коммуникационной эффективности 194
6.8. Пирамидальная модель оценки эффективности 198
6.9. Количественные методы исследования 199
6.10. Качественные методы исследования коммуникации 201
Резюме главы: 10 советов по проведению успешной кампании 205
Задача шестая: патриоты, вперед? 206

ГЛАВА 7
КАК БОРОТЬСЯ С КРИЗИСОМ

7.1. Понятие кризиса и конфликта: главное, чтобы одно не стало другим 208
7.2. Виды кризисов 210
7.3. Подготовлен — значит, вооружен! 213
7.4. Возможности коммуникационного менеджмента в ситуации кризиса: главное — спасти репутацию 217
7.5. Основные принципы кризисного PR: быстро и аккуратно 220
7.6. Антикризисные стратегии: «позитивные»... 223
7.7. ...и «негативные» 225

7.8. Если на вас «наехали»... 230
7.9. Десять основных ошибок антикризисного пиара 232
7.10. Кризисный PR: российская специфика 233
Резюме главы: 10 советов по борьбе с кризисом 236
Задача седьмая: банку нужен кредит доверия 237

ГЛАВА 8
РЯДОМ С ПИАРОМ

8.1. Бренд: сиюминутное и вечное 240
8.2. Создание бренда: принимаем решение 243
8.3. Типы брендов 245
8.4. Как его назовешь, таким он и будет 247
8.5. Бренд в тылу врага 251
8.6. Брендинг: бесконечный путь к успеху 253
8.7. Как зажигают звезды 257
8.8. Немедийная трансляция. Маркетинг событий 260
8.9. BTL: «фронт» за линией фронта 264
8.10. BTL: секреты мастерства 267
Резюме главы: 10 советов по использованию смежных с PR технологий 269
Задача восьмая: колбаса получает имя 270

ГЛАВА 9
PR-КОММУНИКАЦИЯ С ПОМОЩЬЮ ИНТЕРНЕТА

9.1. Что такое Интернет и чем он похож на СМИ? 272
9.2. Почему нельзя делать бизнес без Интернета? 275
9.3. Формы эффективных коммуникаций в Интернете 279
9.4. Как выбрать средство интернет-коммуникации? 282
9.5. Баннерная реклама 286
9.6. Электронная почта в интересах фирмы 288

9.7. Как построить сайт 292
9.8. Как сделать сайт популярным 296
9.9. Интернет как информационный источник 298
9.10. Основы интернет-безопасности 300
Резюме главы: 10 советов по использованию Интернета 303
Задача девятая: закусим виртуально? 304

ГЛАВА 10
РАЗБОР ПОЛЕТОВ

Задача первая: ищем компромисс! 306
Задача вторая: имидж — ничто? 310
Задача третья: день рождения любимой фирмы 312
Задача четвертая: выгодно и благородно 315
Задача пятая: мир, дружба, разрядка 317
Задача шестая: патриоты, вперед? 318
Задача седьмая: банку нужен кредит доверия 326
Задача восьмая: колбаса получает имя 330
Задача девятая: закусим виртуально? 333
10 полезных практику книг 337
10 полезных практику интернет-ссылок 338

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Типовая должностная инструкция PR-менеджера 339
Приложение 2. Закон РФ о рекламе (извлечения) 343
Приложение 3. Как рекламировать то, что рекламировать нельзя 358
Приложение 4. Наказание за заведомо ложную рекламу 364

Вместо предисловия: кому и как стоит читать эту книгу? (10 вопросов и 10 ответов)

Для кого предназначена эта книга

Если говорить коротко, эта книга — для практиков, занимающихся связями с общественностью в коммерческих организациях, прежде всего для тех, кто возглавляет PR-подразделения в своих фирмах, как бы они ни назывались: департамент, отдел по связям с общественностью, пресс-служба или даже отдел маркетинга и рекламы. Суть одна — *всякий, кто руководит внешними и внутренними коммуникациями фирмы, найдет в этой книге много полезного* и, более того, готового к немедленному применению.

Кого особенно хотелось бы видеть в качестве читателей

Нам кажется, что наибольшую пользу эта книга принесет не руководителям подразделений крупных корпораций, хотя и они наверняка найдут здесь немало полезного. *Главный адресат наших рекомендаций — тот, кто работает в небольших фирмах*, таких, где нет четкого разграничения деятельности по рекламированию, маркетингу, связям с общественностью и т. п., где все коммуникации зачастую приходится осуществлять в одиночку. Эта книга призвана такой «самодеятельности» существенно помочь. Ну а так как описанная ситуация широко распространена на провинциальном уровне, то региональным пиарщикам мы будем рады особенно!

Что есть в этой книге

Здесь содержится обобщение большого материала, посвященного методике работы по связям с общественностью, который был опубликован в России и за рубежом в последние годы. Столь же важным источником стал личный опыт автора этой книги и экспертов. *Весь материал расположен в той же логической последовательности, в какой строится работа отделов по связям с общественностью* — от решения организационных вопросов (которые достаточно универсальны) до дей-

ствий в частных случаях, по частным направлениям. Наиболее актуальным проблемам (таким, как антикризисные коммуникации, работа со СМИ, использование интернет-инструментов и т. п.) посвящены отдельные подглавки, о других направлениях и частных случаях рассказано более кратко. Книгу сопровождают два тщательно отобранных (в каждом всего по 10 наименований) списка — специальной литературы и интернет-источников.

Как нужно пользоваться этой книгой

Книга состоит из девяти основных глав, посвященных самым актуальным вопросам PR-практики. Каждая глава разбита на подглавки. И если вам интересен не весь блок, например, медиа-рилейшиз, а именно методика проведения пресс-конференций или написания пресс-релизов, можете сразу обращаться к соответствующим подглавкам. В конце каждой главы содержится соответствующая ее теме задача, т. е. практическая ситуация, требующая разрешения. Десятая глава как раз и посвящена вариантам решения данных «задач», предложенным нашими экспертами. Так что книгой можно пользоваться и таким образом — изучать задачи и находить их решения в последней главе, попутно предлагая свои варианты (ибо число их поистине безгранично!). Ну а вообще-то эту книгу можно еще и просто читать, от первой страницы до последней...

Чего нет в этой книге

Здесь нет материалов, посвященных политическому PR. С одной стороны, связи с общественностью в политике завоевали всем пиар-делам громкую славу, с другой — славу эту никак не назовешь безупречной. Кроме того, в современных российских условиях главный путь выживания и продвижения системы связей с общественностью и рекламы — это бизнес-путь, тем более что здесь уже накоплен немалый положительный опыт.

На какой теоретической базе простроена книга

Мы считаем, что никакой принципиальной разницы между связями с общественностью, рекламой, мероприятиями по продвижению товара (типа мерчендайзинга), брендингом и т. п. не существует. Все это — разновидности прагматических (четко ориентированных на получение запланированного эффекта) коммуникаций. Не случайно в последнее время так актуальна концепция интегрированных маркетинговых

коммуникаций, куда все названное входит в качестве составных частей. Коммуникация как совокупность процессов передачи, получения, обработки и хранения информации является главным теоретическим понятием этой книги.

Кто написал эту книгу

Автор книги в 1991 г. закончил факультет журналистики МГУ, с этого времени занят коммуникациями в различных формах и проявлениях. Сначала это была журналистика, потом, уже более 10 лет, — реклама и связи с общественностью. Последние два года автор возглавляет созданный им же Центр социальных технологий, занимающийся рекламой, PR и маркетинговыми исследованиями. Коммуникациям посвящены и кандидатская диссертация, и учебные курсы, которые автор этой книги читает все с того же 1991 г. Из числа последних — дистанционные курсы по связям с общественностью, проведенные в рамках программ московской Высшей школы экономики и «Project Harmony» (США–Россия). Стоит заметить также, что данная книга для автора — не первая. Одна из предыдущих, «Победа без победителей. Очерки теории прагматических коммуникаций», соавтором которой стал президент Консалтинговой группы «ИМИДЖ-Контакт» А. П. Ситников, в 2003 г. стала дипломантом Национальной премии в области развития общественных связей «Серебряный лучник».

Кто выступал в качестве экспертов

Отличительной чертой упомянутых дистанционных программ было то, что в них принимали участие действующие специалисты-практики в области связей с общественностью со всей страны. Им в числе прочих были предложены и задачи, вошедшие в данную книгу. Кроме того, все слушатели дистанционных программ активно обсуждали профессиональные проблемы на учебных форумах — эти материалы тоже стали полезными для книги. Другую группу экспертов составили PR-практики, представляющие региональное профессиональное сообщество и знакомые автору по совместным проектам.

Почему главы книги сопровождаются эпиграфами из детской сказки

Всем известно, что самый глубокий смысл скрыт в самых простых вещах. В частности — в детских сказках. Исследователи показывают

нам, какое недетское, мягко говоря, содержание — в якобы невинных историях про Красную Шапочку, Золушку, семерых козлят и т. п. Чтобы понять многое, нужно почувствовать малое, говорят на Востоке. И это очень справедливо для сферы прагматических коммуникаций, где нет ничего хуже, чем почувствовать себя знающим и умеющим все на свете, способным сворачивать с пути реки и изменять сознание потребителя. *Глубокое, могущее повлиять на огромные массы людей (да еще и не в одном поколении) содержание, скрытое в общедоступной, мнимо простой форме, — вот главный и единственный секрет успеха в коммуникационных делах.*

Почему проводником в мире практических коммуникаций выбран именно Винни-Пух

Во-первых, он прирожденный коммуникатор. Как помним, он только тем и занят, что продуцирует и исполняет публично свои тексты. Во-вторых, он единственный из общеизвестных сказочных героев не склонен ко лжи. Увы, «карьера» большинства из них (что Кота в Сапогах, что Иванушки-дурачка, что Карлсона и т. д., и т. п.) построена на обмане. Винни-Пух же всего достигает сам или с помощью друзей. Его неудачи всегда тяжелы и обидны, но никогда не фатальны. Ну а самое главное — он *прост и тем дает нам важный урок.*

ГЛАВА 1
ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ С САМОГО НАЧАЛА

> Он спускается по лестнице вслед за своим другом Кристофером Робином, головой вниз, пересчитывая ступеньки собственным затылком: бум-бум-бум. Другого способа сходить с лестницы он пока не знает. Иногда ему, правда, кажется, что можно бы найти какой-то другой способ, если бы он только мог на минутку перестать бумкать и как следует сосредоточиться. Но увы — сосредоточиться-то ему и некогда.
>
> *Милн А. «Винни Пух и Все-Все-Все» (в пересказе Б. Заходера)*[1]

Сегодня российский рынок пиар-технологий опережает рост отечественной экономики в 3 раза: 25–30% в год у PR против 5–7% в год в экономике. К тому же экономический рост имеет тенденцию к замедлению, а рынок рекламы и связей с общественностью, по прогнозам экспертов, свою динамику во многом сохранит. Связано это с самой сутью рекламных и PR-коммуникаций, которые заняты созданием привлекательного образа организации (или товара). А без такого конкурентоспособного образа всякий бизнес сегодня нем и глух. Значит, если будет бизнес – найдется работа и нам.

---

[1] Текст всех эпиграфов далее – отсюда же.

1.1. Чем вы собираетесь заниматься

Итак, вы сделали это. Получили пост в крупной корпорации, где на вашем нынешнем посту долгие-долгие годы пребывала полная посредственность, завалившая все дело. Или, как нередко бывает, отдел создан именно «под вас»: пришла пора, и ваш босс наконец сообразил, что пора бы «попариться».

Как показывает отечественная практика, возникновение PR-отдела (он же отдел по связям с общественностью), как правило, обусловлено двумя обстоятельствами, иногда исключающими, а иногда дополняющими друг друга.

Вариант А. Ваш будущий босс наконец-то понял, что его организация начинает уступать свое конкурентное превосходство, потому что не ведется никакой работы с потребительской аудиторией, деловыми партнерами, потенциальными и реальными, общественными организациями, властями и т. п. Фирму никто не принимает всерьез просто потому, что не знает: она уже давным-давно этого достойна! И все дело в донесении этого обстоятельства до всех, убеждение этих «всех», что именно с данной фирмой, а не с тысячью ее конкурентов стоит иметь дело, что она работает давно, никуда не собирается убегать, чувствует себя превосходно и т. п. Необходимыми аргументами займетесь именно вы!

Вариант Б. Ваш будущий босс наконец-то понял, что не иметь своего PR-отдела уже не модно, это проигрыш по очкам своим друзьям и знакомым (между прочим, примерно то же, что и в варианте А, — только аудитория более узкая!). Что вы должны делать, он не знает, но что-нибудь этакое, чтобы было видно и слышно... Ничего, это вполне нормальная ситуация: убедить босса, что вы еще и реальную пользу можете приносить, будет первым вашим заданием! Справитесь — начнете свое блестящее восхождение к профессиональным вершинам!

Итак, приступаем к поиску предназначения. Назовем ключевое слово и к нашему дальнейшему разговору, и ко всему комплексу пиаровской практики. Это **коммуникация** (от лат. *communicare* — связывать, соединять) — совокупность процессов получения, обработки, передачи и хранения информации. То есть всего, что делает наши слова понятными другим, позволяет нам на них воздействовать.

Например, вы спрашиваете у прохожего: «Как пройти на улицу Ленина?» «Вон до того перекрестка и налево», — отвечает он. «Спасибо», — говорите вы. Вот, кажется, и все, но за эти секунды произошло многое. Вы сформулировали запрос на получение новой информации, исходя из сведений, у вас уже имеющихся (вам известно, что в этом городе

есть такая улица, вы владеете разговорным языком, вы предполагаете, что спрошенный вами может знать ответ на вопрос, т. е. по неким признакам вы приняли его «за местного», и т. д.). В ответ вы получили указание и намерены ему последовать. Значит, прохожий направил вас куда-то, оказал на вас реальное воздействие. Пароненавистники сразу же закричали бы: «Произвел манипуляцию!» Смешно, не правда ли? Вы вправе следовать совету или не следовать — так же, как и любой потребитель, увидевший, допустим, рекламный ролик.

Предположим, потребитель спросил: «А какая фирма в городе П. торгует самой высококачественной мебелью?» «ООО "Западно-восточный диван"», — ответил бы ему кто-нибудь достойный доверия. Ситуация, увы, не слишком реальная. С чего бы вдруг потребитель стал задавать такие вопросы, т. е. идти навстречу продавцу? Хорошо если бы этим продавцом были вы, а названная фирма — вашей. Слишком много «бы» — но чтоб их было поменьше, вы и находитесь на своем посту! Вы снабжаете аудиторию такой информацией, из которой сразу становится ясно: именно «Западно-восточный диван», и только он, способен сделать все необходимое.

Хотя, заметим, конструкция с мнимым вопросом обыгрывается на региональном телевидении по-прежнему. Думается, вам знаком ролик, сделанный по такой схеме: Потребитель, сидя в позе роденовского мыслителя, спрашивает что-нибудь типа обозначенного выше. Тут же появляется Авторитетный советчик (лучше, если им будет известная в регионе персона, а то и вовсе звезда). Авторитетный советчик радостно заявляет: я знаю ответ на вопрос! Это надежная фирма!

И все-таки потребитель занимает, как правило, более пассивную и выгодную роль «разборчивой невесты». Воспримет ли он ваше сообщение, захочет ли вообще его читать, что он поймет из него и насколько хорошо запомнит — это зависит от вашего умения, от навыков **коммуникатора**, т. е. отправителя сообщения (текста). А получатель-читатель именуется **реципиентом**. Коммуникатор, текст и реципиент — это основные действующие силы процесса коммуникации. Именно действующие силы — как мы убедимся ниже, текст в коммуникационных процессах может играть самостоятельную роль. (Простейший пример — аудитория-реципиент вычитывает в упомянутой газетной заметке совсем не то, что хотел сказать коммуникатор! Этих примеров практика public relations, равно как и рекламы, знает немало!)

Стоит помнить, что существует и такое понятие, как **автокоммуникация**. Каждый из нас постоянно «советуется» сам с собой, как поступить в ту или иную минуту: от того, на какой маршрут автобуса сесть,

до того, принять или не принять предложение о новой работе. Ведь структура коммуникатора очень сложна, и в каждом из нас существует несколько коммуникативных личностей.

Таким образом, коммуникация — это то, чем каждый из нас занимается каждую минуту своей жизни, даже и не зная об этом. *То, чем мы должны научиться управлять.*

PR, или public relations, связи с общественностью, мы будем понимать как коммуникационный менеджмент. Если говорить проще — **управление с помощью коммуникаций**. Кем именно управление? Различными аудиториями, меняющимися в связи с изменением наших задач. Но со всеми ними мы можем «справляться» только коммуникационно. Действительно, в распоряжении того, кто занимается рекламой или public relations, нет ровно никаких возможностей влиять на аудиторию кроме воздействия с помощью коммуникаций.

Мы не можем заставить рядовых потребителей покупать наш товар. Мы не можем заставить наших деловых партнеров относиться к нашей фирме так, как нужно нам. Мы не можем принудить подчиненных любить начальство и тем самым обеспечивать внутрикорпоративные отношения на высочайшем уровне... Мы можем (и должны!) лишь убедить всех их в том, что наш клиент-заказчик (или мы) заслуживает хорошего отношения. Доверия, симпатии, а в идеале — и любви. Добиться всего этого можно только правильным, стратегически и тактически эффективным использованием коммуникаций. Это и есть главная задача PR-коммуникационного менеджмента.

Связи с общественностью не являются таинственным процессом, овладеть которым можно путем длительных эзотерических практик и обучения у великих гуру. Такой образ, конечно, создан благодаря усилиям наших коллег-пиарщиков. Их цель понятна — чем таинственней усилия, тем выше их цена (в прямом и переносном смысле). Но все проще. В бизнесе действия по связям с общественностью — это всего лишь тщательный анализ ситуации, сопряженный с выработкой плана действий и его постоянной корректировкой. Согласитесь, если, допустим, человек (простой потребитель, не специалист) собирается купить хороший компьютер, он предпочтет известную и уважаемую фирму. Которая не обманет. Которая престижна, потому что обслуживала многих знаменитых персон. Которая действует давно и успешно. Поэтому благоприятный образ вашей организации непосредственно будет влиять на уровень ваших продаж, управляя поведением потребителя уже и без вашего ведома. Но чтобы этот образ достиг такой самостоятельности, нужно здорово потрудиться!

1.2. Почему это так называется

Пришла пора договориться о терминах, и начать следует с самого главного — public relations, или PR (читается как «пиар»). Русских вариантов этого словосочетания, употребляющихся прежде всего в профессиональной литературе, достаточно: это и оригинальное сочетание/аббревиатура, и фоническая калька «паблик рилейшиз/пиар», и «связи с общественностью», и «общественные связи»...

Мы затрагиваем эту проблему не случайно. Именно в процессе перевода, т. е. перекодирования по законам новой универсальной системы, каковой является всякий национальный язык, выявляются смысловые грани того или иного термина. А значит, и явления, стоящего за ним. Кроме того, «победа», укоренение в практическом словоупотреблении одного из вариантов перевода, свидетельствует о том, что само явление, обозначаемое данным термином, в стране — носителе языка прижилось. С public relations пока этого не произошло, и неясности с переводом еще не преодолены.

Действительно, словосочетание public relations на русский язык перевести довольно сложно. Если сделать простую смысловую кальку — получится нечто вроде *общественных отношений*. Есть несколько похожий термин «общественное мнение» — это (если говорить просто) мнение, которое присуще обществу в целом. А в случае с «общественными отношениями» кто, к чему, как и зачем относится — совершенно непонятно. Да и речь в данном случае идет все же не об обществе в целом, но об одной из его частей — общественности.

Широкую известность получила попытка перевода словосочетания в контексте — *связи с общественностью*. Достоинство этого варианта прежде всего в том, что оно предельно функционально. «Общественность» здесь, очевидно, некий объект, с которым связывается некто, остающийся «за кадром» терминологического словосочетания. Остается придумать название для этой силы-субъекта (общепринятым является термин «организация»), и перед нами сразу предстанет картина функционирования данной системы. Еще одно достоинство этого варианта в том, что он официально утвержден Министерством образования в качестве наименования для вузовской специальности. Соответственно, именно термин «связи с общественностью» (СО) употребляется в системе высшего образования от головной организации — МГИМО до провинциальных вузов, в которых сегодня кафедры СО открываются чуть ли не каждый месяц.

Есть свои сторонники и у варианта *общественные связи*, который, по их мнению, больше соответствует сущности обозначаемого явления.

Спору нет, чтобы явление стало родным, привычным в использовании, его нужно «локализовать». Здесь вне конкуренции перевод «связи с общественностью». И все-таки трудно спорить, что для явления, давно ставшего интернациональным, но имеющего при этом отчетливо выраженные англосаксонские корни, сохраняющего связь с названной культурной традицией, вполне годится непереводимая словесная оболочка. Кроме того, само явление *public relations* в книгах о нем (в которых и идут преимущественно эти переводческие споры) лишь отражается. Развивается же оно в деятельности российского профессионального сообщества. А внутри этого сообщества, ставящего себя в один ряд с общемировым, английскому эквиваленту отдается решительное предпочтение. Вот и мы будем в рамках курса употреблять написание *public relations, или PR.*

Кроме того, сохраняя «родную» оболочку, мы сохраняем и важную для понимания сути явления привязку к происхождению термина. Считается, что термин public relations был введен во всеобщий оборот американцем Эдвардом Бернейсом по модели legal relations — правовых отношений. Произошло это в 1920-е гг., и с тех пор PR стремится играть в обществе такую же роль «невидимого каркаса», какую в нем играет право.

Поясним аналогию. Мы, пока не нарушили закон, пока не вступили в конфликт с его служителями, не задумываемся, что живем «по правилам», так же как известный мольеровский герой не знал, что всю жизнь говорил прозой. И это очень хорошо — сила и всеобщность законов как раз в их «невидимой руке», незримо присутствующей рядом с каждым. Так же и здесь — *PR в качестве сложнокоммуникационного менеджмента стремится создавать такие же неощущаемые, но кажущиеся обязательными для всех правила коммуникативного поведения.*

Но перейдем к более «ощутимой» терминологии. Основой системы коммуникации в связях с общественностью являются следующие «киты».

Организация — это любой субъект социальной деятельности. Не важно, банк ли это, коммерческий ли киоск или кандидат в президенты. Скажем, банк работает с юридическими и физическими лицами, привлекает их средства, выдает кредиты, осуществляет расчетно-кассовое обслуживание. Кандидат в президенты привлекает голоса избирателей, ищет политических союзников и финансовых спонсоров. Все они стремятся воздействовать на общественность.

Общественность — это объект, на который направлено социальное действие организации. Общественность при этом ни в коем случае не пассивна, она имеет все возможности, чтобы осуществлять «обратное влияние» на организацию; более того, организация должна стремиться к налаживанию постоянного взаимодействия с общественностью. В конечном итоге, *цель организации — сформировать «свою» общественность*, т. е. целевую группу потребителей своей продукции/услуг, полностью лояльную по отношению к организации.

Например, покупая фирменную зажигалку «Zippo», мы получаем в дополнение к ней привлекательно изданный буклет, в котором нам предлагается вступить в своеобразный клуб друзей компании-производителя, стать постоянным заказчиком новых моделей по обновляющимся каталогам, т. е. пополнить ряды «своей» общественности.

Это самый простой пример. Как правило, создание «своей» общественности идет гораздо более сложными путями — путями коммуникационного менеджмента.

В самом деле, как мы можем привлечь потребителя на постоянной основе? Как нам выделиться из бесчисленного ряда конкурентов, стремящихся добиться того же самого? Методы традиционного управления продажами здесь не годятся. Во-первых, потому, что далеко не всякая организация производит материально ощутимый продукт (к таким «виртуальным производителям» относятся органы государственного управления, политические партии, некоммерческие организации, по большому счету и финансовые учреждения тоже). Во-вторых, даже самая затратная и масштабная акция по стимулированию сбыта носит локальный, конечный во временном плане характер. А «своя» общественность должна, единожды возникнув, оставаться с организацией долгое время (а лучше — навсегда).

Здесь есть единственный выход — *общественность должна проникнуться к организации уважением и доверием*. Добиться этого, безусловно, очень непросто, но именно такую цель ставят перед собой настоящие профессионалы в сфере public relations, берясь за работу в интересах организации — и, разумеется, общественности тоже. Потому что заставить «полюбить себя» невозможно, этого можно достичь только путем сложных коммуникационных ходов, выработки и осуществления на практике особой, во многом уникальной для каждого случая стратегии.

Известный рекламный призыв советских времен гласил: «Летайте самолетами Аэрофлота». Он вызывал вполне справедливые усмешки публики — как будто можно летать самолетами какой-либо другой

авиакомпании! То же относилось и к другому призыву такого рода — хранить деньги в сберегательных кассах. Летали Аэрофлотом и делали вклады в сберкассы советские люди только потому, что альтернатив у них не было. Названные организации, по сути, заставляли любить себя и доверять себе административными методами. Организации сегодняшние, к счастью для общественности (и к неудовольствию тех, кто все еще обвиняет нас в манипулировании!), позволить себе административные методы не могут (есть, увы, исключения, но все они — реверанс в сторону уходящих времен). Они должны завоевать уважение. И путь к этому лежит в установлении прежде всего коммуникационных отношений с общественностью, использовании методов коммуникационного менеджмента.

Исходя из вышесказанного, мы можем дать такое рабочее определение public relations, во многом синтезирующее все приведенные ранее.

Public relations — *это способ управления с помощью коммуникации отношениями между организацией и ее аудиторией* (организацией и общественностью, внутри самой организации и т. п.). Или, говоря несколько иначе, *это искусство создания и продажи образов организации необходимой аудитории.*

1.3. Направления и принципы деятельности PR: единство в различии

Деятельность public relations в современном мире чрезвычайно многообразна. Коммуникационный менеджмент нынче в моде, ибо доказал свою эффективность в сравнении с силовыми, чисто административными способами разрешения противоречий и достижения целей. Чтобы не запутаться во всем этом многообразии, следует вычленить некие общие направления деятельности public relations, своеобразные «силовые линии», по которым организуется работа PR-структур, в какой бы сфере они ни были заняты.

Таких направлений несколько. Попытаемся свести их все в небольшую таблицу, беря за основу деятельность организации — субъекта социального действия и заказчика PR-услуг (табл. 1).

«Единство в многообразии» удается соблюдать во многом благодаря единой системе принципов, которыми руководствуется система связей с общественностью в своей деятельности. Мы не оговорились: сама система, обладающая, как и всякое законченное сложное образование, способностями к саморегулированию.

Таблица 1

Основные направления деятельности public relations

Направление	Основная миссия	Задача	Типовые мероприятия
Организация — общественность	Установление прочных и долговременных доверительных отношений с реальными и потенциальными потребителями с целью побуждения их к предпочтению продукции и услуг (в самом широком смысле) именно данной организации	Формирование «своей общественности» — группы постоянных потребителей, предпочитающих организацию всем реальным и потенциальным конкурентам	Максимально широкий круг мероприятий как напрямую для потребителей (дни открытых дверей, спонсирование массовых акций, благотворительность и т. п.), так и через средства массовой информации
Внутри организации	Формирование коммуникативной среды, благоприятной для тактических и стратегических направлений деятельности внутри организации как по вертикали начальство – подчиненные, так и по горизонтали — между работниками равного статуса	Формирование коллектива, полностью адекватного тактическим и стратегическим задачам развития организации	Разного рода корпоративные мероприятия: формальные (обучающие семинары, отчеты руководства перед коллективом и т. п.), неформальные (празднования дня фирмы, корпоративные пикники и т. п.)
Организация — организация	Установление благожелательных коммуникационных контактов как между потенциальными деловыми партнерами, так и между конкурентами (на основании общности их стратегических целей, таких как цивилизованное развитие бизнес- или политических структур)	Формирование «прозрачной» для сотрудничества и честной конкуренции бизнес-среды	Организация общественно значимой работы профессиональных ассоциаций, совместные заявления по различным поводам, участие в открытых рейтингах и конкурсах, подчеркивающих «прозрачность» конкуренции

Окончание табл. 1

Направление	Основная миссия	Задача	Типовые мероприятия
Организация — властные структуры	Установление благожелательных коммуникационных контактов между субъектами социального действия и контролирующими развитие социума в целом структурами	Формирование среды сотрудничества и взаимопомощи между организацией и властью	Участие в благотворительных местных программах, призванное ослабить груз социальных проблем, за которые отвечают власти

Поделимся небольшим наблюдением: когда в среде практиков заходит речь о принципах PR, нередко можно встретить скептическую или даже ироническую реакцию. Ее можно расшифровать так: мол, это все выдумки сугубых теоретиков, а мы должны поступать и поступаем так, как в каждом конкретном случае диктуют обстоятельства. Согласны вы с этим? Скорее да, чем нет? А теперь давайте разберемся, насколько такая точка зрения справедлива.

Практика связей с общественностью дает нам богатейший материал для раздумий и профессиональной учебы. Множество кампаний, множество побед, примеров блестящих находок... Но что-то есть во всем этом общее. Да-да, именно общие принципы, которые и были, перед тем как попасть в учебники и руководства, синтезированы на практике. При анализе успешной PR-практики выясняется, что таким принципам профессионалы все-таки следуют, иногда даже не задумываясь об этом.

Следует рассматривать общие принципы с точки зрения того, почему их применение выгодно, т. е. приводит к успеху. Поэтому предлагаемая ниже трактовка таких понятий, как «правда», «полная информированность», «компромисс» (табл. 2), возможно, не выдерживает критики с философской или социологической точки зрения, однако для профессионалов наиболее важно именно такое их толкование.

Можно говорить о необходимости практически в каждом конкретном случае выстраивания пошаговой стратегии компромисса.

Очевидно, что существуют исходные позиции, от которых требуется начать движение навстречу друг другу («согласовывание позиций»). Движение должно завершиться в «точке согласования», которая устраивает обе стороны. Очень часто эту точку найти бывает крайне непросто,

Таблица 2

Основные принципы public relations — прикладной аспект

Принцип	Его сущность	Почему его применение выгодно практикам
Правда	Отсутствие лжи — как явной, так и тщательно завуалированной. Следует помнить старую мудрость: «все тайное становится явным»	Еще одна столь же древняя мудрость гласит: «Единожды солгавший, кто тебе поверит?» *Общественность может простить любую коммерческую неудачу, но ложь она не прощает!* Тем более что рядом всегда найдутся конкуренты, готовые «раскрыть глаза» общественности на обман
Полная информированность	Говорить нужно все, любая недомолвка рано или поздно выходит на поверхность, и тогда она воспринимается как ложь, что недопустимо (см. выше)	Следование данному принципу не запрещает, а даже предполагает умелую расстановку акцентов. Во-первых, о чем-то мы можем говорить громко и подробно, а о чем-то вскользь и как бы между прочим. Во-вторых, практически из всякого негатива можно при умелой работе сделать позитив. Особенно в современной России, где о единых стандартах общественного сознания и даже морали можно говорить лишь условно
Компромисс	Невозможно добиться цели, не идя при *этом* на определенные уступки	«Двусторонность» public relations, направленность на взаимную гармонию (что, в *частности*, отличает PR от рекламы), наиболее ярко реализуется именно в следовании данному принципу. Всякому человеку приятно, когда ему делаются уступки, сколь бы незначительными они ни были. Данное чувство разделяет и общественность в целом. Заявляя свою приверженность данному принципу, мы автоматически отметаем возможные упреки в «манипулятивности» и обмане, упреки, которые для public relations давно уже стали «профессиональной болезнью». Поэтому принцип компромисса сегодня можно считать коренным принципом деятельности современных PR

но, как показывает практика, практически в любой ситуации она все-таки существует.

И еще одно достоинство набора принципов связей с общественностью: они отличают PR от вечного друга/соперника — рекламы!

1.4. Этика PR-коммуникаций: хорошо всем

Исходя из предложенного выше понимания принципов PR следует понимать и этику профессии. К сожалению, многие представляют пиарщиков этакими прожженными циниками, думающими только о том, как бы обмануть доверчивых сограждан. Конечно, это не так. Хотя бы потому, что, повторимся, *ложь и манипуляция в деятельности public relations не могут принести прочного, продолжительного успеха*. И поэтому должны быть отвергнуты!

Многочисленные этические кодексы public relations, носящие и всемирный, и внутрикорпоративный характер, закрепляют это понимание, во-первых, и активно демонстрируют его общественности, во-вторых.

Так, известный Афинский кодекс (Международный этический кодекс паблик рилейшинз), многократно воспроизведенный в различных учебных пособиях, гласит, что следует воздерживаться от «использования мошеннических методов и способов, направленных на создание у человека подсознательных устремлений, которые он не может контролировать по собственному желанию и, таким образом, не может держать ответ за действия, предпринятые на основе этих устремлений», т. е. от всякого рода манипулятивных тактик по отношению к общественности.

А вот как следует вести себя по отношению к заказчику (выдержка из Римской хартии международной ассоциации PR).

> «Хранить конфиденциальную информацию, полученную как от бывших, так и от нынешних клиентов, и не разглашать до тех пор, пока сам клиент не обнародует эту информацию или не выдаст специального разрешения на ее разглашение... Получать гонорары, заказы или другие материальные ценности не от клиента только после уведомления об этом последнего».

Сходные положения содержатся и в других этических кодексах (их полные тексты можно найти, например, на сайте www.image-contact.ru). Общим между ними является и то, что все эти действительно благородные устремления являются еще и выгодными. Действительно, о вреде использования манипулятивных технологий для

репутации как конкретной фирмы, так и сообщества в целом мы уже говорили, пойдет об этом речь и в дальнейшем. Столь же недопустимы для развития бизнеса в целом и обман либо нечестная игра по отношению к клиенту. Поэтому мы должны понимать, что *этические нормы прежде всего обеспечивают целостность и возможность цивилизованного развития PR-сообщества*. Этика нужна прежде всего для вас и ваших коллег!

Этическими же принципами (или «моральными императивами», по формулировке украинского практика PR Валентина Королько) непосредственно профессиональной деятельности PR как коммуникационной деятельности можно считать следующие:

- налаживание и поддержку коммуникационных взаимоотношений со всеми группами общественности, на которые оказывает влияние то или иное действие организации;
- совершенствование этих коммуникационных отношений, т. е. все большее превращение их в диалог.

Необходимо идти путем определения правил, их разъяснения и изменения таким образом, чтобы уровень понимания согласованности правил коммуникации между организацией и общественностью становился все выше.

Упомянем и о пресловутом «черном пиаре». Формально незаконным пиар быть может в случаях, если нарушает уголовное либо административное законодательство, ибо закона о связях с общественностью нет и в ближайшее время не предвидится. Такие случаи, конечно, вопиющи и вызвают справедливое возмущение всех, в том числе и «подставленных» таким образом коллег. Но речь, конечно, не только об этом.

Не берем в расчет политику. Но скажите, продвигать заведомо некачественный (или, к примеру, изготовленный с нарушением экологических норм, пусть и не в опасной для человека степени) продукт — это «по-белому» или «по-черному»? А распускать слухи о конкурентах, заведомо не соответствующие действительности?

Как сказал один уважемый практик в области связей с общественностью, «есть запрещенные законом технологии, а есть просто свинство, которое не зависит от профессии». Видимо, он прав. Как избежать даже невольного попадания в «тень»? Да просто не браться за сиюминутный заказ. Деньги все равно закончатся, а дурная слава удвоится – потому, что вы окажетесь тем, благодаря кому все тайное стало явным, кто не сумел «уберечь» своего клиента (хотя мы знаем, что в течение длительного времени это просто бесполезно). В общем, не поддавайтесь соблазнам!

Подытоживая, можно признать одной из отличительных черт связей с общественностью следующую. *Public relations — это бизнес, основанный на коммуникации, добиться успеха в котором можно, не нарушая ни собственных этических норм, ни этических норм сообщества.*

1.5. Связи с общественностью и реклама: вместе тесно, порознь грустно...

Начнем с приятного. Объединяет рекламу и связи с общественностью их **общая коммуникационная природа** — прагматика, жесткая нацеленность на определенный результат. При этом, естественно, информация должна передаваться не в распыленном виде, но собранная «пучком», стрелой, бьющей прямо в цель по заданной траектории. *И связи с общественностью, и реклама — это лишь различные типы прагматических коммуникаций.*

Некогда русский поэт Осип Мандельштам сравнивал отношения автора стихотворных текстов и читателя с «бутылочной почтой». Моряк запечатывает послание, бросает его в океан — и когда-нибудь оно дойдет до неведомого адресата. Так же и настоящая поэзия может найти своего ценителя через много лет и даже поколений. Конечно, public relations и реклама таких вольностей позволить себе не могут. Продолжая «почтовую» метафору, мы можем говорить в данном случае о телеграмме, вручаемой именно тому получателю, какому надо, причем под личную роспись... Телеграмма должна быть прочитана, понята и понята правильно. То есть *цель такой прагматической коммуникации — достижение адекватного (просчитанного коммуникатором) эффекта.*

Рекламу со связями с общественностью (а также еще много с чем, например с мероприятиями по продвижению продаж) сводят сегодня и в такой актуальной концепции, как *интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК).* Известно, что ИМК используются большинством крупных западных корпораций, давно разрешивших спор, какой из типов коммуникации «более матери истории ценен». Все — но каждый по-своему.

Известнейший в России теоретик маркетинга Ф. Котлер утверждает вот что.

> «ИМК — это концепция планирования маркетинговых коммуникаций, базирующаяся на оценке стратегической роли их отдельных направлений (рекламы, PR и т. д.) и поиске их оптимального сочетания для

воздействия коммуникационных программ посредством интеграции всех отдельных сообщений».

Сложновато? Вот что пишет, исходя из текущей практики, один из западных экспертов С. Плавукас.

«Маркетолог, успешно работающий в современных условиях, это тот, кто координирует коммуникационный комплекс настолько жестко, что из рекламы в рекламу, из статьи в статью, из одной программы в другую вы немедленно узнаете, что марка говорит одним и тем же голосом».

Вот этот принцип «одна организация — один голос», при этом вследствие объединенных усилий различных средств звучащий мощно и убедительно, и позволяет примирять буквально все стороны коммуникационных процессов. Да и в самом деле, просто экономически эффективнее продвигать образ фирмы в целом!

Посудите сами. Публика, на работу с которой затрачены гигантские средства, возможно, и раскупит товар X фирмы С. Однако для того чтобы продвинуть товар X1 той же фирмы, нам потребуются столь же глобальные усилия! Иной пример дает слоган фирмы *Sony*, выражающий общую коммуникационную концепцию. «It's a *Sony*» — и этим все сказано, о достоинствах собственно рекламируемого продукта можно говорить во вторую очередь. Он пойдет «под зонтиком» образа фирмы, созданного усилиями в рамках ИМК.

Однако следует помнить, что существуют специфически пиаровские методы направленной передачи информации (написания и вручения нашим адресатам «телеграмм»-посланий), и с рекламными они не схожи.

И все-таки почему мы занимаемся связями с общественностью, а не рекламой? Вот краткий свод основных различий (табл. 3).

Среди пиарщиков популярна байка — свободный пересказ известной еще с древних времен притчи. Солнце и ветер заспорили, кто из них сильнее. Целью этого спора было заставить одинокого путника снять плащ. Ветер дул-дул, но путник только сильнее кутался в одежду. А стоило пригреть солнышку, и плащ был скинут совершенно добровольно... Мораль такова: реклама (ветер) воспринимается как нечто идущее извне, от чего стоит прятаться. А связи с общественностью (солнце) идут «изнутри», из убеждений, системы ценностей, и решение в рамках воздействия PR принимает вроде бы сам потребитель. И уж если он его принял, то будет его придерживаться долго!

Да, именно долго — ибо выигрыш PR у рекламы ощутим прежде всего в стратегической перспективе. В общем, PR нужен прежде всего

Таблица 3

Разница между рекламой и PR

Реклама	Связи с общественностью
Реклама ориентирована на осуществление продаж, т. е. на конкретные действия потребителей	PR ориентирован на создание привлекательного для общественности образа, который, в свою очередь, будет способствовать росту продаж
Реклама дает короткий эффект, который «смывается» очередной рекламной волной (другого товара, продукции конкурента)	PR имеет продолженный эффект, менее интенсивный, но более долго работающий, чем рекламный
Многие осознают, что реклама «продает только один раз», а потом просто «исчезает», это вызывает у аудитории недоверие (психологически легко объяснимое, ибо реклама здесь похожа на иллюзиониста, который скрылся, не объяснив фокуса. Как не подумать, что он, вероятно, шулер!)	PR устанавливает длительные доброжелательные отношения, которые могут быть «проинспектированы» в каждой своей точке. Это гораздо сложнее, но и более эффективно, ибо внушает большее доверие
Реклама, как правило, продает то, что потребитель может «пощупать», апелируя к потребительским свойствам и через них — к свойствам личностным (употребив продукт X, ты получишь, помимо неповторимого вкуса, уверенность в себе и привлекательность)	PR апелирует к ценностям, как личностным, так и социальным. С одной стороны, эта особенность становится поводом для благотворительных акций, с другой — для проявлений патриотизма (и связанных с этим последствий)
Реклама лучше подходит для продвижения отдельного товара	PR подходит для создания «глобального образа» фирмы или товарной группы (например, группы высокотехнологичных товаров), а также образа жизни
Реклама апелирует к бессознательному, эмоциям и впечатлениям	PR опирается преимущественно на рациональные структуры личности и лишь во вторую очередь на эмоции (ценностные структуры являются рацио-эмоциональными)
Реклама является односторонней коммуникацией, в которой поддерживаются полностью субъектно-объектные отношения. Аудитория является чистым объектом, она «безгласна»	PR опирается на более эффективные, двусторонние отношения. Нередко это отношения, построенные на прямом или опосредованном личном контакте с потребителем, например телефонные «горячие линии» (правда, последнее время и рекламные ролики сопровождаются такими телефонами)
Затраты на рекламу, как правило, выше, и экономический эффект меньше, чем в случае с PR	PR по затратам является более экономным, чем реклама, а следовательно, более экономически эффективным (хотя нередко лишь в стратегической перспективе)

тем компаниям, что собираются работать серьезно и ответственно, переживая различные стадии становления и роста своей организации. И — оставаясь честными (в каких пределах, мы уже говорили) с общественностью.

1.6. Всемирная история PR в одной главе

На протяжении всего развития человечества постоянно создавались и отрабатывались те или иные приемы коммуникативного воздействия. Это происходит как на уровне бессознательном, так и на уровне осознанном, когда различные факторы рационально используются для достижения необходимых эффектов. Мы (вслед за историками PR) можем перечислить несколько типов публичной прагматической (напомним — рассчитанной на достижение эффекта) коммуникации, с видоизменениями прошедших сквозь века. Это не совсем PR, но это те источники, откуда профессионалы коммуникационного менеджмента черпали и черпают опыт, идеи, вдохновение.

Возникновение PR как системы произошло в начале XX в. Все, что было до этого, мы относим к неким «протоформам» PR, к питательной среде, бесценному опыту, откуда в итоге появилась современная система коммуникационного менеджмента.

«Послания апостола Павла были написаны с целью привлечения новых последователей и совершенствования нравственности прихожан, разбросанных по всей Римской империи. Эта кампания оказалась настолько удачной, что многие ее слоганы и слова ободрения цитируются до сих пор. Пророк Мухаммед во время споров или беспорядков имел обыкновение удаляться от толпы и возвращаться со стихами (сурами), ниспосланными Аллахом, которые использовались как аргументы в пользу того или иного решения. Эти и другие размышления стали известны как Коран»[1].

Использовали властители древности и совсем «такие же, как сегодня», способы общения с публикой. Так, готовясь к очередному сражению, Юлий Цезарь обращался с посланиями к Риму и, более того, организовывал нужную ему публичную реакцию — поддержку общества.

Новое развитие стратегия и тактика прагматической коммуникации (прото-PR) получили в деятельности церкви — как Ватикана, так и его

---

[1] *Ньюсом Д., Ван Слайк Терк Дж., Крукеберг Д.* Все о PR. Теория и практика паблик рилейшнз. — М., 2001.

противников. Если католическое руководство использовало «пропаганду» (если переводить буквально, «взращивание» — есть русский аналог из молодежного слэнга «окучивание» — паствы) с церковных амвонов, т. е. очень официально, торжественно, то реформаторы предпочли иной стиль. Они стали работать непосредственно с людьми, индивидуально с каждым, подходя к ним прямо на улицах и ведя доверительные беседы без всякого рода официоза и непонятных для большинства слов, т. е. использовали современный метод «от двери к двери», который в 90-х гг. XX в. в России взяли на вооружение коммунисты. В итоге официальный Ватикан эту кампанию проиграл, так же как официальный Кремль потерпел поражение в целом ряде парламентских выборов...

Черты, приближенные к современному состоянию, прагматические коммуникации стали приобретать в Соединенных Штатах Америки начиная с XVIII в. Тому есть несколько объяснений. Прежде всего, именно в тогдашних Штатах стало складываться некое подобие гражданского общества, в котором общественное мнение, т. е. оценка обществом своих правителей, стало иметь существенное значение. Именно работа с обществом, привлечение его на свою сторону через увлечение освободительными идеалами, сыграли решающую роль в процессе завоевания Совединенными Штатами независимости от британской короны.

Такие общественные деятели, как Сэмуэл Адамс и Томас Пейн, по сути «спланировали и организовали» получение народной поддержки. Упомянутый Адамс считается одним из творцов знаменитой публичной акции «Бостонское чаепитие», когда колонисты демонстративно, в знак протеста против политики королевской власти, сбросили в воды Бостонской бухты ящики с привезенным из Великобритании чаем. По признанию историков, это событие стало одной из крупнейших сенсаций дотелевизионной эпохи в Северной Америке.

Следующий этап развития протоформ PR в США — это бурное развитие в XIX в. печатных средств массовой информации. Общество хотело знать много и обо всем — и тут же нашлись желающие наполнить каналы массовой информации теми сведениями, распространение которых затрагивало сферу интересов «сильных мира сего». Появилась профессия «пресс-агент» — профессия, сразу же ставшая популярной и выгодной. Пресс-агенты наводняли газеты разнообразной информацией, в том числе и классическим компроматом: заявлениями, карикатурами, фотографиями (кстати, через столетие они сразу же взяли на вооружение радио и телевидение, едва ли не первыми оценив их возможности).

То, что «золотой» (или, по ироничному выражению Марка Твена, «позолоченный») век лавинообразного роста американского бизнеса близился к завершению, стало ясно, когда деловой мир потрясли два кризиса – 1873 и 1884 гг. Организованные тогда безработными в крупных городах «голодные марши» ярко свидетельствовали о драматическом положении трудящихся. И общественность неожиданно поддержала не магнатов-капиталистов, а простых рабочих, поставленных в нечеловеческие условия существования. Внезапно закончилось время, когда короли большой экономики могли заявлять: «Общественное мнение меня не волнует». Внезапно оказавшиеся под огнем критики капиталисты сначала прибегли к помощи рекламы, а затем обратились к услугам разрозненных отрядов пресс-агентов, чтобы попытаться ответить на волну враждебности, поднявшуюся против них. Чтобы справиться с таким общественным негативом, нужна была система управления коммуникациями. И, как ответ на требования момента, она возникла в начале XX столетия...

Работа журналиста Айви Ли на Джона Д. Рокфеллера придала окончательную форму этому новому образу деятельности. В 1914 г. пресса яростно атаковала семью Рокфеллеров в связи с серьезными инцидентами, возникшими в результате подавления забастовок в Ладлоу, штат Колорадо. Дело оказалось столь серьезным, что бизнесмены были даже вызваны в следственную комиссию Сената. Тогда Айви Ли взялся за казавшуюся неразрешимой задачу, организовав длительную кампанию, которая в результате полностью изменила имидж Рокфеллеров: фамилия руководителей большого бизнеса Америки, вызывающая самую негативную реакцию общественности, превратилась в синоним благотворительных фондов, университетского меценатства, триумфа американской науки и техники.

Айви Ли опубликовал размеры налогов и сборов, которые платят государству Рокфеллеры, показал, что означает для Америки деятельность их заводов, обнародовал общие размеры заработной платы, выплачиваемой тысячам рабочих и служащих, которым эта семья обеспечивает рабочие места. Он ясно и доходчиво продемонстрировал общественную и экономическую значимость руководителей компании уровня Рокфеллеров. Кроме того, Рокфеллер «пошел в народ», общался с рабочими, танцевал с их женами на маленьких вечеринках в далеких поселках...

Идея Ли сводилась к тому, что промышленники не должны ничего скрывать, что в самой их деятельности нет ничего позорного и что о ней нужно говорит громко и уверенно, приводя в подтверждение весомые доказательства.

Его концепция, с годами развитая и усовершенствованная теоретически и практически, может быть кратко сформулирована следующим образом: необходимо вести бизнес с учетом человеческого фактора, нужно служить интересам общества, и тогда журналисты, которых не следует пытаться обмануть, наконец поверят вам. А через их посредство поверит вам и общество.

Теперь следует назвать основные закономерности, которые привели к возникновению PR именно как системы.

1. Политические

Наличие развитого гражданского общества, в котором мнение граждан значимо для власть имущих и последние вынуждены бороться за привлечение этого мнения, изменение его в свою пользу, т. е. наличие политической конкуренции.

2. Экономические

Наличие развитого, конкурентного рынка, участники которого вынуждены бороться за потребителя с множеством других рыночных субъектов, предлагающих аналогичные товары и услуги. Соответственно, *экономической оболочкой существования и развития PR как системы коммуникационного менеджмента является наличие частной собственности, на базе которой строится конкурентный рынок.*

3. Коммуникационные

Для полноценной работы PR-коммуникационного менеджмента совершенно необходимым условием является *наличие в обществе разветвленных, развитых каналов массовой коммуникации*. Без существования таких каналов (которые появились только в XX в.), т. е. без возможности единовременного оповещения миллионов людей о чем бы то ни было, все «гениальные» разработки пиарщиков остаются не более чем лабораторными опытами.

История цивилизации учит, что любое серьезное социальное явление возникает только при совпадении «субъективного» и «объективного». Для PR, как мы увидели, такой «точкой совпадения» стало именно начало XX в. А для отечественного пиара названные условия сложились лишь в 90-х гг. прошлого столетия. Если говорить очень коротко, то за десять лет связи с общественностью в нашей стране (как,

впрочем, и реклама) прошли большой путь: с одной стороны, от изобретения доморощенных методов воздействия на аудиторию через копирование западных образцов к оригинальным методикам, с другой — от идеологии к прагматике. Если для связей с общественностью в России все 1990-е гг. наиболее «хлебной» была политическая отрасль, то с 2000 г. мы наблюдаем резкий и закономерный рост бизнес-PR. Да и рекламный рынок России развивается, что особенно заметно на фоне общемировой стагнации. В общем, нам есть чем заняться!

1.7. Ваше место в компании

Все зависит от того, в какой компании вы работаете. О корпорациях мы договорились здесь разговора не вести — у них особый уклад. По этому укладу российские корпорации ближе к западным, чем к небольшим отечественным компаниям (другое дело, что не все, «снятое» с западного опыта, работает, многое остается в «роли аксельбанта» — красиво, пафосно, но в общем бесполезно). В целом крупные корпорации, как немногое в России, сегодня могут быть названы «государством в государстве». Таких «суверенных территорий» у нас немного, гораздо больше предприятий, которым приходится работать с упором на рациональность, экономичность и эффективность. Можно в связи с этим повторить: не важно, какие соображения заставили ваше руководство создать отдел по связям с общественностью. *Важно, чтобы вы и ваши сотрудники доказали: PR-работа приносит реальную пользу.*

Согласно одному из исследований руководство организаций удерживают от введения в свою структуру отдела по связям с общественностью следующие соображения:

- финансовая ограниченность;
- несколько узкое представление руководителей о возможностях PR;
- распределение PR-функций между различными действующими отделами.

Значит, приносимая вашей деятельностью реальная польза должна развеять сомнения руководства по каждому из этих трех направлений: доказать экономическую выгоду, показать богатство инструментов PR, убедить в том, что работа по связям с общественностью — специфическая деятельность, выполнять которую должны узкие специалисты.

Зачастую в небольших компаниях должность руководителя PR-направления совмещается с должностью корпоративного рекламиста, однако необходимо помнить, что PR все же гораздо «тоньше» рекла-

мы и требует более высокой квалификации. Реклама — это одна из возможных стратегий «внешнего» коммуникационного поведения компании. Без нее в принципе обойтись можно. Так, в секторе, связанном с розничными продажами, организацию может удовлетворить практика sales и trade-promotions (продвижения продаж и торговых точек соответственно). В секторе оптовой торговли вполне можно, особенно на первых порах, обойтись контактами с «первыми лицами» компаний — потенциальных партнеров.

С PR все обстоит иначе. Это важная, а мы скажем, и обязательная часть бизнеса абсолютно любой компании уже потому, что *пиарщик в ответе за репутацию фирмы*. Без репутации (в глазах различных аудиторий, и потребительских, и предпринимательских) не может нормально существовать ни одна организация. Этим-то обстоятельством и определяется высокое положение специалиста в корпорациях. Самое дорогое (иногда и буквально — репутацию можно оценить, и стоит она часто дороже всех материальных активов!) малознакомому менеджеру доверять нельзя. На Западе за связи с общественностью отвечает специалист в ранге вице-президента. Отечественный вариант — директор по PR. Ну, или руководитель отдела, вхожий в «узкий круг» руководства фирмы.

Данное обстоятельство накладывает отпечаток на ваши отношения с самым высшим руководством. Они должны быть откровенными и доверительными *Вы обязательно должны знать обо всем, что происходит в организации и что произойдет, в числе самых первых!* Иначе, как нередко бывает, ваша работа сведется к локализации маленьких и больших «репутационных пожаров». Мало того, что роль пожарного-неудачника, пытающегося обойтись дырявой лейкой (а именно такой образ лучше всего подходит к ситуации!), незавидна и унизительна. Опыт показывает: все усилия такого рода бесполезны, и рано или поздно произойдет катастрофа. Кто за нее будет отвечать в числе первых? Попробуйте-ка угадать... Вы работаете с информацией, и этой информации у вас должно быть вдоволь. Наш совет: оговаривайте с руководством данное условие — постоянный доступ как к полной информации, так и «к телу» ее главного носителя — при поступлении на службу. Если вам в этом будет отказано, лучше не связываться...

С другой стороны, *вы должны быть источником информации для руководства о том, чем живет и дышит коллектив, а также о том, какова «температура за бортом»*. По долгу службы вы занимаетесь внешними и внутренними коммуникациями, а значит, лучше, чем руководство, у которого хватает иных дел, знаете реальную картину.

Если вам не доверяют, если с вами разговаривают по принципу «все знаю сам!», это очень плохой симптом. Это значит, что в нужный момент у вашего босса не окажется нужной информации для принятия решения, что грозит большими проблемами. А вам как «не предупредившему» — оргвыводами. Возможно, именно поэтому по уровню стресса профессия PR-менеджера стоит в одном ряду с профессиями медика и пожарного.

Вот несколько примеров такого фатального непонимания (почерпнуты, в частности, из газеты «Ведомости»). «У некоторых руководителей существует неправильное понимание того, что такое PR, что это не просто покупка полос в газетах. Я думаю, часть конфликта лежит в этой области», — говорит Ю. Котлер, консультант компании *Ward Howell International*. В. Аксенов, директор по корпоративным отношениям, член правления ОАО «БАТ-Ява», считает, что если о компании валом идут негативные материалы, то скорее всего в этом виноват не пресс-секретарь, а руководство компании, проводящее соответствующую политику. И. Кузьменков, генеральный директор PR-агентства «Кузьменков и партнеры», рассказал, что от представителей аудиторско-консалтинговых компаний ему доводилось выслушивать следующие «задачи»: «А не могли бы вы сделать так, чтобы о нашем рынке вообще ничего не писали?» Руководители крупных производственных предприятий спрашивали Кузьменкова: «А нельзя ли сделать так, чтобы "Коммерсантъ" не выходил?» или: «А можно запретить СМИ вообще что-либо писать обо мне?» «Это не шутки. Это было сказано на полном серьезе», — говорит Кузьменков...

Исходя из вышесказанного настоятельно советуем — *с самого начала по возможности максимально формализовать свои обязанности*. Хорошо, если это способен сделать ваш босс, но нередко он сам довольно туманно представляет, из чего будут состоять трудовые будни нового работника. Значит, не стесняйтесь очерчивать круг своих забот сами, иначе это будет сделано другими, и вам, в прямом и переносном смысле, мало не покажется.

И еще одно. По общему мнению рекрутеров и специалистов по PR, главная проблема при подборе пиарщика — нечеткое понимание руководителями обязанностей специалиста. Часто руководители путают должности пресс-секретаря и пиарщика (хотя первый, как явствует из самого названия должности, занимается лишь узким сегментом — медиа-рилейшнз, а второй ведет всю работу). Бывают случаи, когда работодатели хотят, чтобы пиаром занимался офис-менеджер. И наоборот, чтобы пиарщик занимался офис-менеджерской работой, хотя бы

частично (соединял с нужными людьми, планировал встречи и т. п.). Думается, что такие вакансии лучше оставить другим. Они не принесут ни пользы, ни удовлетворения, причем ни вам, ни несчастной организации, где царит такая, с позволения сказать, корпоративная культура.

К сожалению, довольно часто корпоративные специалисты по связям с общественностью сами подставляют себя под удар, соглашаясь на самые абсурдные требования работодателя. Один специалист по PR утверждает, причем ссылаясь на опыт своих коллег, что руководитель, который платит специалисту хорошие деньги, вправе рассчитывать на исполнение всех своих PR-прихотей. «У каждого руководителя есть свои мифы о том, что собой представляет PR. Пиарщик должен сделать все, что от него зависит, чтобы обеспечить интересы руководителя, каким бы сумасбродом он ни был», — говорит он. Это, конечно, нарушение одного из профессиональных принципов — честности, хотя бы по отношению к самому себе. А нарушая этот принцип здесь, нельзя быть честным и по отношению к аудитории.

1.8. Ваши сотрудники

Но, предположим, вы сумели договориться с боссом о тех принципах, на которых собираетесь взаимодействовать. Теперь следует очертить круг обязанностей, которыми должны заниматься вы и вверенный вам отдел. Возможно, поначалу вы будете в гордом одиночестве — но одной из ваших первоначальных целей следует считать убеждение руководства в необходимости расширить и углубить работу по конкретным направлениям. В конце концов, работы «вообще» не существует ни в одном структурном подразделении: ни в отделе сбыта, ни в плановом. Мы знаем из опыта, что рано или поздно толковый руководитель поймет вашу правоту. Чем же займетесь вы и ваш отдел?

Если достаточно коротко, то в обязанности вашего подразделения (а на первых порах и ваши лично!) входит решение всех вопросов, так или иначе затрагивающих связи с общественностью. В частности это:

- определение, разработка и осуществление стратегии отношений с общественностью и другими внешними аудиториями организации;
- ответы на жалобы, запросы и требования от подразделений предоставления информации, укрепляющие или поддерживающие имидж компании;
- контроль за предоставлением информации о компании СМИ;

- активное участие в утверждении бюджета на проведение рекламных, сбытовых, маркетинговых и т. п. акций;
- разработка концепций проведения рекламных мероприятий и коммуникация с внешними исполнителями (рекламными агентствами и т. п.), в случае необходимости — их осуществление.

Типичной номенклатурой должностей в отделе, да и в организации, является следующая:

- старшее звено — директор по PR (он же — на западный манер — вице-президент по связям с общественностью), начальник отдела по связям с общественностью;
- среднее звено — менеджер (или старший менеджер) по PR, руководители направлений (исследовательского, креативного, по работе со СМИ и т. п.);
- младшее звено — ассистент менеджера по PR, специалисты, такие как социолог, аналитик (иногда в одном лице), копирайтер (тестовик), спичрайтер (пишет речи, выступления и доклады руководству), дизайнер, специалист по Интернету и т. п. Заметим, что категория специалистов часто является «заемной» — приглашенной со стороны на один проект или группу проектов.

Специалисты советуют начать расширение отдела все-таки постепенно, с сочетания должностей. Так, менеджер по работе со СМИ может одновременно выполнять обязанности журналиста и специалиста по созданию и распространению оперативной информации, а в некоторых случаях и специалиста по работе в Интернете. Маркетинговую информацию можно заказывать либо соответствующему отделу вашей организации, либо сторонним организациям. Дизайнера — нанять на почасовую оплату.

Как советуют эксперты, можно сократить отдел до четырех человек: начальника отдела и по совместительству спичрайтера, менеджера по СМИ (копирайтера, распространителя информации и новостей), менеджера по спецпроектам (занимается всем остальным) и секретаря-делопроизводителя. А уж такой штат может позволить себе содержать даже самый экономный и расчетливый руководитель небольшой компании. А если и это покажется ему чрезмерным, время PR-отдела еще не пришло!

Давайте подробнее разберем некоторые должностные обязанности. Начнем с самой распространенной (и самой «неопределенной»!) должности менеджера по связям с общественностью. Или даже связям с общественностью и рекламе, что, следует признать, на пред-

приятиях с количеством работающих до 100 человек все-таки оправданно.

Существуют два основных варианта. Во-первых, менеджером может называться специалист, занимающийся коммуникациями практически в одиночку. То есть вы. Что ж, в таких случаях его работа включает все основные направления продвижения продукта, которые руководство компании считает приоритетными. Такому человеку могут быть поручены разработка и ведение всего комплекса рекламных и PR-кампаний в соответствии с корпоративной политикой маркетинговых коммуникаций: разработка концепций, выбор средств и носителей рекламы, бюджетирование, медиа-планирование, выбор подрядчиков, оценка эффективности... В зависимости от специфики вида деятельности компании и расставляются приоритеты. Так, во многих торгово-производственных компаниях часто в его непосредственные обязанности входят работа с корпоративным СМИ, раскрутка сайта фирмы, разработка и реализация программ директ-маркетинга.

Второй вариант — менеджер есть лишь один из сотрудников подразделения, и тогда ему в обязанности вменяется какой-либо конкретный участок работы. Если это менеджер по связям со СМИ (он же пресс-секретарь), то к таким обязанностям могут относиться создание информационных поводов, написание статей, пресс-релизов, интервью, ведение корпоративного сайта и т. п. Лучше, конечно, когда специализация более узка, ведь в последнем случае (взятом из практики!) смешаны обязанности нескольких специалистов, в том числе и копирайтера (текстовика).

Вот что по поводу должностных обязанностей сотрудников, находящихся на различных ступенях корпоративной PR-иерархии, гласят западные корпоративные кодексы.

Директор по PR:

- совместно с высшим руководством разрабатывает задачи в области связей с общественностью и стратегии по созданию благоприятного корпоративного имиджа компании;
- формирует концепцию деятельности по планированию, разработке и применению корпоративной политики;
- разрабатывает методы и программы осуществления связей с общественностью;
- осуществляет анализ информации о позиции инвесторов, тенденциям в области акционерной собственности;
- отслеживает основные тенденции в области информационных ресурсов;

- следит за распространением внутренней и внешней информации;
- совершенствует и контролирует исполнение бюджета.

PR-менеджер:

- участвует вместе с высшим руководством компании в разработке корпоративных задач и доведении их до сведения лиц как внутри, так и вне организации для создания благоприятного корпоративного имиджа;
- занимается определением, разработкой и осуществлением стратегии связей с общественностью; участвует в решении вопросов, имеющих отношение к связям с общественностью;
- дает ответы на жалобы, запросы и требования по информации, укрепляющей или поддерживающей имидж компании;
- контролирует предоставление информации о компании как внутренним, так и внешним средствам массовой информации;
- принимает участие в совещаниях по утверждению бюджета на проведение рекламных акций;
- разрабатывает концепцию проведения рекламных мероприятий и контактирует с заинтересованными сторонами.

Специалист:

- участвует в планировании, подготовке и распространении через газеты, другие периодические издания и аудиовизуальные СМИ рекламной информации, касающейся компании;
- готовит в письменном виде сообщения, речи и личные послания;
- разрабатывает концепцию взаимодействия компании с представителями прессы, радио, телевидения, местными организациями, акционерами;
- закупает место и время для рекламы.

Естественно, в каждом конкретном случае перечень обязанностей должен корректироваться. Кстати, с не очень давних пор мы все работаем вполне официально. Постановлением Министерства труда и социального развития РФ № 59 в 2003 г. в России де-юре учреждена «новая» профессия: связи с общественностью. Она включена в «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих».

Типовую должностную инструкцию, необходимую, например, для заключения трудового договора и составленную на основании нормативных документов, смотрите в приложении. На ее основе нетрудно составить аналогичные инструкции для специалистов других ступеней.

1.9. Ваши деньги

Высокие заработки в корпоративных связях с общественностью, по большому счету, являются мифом. Вернее, так: работники данного отдела зарабатывают ровно столько же, сколько и равные им по статусу работники других отделов. А его руководитель (вы) — столько же, сколько другие вице-президенты, начальники отделов, директора и пр.

Согласно исследованиям, проводимым профессиональными ассоциациями, в столицах уровень заработных плат в корпоративных PR в среднем таков:

- высшая ступень — от 700 до 3000 у. е.
- средняя ступень — от 450 до 1500 у. е.
- низшая ступень — от 300 до 1000 у. е.

Необходимы два уточнения. Во-первых, эти цифры показывают лишь общий горизонт, задают некоторые, достаточно большие интервалы. То есть начальнику отдела больше 3000 у. е. просить неудобно, меньше 700 — неприлично. Но так как, повторим, уровень зарплат работников в данном секторе соответствует уровню в остальных секторах данной организации, то «просить» о чем-либо и не приходится — действует единый стандарт (должен действовать по крайней мере — вы должны быть уверены, что вас и ваш отдел оценивают никак не ниже, чем сидящих за стенкой плановиков!).

Во-вторых, сюда не включены дополнительные выплаты, премии, льготы в денежном и натуральном выражении и т. п. Они могут достигать вполне внушительной суммы. Так, «Альфа-Банк» посылает пиарщиков из региональных отделений поучиться не куда-нибудь, а в Западную Европу, регулярно устраивает для них семинары в столицах и т. п. Все это тянет на внушительную сумму — и идет, конечно, только на пользу как вам, так и вашему делу.

Вышесказанное полностью применимо и к регионам. Увы, конечно, не в части зарплатных сумм, которые на порядки ниже, как, впрочем, и все выплаты в корпоративном секторе. Так, по сведениям газеты «Континент-Сибирь», зарплаты корпоративных пиарщиков в Новосибирске зависят от должностных обязанностей, но в целом колеблются от 4 до 15 тыс. руб. Оговоримся, что с представительствами российских и западных корпораций все иначе. Уровень зарплат в них, как правило, несколько ниже, чем в центральных офисах, но все-таки выше, чем в регионе. Так, пиарщики в сибирских региональных отделениях столичных банков получают около 1000 у. е., в то время как их коллеги

из банков местных — в два раза меньше. Разумеется, делаем поправку: богатые регионы типа Тюмени могут позволить себе больше, чем бедные типа Алтая.

Однако денежный вопрос имеет и иное, возможно, даже более важное измерение. Это бюджет на внешние коммуникации, т. е. на рекламу, представительские нужды, специальные мероприятия и т. п. Запомните: вы должны иметь к составлению и утверждению такого бюджета самое прямое отношение! Если вас не подпускают к распределению денег, хорошенько задумайтесь, так ли хорошо идут ваши профессиональные дела? Ведь нередки случаи, когда отделу по связям с общественностью и рекламному отделу предлагается делить между собой или по различным статьям расходов сущие копейки. А требуют со специалистов по полной программе. Вы должны довести до руководства свое видение целей коммуникационной работы и необходимых для этого сумм. Или по крайней мере четко, желательно в письменном виде, объяснить ему, почему выделенных денег никак не хватит на намеченные мероприятия.

Конечно, последний вариант чреват конфликтом. Его логика проста: у начальства будут претензии насчет вашего умения работать, экономить, договариваться и т. п. Что ж, возражайте, аргументируйте. Но ни в коем случае не давайте несбыточных обещаний! Лучше пойти на конфликт, честно заявив, что желание босса в этих условиях, с данным денежным лимитом невыполнимо, чем потом отвечать за срыв дела. Аргумент «я же говорил», как вы понимаете, никого не спасает. Эксперты считают: приняв с самого начала позу «чего изволите?», пиарщик, конечно, гарантирует себе комфортное существование на некоторый срок, однако уважения к нему как профессионалу он уже не дождется никогда. Чтобы добиваться ощутимых результатов, время от времени придется отстаивать свою точку зрения!

И еще один денежный аспект — практика так называемых откатов. Чего греха таить, некоторые корпоративные пиарщики кормятся с этого, да и журналистов с рекламщиками (из независимых агентств) подкармливают. Логика такова: я размещаю у тебя заказ на фирменную атрибутику на 10 тыс. у. е. (хотя мог бы за углом заплатить за то же самое всего 8 тыс.). Разница идет мне в карман или делится и т. п. Чем все это кончается, известно, ибо еще Библия гласит, что все тайное становится явным. Наш совет: лучше не связывайтесь. Даже если вы уйдете с места нынешней службы целым и невредимым (физически), на вашей моральной и профессиональной физиономии останется неизгладимый след... Нет, конечно, без работы вы не останетесь, но, уве-

ряем вас, работодатели будут в вас видеть человека, от которого можно ожидать всего – соответственно, именно так, в сомнительном качестве «на все готового», вас и будут использовать.

Советуем также избегать дел, связанных с передачей крупных денежных сумм по назначению (почему-то боссы любят давать поручения такого рода именно пиарщикам). Во-первых, это не входит в ваши должностные обязанности. А во-вторых... ну их, деньги. Лучше держаться подальше, занимаясь формированием коммуникационного капитала организации.

1.10. Итак, начинаем

Ну что ж, с начальством, коллективом, деньгами определились. А самое главное – придумали и официально закрепили круг своих обязанностей. Можно начинать. Вопрос только, с чего именно. Глаза разбегаются, ибо поле непаханое, планов громадье, да и результатов хочется добиться поскорее.

Совет таков: начните с аналитики. По нескольким направлениям.

1. **Поставьте «нулевую точку».** Это сегодняшнее положение организации в общественном мнении, в мнении необходимой для ее развития аудитории (как это видится вам первоначально). До этой точки коммуникационная работа не велась. После – начинается. Поэтому данная точка будет служить вам своеобразным 1913 г. Помните, как в советское время с этим годом сравнивали все успехи СССР, от выплавки стали до полетов в космос... На сколько увеличился показатель в 1970 г. в сравнении с 1913-м? Вот именно! Эта точка может быть дана как в формализованном виде (известность и узнаваемость бренда по данным социологических исследований, количество публикаций, даже объем сделок), так и в описательном, в виде докладной записки, где вы обозначите направления прорыва и инструменты, нужные для этого. Формализовать или красиво описывать — зависит прежде всего от вкуса вашего босса. Изучайте его очень подробно! Пригодится.
2. **Проведите анализ аудитории воздействия.** Разделите ее (клиенты, партнеры, СМИ, персонал компании, органы власти, акционеры, инвесторы и т. д.) по степени актуальности и освоенности. Возможно, до вашего прихода все усилия были направлены не туда — на региональных оптовых покупателей, в то время как надо зацепить партнеров из-за пределов региона, для чего первоначально хватит хорошей почтовой рассылки...

3. **Проанализируйте сильные и слабые стороны своей организации.** Попробуйте «заглянуть в будущее», поняв, откуда и каких угроз (или, наоборот, даров фортуны) можно ожидать. Попытайтесь найти уникальную, свойственную только вашей организации особенность или отличительную черту. Ее нужно делать главной «фишкой» всех коммуникационных действий!
4. **Составьте досье на возможных партнеров и противников.** К первым относятся СМИ, а также независимые PR- и рекламные агентства, с которыми вам предстоит работать. Ко вторым — аналогичные агентства и СМИ, но уже работающие с конкурентами вашей организации (конкурентов тоже нужно знать, но на первых порах придется ограничиться теми, кого назвал ваш босс; не исключено, что он ошибался!).

Конечно, те данные, которые вы положили в основу своих первых аналитических усилий, потом нужно будет постоянно пополнять и актуализировать. Но только анализом ограничиваться нельзя, да вы и не сможете его произвести без одновременной **полевой работы**. Идите знакомиться, прощупывать, «врубаться в контекст»!

- **Знакомьтесь со СМИ.** Лично с редакторами, ведущими сотрудниками, с теми, кого вы будете пытаться привлечь на свою сторону, включить в состав «доверенных журналистов». Об этом — в соответствующих главах.
- **Знакомьтесь с властями.** Начать можно с пресс-служб. Их работников нужно расположить к себе, например, завязав (равно как и с журналистами) неформальные отношения в хорошем кафе. Даже в крупных региональных центрах количество персон, интересующих вас, невелико, со всеми можно завязать контакты, даже не спившись...

И вот вы готовы к тому, чтобы составить на основе аналитики и личных контактов **стратегию коммуникационного развития организации**. В ней должна содержаться часть, регламентирующая внутреннюю циркуляцию информации: должно быть определено, какая информация является конфиденциальной, кто имеет право представлять официальную точку зрения компании и для какой аудитории, какие мероприятия по информированию сотрудников собственной организации являются необходимыми и первоочередными. Подумайте о выпуске корпоративного издания.

В части внешних коммуникаций прежде всего сделайте следующее:

- составьте список ключевых для компании СМИ;

- определите темы и акценты, которые будут использоваться при работе с каждым конкретным ключевым средством массовой информации;
- выделите двух-трех человек в компании, имеющих право предоставлять СМИ комментарии и экспертные оценки по ключевым вопросам деятельности, а также круг вопросов, которые каждый из них может представлять масс-медиа;
- продумайте и подготовьте эффективную систему информирования ваших целевых аудиторий на основе веб-сайта компании;
- разработайте примерную схему мероприятий для деловых клиентов и партнеров организации, таких как проведение презентаций, семинаров, участие в совместных акциях с другими компаниями, организация работы клуба VIP-клиентов, участие в выставках и т. д.

А после того как эта стратегия произведет на вашего босса неизгладимое впечатление, вам останется только исполнить ее! Как — читайте следующие главы нашей книги.

Резюме главы: 10 стартовых советов

1. Единственное, что вам по-настоящему нужно усвоить из теории, это коренные преимущества связей с общественностью перед рекламой. Прежде всего то, что PR (в отличие от «разовой» рекламы, которую для дополнительного эффекта нужно все время повторять) имеет продолженный эффект, менее интенсивный, но более долго работающий, чем рекламный. Секрет этого эффекта в создании привлекательного для общественности образа, который, в свою очередь, будет способствовать росту продаж.
2. Соответственно, главное определение связей с общественностью будет звучать так: это сумма продолжающихся мероприятий по созданию образа организации и «продаже» его соответствующей аудитории. «Платит» она за образ своей лояльностью.
3. Мечта всякого пиарщика — создать круг «своей» общественности, максимально лояльной ко всем действиям и продуктам нашей организации. Этакий «клуб надежных друзей фирмы X».
4. Не важно, какие соображения заставили руководство организации создать отдел по связям с общественностью (мода, престиж и т. п.). Важно, чтобы вы и ваши сотрудники доказали: PR-работа приносит реальную пользу.

5. Помните, что существуют три основных опасения со стороны руководства по отношению к подразделениям по связям с общественностью: это слишком дорого, это бесполезно, PR-функции уже выполняются (офис-менеджерами, кадровиками и т. п.). Значит, вы должны доказать экономическую выгоду, показать богатство инструментов PR, убедить в том, что работа по связям с общественностью — специфическая деятельность, выполнять которую должны узкие специалисты.
6. С самого начала определите стиль отношений с руководством (которое, возможно, о специфике вашей работы имеет самое приблизительное представление). Сами придумайте себе круг обязанностей и закрепите его документально.
7. Ни в коем случае не давайте руководству несбыточных обещаний! Лучше пойти на конфликт, честно заявив, что желание босса в этих условиях, с данным денежным лимитом невыполнимо, чем потом отвечать за срыв дела. Опыт показывает, что «стрелочниками» нередко назначают как раз пиарщиков.
8. Вы обязательно должны знать обо всем, что происходит в организации и что в ней произойдет, в числе самых первых.
9. Вы должны иметь к составлению и утверждению пиар-бюджета самое прямое отношение! Если вас не подпускают к распределению денег, задумайтесь: так ли хорошо идут ваши профессиональные дела?
10. Если вам не дают расширять штат, нагружают посторонними обязанностями, держат в черном теле, не допуская к обсуждению важнейших проблем, задайте себе вопрос: может быть, время PR-отдела в эту организацию еще не пришло? И лучше держаться от нее подальше, не рискуя профессиональной репутацией? Ведь реализовать все равно ничего не дадут, а всех собак повесят... Делайте выбор!

Задача первая: ищем компромисс!

Описание ситуации

В некоей отдаленной местности, славящейся своей экологией и тишиной, планируется строительство крупного химического комбината. В силу ряда причин (удобного транспортного расположения, близости разведанных запасов сырья для химической промышленности и т. п.)

химической корпорации (выступающей в данном случае в качестве организации) строительство гиганта «большой химии» именно в данной местности очень выгодно. Однако население (общественность) от данной перспективы далеко не в восторге — планируются коллективные обращения к властям, пикеты, демонстрации и т. п. В дело вступают корпоративные специалисты по public relations. Их задача, естественно, — воздействовать на общественность, для того чтобы сделать ее отношение к строительству комбината лояльным. Без взаимных уступок здесь не обойтись — организация будет вынуждена потратить определенные деньги на совершенствование своего замысла, общественности придется поступиться рядом стереотипов поведения.

Дополнительные условия

Мы исходим из того, что все шаги организации должны быть открытыми и гласными, намерения — позитивными, обещания — однозначно выполнимыми.

Формулировка задачи

Требуется разработать максимально подробно пошаговую стратегию компромисса для достижения «точки согласования» интересов организации и общественности.

ГЛАВА 2
ОТ ИМИДЖА К РЕПУТАЦИИ

Винни-Пух первым делом подошел к одной знакомой луже и как следует вывалялся в грязи, чтобы стать совсем-совсем черным, как настоящая тучка. Потом они стали надувать шар, держа его вдвоем за веревочку. И когда шар раздулся так, что казалось, вот-вот лопнет, Кристофер Робин вдруг отпустил веревочку, и Винни-Пух плавно взлетел в небо и остановился там — как раз напротив верхушки пчелиного дерева, только немного в стороне.

— Ураааа! — закричал Кристофер Робин.

— Что, здорово? — крикнул ему из поднебесья Винни-Пух.

— Ну, на кого я похож?

— На медведя, который летит на воздушном шаре!

— А на маленькую черную тучку разве не похож? — тревожно спросил Пух.

— Не очень.

— Ну ладно, может быть, отсюда больше похоже. А потом, разве знаешь, что придет пчелам в голову!

«Репутационный менеджмент» — это словосочетание сегодня очень и очень актуально. Наверное, в той же степени, как лет десять назад актуальным и просто модным было слово «имидж». «Имиджмейкером» сегодня называться кажется как-то неуместным... Между тем, и имидж, и репутация, и паблисити являются важнейшими звеньями на пути достижения основных целей, которых стремится достичь любая организация. То есть стать успешной, занять свое место в общественной жизни, укорениться в ней на долгое время. Не случайно исследования отечественных бизнес-структур показывают, что 96% руководителей компаний уверены в необходимости поддержания репутации для успешного развития бизнеса, 77% утверждают, что хорошая репутация фирмы в огромной степени способствует росту продаж товаров и услуг, а 61% считают, что репутация компании оказывает существенное влияние на привлечение и подбор нового квалифицированного персонала. Об этом и пойдет наш разговор.

2.1. Имидж, репутация, паблисити...

Чтобы разобраться в особенностях PR для бизнеса, следует вспомнить, что современное коммерческое предприятие находится в самом центре сложной общественной жизни. Оно вовлечено в процесс взаимодействия со СМИ, обществом, работниками, заказчиками, поставщиками, финансистами, а также в политические взаимоотношения (последнее особенно актуально для России). Соответственно, многообразны и задачи бизнес-PR.

Как пишут в своей книге «Public relations: профессия и практика» американцы О. Баскин и С. Аронофф, «связи с общественностью призваны:

- улучшить отношение общественности к какой-либо определенной организации;
- показать, что данная фирма заслуживает доверия;
- отразить отношение корпорации к личности в масштабе всего общества;
- донести желание и волю организации привести общество к благоприятным переменам».

Отмечено, что технологии паблик рилейшнз наиболее широко и часто применяются крупными корпорациями. Это не случайно — крупный бизнес вынужден иметь дело с самыми различными, в том числе крайне влиятельными, общественными группами, властями, уметь адаптироваться к динамичной и постоянно усложняющейся окружающей среде. К тому же именно крупные корпорации обладают значительными ресурсами, которые могут существенно поддержать работу корпоративных PR. Впрочем, давно замечено: они не будут вкладывать деньги, пока не убедятся, что вложенные ими средства принесут большую отдачу. Как ни парадоксально, рискнуть и прибегнуть к непроверенным еще, нетрадиционным формам коммуникационного менеджмента может скорее мелкий и средний предприниматель. Мегакорпорации рисковать своей репутацией не могут даже в мелочах.

Но и малый бизнес, и транснациональные корпорации, по сути, бьются над одним и тем же — завоеванием доверия к своей деятельности со стороны общественности. Следует учитывать, что в глазах очень многих бизнес имеет своеобразную «презумпцию виновности» перед обществом — мол, бизнесмены заняты только зарабатыванием денег лично для себя, а до всех остальных им нет дела. Вот с этим-то распространенным не только в России представлением корпоративным PR приходится бороться особенно настойчиво. Собственно, путь

тут только один — представление доказательств того, что *бизнес-организация думает о долговременной перспективе своей деятельности, о жизни общества в целом*. Поэтому-то и появилось и стало популярным определение «социальный бизнес». И представить бизнес организации как социальный — одна из задач корпоративного PR. Но об этом, как и о ряде других направлений коммуникационного бизнес-менеджмента (таких как внутрикорпоративные отношения), будет сказано в других разделах.

Пока же нужно разобраться в терминах, которые кажутся столь похожими, что их нередко путают. Это **имидж, репутация** и **паблисити**. И то, и другое, и третье связано с основным, уже обозначенным направлением бизнес-пиара — завоеванием и утверждением доверия со стороны общественности. Завоевать доверие невозможно без создания привлекательного для потребителей (реальных и потенциальных) образа организации. Вот в специфике создания данного образа, в специфике аудитории, воспринимающей образ организации, и кроется существенная разница. Договоримся о терминах.

Паблисити — это широкая позитивная известность организации. Мы добиваемся реакции типа: «Да, слышал про фирму "Западно-восточный диван"... Вроде как серьезные люди, работают на итальянском оборудовании, за качество отвечают». Это рядовой потребитель. «Да, платят все налоги, деньги за рубеж вроде не вывозят, в политике не замешаны, если что — всегда подкинут денег на городские мероприятия». Это, как вы поняли, «голос власти». Паблисити имеет количественное измерение: чем больше представителей разных аудиторий слышали про вас (конечно, только хорошее!), тем лучше обстоит дело у вас с паблисити. Главные инструменты получения паблисити — работа со средствами массовой информации и, конечно, реклама. К недостаткам паблисити относится то, что это состояние очень поверхностное и поэтому недолговечное. Образ организации, известной широко и с хорошей стороны, завтра же может быть буквально сметен лавиной негативной информации, которая станет следствием ваших же ошибок или происков конкурентов.

Иное — имидж и репутация. Достигаются они сложнее, но зато и держатся «крепче». В основе их построения — сознательное отношение к организации.

Уточним само понятие репутации. «Толковый словарь русского языка» Ожегова и Шведовой говорит нам, что *репутация — приобретаемая кем-либо или чем-либо общественная оценка, общее мнение о качествах, достоинствах и недостатках кого-либо или чего-либо.*

В соответствии с этим определением репутация может быть плохой или хорошей, достойной, запятнанной и т. п. Иногда говорится о «деловой репутации», но этот термин довольно бессмысленен — у организации не может быть в чем-то плохой, а в чем-то хорошей репутации! В случае бизнес-коммуникаций, к сожалению, как правило, приходится иметь дело не столько с созданием и упрочением репутации, сколько с ее исправлением. Не случайно мы говорили, что в кризисных ситуациях для любой организации самое важное, что можно и нужно спасать, — это не материальные, а репутационные активы.

Сходным образом можно определить и имидж организации. Но есть очень существенная разница. *Имидж — это то, что организация сама о себе думает и хочет, чтобы так думали другие, а репутация — сумма мнений, общественная оценка «со стороны»*. То есть имидж это «автообраз», а репутация — образ более «объективный».

Если создание имиджа можно до определенной степени форсировать, то формирование репутации никогда не может обогнать естественного хода развития самой компании, ее финансовой, интеллектуальной и организационной мощи. Кроме того, *создание имиджа — это активное доведение до всеобщего сведения основных достоинств организации одновременно с попыткой обойти молчанием недостатки и трудности*. Это достигается через получение и упрочение паблисити. Репутация складывается на основе прошлых лет, свершившихся фактов, а для построения имиджа можно использовать не только былые и нынешние достижения, но и проекты организации на будущее, а также общественно значимые предложения и прогрессивные взгляды главы организации.

Но при этом очевидно, что достигнуть хорошей репутации невозможно, не работая над своим имиджем. Часто бывает, что в компании никто просто не задумывается над тем, как она выглядит со стороны, а самое главное — *никто не знает, как организация хотела бы выглядеть*.

Допустим, ваша фирма — это сеть автомастерских, расположенных в областном центре. Вы можете создавать себе образ современного, динамичного предприятия, использующего только импортное оборудование. Поэтому в основном вы будете рады иномаркам, но готовы, конечно, работать и с отечественными авто. А можете заявлять о себе прямо наоборот — что это недорогое, надежное, расположенное «в двух шагах от гаража» предприятие, рассчитанное, соответственно, на продукцию российского автопрома. При определенных усилиях (о них вы прочтете ниже) вам удастся представить цельный образ на суд публики и попытаться убедить ее в состоятельности данного имиджа. То есть

вы займетесь паблисити. Но вот насколько образ этот будет соответствовать действительности — решат потребители. Если вы станете плохо работать или выпадать из сегмента (не дай бог в случае создания имиджа знатоков иномарок у вас лучше будет получаться ремонт ВАЗов!), никакие коммуникационные усилия не помогут. Репутация ваша умрет, не родившись.

Итак, движемся *от конструирования имиджа — через доведение его до аудитории путем паблисити — к установлению надежной, долговременной репутации*. Сделаем первый шаг!

2.2. Репутационный менеджмент: рецепт от тысячи проблем

Репутационный менеджмент, о котором сегодня так много говорится, который считается актуальнейшим направлением в бизнес-PR как за рубежом, так и в России, можно определить как *систему мероприятий по созданию, упрочению и поддержанию устойчивой позитивной репутации организации*.

Итак, зачем же компании хорошая репутация? Дело не просто в том, что «иметь хорошую репутацию хорошо, а плохую — плохо». Нет, устойчивая позитивная репутация дает организации немало выгод. Вот некоторые из них:

1. **Сравнительно большее доверие к товарам и услугам.** Эксперты отмечают, что хорошая репутация организации придает в глазах потребителя дополнительную психологическую ценность всему производимому этой компанией. Например, если трудно оценить, не попробовав, новый товар или услугу, трудно отдать предпочтение товару или услуге в ситуации жесткой конкуренции, то выбор будет сделан в пользу фирмы с хорошей репутацией. Возьмем для примера активно развивающийся в России рынок безалкогольных напитков. Какой сок из неизвестного экзотического фрукта предпочтет потребитель: произведенный популярной, хорошо зарекомендовавшей себя компанией или новичком на данном рынке? Ответ очевиден. Кроме того, хорошая репутация повышает доверие к рекламным и другим коммуникационным шагам, предпринимаемым организацией.
2. **Кредит доверия в кризисных ситуациях.** Как показывает практика, репутация помогает в кризисных ситуациях «удержаться на плаву». Если нас знают с самой лучшей стороны и потребители, и

партнеры, и власти, то нам будет значительно проще получить отсрочку в исполнении обязательств, просто «смягчить» кризис. Конечно, только на первых порах — но этот временной резерв должен быть достаточным для принятия срочных антикризисных мер. Самый яркий пример — возвращение на рынок после катастрофы с «Тайленолом» (несколько человек погибли, приняв болеутоляющий препарат; виновен оказался маньяк, подсыпавший в лекарство цианид) компании *Johnson & Johnson*. Оно было сравнительно быстрым именно потому, что эта фирма раньше имела немалый кредит доверия.

3. **Повышение самооценки персонала организации, возможность привлечения в организацию классных специалистов.** Всем хорошо известно (и мы будем говорить об этом в главе, посвященной внутрикорпоративному PR) о том, что зарплата решает далеко не все. Во всяком случае просто ростом вознаграждения повышения производительности труда, увеличения отдачи каждого члена коллектива не добьешься. Человек может оценивать свою работу как престижную, повышающую его самооценку, — или считать ее просто способом заработать некоторое количество денег. Понятно, в каком случае он будет работать лучше.
4. **Оптимизация поиска новых деловых партнеров и работы на фондовом рынке.** Очевидно, что компании, которая обладает хорошей репутацией, проще найти дистрибьюторов, проводить дополнительный выпуск и размещение акций.

Как видим, хорошая репутация важна абсолютно для всех направлений коммуникационной деятельности организации. Если говорить проще, то хорошая репутация — это отличный способ превращать нематериальные активы во вполне материальные.

Репутация имеет несколько измерений — и «объективное», и «субъективное». Вот, например, каковы «объективные» критерии хорошей репутации, применяемые известным журналом «Fortune» при составлении рейтинга крупнейших компаний США:

- качество менеджмента;
- качество продукта;
- способность привлечь и удерживать квалифицированные кадры;
- финансовая прочность;
- эффективное использование корпоративных активов;
- долгосрочная инвестиционная привлекательность;
- склонность к использованию новых технологий;

- ответственное отношение к обществу и к окружающей среде в частности.

Однако верно и то, что не только эти факторы создают хорошую репутацию, но и хорошая репутация создает их (например, инвестиционную привлекательность). И здесь мы вступаем в сферу субъективных репутационных факторов. В самом деле, почему некоторым организациям публика «прощает» все, забывает об их былых ошибках и готова доверять в дальнейшем, а другие «сгорают» от первой же оплошности? В случае с политиками успех «везунчиков» объясняют наличием у них некой харизмы. Вряд ли возможно распространить это понятие на организации — как и вряд ли возможно дать однозначный ответ на вопрос о причинах доверия/недоверия публики... Но с точки зрения субъективной сферы можно дать несколько иное определение репутации. *Репутация — это набор убеждений и ощущений, которые организация вызывает у аудитории.* Поэтому с объективными, оцениваемыми по строгим критериям параметрами наличие/отсутствие хорошей репутации часто имеет мало общего. А значит, следует, не полагаясь на «безупречную историю» организации, сознательно и постоянно работать с целевой аудиторией.

Какую «репутационную аудиторию» отнести к целевой? По мнению профессора австралийской высшей школы менеджмента Грэма Даулинга, можно говорить о следующих аудиторных группах, работа с которыми одинаково важна для репутационного менеджмента организации. Об их сравнительной важности именно для вашей организации необходимо судить вам самим.

1. **Нормативные группы** (правительство, акционеры, регулирующие инстанции и т. п.) диктуют и регулируют нормы деятельности организации. Для России, особенно регионов, выстроенные отношения с властью есть непременное условие существования и развития всякого мало-мальски значимого бизнеса. Поэтому нужно выглядеть в глазах властей соответствующе, а как именно — как союзник или, возможно, нейтральная сторона — зависит от местных условий.
2. **Функциональные группы** (сотрудники, профсоюзы, поставщики, дистрибьюторы и т. п.) — аудитория, прямая работа с которой занимает наибольшее время у всякой корпорации. Именно мнение этой аудитории создает «костяк» репутации, который быстро становится известным всем остальным аудиторным группам.
3. **Диффузные группы** (журналисты, общества по защите прав потребителей, прочие группы активной общественности и т. п.) —

наиболее активные группы, роль которых заключается прежде всего в трансляции репутационной оценки другим группам. Здесь, конечно, особенно важны именно журналисты.

4. **Группы конечных потребителей.** Как правило, организация не имеет с ними прямого контакта (работая через разного рода представителей). Вместе с тем именно потребители являются конечной инстанцией, приговор которой обжалованию не подлежит. Далее мы рассмотрим, как работать и с ними в том случае, если вы оказываете розничные услуги или осуществляете розничные продажи.

Таким образом, к каждому типу аудиторных групп нужен свой подход, свой ключик — и только в случае если он будет найден и правильно пущен в ход, репутация станет стратегическим активом корпорации, а не тяжелым бременем.

2.3. Репутационный аудит

Конечно, каждой репутационной кампании должен предшествовать всесторонний анализ сложившегося положения. В данном случае — репутации. Те же репутационные группы аудитории, как советуют специалисты, должны быть оценены как минимум с двух сторон. Сначала их список составляете вы сами (произведя расстановку по степени важности), потом даете оценить перечень экспертам. Как правило, расхождения очень заметны — и вы, конечно, поняли, что доверять самому себе стоит меньше, чем внешним оценкам.

Также должно быть оценено состояние репутации вашей организации в целом. Отечественные специалисты в области репутационного менеджмента И. Олейник и А. Лапшов считают, что **репутационный аудит** должен включать в себя следующие пункты:

- **Независимую оценку узнаваемости** в значимых репутационных группах аудитории. То есть необходимо выяснить реальный уровень вашего паблисити. Он должен быть достаточно высок и, кстати, выявляется, имея количественное измерение (охват аудитории), проще, чем уровень репутации. То есть если хотя бы 10% потребителей знают, что есть такая организация, да вдобавок не имеют против нее ничего плохого — можно работать над репутацией, нужный уровень паблисити достигнут.
- **Анализ конкурентной ситуации.** И прежде всего — оценку репутационного уровня (начиная с уровня паблисити) ваших реаль-

ных или потенциальных конкурентов. Одно дело — играть против малоизвестных организаций, и совсем другое — против пользующихся доверием и уважением у публики. Однако и здесь важно точно установить, у каких именно репутационных групп аудитории ваши соперники в чести. Не бывает такого, чтобы у всех сразу!

- **Анализ сложившегося имиджа.** Проводится методом экспертного опроса руководителей вашей организации и тех, кто отвечает в ней за коммуникацию (возможно, включая и менеджерский состав). Получившийся образ является основой для *анализа сложившейся репутации*. Проще говоря, мы сравниваем его (ваши представления) с теми представлениями, которые сложились у аудитории. Получившийся зазор (а он выявляется практически всегда!) очень значим. Над его ликвидацией или хотя бы уменьшением мы и должны работать! Если, продолжая вышеприведенный пример, вы считаете, что ваша организация является мастером по части ремонта иномарок, а публика видит в вас исключительно специалиста по ВАЗам, с таким положением нужно срочно что-то делать! И хорошо еще, если вы оцениваетесь как хороший специалист. Если как плохой — несовпадение является полным, а зазор — крайне обширным.
- **Анализ «узких мест»** ведущейся постоянно имиджевой коммуникационной кампании. Часто все дело заключается именно в неправильно построенных коммуникациях. И это, конечно, является вполне поправимым. Соответственно, *вырабатываются рекомендации по правильной репутационной коммуникации* — делается *прогноз репутационных тенденций организации*.

Однако здесь неизбежно возникает вопрос: анализ анализом, но способен ли он хоть в какой-то мере помочь организации с испорченной репутацией? Ответ таков: безвыходных ситуаций не бывает. Конечно, случается, что организация «гибнет» финансово, однако это не значит, что гибнет она с испорченной репутацией. Если вы спишите свое поражение на жестокие внешние обстоятельства, то у вас будет стартовая площадка для поднятия нового проекта. И если вы задумались о репутации своей организации, значит, она вам небезразлична — а это уже немаловажный залог успеха.

Считается, что для возможности спасения репутации организация:

- не должна быть связана в общественном мнении с однозначно негативными событиями. Их в принципе немного. Даже дефолт

1998 г., разоривший немало предприятий, теперь оценивается очень многими как положительное событие, повлекшее за собой рост отечественных производителей. Значит, те, кто несет ответственность за него, являются героями;

- должна, наоборот, связываться с чем-то очень позитивным. Чем однозначнее будет этот позитив, тем лучше. Скажем, помощь детям в рамках благотворительности всегда будет выглядеть лучше, чем вложение денег в столь же благородное дело вроде поддержки системы среднего специального образования. Но оценка позитива по принципу «больший-меньший», конечно, должна уточняться на месте.

Если фундамент в виде паблисити и отсутствия приставшего к фирме негатива уже готов, приступаем собственно к созданию позитивного репутационного образа организации в глазах общественности.

2.4. Имиджевые технологии: начало начал

Как считают эксперты, основой любого гармоничного развития, в том числе и развития организации, является принцип соответствия. В частности, претензии организации на победу в конкурентной борьбе, на завоевание устойчивого, а тем более лидирующего положения должны соответствовать ее возможностям. Из принципа соответствия можно выделить несколько следствий, необходимых для формирования данной концепции имиджа (здесь мы во многом опираемся на работу Марины Вишняковой, http://www.cfin.ru).

Имидж компании должен *соответствовать стратегии развития организации*, опирающейся на удовлетворение определенных потребностей всего рынка или его сегмента. Аудитории это должно подаваться как стремление компании удовлетворить потребности клиента и, соответственно, построение имиджа «от потребностей клиента».

Имидж компании должен *соответствовать уровню/этапу развития организации* и *современному этапу развития общества*, в котором она существует.

Разумеется, движение продолжается всегда, причем, к сожалению для аналитиков, это «движение в разные стороны»: меняется и общество, меняются и потребители, меняется и организация. Эти изменения также должны быть «синхронизированы»! Поэтому внутри компании должна постоянно проводиться работа по возможным трансформаци-

ям имиджа в соответствии с потенциальными изменениями условий рынка. При этом «новые» элементы имиджа должны хитро вплетаться в прежний, привычный рисунок, чтобы у пугливого старого клиента было время привыкнуть к ним неосознанно, а пытливый новый клиент мог «клюнуть» на ваши инновации.

Вспомним классическую четырехэтапную схему развития, жизни в целом любой организации:

- **1 этап** — формирование компании с прицелом на определенный сегмент рынка,
- **2 этап** — утверждение на захваченных позициях и более или менее стабильное существование;
- **3 этап** — деятельность фирмы по расширению при стабильно прочном положении на занимаемых позициях (кульминация существования компании — «золотой век»);
- **4 этап** — трансформация, приводящая либо к умиранию компании (быстрому — банкротству, медленному — стагнации), либо к очередному инновационному витку и возрождению в новом или измененном качестве.

Очевидно, что каждому этапу должна соответствовать своя актуальная имиджевая политика, как внешняя, так и (возможно, в первую очередь) внутренняя, призванная обеспечить максимальную прибыль на данном этапе развития и подготовить «плацдарм» для благополучного прохождения следующего этапа. Причем для имиджевой политики характерно некоторое запаздывание, т. е. если начать беспокоиться по поводу актуального имиджа, уже находясь на данном этапе, будет уже поздно. Успешность прохождения каждого последующего этапа определяется адекватностью имиджевой политики на этапе предыдущем. Значит, необходимо включить понимание того этапа, на котором сейчас находится ваша организация, в структуру имиджево-репутационного аудита. Да, кроме того, это понимание необходимо и любой другой «точке менеджмента»: финансового, производственного, организационного и т. п.

Эксперты предлагают следующие шаги по формированию и подтверждению имиджа компании в зависимости от этапа ее развития.

Вначале организация находится в стадии становления, затраты на формирование имиджа и общую рекламу минимальны. Внутренний имидж компании на данном этапе также только формируется. Основные задачи, которые нужно решать в это время внутри фирмы в аспекте создания имиджа, таковы:

- определение срочных и перспективных целей функционирования компании и составление планов деятельности;
- сегментирование рынка в соответствии с планами;
- создание товарного знака, логотипа компании;
- подбор и расстановка сотрудников, адекватных занимаемому месту и общим целям фирмы;
- разработка общего стиля организации, концепции внешнего оформления офиса,
- проведение маркетинговых исследований и составление прогнозов развития компании с помощью разовых привлечений экспертов,
- создание начальной базы данных реальных и потенциальных клиентов.

Становление имиджа в это время ограничивается прежде всего работой по формированию паблисити: рассылки информационных писем о создании, целях и общей стратегии компании потенциальным партнерам и клиентам; внешней рекламы, делающей акцент на уникальности предлагаемых компанией услуг или товаров, тем самым определяя будущую нишу на рынке. В случае претензий организации на определенный сегмент рынка реклама должна учитывать специфику данного сегмента и, следовательно, подчеркивать качественность предлагаемых компанией услуг. Товарный знак пока подается очень ненавязчиво.

На первом этапе существования компании и создания ее имиджа важно строго следить за соблюдением соответствия обещаний их реализации. Лучше посулить скромные услуги, но достойно их реализовать, чем обозначить широкий спектр, но обеспечить выполнение лишь какой-то части обещанного. Репутация вновь создаваемой компании должна вполне соответствовать поговорке «Береги честь смолоду», так как данный этап лишь готовит фирму к дальнейшему «раскруту».

Впрочем, можно действовать и от скандала — негативное впечатление тоже запоминается надолго (даже на более длительный срок, чем позитивное), однако имиджмейкер в данном случае должен быть весьма опытен именно в области «раскручивания» скандала, так как законы его развития весьма сложны, особенно на российском рынке. Вряд ли вновь создаваемая обычная компания может себе позволить оплачивать услуги дорогих специалистов по имиджу, поэтому проще и дешевле идти от привычного положительного образа. Тем более что возможность оставить о себе скандальную славу, увы, есть у любой, даже самой положительной компании.

2.5. Имиджевые технологии на стадии роста: легенды сбываются!

Итак, компания захватила определенную нишу на рынке и утвердилась в ней. Теперь она может позволить себе увеличить расходы на паблисити и на имидж, который наконец-то начинает определяться отчетливо. И начать следует с работы внутри организации, формирования команды, способной идти дальше.

У вас пока нет своей истории — ее нужно создать, даже опираясь на легенды! Мол, однажды вечером встретились три младших научных сотрудника, взяли по кружке пива на последние копейки, и тут, прямо у стойки советского пивбара родилась у них одна идейка... В итоге — мощная, перспективная компания, которая опирается теперь не только на интеллект и удачливость отцов-основателей, но и на замечательный коллектив. Работа над внедрением и укреплением традиций компании среди сотрудников для создания корпоративного духа крайне важна — ведь чтобы в легенды о вас поверили другие, в них должны верить и вы сами (или по крайней мере ваши работники). Где легенды, в которые верят все, там и сплочение на их основе, возникновение и поддержание корпоративного духа. Необходимы такие меры, как наличие фирменной символики в повседневном употреблении сотрудниками, совместные мероприятия, гибкая система материальных и моральных поощрений, выделение особых праздников в организации (день основания и т. д.) и пр. Уважительное отношение к клиенту вполне может быть в числе наиболее приветствуемых традиций.

Вот известная легенда одной из самых крупных компаний мира. Важно здесь то, что величина корпорации ни при чем, вы можете легко добиться чего-нибудь подобного не в части оборотов, а в области сплочения персонала на основе легенды и дальнейшего ее привнесения в сознание потребителей.

> В 1854 г. Филип Моррис, торговавший табаком и сигарами на Бонд-стрит, впервые стал делать сигареты — относительно новый продукт, который начали популяризировать английские войска, возвращавшиеся с Крымской войны. Однажды Филип Моррис увидел офицера, с удовольствием затягивающегося сигаретой, и быстро оценил новинку.
>
> Ему потребовалось всего несколько лет, чтобы сформировать весьма широкий круг клиентов — любителей сигарет, в который вошли многие из наиболее известных проживавших в Лондоне людей, включая Сесила Роудса, сэра Джозефа Чемберлена и членов семьи Ротшильдов.

В 1901 г. компания добилась чести быть поставщиком табачных изделий для королевского двора. В 1902 г. *Philip Morris & C* была зарегистрирована как корпорация в Нью-Йорке, и вскоре это название стало в США таким же престижным, каким оно было в Англии на протяжении предшествующих 50 лет. В 1919 г. компания была приобретена американскими акционерами. К 1913 г. среди продукции *Philip Morris & C* появились сигареты, сделанные из смеси американского табака — сортов «берлей», «брайт» и турецкого. Новинка становилась все более популярной, а истинной демонстрацией ее качества стала представленная компанией в 1924 г. марка «Marlboro». В 1955 г. Philip Morris & C начала рекламную кампанию «Marlboro» с использованием столь знаменитого теперь образа ковбоя, в результате которой популярность сигарет этой марки и самой компании стала стремительно расти. В 1968 г. *Philip Morris Inc.*, как к тому времени стала называться компания, получила от своей производственной деятельности доход более $ 1 млрд.

Вряд ли господин Филип Моррис мог догадываться, что однажды его небольшой магазин вырастет и станет крупной и процветающей компанией, выпускающей более 3 тыс. хорошо известных марок сигарет, продуктов питания и пива для миллионов потребителей во всем мире.

В этом же ряду находится создание общего стиля офиса компании в соответствии с ее традициями, с особенностями ее деятельности и финансовыми возможностями. Это может стоить не слишком дорого. Как справедливо пишет М. Вишнякова, для начала достаточно соблюдать общую чистоту на служебной площади. Стиль помещений должен соответствовать функциям и согласовываться с общим стилем: например, если большая часть мебели в компании черного цвета, то и новая мебель должна также быть выдержана в этой гамме (если не планируется полное обновление). Цвет напольного покрытия один и тот же на служебной площади (за исключением особых помещений типа складских и т. д.). Кабинет правления должен быть выдержан в общем стиле компании и отличаться от других офисных помещений только табличкой на двери. Двери в комнаты должны быть снабжены функциональными табличками, выполненными в едином стиле. Нормальное положение дверей — закрытое (элементарные пружины помогают решить проблему). Коридор с кучей праздношатающихся из помещения в помещение сотрудников создает неблагоприятное впечатление у посетителя и отвлекает от работы самих работников компании. Отдельного оформления требует комната для клиентов — общий стиль может соответствовать остальным помещениям офиса, но везде должны быть в доступном количестве свежие рекламные мате-

риалы фирмы, которые и на месте посмотреть интересно, и с собой взять приятно.

Узнаваемый стиль компании особенно важен в случаях, когда различные помещения разбросаны на значительной территории — общий стиль позволит клиенту ориентироваться в пространстве. При этом наличие стиля не исключает, а предполагает существование большого количества грамотных указателей, дабы поиск не превратился в неразрешимую проблему.

В общем, в итоге работы с коллективом мы выходим на создание нашего «основного закона» — миссии компании, которую отныне и будем предъявлять всем и каждому (о ней речь пойдет ниже).

2.6. Приобретаем «общественный вес»

Работа на внешнюю аудиторию (хотя внутренняя, как мы помним, тоже может относиться к важным для репутации!) на стадии роста предполагает активизацию маркетинговых исследований, выдачу конкретных прогнозов и рекомендаций. Для этого теперь достаточно материала и опыта.

Что касается паблисити, то желательным является подчеркивание в рекламе стабильности деятельности компании. Необходимо внедрение слоганов типа «Пять лет на российском рынке!» или, как значилось в юбилейной рекламе одного из провинциальных ликеро-водочных заводов, «100 крепких лет!» (и не важно, что лет 50 из 100 этот ЛВЗ находился в глубоком кризисе, возрождать его взялась новая команда, как раз к столетию вышедшая на стадию роста после пяти лет напряженной антикризисной работы).

Необходимо установить прочнейшую связь с постоянными клиентами (это в принципе и означает создание круга постоянных клиентов): рассылки к праздникам, уведомления о создании новых направлений, список новых услуг и др. Кроме того, рекомендованы реклама технологий компании в рекламных изданиях (желтые, золотые, фиолетовые страницы, справочники, энциклопедии домашнего хозяйства и т. д.); активное использование товарного знака, логотипа, слоганов компании во всех видах имиджевой деятельности; начало связей с общественностью: презентации, дни открытых дверей, благотворительные распродажи и т. д.

Отдельно скажем о деловой презентации (не следует ее путать с презентацией для СМИ, о которой речь пойдет в одной из следующих глав!). Эффективная деловая презентация является одним из надеж-

нейших инструментов, позволяющих компании донести до ключевой аудитории свою миссию — а вернее, еще раз ее подтвердить на примере представления какой-либо конкретной программы или новшества. Разумеется, нужные нам репутационные группы аудитории на данном этапе уже определились; на презентацию мы зовем «элиту» — крупных деловых партнеров, корпоративных клиентов, представителей власти и т. п. Все они получают индивидуальные приглашения, причем их эксклюзивность может и должна подчеркиваться — зовем не всех, только лучших и самых уважаемых. Пресса обычно не приглашается — за исключением «доверенных журналистов» и высшего менеджмента СМИ.

Вот общепринятые требования к **эффективной презентации**:

- **увлекательность.** Эффективная презентация увлекает аудиторию с самого начала и легко удерживает ее внимание до логического завершения;
- **содержательность.** Эффективная презентация содержит нечто значительное для лиц, которым она адресована;
- **запоминаемость.** Презентация эффективна, когда действует и после ее завершения, а публика продолжает размышлять о предмете презентационного события;
- **активизация.** Презентация эффективна, когда она побуждает людей к действию в желаемом направлении;
- **сбалансированность.** Чтобы стать эффективной, презентация должна быть сбалансированной. Это означает, что соблюдено равновесие всех ее элементов, гармония которых обеспечивает желаемый отклик.

С одной стороны, презентация содержит объективную информацию. С другой — ей присущ индивидуальный, ваш фирменный корпоративный стиль. При преобладании какого-либо из этих элементов за счет другого презентация не будет эффективной

На данном этапе, этапе уверенного роста, можно и даже нужно запускать социальную рекламу. Вернее, псевдосоциальную — для расходов на оплату продвижения проектов, не имеющих к вашей деятельности отношения, вроде борьбы с курением, вы еще финансово не созрели! Такая «псевдосоциальная» реклама может выглядеть так: мы заботимся о тех, кто сделал нашу страну великой, поэтому пенсионерам скидка; наш продукт прошел тестирование на соответствие экологическим стандартам; мы заботимся об окружающей среде — наши фильтры на автомобилях позволяют вам дышать чистым воздухом и т. д.

Все это, будем надеяться, приведет вас к «золотому веку». На этом этапе эксперты рекомендуют заняться настоящей социальной рекламой (достаточно будет лишь беглого упоминания вашей организации в роликах, посвященных «общегуманитарным проблемам»). Здесь же самое время для широкой благотворительной работы. Фигурировать в СМИ вы должны прежде всего как носитель миссии (а не как компания, делающая огромные скидки к очередному празднику; это тоже годится, но только в связи с миссией!). В общем, аудитория должна считать компанию неотъемлемой частью жизни региона да и собственной жизни. Кажется, что она была и будет всегда.

Внутри фирмы следует заняться повышением качества работы персонала, обеспечить сотрудникам возможность роста, для чего коллектив активно задействуется в различных мероприятиях по повышению квалификации, перепрофилированию, конкурсах проектов и т. п.

Имиджевые коммуникации компании на этом этапе предполагают поддержание прямой и обратной связи с клиентами, уменьшение затрат на общую рекламу, поскольку товарный знак компании уже «говорит сам за себя», активное участие в общественной жизни, тусовки различного уровня...

Вот здесь и должна находиться точка слияния имиджа и репутации. Далее — постоянная забота о поддержании последней на должном уровне, а в случае кризиса — принятие сохранения репутационного капитала за важнейшую задачу всех антикризисных коммуникаций.

2.7. Миссия как основной закон

Здесь же, давая характеристику бизнес-PR в целом, необходимо сказать о такой важной для успешных внешних коммуникаций любой корпорации вещи, как **создание миссии организации**, которая, по мнению западных специалистов в области бизнес-PR, «задает тон организации, формирует ее характер и определяет параметры деятельности».

По словарному определению, «*миссия организации* — философия и предназначение организации, смысл ее существования на рынке, отличие организации от остальных организаций».

Если спросить типичного представителя предпринимательства (особенно отечественного), в чем смысл работы его организации на рынке, честным ответом будет, скорее всего, такой: «Конечно, получать прибыль». И это нормально — беда только в том, что такая «нормальность» сугубо для внутреннего пользования. Общественность подобным признанием можно просто отпугнуть. Судите сами: органи-

зация может выжить, в конечном счете, только если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы получить прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за социальным окружением. Следовательно, именно в этом окружении нужно искать удовлетворяющую это окружение (общественность и потребителей) общую цель организации.

Необходимость выбора миссии была признана самыми выдающимися руководителями бизнеса задолго до того, как данное требование попало во все учебники. Например, Г. Форд, руководитель, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию компании *Ford как предоставление людям дешевого транспорта*. Он правильно отмечал, что если кто-то это делает, то прибыль едва ли пройдет мимо. Миссия не мешает получению организацией прибыли, она этому способствует, формируя лояльный социальный контекст бизнес-деятельности.

Поэтому любую коммуникационную деятельность в отношении бизнес-организации мы должны начать именно с формулировки ее миссии. Как справедливо замечают авторы книги «Все о PR. Теория и практика паблик рилейшнз» Д. Ньюсом, Дж. В. Терк, Д. Крукеберг, «миссия может быть представлена в виде как пространных комментариев о природе организации, так и одного-двух параграфов». Объем здесь не важен. Важно попасть в самую точку, причем сделать это глубоко (т. е. затронуть систему ценностей общественности и потенциальных потребителей), но узко (чтобы отличаться от десятков других аналогичных организаций, действующих на том же рынке). Вот как выглядит сформулированная миссия американской финансовой компании *Sun Banks*.

> «Миссия компании *Sun Banks* заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании».

Все вышесказанное касалось прежде всего крупных корпораций. Как отмечают специалисты по менеджменту, опасность для малой организации заключается в выборе слишком сложной миссии. В то время как гигант типа *Microsoft* может и должен определять свою миссию как удовлетворение информационных потребностей, организация-новичок в этой отрасли может ограничить свою цель сначала предоставлением программного обеспечения, совместимого с Windows, или узкоспециальных

программ, выполняющих только небольшое количество операций, по именно тех, которые нужны профессионалам в той или иной отрасли.

> «Компания *N & M Products* продает 65 видов изделий для ухода за волосами чернокожего населения во всем мире. Соучредители организации не решились выбрать в качестве миссии стремление стать крупнейшей в мире косметической фирмой. Наоборот, они предпочли скромно начать работать в отрасли изделий для ухода за волосами, предназначенных для определенной этнической группы»[1].

А вот как выглядит миссия компании «Аояма Моторс», российского дилера фирмы *Honda* (приведем фрагменты из довольно обширного текста).

> «Культуру компании отличает динамичное стремление к совершенству Это престижная и влиятельная компания, располагающая прогрессивной коммерческой стратегией и гибкой тактикой, основу которых составляют договора на долгосрочное обслуживание корпоративных клиентов, среди которых немало известных, зарекомендовавших себя на рынке компаний, а также добрые отношения с постоянными частными клиентами... Компанию "Аояма Моторс" связывают самые теплые отношения с партнерами — влиятельными лицами и организациями, инвесторами... Любой контакт (коммуникация) с компанией "Аояма Моторс" становится прекрасным моментом жизни».

Итак, миссия организации — это ее точка опоры. Это отправной пункт любой коммуникационной кампании. Причем если миссия у организации уже представлена в сформулированном виде, мы должны провести ее аудит — оценить, насколько она соответствует постоянно меняющимся рыночным и социальным условиям.

2.8. Работа PR с индивидуальными потребителями: дайте жалобную книгу!

Как было сказано выше, возможности и преимущества репутационных и имиджевых технологий в сфере бизнеса заключаются прежде всего в области продвижения образа организации, укоренения ее как важного элемента социальной жизни, по отношению к которому общественность лояльна. Для продвижения конкретных услуг или продукции более подходят рекламные технологии. Однако есть сфера, в которой PR работает в системе маркетинга в его традиционном понимании, или, если говорить в рамках нашей терминологии, в сфере управления поведением потребителя.

---

[1] *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М., 2002.

Мы должны исходить из того, что наилучшей формой работы с потребителем будет установление специфической именно для PR двусторонней коммуникации. Предприниматели понимают это все лучше. Здесь, как и в ряде других направлений бизнес-PR, хорошие и наглядные примеры дает деятельность иностранных фирм, пришедших на территорию России.

Например, так устанавливается коммуникация с родителями новорожденных детей, на нужды которых россияне тратят немало денег — и с каждым годом все больше.

Несколько лет назад для компании *Kimberly-Clark* была разработана и запущена программа удержания покупателей, однажды купивших подгузники «Huggies». Отправив по почте заполненную анкету и штрих-коды купленных «Huggies», молодые москвички вступали в интенсивный диалог с *Kimberly-Clark*, получая при этом разнообразные подарки, призы и дисконтные карты за приобретенные в дальнейшем подгузники.

Успех программы превзошел самые смелые ожидания. В течение сравнительно короткого периода в нее включились десятки тысяч человек, а отклик на каждом из этапов программы составлял около 40%. (Сегодня аналогичные работы ведутся в интересах торговых марок «Pampers» и «Libero».)

Но есть и еще более простой способ установления коммуникаций с потребителем — это хорошо известная с советских времен **книга жалоб и предложений** или ее более продвинутый западный вариант — **офис разбора претензий**. Одно из западных руководств по маркетингу гласит так.

«Удовлетворенный клиент молчит, неудовлетворенный — много болтает. Довольные клиенты не всегда подробно распространяются относительно того, насколько прекрасна ваша организация, но они рекомендуют вас, когда к ним обращаются за советом. Однако неудовлетворенный клиент, напротив, не может утерпеть, чтобы не сообщить всем и каждому о том, с каким обращением он столкнулся у вас на предприятии».

Существует и западная статистика, относящаяся непосредственно к торговым сетям: более 80% потребителей, недовольных покупкой, больше никогда не придут в этот магазин. Кроме того, каждый из них расскажет о своем впечатлении 5–10 знакомым или родственникам. И те, соответственно, составят о данном магазине негативное мнение. Думается, в России, где по-прежнему больше доверяют личному впечатлению и отзывам «надежных» людей, эта статистика может быть еще более впечатляющей.

В то же время, согласно уже цитировавшемуся опросу, около половины недовольных обслуживанием смягчают свое мнение, если им удается его высказать в том же самом магазине. Поэтому *нужно не только делать книгу жалоб и предложений общедоступной, но и всячески поощрять потребителей сделать в ней запись, пусть даже и самого критического характера.* Офис разбора претензий еще эффективнее: недовольный потребитель может обсудить свою проблему непосредственно с менеджером — и во многих случаях она разрешится. Простейший пример из практики: человек не разобрался в инструкции или правилах гарантии и поэтому считает купленную вещь бракованной, обвиняя в этом, естественно, магазин.

Вот несколько правил организации такого «пункта приема мнений и претензий»:

- Потребитель должен знать, что может высказать свое недовольство немедленно и в удобной для него форме.
- Нужно обеспечить добросовестное обслуживание в офисе разбора претензий, а если и происходят задержки, то следует уведомить клиента немедленно, объясняя ему их причины. Необходимо, чтобы работники общались с клиентами не просто в силу «своих обязанностей», но чтобы именно в них они видели свою основную цель работы. На вопросы и просьбы клиента должны даваться быстрые, исчерпывающие и вежливые ответы.
- Следует прилагать максимум усилий, чтобы быстро обрабатывать жалобы и корректировать свою работу. Быть справедливыми ко всем возникающим жалобам и проявлениям неудовольствия. Если организация испытывает трудности, следует поскорее признать это, поскольку краткосрочная потеря в средствах может обернуться потом долгосрочной выгодой, и наоборот.

Новые возможности для работы с потребителями в формате книги жалоб и предложений дает Интернет. Вот такое объявление было помещено на сайте одной из компаний, торгующих бытовой техникой (к нему прилагалась форма электронного письма).

> «Вы можете оказать реальную помощь себе и другим клиентам нашей компании, а также помочь нам улучшить сервис и качество обслуживания. Сообщите нам о своих предложениях или о произошедшем с вами инциденте, вызвавшем у вас негативное отношение к нашей компании, по телефону .
>
> Для обработки вашего сообщения и принятия мер нам необходима подробная информация (кто? когда? где? как?). Мы обещаем, что все

ваши сообщения будут приняты к рассмотрению, даже такие, как "Все плохо" или "Меня обидели". Спасибо».

Конечно, эти правила подходят для бизнеса любого масштаба, но особые возможности в налаживании работы с потребителем открываются именно в бизнесе малом и среднем, работающем с ограниченным кругом именно местных потребителей (в то время как корпорации имеют дело, как правило, с потребителем не конечным, но промежуточным). Хотя для любого вида бизнеса важно возрастающее количество местных потребителей, именно малые предприятия в этом отношении пользуются своим преимуществом: личное общение с руководителем фирмы положительным образом воздействует на лояльность покупателя. Важно хорошо помнить следующее.

- Предприниматель может выявить для себя много полезного и значимого через общение с потребителем. По этой причине рекомендуется проводить систематический сбор информации от потребителей о предоставляемой предприятием продукции или услугах.
- Потребитель должен быть хорошо информирован. С этой целью может быть использована методика работы со средствами массовой информации через создание информационных поводов, привлечение внимания к организации.

То есть PR-работа с потребителем достигает своего эффекта только тогда, когда совмещается с активной PR-деятельностью по всем направлениям.

2.9. Репутационный менеджмент в финансовых структурах

Следует однозначно признать, что в сфере финансов проблемы имиджа и репутации играют более значимую роль, нежели в корпоративной деятельности вообще. Это связано с достаточно простым обстоятельством: если любая корпорация может что-то «предъявить» потребителю в качестве материального доказательства своей деятельности (а потребитель, соответственно, может это «прикинуть на себя», подвергнуть личной экспертной оценке), то в финансовых учреждениях ситуация иная. *Деятельность банков целиком основана на «кредите доверия» со стороны потребителей*, а этот кредит, естественно, достигается исключительно через имиджево-репутационную коммуникацию.

«Профессионализм, адекватность, личные качества, связи, опыт решения нестандартных ситуаций главой банка — все это существенным образом влияет на принятие решений — работать с банком или нет, а если работать, то в каких масштабах и на каких условиях», — считает генеральный директор PR-агентства *InForma* А. Дпаковский.

По мнению многих специалистов по PR, ключевые слова и ценности, отражаемые в банковской репутации, таковы: *надежность, стабильность, уверенность, респектабельность.* В России же проверкой банковской репутации на прочность стали дефолт 1998 г. и межбанковский кризис 2004 г., которые не только ударили по репутации отдельных банков, но и подорвали доверие ко всей банковской системе в целом. Ее реабилитация началась совсем недавно, и банкам предстоит приложить немало усилий в формировании устойчивого доброго имени на рынке, причем совершенно новыми методами. Не так давно банки строили свои рекламные кампании примитивными и прямолинейными способами, стараясь впечатлить клиента лобовыми методами. Так, многие еще помнят высокобюджетные телевизионные ролики банка «Империал», а также рекламные щиты Онэксимбанка с изображением маски бога Зевса и подписью «Стихии неподвластен». Оба банка оказались вполне подвластными стихии рыночных катаклизмов.

Есть существенная особенность, связанная со спецификой коммуникации в банковской сфере. Она касается более высоких требований к профессиональному уровню специалистов по коммуникационному менеджменту, занятых в банковской сфере. Без понимания основ и закономерностей банковского дела как такового специалист по связям с общественностью вполне способен нанести банку ущерб. Поэтому *банковский пиарщик должен быть банкиром в значительно большей степени, нежели пиарщик в продовольственной компании специалистом-пищевиком.*

Назовем основные направления деятельности PR в банковской сфере.

1. Создание имиджа и поддержание репутации банка

Создание имиджа — это активное доведение до всеобщего ведома основных достоинств банка одновременно с попыткой обойти молчанием недостатки и трудности. Репутация складывается на основе деятельности за прошлые годы, свершившихся фактов, а для построения имиджа можно использовать не только былые и нынешние достижения, но и проекты банка на будущее, а также общественно значимые предложения и прогрессивные взгляды банкира. Ведь даже лишь пуб-

лично проанонсировав какой-то проект, банк уже набирает имиджевые очки. Поэтому имидж нужно создавать, а репутацию — поддерживать.

Алек Бенн, автор книги «Реклама продуктов и услуг в финансовой сфере», считает, что имидж, а в конечном счете и репутация имеют первостепенное значение в финансовом бизнесе. Человек может купить какой-нибудь товар у производителя, о котором ему ничего не известно, но он никогда не разместит деньги в банке, о котором он ничего не знает.

Но важность хорошего имиджа проявляется не только в периоды успешного развития, особенно он значим в моменты возникновения трудностей. Когда клиенты, прослышав что-то о затруднениях банка и опасаясь его банкротства, спешат забрать из него свои деньги, они действительно толкают организацию к банкротству. А инерция хорошего имиджа и умелые действия по его поддержанию в кризисные периоды могут существенно затормозить этот процесс.

2. Установление позитивных контактов со СМИ

Работа над имиджем и репутацией банка невозможна без установления тесных, дружеских контактов со средствами массовой информации. Причем это должны быть СМИ как специальные, имеющие своей аудиторией финансовых аналитиков, финансовых менеджеров, руководителей корпораций и т. д, так и более массовые, рассчитанные на аудиторию «принимающих решение» людей, лично могущих стать клиентами банка. Из этого перечня, конечно, следует исключить «желтую прессу», ибо скандалы, раздуваемые ею, могут в принципе быть использованы в интересах любой другой корпорации — но никак не банка.

И все-таки, несмотря на возможные происки «желтой прессы», основой формирования репутации банка является, вне всяких сомнений, его информационная открытость. Умолчание о себе (не только уход от комментариев в кризисных ситуациях, но даже просто нерегулярное информирование) приводит к ожидаемому результату: если банк не дает информацию о себе сам, ее найдут в другом месте, но цена ей будет уже иная. Надо признать, что российские финансовые институты постепенно отходят от принципа закрытости, стараясь предоставлять о себе больше информации в открытых источниках.

Банки используют несколько способов раскрытия информации. Основным, наиболее удобным ее источником, минимально искажающим те данные, что банк старается обнародовать, являются средства массовой информации: газеты, журналы, радио, ТВ, Интернет. Поэтому в рамках информационной открытости банки расширяют свое со-

трудничество со СМИ, организуя специальные службы по взаимодействию с прессой.

Опыт показывает, что в выборе СМИ банки отдают предпочтение газетам и журналам. Действительно, газета (а тем более журнал) живет дольше, чем сообщение по ТВ или радио, их тексты можно передавать из рук в руки. Кроме того, газетные/журнальные страницы предоставляют возможность более подробно и обстоятельно прокомментировать позицию банка по тому или иному вопросу, наладить обратную связь с читателем, публикуя телефоны «горячих линий» или справочных служб. Лидерами среди деловых печатных изданий в России являются «Коммерсантъ-Daily», «Деньги», «Эксперт», «Финансовые Известия», «Ведомости», «Профиль», «Экономика и жизнь». Есть аналогичные издания и не только в столице — так, в Сибири завоевала авторитет в деловых кругах газета «Континент-Сибирь», распространяющаяся в восьми регионах.

Все большее внимание кредитные организации стали уделять развитию веб-ресурсов. Постепенно к банкирам приходит понимание возможностей и потенциала Интернета как более оперативного канала предоставления информации. Банки постепенно стали отходить от простого оформительства и теперь все больше задумываются над информационной составляющей сайтов. Сейчас немало банковских интернет-представительств являет собой целые порталы с большим объемом информации, включающей бухгалтерскую отчетность, перечень услуг для разных групп клиентов, новости. Среди наиболее содержательных можно назвать сайты Зернобанка, Форбанка, Сибакадембанка на региональном уровне и ряда федеральных финансово-кредитных организаций: Альфа-Банка, МДМ-банка, банка «Глобэкс» и т. д. Центральный банк уже подготовил рекомендации по информационному содержанию и организации веб-сайтов банков — там должны быть представлены информация о руководителях, перечень услуг, наличие ограничений на деятельность (в случае применения к банку принудительных мер воздействия, которые вводят ограничение или запрет на осуществление отдельных операций), бухгалтерская и финансовая отчетность за два последних истекших года, включая годовой и квартальный отчеты с мнением аудиторской организации об их достоверности.

3. Контакты с органами власти

Мы уже напоминали тот очевидный факт, что в России нормальное ведение бизнеса без обеспечения лояльности к нему со стороны влас-

тей невозможно. Разумеется, в рамках данного курса мы не будем говорить о тех не слишком законных и этичных методах, с помощью которых некоторые бизнесмены обеспечивают эту лояльность. К коммуникационному менеджменту это не имеет никакого отношения, тем более что существуют и вполне цивилизованные пути установления контактов с государственными учреждениями.

Их возможными формами могут стать участие банка в политических акциях, проводимых государственными органами власти (в частности, самым ярким примером этому могут служить президентские или парламентские выборы), осуществление совместных проектов в области благотворительности и спонсорства, например, поддержка государственных программ в области защиты малоимущих слоев населения, развития образования, науки, культуры.

Многие банки строят свои отношения с государственными структурами через Ассоциацию российских банков; кроме того, аналогичные ассоциации со схожими целями и задачами активно возникают и на региональном уровне.

4. Отношения с клиентами

Сошлемся на опыт представителей банковского бизнеса: клиент «покупает» в банке не только услугу, но и отношения с ее продавцом. Поэтому существенным фактором выбора банка при прочих равных условиях является то, как в банке к клиенту относятся.

Если клиенты обслуживаются в банке, значит, он их устраивает. *Если число клиентов велико и постоянно растет, значит, у банка хорошая репутация.* Огромное значение также имеет репутация банка в финансовой среде, например, наличие большой и качественной корреспондентской сети, активное взаимодействие с другими банками на финансовых рынках.

Прежде чем пытаться приобрести новых клиентов, банк должен научиться удерживать старых (по зарубежным данным, старый клиент обходится банку примерно в четыре раза дешевле, чем новый). Как же банки должны себя вести с клиентами, чтобы те от них не уходили? Вот что рекомендует директор Международного центра управленческого и инвестиционного консультирования С. Хайниш.

> «Следует помнить, что отношения с клиентом складываются из самых разных мелочей и неожиданностей, и они могут как нравиться клиентам, так и, наоборот, отвращать их от него; "сервис отношений" — это доли секунды, и нужно внимательно относиться и к мелочам; следует

помнить, что человек, ушедший из банка с плохим настроением, — это десяток потерянных потенциальных клиентов, нужно заранее прогнозировать поведение клиента, выстраивая его психологический портрет, и стараться максимально отсечь его от дискомфортных ситуаций».

Формами такого отношения к клиенту являются подготовка презентационных материалов и поздравлений клиентов, работа с жалобами клиентов, доведение интересов основных клиентских групп до руководства, поддержка дружественных клиентских групп, изучение и оценка нужд клиентов.

И наконец, репутация банка в немалой степени зависит от его социальной ответственности, что подразумевает не просто налоговые выплаты и создание новых рабочих мест, но и проведение долгосрочных спонсорско-благотворительных проектов. Не случайно именно банки являются лидерами в этой сфере в нашей стране.

Разумеется, перечисленные выше направления отнюдь не исчерпывают все разнообразие банковского репутационного PR. Есть еще такие обширные — и очень специфические! — сферы, как взаимоотношения с акционерами и инвесторами, в том числе отдельная наука (не побоимся этого слова!) — подготовка годового отчета... Но, повторим, репутационный менеджмент в банковской сфере — деятельность весьма непростая, и задача данной главки в том, чтобы вы получили о ней хотя бы общие представления.

2.10. Имидж вашего босса

Очень часто организацию представляют по ее «первому лицу», которое тем самым становится и вправду «лицом» компании. Такая ситуация является типичной для финансовых учреждений, которым, собственно, показать (именно показать, продемонстрировать наглядно) больше и нечего. Но и в других сферах бизнеса не мешает заняться планомерной заботой об имидже вашего босса. Есть правило, которого мы уже касались выше: чем значительней и успешней достижения организации, тем большие общественные сферы она охватывает. А значит, ее руководитель волей-неволей превращается в общественного деятеля: ему приходится общаться с самой разной аудиторией, далеко не только с сотрудниками и деловыми партнерами. Соответственно, он должен уметь производить должное впечатление. Поэтому в отношении личностном мы можем понимать имидж как целенаправленно сформированный образ, призванный оказывать эмоциально-психическое влияние на кого-либо (обычно с определенной целью).

Произвести впечатление легче, чем его впоследствии изменить. Провожают по уму, а встречают по одежке и манере держаться. Приятных и неприятных персон множество, но неотразимых — единицы. Каждый встречал таких людей, оставивших яркое впечатление от своего имиджа. Вот несколько простых советов на этот счет.

Первое впечатление о человеке порой оказывает решающее влияние на все последующие отношения с ним. Оно задает общее восприятие на уровне чувств и эмоций. При этом мы сразу даем оценку в виде штампа «приятный — неприятный — неотразимый». Существуют восемь психологических механизмов первого впечатления о человеке.

1. **Мнения других лиц.** Как ни странно, но даже отрывочного описания человека достаточно, чтобы это повлияло на наше суждение о нем. Если нам говорят, что этот человек исключительно интересен и остроумен, то, встречаясь с ним, мы инстинктивно ждем этого, наблюдая его со стороны. Следовательно, готовясь к важной встрече, нужно создавать о себе положительное мнение заранее — через систему паблисити. Данная аудитория должна быть готова встретить вашего босса!
2. **Соответствие стереотипам восприятия.** В определенной среде (например, деловой) каждое новое лицо, резко отличающееся от стандартного образа, стереотипа, сразу бросается в глаза, производит неотразимый эффект. Людей выделяют по разным стандартным образам: этническим и групповым, внешним данным (высокий-низкий, толстый-худой и т. п.). Сюда относятся и стереотипы физических недостатков (очки — у интеллектуала), голоса (хриплый голос — у курильщика), речи, мимики, походки и др. При этом если перед вами японский бизнесмен — вы ждете от него восточной учтивости и хитрости, от француза — галантности и т. п. Неотразимый человек должен уметь сочетать самые разные стереотипы поведения, чтобы в любой среде чувствовать себя как рыба в воде.
3. **Гало-эффект.** Это эффект влияния общего на частное, так сказать, корректировки предыдущего — «стереотипного» — пункта. Когда мы впервые видим человека, то оцениваем его в терминах «приятный» или «неприятный». Гало-эффект размывает детали впечатления, формируя общую, целостную оценку субъекта. Поэтому внешний облик вашего босса должен сразу броситься в глаза. Но это, разумеется, не значит, что ему следует быть вызывающим. Совсем наоборот — он должен оставаться в привычных рамках, но нести при этом отпечаток оригинальности. Например,

длинные волосы или костюмы в стиле «кэжуал», сочетающие строгость и артистизм...

4. **Эффект снисходительности/ужесточения.** Большинство людей, видя незнакомца, снисходительны к оценке его недостатков, не замечают их или преувеличивают положительные качества. Однако есть люди, которые, наоборот, на всех смотрят сквозь черные очки подозрительности и сомнения. Они замечают в основном недостатки других, ждут, когда те докажут свою порядочность на деле. Поэтому запомните, что есть небольшой процент людей, на которых внешним эффектом повлиять очень трудно. Такова уж структура их личности. Тут выход один: демонстративно не замечать недостатки других, и в благодарность за это они будут стараться видеть скорее хорошее, чем плохое.
5. **Психологический настрой.** Понятно, что если человек в хорошем состоянии, то он видит мир в светлых тонах, более того, это настроение передается окружающим, привлекая их симпатию. Если видно, что перед нами преуспевающий человек, то к нему тянутся еще больше. Чужой успех привлекателен — и, как считают многие, заразителен! То же самое касается неуспеха — поэтому от того, кто носит на себе клеймо неудачника, все отворачиваются. Боятся подцепить вирус неудачи!
6. **Доминирующая потребность.** У всех людей есть какие-то интересы. Эти интересы направлены, понятно, на тех, кто может помочь в их удовлетворении. А ваш босс — именно такой человек! Поэтому, готовя его к любой встрече, постарайтесь выяснить, какая основная потребность является движущей силой поведения данной аудитории. После этого создайте своему боссу такой имидж, что только он сможет наилучшим образом удовлетворить эту основную потребность. Тогда уже при первой встрече люди будут льнуть к нему.
7. **Защитные механизмы.** Каждый человек быстро чувствует настроение собеседника и воспринимает его как свое. То есть мы сравниваем других со своим «Я». Нам кажется, что уж себя-то мы знаем хорошо, поэтому на фоне своего «Я» другие воспринимаются лучше (или, наоборот, хуже — все зависит от настроя аудитории; она может заподозрить вашего босса в покушении на свою свободу, финансы и т. п.). Это своеобразная проекция на себя других. Практический вывод из этого следующий: не затрагивайте защитные механизмы других, их «больные» струны, «не сыпьте соль на раны». Выясните, что является эталоном моральности

ных качеств у собеседника, и станьте таким эталоном в его глазах. Тогда проекция отступит на задний план, а человек будет чувствовать к вашему боссу симпатию, непреодолимое влечение, как к своему кумиру.

8. **Упрощение.** Каждый человек хочет быстро и четко воспринимать мир, однако при первом впечатлении схватываются лишь самые главные и важные для данного индивида черты и качества, т. е. имеет место упрощение восприятия. Нельзя объять необъятное. Но порой человек склонен по одному факту сделать вывод и затем составить суждение о собеседнике. Потому очень важно при первой встрече сразу создать боссу привлекательный имидж. Запомните: чем меньше деталей и чем больше общего будет при его первом разговоре, тем ярче он будет выглядеть в глазах собеседника.

Важно быть, но важно и казаться, уметь производить соответствующее впечатление. Это особенно актуально при кратковременных контактах. Необходимо следить за осанкой и выражением лица: осанка должна быть красивой, держаться надо уверенно, на лице — спокойная доброжелательность и готовность к доброй и оптимистической улыбке.

Две другие важные закономерности — привлекательность из-за черт сходства и привлекательность по дополнению. Сходство между людьми, видимо, дает ощущение «безопасности» и «близости»: «наш человек». Поэтому традиционно более привлекателен человек «своего круга», близкий по социально-демографическим особенностям: возрасту, профессии, социальному положению, национальности, полу. С другой стороны, по тем же самым особенностям привлекательны люди, дополняющие друг друга: интересные друг другу, полезные или просто удобные. Важно учитывать и сходство, и дополнение. Для улучшения контакта с людьми в разумных пределах нужна пристройка в общении, увеличивающая сходство с собеседником или нужность, интересность для него. Как правило, оправдана пристройка по манере держаться, вести себя, строить отношения, общаться (вплоть до темпа речи, интонации и тембра голоса). Чем точнее пристройка к собеседнику, тем легче обоим.

Очень важно для привлекательности сходство во мнениях, ценностях, установках. Нельзя лицемерить, но можно и нужно отучить себя от привычки противоречить по любому поводу и приучиться находить с собеседником общее.

Резюме главы: 10 советов по построению имиджа и репутации

1. Помните, что и малый бизнес, и транснациональные корпорации, по сути, бьются над одним и тем же — завоеванием доверия к своей деятельности со стороны общественности. Вы и ваша организация тоже обречены на это — а значит, заботы об имидже и репутации компании просто неизбежны!
2. Разберитесь в важнейших терминах. Паблисити — это широкая позитивная известность организации. Репутация — приобретаемая организацией общественная оценка. Примерно так же часто говорят и об имидже, но разница существенна. Имидж — это то, что организация сама о себе думает и хочет, чтобы так думали другие, а репутация — сумма мнений, общественная оценка «со стороны».
3. Все перечисленные в предыдущем пункте термины очень тесно связаны. Путь успешной репутационной коммуникации лежит от начального конструирования имиджа через его корректировку и доведение до сведения аудитории с помощью паблисити к установлению надежной, долговременной репутации. Дальше начинается этап постоянной заботы о репутации, поддержание ее на должном уровне.
4. Приступая к созданию репутации, четко определитесь с репутационными аудиториями. Выберите наиболее актуальные для вас и в дальнейшем сосредоточьте свое внимание на них. Пользуйтесь для этого рекомендациями и услугами специалистов!
5. Проведите (опять же, желательно с помощью специалистов) репутационный аудит, включающий в себя анализ конкурентной ситуации, паблисити, имиджа и репутации в настоящее время и прогнозы на будущее развитие репутационных коммуникаций.
6. Соотнесите используемые вами имиджевые и репутационные технологии с этапами развития вашей организации. Технологии должны соответствовать этапам вашего «большого пути»!
7. Придумайте и внедрите в общественное сознание миссию вашей компании, которая задает тон организации, формирует ее характер и определяет параметры деятельности, т. е. является вашим основным законом!
8. При необходимости учитывайте ваши отраслевые особенности, соотнося общие технологии со спецификой (работой с индиви-

дуальными потребителями, органами власти и т. п.). Помните, что стопроцентных рецептов на все случаи жизни не существует!

9. Позаботьтесь о планомерной работе над имиджем вашего руководителя. Не пора ли ему стать «раскрученным» общественным деятелем?
10. И запомните самое главное — возможности и преимущества репутационных и имиджевых технологий в сфере бизнеса заключаются прежде всего в области продвижения образа организации, укоренения ее как важного элемента социальной жизни, по отношению к которому общественность лояльна. Для продвижения конкретных услуг или продукции более подходят рекламные технологии. Пользуйтесь тем, что наиболее полезно!

Задача вторая: имидж — ничто?

Описание ситуации

Руководство сети магазинов хозяйственных мелочей в столице одного из регионов (15 магазинов в разных концах города) внезапно столкнулось с тем, что их организация словно «невидима» для властей, потенциальных деловых партнеров из-за пределов региона, профессионального сообщества. Организацию просто не берут в расчет, предоставляя зарабатывать деньги, сидя где-то «на отшибе». Амбициозным планам руководства организации на захват лидерства в этой ситуации грозит, естественно, неудача.

Дополнительные условия

До этого момента коммуникационная деятельность организации ограничивалась рекламой (информационного характера: где, что, почем) на ТВ, а также акциями по sales-промоушну.

Формулировка задачи

Требуется разработать стратегию приобретения «репутационного капитала», который поможет решить задачу приобретения фирмой «своего лица», выхода ее из тени «непубличности».

ГЛАВА 3
РАБОТА СО СРЕДСТВАМИ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ, ИЛИ МЕДИА-РИЛЕЙШНЗ

– Ну,– сказала Сова, – обычная процедура в таких случаях нижеследующая...

– Что значит Бычья Цедура? – сказал Пух. – Ты не забывай, что у меня в голове опилки и длинные слова меня только огорчают.

– Ну, это означает то, что надо сделать.

– Пока она означает это, я не возражаю, – смиренно сказал Пух.

– А сделать нужно следующее: во-первых, сообщи в прессу. Потом...

– Будь здорова,– сказал Пух, подняв лапу. – Так что мы должны сделать с этой... как ты сказала? Ты чихнула, когда собиралась сказать.

– Я не чихала.

– Нет, Сова, ты чихнула.

– Прости, пожалуйста, Пух, но я не чихала. Нельзя же чихнуть и не знать, что ты чихнул.

– Ну и нельзя знать, что кто-то чихнул, когда никто не чихал.

– Я начала говорить: сперва сообщи...

– Ну вот, ты опять! Будь здорова, – грустно сказал Винни-Пух.

– Сообщи в печать, – очень громко и внятно сказала Сова. – Дай в газету объявление и пообещай награду. Надо написать, что мы дадим что-нибудь хорошенькое тому, кто найдет хвост Иа-Иа.

Опросы руководителей отечественных бизнес-структур (т. е. ваших потенциальных работодателей) свидетельствуют, что около 70% из них все еще ставят знак равенства между работой всего подразделения по связям с общественностью и пресс-службы. То есть для них вы –

всего лишь посредник между организацией и СМИ. Это, конечно, неправильно. Но не будем забывать, что медиа — самый доступный (только на первый взгляд!) пиар-инструмент. Объясняется это тем, что СМИ есть везде: и в столицах, и в сельских районах. А значит, у вас имеется уже готовая, сформированная аудитория для ваших сообщений о своей организации. Увы, на этом вся мнимая легкость медиа-рилейшнз и заканчивается. Дальше начинается непростая наука о том, как уговорить свободолюбивые средства массовой информации сотрудничать с вами, причем совершенно безвозмездно. О механизмах такой бескорыстной любви и пойдет речь в этой главе.

3.1. Зачем PR работать со средствами массовой информации?

Отношения PR и средств массовой информации (СМИ, масс-медиа) — один из краеугольных камней PR-практики. Причина этого проста: *масс-медиа являются наиболее универсальным и доступным посредником между организацией и общественностью.* Иначе говоря, во многом только благодаря журналистам мы можем донести до общественности позитивную информацию о нашей организации. Но если здесь оговорка «во многом» справедлива, ведь есть и иные формы общения с потребителями, непосредственные или прямые (акции, специальные мероприятия и т. п.), то вот в чем масс-медиа являются просто незаменимыми — *СМИ обеспечивают огромную широту и постоянную возобновляемость контактов организации и общественности.*

Не будем также забывать, что PR как система появился сначала в качестве своеобразного приложения к журналистике. Вспомним Айви Ли и других бывших репортеров, которых клиенты нанимали для «шлифовки» имиджа. Опыт свидетельствует, что вплоть до 1990-х гг. в PR — как на Западе, так и в России — приходили преимущественно бывшие журналисты. Теперь этот процесс перетекания кадров не так очевиден, и тем отчетливее заметны основания и следствия разногласий между СМИ и PR. Мы должны понимать совершенно четко: **работники PR и СМИ находятся по разные стороны баррикад!** Конечно, это ни в коем случае не означает их непрекращающейся конфронтации. Здесь, как и в любом деле, нужен компромисс. Более того, как правило, он достигается. Но он невозможен без осознания потенциальных «точек разрыва» между PR и СМИ. Обозначим основные из них, сгруппировав в своеобразные зоны.

Зона коммерческая

Точка зрения СМИ: подавляющее большинство СМИ во всем мире, а теперь и в России являются коммерчески независимыми. Это означает, что они сами должны зарабатывать деньги, обеспечивать материальную возможность своего дальнейшего существования, при этом еще и платить налоги. Основной способ получения денег — размещение рекламы. Поэтому-то редакторы отделов, рекламные менеджеры так пристально оценивают поступающую информацию — можно ли взять за нее деньги или нет. В последнем случае эта информация нередко отправляется в корзину для бумаг.

Про налоги упомянуто здесь не напрасно. Налоговые органы отслеживают материалы, проходящие в масс-медиа, и нередко выступают с претензиями к СМИ. Их суть в том, что размещается «серая реклама» (официально не показанная в отчетах, т. е. оплаченная «в черную») или что реклама размещается по цене, не соответствующей указанной. Значит, если в редакцию поступает информация о деятельности какой-либо организации, редакция вправе предположить, что налоговики рассмотрят ее как рекламную. Стоит ли, размещая такого рода статью, подвергать себя опасности?

Направление поиска компромисса: очевидно, что деньги издания получают не только за счет рекламы, но и за счет внимания аудитории. В газетах и журналах это выражается прямо — в тираже. В электронных СМИ — в рейтинге, влияющем и на коммерческую привлекательность. Значит, ограничивая круг информационных источников, СМИ теряют потенциального читателя (зрителя, слушателя), а значит — упускают выгоду. Поэтому бесплатно размещая текст, посвященный организации, СМИ приобретает себе нескольких новых представителей в аудиторию. И для этого стоит даже рискнуть, тем более что защита интересов налогоплательщиков — одна из приоритетных PR-тем во всем мире...

Зона информационная

Точка зрения СМИ: да, аудиторию следует привлекать информацией. Но интересна только информация, носящая «общечеловеческий» или общеполитический характер. Дела же организации касаются только ее самой, и поэтому их «обнародование» никому не интересно.

Направление поиска компромисса: разве предлагаемая СМИ информация носит только узкокорпоративный характер? Ведь успех нашей организации — это успех города, региона, страны. К тому же здесь работают сотни или даже тысячи людей, у которых немало родственников. И для них все, что с организацией связано, — предмет первоочередного интереса.

Исходя из вышесказанного, можно определить два основных направления налаживания коммуникаций с масс-медиа (или медиа-рилейшнз) — *установление доверительных контактов*, нередко на личном уровне непосредственно с отдельными журналистами, и *организация информационных поводов (специальных событий)*, в рамках которых корпоративная информация предстает как имеющая широкое общественное звучание.

Поэтому старайтесь, чтобы ваша информация была **действительно интересна** для аудитории (а значит, и для журналиста). В принципе это даже не слишком сложно. Вы делаете бизнес не в безвоздушном пространстве, с вами соприкасаются десятки, сотни людей — им-то ваши новости действительно интересны. У них есть родственники, знакомые .. В конце концов, вы своим предпринимательством делаете доброе дело своему региону — или через отчисление налогов, или через увеличение его привлекательности. А значит — все вышеперечисленное нужно просто показать СМИ!

Интересно ли то, что вашему боссу исполнилось 50 лет? Едва ли. А вот разговор о поколении, в составе которого он пришел в бизнес, выстроил свое дело, добился успеха (да еще с откровенными подробностями этого пути — некоторые можно приоткрыть, дело-то прошлое!), может быть принят просто «на ура».

Заключение вашей организацией выгодного контракта с западной фирмой можно расценить как то, что ведет к росту благосостояния сотрудников, а можно — как символ того, что и в вашем регионе можно делать бизнес международного класса!

И еще. Не нужно создавать для себя заведомо негативный образ работников СМИ. Вот что говорит по поводу работы с представителями бизнеса редактор одного из изданий: «Мы всегда ищем людей, у которых можно было бы взять интервью, но мы пытаемся с ними связаться по 4–5 раз, а они не перезванивают. А когда все складывается удачно, они звонят и спрашивают, почему мы их не включили». Кто виноват в таком развитии ситуации? Уж наверняка не СМИ.

И вообще, для чего деловое издание берет интервью у бизнесменов? Например, для того чтобы попросить их дать экспертную оценку тому или иному событию. Причем — совершенно безвозмездно. Упускать такую и аналогичные ей возможности просто нельзя!

Поэтому-то нельзя забывать элементарных (и, конечно, не исчерпывающих всю тему) советов по поводу медиа-рилейшнз.

Урок первый: отвечайте на телефонные звонки репортеров (и будьте всегда готовы к тому, что вам позвонят, т. е. обратятся за информацией).

Урок второй: делайте это быстро! (иначе можете совсем не делать — устаревшая информация или комментарий никому не нужны).

Помните, что, по справедливому мнению западных экспертов, «эффективное освещение в прессе — это совпадение ваших целей с целями средств массовой информации. Если вы не учитываете того, какого рода информация сейчас требуется прессе, считайте, что вы отправляете свои материалы в черную дыру». Поэтому, как мы увидим далее,

работа со СМИ всегда начинается с анализа — им же и завершается. Разница между ситуацией до контактов со СМИ и после них и составляет основу для оценки результативности медиа-рилейшнз.

3.2. Чем занимается пресс-служба?

Пресс-службы сейчас есть едва ли не во всех мало-мальски крупных организациях нашей страны — и государственных, и коммерческих. Мы должны согласиться с тем, что пресс-служба при этом является зачастую лишь «недоразвитой PR-структурой». То есть работников пресс-службы, судя по названию, озадачивает лишь один вопрос — работа со СМИ, медиа-рилейшнз. Конечно, так происходит не всегда и не везде — уже не редкостью является ситуация, когда на пресс-службу возлагается «вся полнота ответственности» за создание имиджа фирмы. Однако в некоторых организациях пресс-служба справедливо «низведена» до статуса отдела в корпоративной PR-структуре. Отдела очень серьезного.

Ведь одной из важнейших целей работы PR-структуры со СМИ (а для пресс-службы — основной целью) является *формирование круга «доверенных журналистов»*. Это те, кому мы можем безоговорочно доверять, те, кто знает нашу организацию и готов ее поддержать (разумеется, в пределах, не нарушающих норм корпоративной и профессиональной этики). При этом следует быть готовым к тому, что у российских журналистов понятие об этике в значительной степени отличается от западных канонов — да и от того, что записано в отечественных (к тому же весьма немногочисленных) этических кодексах СМИ.

Обозначенная цель диктует и необходимую структуру пресс-службы. Конечно, она может серьезно различаться в зависимости от масштаба и корпорации, и того внимания, которое она уделяет своей PR-деятельности. Но различие это не принципиальное — направления остаются одинаковыми, другое дело, что где-то направлением занимается отдел пресс-службы, где-то — один человек, а где-то все свалили на пресс-секретаря...

Основными направлениями деятельности пресс-службы являются следующие: аналитическое, креативное и организационное. Как видим, в этом плане пресс-служба совершенно не отличается от структуры PR-подразделения в целом. Специфика же определяется очень непростой аудиторией, с которой приходится иметь дело, — журналистами.

Аналитическое направление пресс-службы

Начинать деятельность в этом направлении нужно с составления максимально подробных **карт СМИ**, проще говоря — досье на все имеющиеся в регионе издания, телерадиокомпании и т. п. Помимо «объективных» характеристик, доступных в принципе всем (структура, тираж, заявленная направленность, контактные адреса и т. п.), в карте обязательно должны содержаться «субъективные» характеристики, известные только вам в результате или исследований, или работы с закрытыми источниками. К первому типу информации относятся, например, данные социологических исследований аудитории, ко второму — сведения об истинном, а не заявленном тираже издания или о влиянии, которое оказывает на него власть...

После того как составлена карта СМИ, переходите к **персональным досье** на журналистов. Их цель — выявить тех работников СМИ, с которыми вам лучше всего работать как с доверенными журналистами. Речь идет, с одной стороны, о «звездах», сотрудничество с которыми всегда идет на пользу медиа-образу организации, а с другой — о тех, кого в случае необходимости легче склонить на свою сторону тем или иным способом... Разумеется, досье обоих типов должны постоянно пополняться и обновляться.

Следующая задача аналитического направления — это **текущий и специальный мониторинг** материалов СМИ. Его цель заключается, во-первых, в получении информации о медиа-образе организации. Насколько часто и как именно — положительно или отрицательно — она упоминается, в каком контексте, в какой социальной роли, к примеру спонсора или, наоборот, зарвавшегося «буржуя»... Во-вторых, мы должны знать, как масс-медиа оценивают происходящее в бизнес-сфере региона, во власти, в сопредельных регионах, в столице и даже за рубежом — в зависимости от области и разнообразия интересов организации. При этом результаты текущего мониторинга используются как для планирования деятельности пресс-службы, так и кладутся на стол руководству организации (если, конечно, оно в них заинтересовано). Это текущий мониторинг. Специальный мониторинг ведется для отслеживания медиа-эффекта от каких-либо акций нашей организации, наших партнеров или конкурентов. Применяется он и для оценки эффективности PR-кампаний.

Кроме того, аналитическое направление выступает в качестве заказчика для сторонних организаций на проведение медиа-исследований.

Креативное направление

Задача этого направления — обеспечить СМИ бесперебойной позитивной информацией о нашей организации, изобретать для этого все новые информационные поводы, писать и рассылать посвященные всему этому пресс-релизы. Подробнее об инфоповодах и пресс-релизах речь пойдет ниже, пока же заметим, что слова о «постоянном» присутствии не являются пустым звуком. Организации «должно быть много». При этом не стоит бояться «переедания» публики. При сегодняшнем медийном разнообразии, при огромном количестве всяческой информации, которая обрушивается на головы аудитории, перекормить ее информацией о вашей организации просто невозможно!

Организационное направление

Занимается непосредственными контактами с работниками СМИ — как в рамках организуемых мероприятий, так и в рамках «спецпроектов» по формированию круга доверенных журналистов. Как вспоминает один из наших экспертов, работающий в пресс-службе крупного завода, «когда я пришел на работу впервые, начальство выдало мне некую сумму денег на представительские расходы и отправило знакомиться с журналистами, дав несколько советов... в общем, как я не скатился в запой — сам удивляюсь». Что ж, приходится заниматься и такого рода неформальными контактами. Журналисты, как всем известно, выпить не дураки — и грех этим не воспользоваться! Конечно, тот, кто работает на организационном направлении, должен всех (желательно!) нужных журналистов знать в лицо, а лучше — быть на «ты». Поэтому-то данной работой в большинстве пресс-служб занимаются бывшие журналисты.

Кроме того, именно на организационном направлении лежит поддержка экстренной и постоянной связи со СМИ.

3.3. Установление доверительных отношений со СМИ: почему не стоит покупать «звезд»

На вопрос, поставленный в заголовке, можно ответить так: потому что не стоит покупать вообще никаких журналистов. В чем суть «по-

купки»? Мы договариваемся либо прямо с журналистом, либо с его руководством (конечно, оплата идет «вчерную») и в итоге получаем материал, не снабженный рекламной маркировкой, именуемый в PR да и в журналистском просторечии «джинсой». А так как аудитория рекламе доверяет куда меньше, чем информации, мы таким вот образом преодолеваем барьер восприятия...

Хотя этот метод в России практикуется достаточно активно (впрочем, с каждым годом все меньше), во всем мире он получил однозначно негативную оценку. Причин тому две. Прежде всего, платя журналисту деньги за «заказную» статью, мы заставляем его поступаться принципами, вести себя неэтично. А журналист, если он, конечно, не прожженный циник, очень чувствителен к «тонким материям», таким как самооценка, система принципов, отношение к нему в профессиональном сообществе и т. п. Поэтому свою покупку он расценивает именно как совершенный грех. Как и во всяком грехе, здесь есть очень много приятного, но негатив перевешивает. Причем приятное касается материального, а негатив — высокого, духовного, что для журналиста как для творческого человека превалирует. Разумеется, циники есть везде и всюду. Но задумаемся: нужны ли нам в качестве союзников столь ненадежные и, в большинстве своем, профессионально несостоятельные субъекты?

В общем, любовь купить невозможно. Статья/телевизионный сюжет, написанная/снятый за деньги, всегда хуже, неинтереснее сделанных в рамках обычной журналистской работы. Видит это — и безошибочно! — и аудитория. Так что все наши затраты на подкуп журналистов пропадают даром. Мечтой всех работников всех на свете PR-служб является следующее: чтобы журналисты писали такие материалы, как нужно нам, но делали это целиком по собственной воле, просто заинтересовавшись делами нашей организации.

Следует учитывать и «профессиограмму» работников СМИ. Настоящий журналист — это вовсе не тонкий аналитик или блестящий стилист. Журналистам, как показывает практика, противопоказана углубленность в ту или иную тему. По этому критерию их можно сравнить с киноактерами. Хороший актер (прежде всего голливудский) одинаково убедительно сыграет и злодея, и героя. Также и журналист — он должен с одинаковым рвением «воспламеняться» от самых разных тем и сюжетов, т. е. иметь минимум неизменной индивидуальности.

Это, кроме всего прочего, означает, что к журналистам нужно относиться очень бережно и с пониманием, буквально как к детям (вклю-

чая совершенно детскую обидчивость этих вполне взрослых и внешне уверенных в себе особ).

Итак, с журналистами надо работать, искать пути к всемерному сближению позиций, не обходясь материальным стимулированием. Чем же мы можем привлечь журналистов?

Информационный крючок

Данный вариант, подчеркнем сразу, годится только для работы с настоящими профессионалами СМИ, любящими то, чем они занимаются, больше возможного материального вознаграждения за свои труды. Это очень важно — ибо в случае превалирования материальных стимулов должного контакта у вас не получится.

Используя данный вариант, мы исходим из следующего: *настоящий журналист-профессионал со временем превращается в своеобразного информационного маньяка, для которого поиск информации становится более важным, чем дальнейшая передача ее аудитории.*

Это значит, что мы можем привлечь к себе журналиста, постоянно снабжая его информацией, закрытой для остальных (конечно, сопровождая ее оговоркой «не для печати»). Как подвариант — предоставлять открытую информацию вначале именно тому журналисту, которого хотим привлечь в круг «доверенных».Получая сведения, журналист повышает личный уровень информированности, который для его самооценки крайне важен. Соответственно, разрывать отношения с источником информации — совершенно не в его интересах. Наоборот, журналист склонен испытывать к «информационному донору» определенную благодарность и расположение — что, конечно, совершенно в наших интересах.

Ваш друг владелец и редактор

Весьма результативным может оказаться общение с топ-менеджментом СМИ. Практически любая газета, журнал, телерадиокомпания сегодня имеет владельцев. Для многих из них медийный бизнес не является единственным. Они могут оказаться вашими союзниками в бизнес-сообществе, партнерами или хорошими знакомыми ваших деловых партнеров — и таким образом можно решить проблему «улучшенного отношения» со стороны СМИ. (Скорее всего, контакты должен будет налаживать руководитель вашей организации, ваша задача — объяснить ему ситуацию.)

Что касается редактора, то он заинтересован в развитии аудиторной — но и финансовой базы СМИ. Поэтому он охотно пойдет с вами на переговоры о благожелательном освещении каких-либо ваших мероприятий или новостей в обмен на размещение определенного рекламного пакета. То есть информация, по сути, является бесплатным бонусом с его стороны. Размер такого бонуса зависит от многих обстоятельств, но в любом случае подлежит обсуждению.

«Практика объятий»

Данный вариант более спорен, нежели предыдущий, с точки зрения «чистой этики». Впрочем, состоявшаяся в западном журналистском сообществе дискуссия о допустимости/недопустимости использования этой практики к однозначным выводам и рекомендациям не привела. Суть метода вот в чем: *мы предоставляем возможность журналисту повысить свою личную самооценку, свой статус, открывая ему двери в мир, закрытый для посторонних*. К примеру, приглашаем его на закрытые мероприятия нашей корпорации, включая дни рождения руководства, отмечаемые в узком кругу. Для журналиста это крайне лестно и приятно. Важно только помнить: как и в варианте «информационный крючок», мы не вправе требовать от журналиста поведения типа «услуга за услугу». Он должен принять решение сам, только полностью самостоятельно определиться со своим отношением к нашей организации. Опыт показывает, что, как правило, журналист оказывается заинтересованным в продолжении таких «объятий». Кроме того, могут устраиваться специальные вечеринки именно для СМИ — вход остальным смертным на такое эксклюзивное мероприятие заказан. Лучше всего в целях повышения статуса приглашать представителей не всех СМИ, а только тех, в которых вы заинтересованы.

Повторим еще раз: результатом всей работы с масс-медиа должен стать сформированный, сплоченный круг «доверенных журналистов», на которых вы можете положиться.

3.4. Мероприятия для журналистов

Именно доверенных журналистов мы должны приглашать на мероприятия для СМИ, чтобы быть уверенными в правильном их освещении. Данные мероприятия представлены ниже в максимально сжатом виде (табл. 4).

Таблица 4

Мероприятия для журналистов

Наименование	Назначение	Особенности
Группа информационных мероприятий	Информировать общественность посредством передачи сообщений через СМИ	
Пресс-конференция	Поводом для созыва служит значимое для организации и общественности событие, информацию о котором следует донести до общественности	Продолжительность — до трех часов, предполагается диалог; соотношение времени выступающих (представителей организации)/ задающих вопросы (журналистов) — 1 к 3
Брифинг	В отличие от пресс-конференции брифинг является текущим, регулярным мероприятием, для которого не нужен серьезный информационный повод. Это — отчет о проделанной работе (например, силовых ведомств или министерств)	Продолжительность брифинга — до 45–60 мин.; предполагается преимущественно монологическое выступление представителя организации с небольшим количеством вопросов
Имиджевые мероприятия	Создать у общественности позитивный образ организации продукта посредством передачи сообщений через СМИ, а также привлечь к себе, расположить самих журналистов	
Презентации	Журналисты получают возможность не только услышать о чем-либо, но и «потрогать руками» это, т. е. дополнить слуховую информацию осязательной и (в случае необходимости!) обонятельной. Иначе говоря, оказаться в каком-либо месте (открываемом магазине) или в какой-либо роли (обладателя вещей из новой коллекции прет-а-порте) раньше, чем это сделает потребитель	Не следует путать с презентацией для деловых партнеров или потребителей. Лучше все эти типы презентаций не смешивать!
Дегустации	Часто сопровождает презентацию. Особенность — добавление вкусового компонента в общую информационную картину	

Наименование	Назначение	Особенности
Специальные мероприятия	Используя нестандартные приемы, привлечь внимание и интерес общественности через привлечение внимания СМИ, а также расположить к себе самих журналистов	
Экскурсии (пресс-туры)	Журналисты получают «эксклюзивную возможность» посетить с профессиональными целями особо охраняемые, секретные, опасные для жизни и т. п. объекты — в режиме самостоятельного доступа недостижимые	Могут служить в качестве имиджевых мероприятий — например, корпорация ИКЕА раз в год вывозит журналистов из разных стран в город Эльмхульт в Швеции, где был открыт первый магазин ИКЕА
Мероприятия, связанные с Интернетом, например онлайновые конференции	Журналисты получают возможность встретиться с VIP-персонами (недостижимыми другими способами) «напрямую», задать им свои вопросы	Нужен особо тщательный подбор VIP-персон, иначе мероприятие провалится из-за отсутствия внимания СМИ
Тесты	Журналисты получают возможность проверить на себе действие тех или иных товаров или услуг организации, как правило, связанных с техникой (к примеру, драйв-тесты — когда журналист становится на короткое время водителем, опробующим автомобиль с точки зрения потребителя)	

3.5. Создание информационных поводов: веселая наука

Итак, как мы поняли, работники PR, равно как и вся эта сфера в целом, имеют серьезные отличия в части интересов от сотрудников масс-медиа. Однако непреодолимых различий не существует в принципе — и это утверждение, наверное, может быть названо основным девизом public relations. Как же преодолевать различия между public relations и СМИ? Рецепт здесь может быть дан один-единственный, и заключается он вот в чем: путем создания информационных поводов необходимо переводить интересы организации в разряд интересов общественности.

Вот критерии общественного интереса (как он видится работникам СМИ).

1. Приоритетность, привлекательность, общественно-политическая важность темы.
2. Близость темы: новости, близкие зрителю в пространстве или во времени (недавнее прошлое, недалекое будущее); что-то хорошо знакомое по каким-либо причинам.
3. Неординарность фактов: непредсказуемое развитие события, экстравагантные, эксцентричные поступки, странности, курьезы.
4. Сенсация: от скандальных разоблачений до пикантных интриг.
5. Новизна фактов и их своевременность: способна ли новость «держать» актуальность, уместна ли она в контексте сегодняшнего дня, не принесет ли оглашение информации вреда.
6. Высокий общественный статус: чем выше статус источника информации, тем значительнее новость.
7. Масштабность новости и ее воздействие: достаточно ли информация убедительна, привлечет ли внимание.

Некоторые отечественные специалисты относятся к креативным технологиям создания инфоповодов довольно скептически. Самое распространенное на текущий момент мнение: бесплатно СМИ освещают лишь путешествия и заявления президента, снятия-назначения чиновников, события в Чечне, теракты и прочие ЧП. За остальное, мол, надо платить. Но, как верно отмечает П. Ермолаева в своей работе «Использование PR-методов в работе субъектов современного рыночного пространства с телевизионными СМИ», «уважаемые PR-мены почему-то не задумываются о такой банальной причине "непопадания" в поле зрения СМИ, как элементарное неумение заинтересованных структур подавать имеющиеся у них новости интересно для прессы, а соответственно, и для зрителя».

Представители и западных, и российских СМИ утверждают: если поступающая к ним из пресс- и PR-служб разных организаций информация наверняка хорошо будет встречена зрителями и читателями, журналисты становятся бескорыстными, дружелюбными и приятными в обращении. СМИ, электронные и печатные, не могут жить без информации, к тому же 100% эфирной или печатной площади не может быть заполнено платными материалами. А значит, нужно уметь выдумывать и реализовывать на все сто информационные поводы.

Классическими примерами информационных поводов (также называемых «специальными событиями») являются вручение компании или ее руководителям каких-либо престижных наград (премий, при-

зов, почетных званий), «круглые» юбилеи самой организации или даже одной из разновидностей товара, выпускаемого ею. Конечно, желательно, чтобы это была не форсунка для трелевочных тракторов, а нечто более значимое для общественности. Известны пышные юбилеи куклы Барби, мультяшного героя Багз Бани, однако с размахом отмечаться может и нечто иное, например выпуск очередного гамбургера компанией *McDonald's*. При условии, конечно, если этот гамбургер не простой, а... пятидесятимиллионный.

Вот как описана организация этого специального события в одном из западных пособий по public relations.

> «Празднование проводилось в шести с половиной тысячах ресторанов *McDonald's*, где каждому покупателю давали купон на получение бесплатного гамбургера. Отсчет начался за две недели, когда количество проданных гамбургеров стало равняться 4 999 000 000 штук. В тот день, когда количество гамбургеров приблизилось к 5 млрд, на сцену отеля *Grand Hyatt* в Нью-Йорке, под музыку из рекламных роликов *McDonald's*, был вывезен новый аппарат для гриля. Президент американского отделения *McDonald's* Эдд Рензи лично приготовил пятидесятимиллиардный гамбургер для Дика МакДональда, одного из братьев-основателей. Событие навеяло ностальгию на многих репортеров и телекомментаторов по всем США. Многие из них представили ряд репортажей о местных отделениях *McDonald's* и вспоминали забегаловки своей молодости. Всего приблизительно 120 представителей средств информации сообщили эти новости во всем мире, аудитория при этом составила приблизительно 300 млн человек».[1]

Однако не следует огорчаться, если организация-заказчик никоим образом не похожа на гигант типа *McDonald's* и претендовать на крупный юбилей никак не может. Событием общественного значения, как показывает практика, может быть что угодно. Особенно в провинциальных городах, жизнь в которых не слишком богата происшествиями, как плохими, так и хорошими. Важно только помнить, что **хорошая новость — всегда сконструирована**, причем по указанному выше принципу — в точке пересечения коммерческих интересов с общественными. Если организация открывает небольшой магазин в отдаленном районе города, эту новость можно подать с точки зрения важности для жителей этого района новостроек — раньше им приходилось ездить в центр города, а теперь им стало гораздо проще. Если директор предприятия получает мало-мальски значимый приз общефедераль-

---

[1] *Harris T. L.* The Marketer's Guide to Public Relations. — John Wiley & Sons, Inc., 1991. Перевод Д. Чебанова.

ного или регионального значения (а таких призов сейчас великое множество), это надо подать как событие. Если же награда никак не может найти своего героя, ей следует помочь это сделать...

Например, в начале–середине 1990-х гг. многие руководители провинциальных предприятий получили послание, напечатанное на красивой бумаге с золотым обрезом. Речь шла о том, что господин X (тот самый директор-получатель) и его предприятие удостоены некоей почетной (и обязательно – международной) бизнес-награды, являющейся пределом желания для всех бизнесменов мира. От счастливого обладателя награды требовалось лишь перечислить сумму в одну–пять тысяч долларов (на организационные расходы) и получить диплом вместе с той самой наградой.

Разумеется, о «почетнейшем бизнес-призе» никто из упомянутых западных «миллионеров и руководителей» (дословная цитата из одного из таких обращений) и не слыхал. Целью ловких деятелей, рассылающих письма (как правило, они именовали себя не иначе как «Академией» или «Международным институтом»), было заработать те самые тысячи долларов. Причем мошенничеством в чистом виде это назвать сложно — никому не возбраняется назвать себя хоть Лигой наций и вручать призы по своему усмотрению... Не внакладе, по большому счету, оказывались и сами директора предприятий, если догадывались, конечно, извлечь из этого выгоду в виде информационного повода для провинциальных масс-медиа, долгое время представлявших победу в «бизнес-конкурсе» в качестве примера «позитивных сдвигов в региональной экономике»...

Распространенным способом привлечения внимания масс-медиа является и *приглашение для участия в мероприятиях, проводимых организацией, влиятельных персон*. Это могут быть знаменитости (их приглашения в качестве приманки для журналистов – в западном стиле) либо, уже в стиле отечественном, представители власти. Последнее особенно значимо для провинциальных масс-медиа, в частности в небольших городах, где глава администрации и его ближайшие соратники всегда являются безусловными «персонами грата». Конечно, случаются и комичные ситуации вроде открытия общественного туалета с участием мэра города, однако тут уже все зависит от вкуса и журналистов, и пиарщиков...

3.6. Если ничего не происходит

Увы, случаются и такие «штилевые периоды», когда вашей компании абсолютно нечего сообщить СМИ по существу. Для организации

в целом в российских условиях это, может быть, и хорошо. Но вот для PR-специалиста – не очень. В этих случаях эксперты советуют: не теряйте времени, пытаясь пропихнуть безнадежно скучные пресс-релизы или устроить пресс-конференцию ни о чем. Никто на нее не придет, а придут — так не напишут... Даже если и напишут, сама ничтожность повода для пресс-конференции сведет все ваши усилия на нет. Но есть приемы, способные помочь вам в период информационного затишья. Они помогут создать условия для информационных контактов со СМИ буквально из воздуха.

В качестве интересного и нетрудоемкого варианта можно посоветовать организацию регионального/отраслевого **зала славы или аллеи звезд**. Вряд ли можно придумать что-то более простое, чем собрать в одну группу лучших представителей либо вашей отрасли бизнеса, либо просто знаменитых деятелей региона (в любой сфере, но лучше в тех, которые интересуют публику!) и организовать «экспозицию». Разумеется, под патронажем вашей организации (возможно, здесь вам потребуется поддержка общественной организации: Союза предпринимателей, Общества друзей региональной истории и т. п.). По большому счету, не слишком обязательно даже материальное воплощение данной идеи. Достаточно создать оригинальный сайт, выпустить пресс-релиз и провести презентацию (на которую, думаем, охотно соберутся СМИ). Можно, однако, и воплотить все в оффлайне, впечатав звезды в асфальт — в аккурат рядом с вашим офисом!). Как говорят эксперты, создание залов славы — пожалуй, один из любимых ходов американских компаний. Сегодня разнообразие виртуальных коллекций огромно: зал славы рок-н-ролла, национальный зал славы бейсбола, национальный зал славы первооткрывателей и изобретателей и даже национальный женский зал славы. А вот в России (особенно провинциальной) подобных проектов пока немного, так что дерзайте!

Используйте возможность выступить публично **с помощью семинаров и конференций**, которые могут привлечь интересующую вас целевую аудиторию. Таких мероприятий проводится в каждом крупном городе очень много. Некоторые, конечно, устраиваются вузами лишь для галочки, но иногда университетской науке удается договориться с администрацией или бизнес-сообществом о совместных мероприятиях. Это то, что вам нужно! Конечно, сама по себе аудитория невелика, но в ряде случаев вполне подходит под определение «целевая» (если вы работаете в сфере высоких и информационных технологий, продукции для бизнеса и т. п.). А вот для СМИ, сотрудники которых до сих пор испытывают некий пиетет перед «ученостью», выступле-

ние вашего босса на таком мероприятии (имеющем, как правило, пафосное название вроде Международной научно-практической конференции под патронажем Академии наук РФ... хотя мировое сообщество представляет пара доцентов из Казахстана или Украины) может показаться интересным. И уж наверняка характеризует его с самой лучшей стороны! Следующим шагом будет ваша организация таких конференций и семинаров, любой вуз охотно пойдет здесь на сотрудничество. А потом делайте эти мероприятия регулярными и имейте как минимум один пафосный информационный повод каждый год!

Еще один вариант — **организуйте какой-нибудь конкурс**. Не так давно в Москве был осуществлен проект «Art 6 × 3». При ближайшем рассмотрении конкурс оказался рекламной кампанией сигарет «Pall Mall». В течение трех дней на московских и питерских улицах студенты художественных вузов двух столиц переносили на масштабные полотна размером 6 на 3 метра свои творческие фантазии. Им были предоставлены все необходимые инструменты, кисти, краски, страховочные пояса, рекламные стенды обнесли специальными конструкциями, похожими на строительные леса, а о рекламной акции напоминали лишь небольшой логотип «Pall Mall» в верхнем углу плаката и надпись «Минздрав предупреждает: курение опасно для здоровья» внизу. Эта акция нашла отражение как в тех телевизионных СМИ, которые специализируются на освещении событий культурной жизни, так и в тех, кто занимается новостями делового мира. Причем первых привлек пресс-релиз, в котором говорилось о том, что все мы устали от скучной и однообразной рекламы, череды банальных сюжетов и повторяющихся образов, абсурдных, плохо переведенных на русский язык слоганов, и о том, что более двадцати рекламных плакатов на улицах Москвы и Санкт-Петербурга за три дня приобретут настоящее художественное оформление. Вторых заинтересовало нестандартное и интересное решение рекламной кампании «антисоциального» продукта. В результате — многочисленные упоминания мероприятия в прессе в различном контексте.

3.7. Пресс-релиз: основа основ

Пресс-релиз — один из важнейших документов в коммуникации «организация–масс-медиа». Действительно, это основа основ для организации надежных и постоянных коммуникаций со СМИ. Не случайно в практических руководствах по public relations и в учебных курсах по данной специальности написанию пресс-релизов уделяется очень

большое место. И в самом деле — от грамотно составленного (и, что не менее важно, попавшего в нужные руки) пресс-релиза во многом зависит, например, заинтересует ли журналистов мероприятие, проводимое вашей организацией-заказчиком. А в итоге — будет ли их интересовать сама организация, станет ли она для них потенциальным источником информации (т. е. тем местом, где всегда происходит что-то интересное для аудитории).

Среди многочисленных определений пресс-релизов выделим данное А. Зверинцевым в книге «Коммуникационный менеджмент»: *пресс-релиз — это небольшой, предназначенный для прессы организационный документ, содержащий актуальное сообщение.*

Понятно, что под прессой имеются в виду все масс-медиа — от радио до интернет-изданий. «Организационность» пресс-релиза мы предлагаем понимать здесь в самом прямом виде — как основную его задачу: организовать внимание масс-медиа (а значит, и общественности) к компании, принять участие в конструировании событий (что, как мы помним, является ведущей задачей в части коммуникации public relations с масс-медиа). Если информация, содержащаяся в пресс-релизе, покажется для представителей СМИ актуальной — значительную часть своего коммуникационного задания пресс-релиз уже выполнил. Конечно, он должен быть небольшим — сфокусированным на одной-единственной новости. Длинное сообщение, уверяем вас, никто в редакции читать не будет. Да к тому же по факсу (как до сих пор передается значительная часть пресс-релизов) куда удобнее и передавать, и читать максимум двухстраничный текст.

Выделим разновидности пресс-релиза по характеру передаваемой информации.

- **Пресс-релиз-анонс** — речь в нем идет о событии, которому еще предстоит случиться и внимание масс-медиа к которому обеспечит присутствие журналистов на анонсируемом мероприятии. Анонс может, например, приглашать журналистов на пресс-конференцию или извещать о грандиозном торжестве в честь юбилея организации. Естественно, обо всем в таком пресс-релизе говорится в будущем времени. Впрочем, иногда не мешает дать и краткую предысторию события (или, к примеру, перечислить регалии представителя вашей организации либо гостя-звезды).
- **Пресс-релиз-новость** (или ньюс-релиз) доносит до адресата фактическую информацию, т. е. рассказывает о прошедшем событии. Он может содержать и краткие комментарии действующих лиц.

- **Информационный** (новостной) **лист** рассказывает о «продолжающемся» событии, например спортивном соревновании или судебном процессе. При этом предполагается, что адресату известны подробности и суть дела в целом, поэтому ему достаточно лишь краткого, делового отчета о новых аспектах происходящего.

Очень важно понять — непосредственным адресатом пресс-релиза является не аудитория масс-медиа, но журналист либо менеджер СМИ. Поэтому обращения в начале пресс-релиза типа «Уважаемые жители нашего города!» или «Дорогие россияне!» выглядят крайне нелепо — вы обращаетесь не к ним, а к журналисту. По этой же причине тон вашего сообщения должен быть очень деловым, безо всякого рода стилистических украшений и излишнего «разжевывания». Их в случае необходимости добавит профессионал-журналист исходя из стандартов, принятых в его редакции. То же касается заголовка: его быть не должно, достаточно четкого обозначения жанровой природы текста — «пресс-релиз». Заметим, исходя из практики, что указанные «излишества» журналиста всегда чрезвычайно раздражают, а в итоге это раздражение он переносит и на весь документ, который летит в корзину для бумаг, толком даже не прочитанный...

Не менее, а может быть, и еще более важно, чтобы пресс-релиз попал точно по адресу. Не просто в отдел писем (или экономики), но одному из ваших «доверенных журналистов» либо хорошо известному лично вам профессионалу, «ведущему» вашу тему. Иначе — корзины для бумаг релизу не миновать, ведь кто еще будет разбираться в ворохе документов, десятками (а в большие редакции и сотнями) приходящих каждый день... Или другой вариант, также не слишком удачный для вас — пресс-релиз может быть переправлен в рекламный отдел, а это, как говорится, совсем другая история... Ведь пресс-релиз рассчитан на бесплатную публикацию, и его задача в связи с этим, повторим, заключается в том, чтобы заинтересовать масс-медиа общественной значимостью события, о котором идет речь.

Исходя из вышесказанного отметим — пресс-релиз не должен содержать прямой рекламной информации. То же касается и оценочных данных — если вы напишите, что ваша организация обладает самым широким в регионе ассортиментом товаров или что она является лидером бизнеса, можете быть уверенным: пресс-релиз дальше корзины для бумаг не уйдет. Альтернатива все та же — рекламный отдел...

Вот что назвали в качестве причин непринятия пресс-релизов опрошенные нами эксперты-сотрудники либо специализированных деловых изданий, либо отделов бизнес-информации.

- Неактуальность для данного региона (например, многие крупные корпорации рассылают пресс-релизы от имени своих региональных филиалов (вернее, обязывают делать это пресс-службы филиалов), не смущаясь содержанием сообщений. Например, омские СМИ могут получить такую информацию: «Корпорация НН открывает очередной филиал в Ростове-на-Дону...» Понятно, что такой пресс-релиз отправляется в Омске исключительно в корзину).
- Откровенная реклама (повторим: судьба такого пресс-релиза — оказаться в рекламном отделе).
- Сугубо корпоративная информация (конечно, очень радостно, что у секретаря вашего босса родилась четвертая внучка или что вы славно отметили день рождения фирмы на загородном пикнике, но СМИ сочтут, что публике до этого дела нет. И будут правы).
- Несовпадение со спецификой издания (это, конечно, брак в системе рассылки: посылать пресс-релизы «на деревню дедушке» — последнее дело!).
- Политическая ангажированность (особенно много ее бывает в дни выборов — губернаторских, мэрских и т. п., когда многие капитаны регионального бизнеса всячески подчеркивают свою поддержку того или иного кандидата).
- Устаревшая информация (бывает и такое — новость уже прошла по всем СМИ, причем, возможно, в негативном для организации виде, а пресс-служба наконец-то разродилась сообщением...).

Характерно, что наши эксперты-журналисты дружно отвергли обвинение в том, что некоторые пресс-релизы они просто не читают. Наоборот, они вздыхали по поводу того, что приходится их читать в больших количествах, и читать очень внимательно, ведь «что-то очень ценное можно найти в последней строчке!».

Но как же вообще могут быть использованы ваши пресс-релизы адресатами-журналистами, в случае если их (хотя бы «последней строчкой») заинтересовали? Об этом мы поговорим подробнее в одной из следующих главок, но в целом есть два возможных пути: *пресс-релиз может стать поводом для самостоятельного журналистского материала либо может быть опубликован дословно.* И то и другое нас устраивает (правда, в разной степени, но здесь все зависит от «сверхзадачи» общения нашей организации с системой масс-медиа, т. е. от того, хотим ли мы «завлечь» журналистов перспективами долгосрочного сотрудничества или нацелены на разовую акцию).

Напоследок — еще один комментарий журналиста-практика.

> «Здравствуйте, у нас замечательная новость — наш клиент выпустил новый препарат от импотенции». Или насморка. Или диабета. В общем, не важно чего. Именно такие новости PR-агентства пытаются донести до нашей коллеги, которая пишет в газете «Коммерсантъ» о фармацевтическом рынке. «Я уже устала объяснять, что деловые издания не пишут о новых лекарствах, их интересует бизнес», — говорит она[1].

3.8. Конструктор пресс-релизов: пособие по сборке

Существуют достаточно устоявшиеся требования к написанию пресс-релизов. Разобьем их на несколько групп.

Требования к оформлению и стилистике

- Пресс-релиз должен читаться (в прямом смысле этого слова!) легко. Шрифт крупный, причем без изысков в части цвета и начертания (текстовым дизайном займетесь в свободное от работы время!). Порекомендуем 14-й кегль, интерлиньяж (расстояние между строками) полуторный-двойной. Бумага достаточно плотная, «солидная», возможно, легкого оттенка синего или желтого цвета (ярких, «кислотных» тонов следует избегать!). Поэтому лучше пресс-релиз пересылать по почте или с курьером — «достоинства» факсовой бумаги, как и самого факсимильного способа передачи текстов, общеизвестны. Но, увы, часто о доставке лично в руки и, соответственно, о хорошей бумаге приходится лишь мечтать...
- Пресс-релиз обязательно должен содержать «шапку» — название вашей организации с добавлением контактного телефона и имени человека, готового ответить на все вопросы (обращаем внимание — не генерального директора и не его секретарши, а в полном смысле этого слова «контактного» лица). Координаты весьма полезно повторить и после основного текста. После «шапки» обязательно должна размещаться жанровая характеристика текста — будем честны и не станем выдавать пресс-релиз за венок сонетов...

[1] «Секрет фирмы», ноябрь 2002.

- В тексте пресс-релиза должен быть обязательно выделен (жирным, жирным курсивом и т. п.) первый абзац, несущий главную информационную мысль (лид). Далее в тексте можно выделить (как правило, курсивом) фамилии действующих лиц, а также координаты места действия и контактного лица.
- Предложения текста должны быть, по возможности, односоставными — без придаточных оборотов, без сложных эпитетов. Максимум, к которому нужно стремиться, — не более 10 слов в предложении. В лиде — не более 7 слов. Длинное предложение при этом лучше разбить на два коротких.

Требования к содержанию

1. Текст должен быть построен по принципу «прямой информационной пирамиды». «Прямая информационная пирамида» предполагает, что *самая главная новость должна быть сказана самой первой в одном абзаце, предшествующем всему тексту*. Он называется «лид» — и в самом деле является «лидером» по информативности. Лид — это верхушка пирамиды. Далее идут комментарии, «расширяющие» событие. Они могут быть условно разделены на две части: «объясняющую» (информация-«вчера», отвечающая на вопрос «почему») и «прогнозирующую» (информация-«завтра», отвечающая на вопрос «для чего»). Лид с этой точки зрения — это информация «извещающая» (информация-«сегодня», отвечающая на вопрос «что»).

Что — почему — для чего случилось (случится)

2. В тексте должна содержаться только одна «главная» новость. Все остальные должны быть подчинены ей.

Теперь рассмотрим вышесказанное на примере. Итак, перед нами пресс-релиз коммерческой торговой сети. Начинаем чтение.

Сеть меховых салонов «Мир Клеопатры»

Тел. 000-00-00, Катя Огонек-Лисовская

С «шапкой» все в порядке (при условии, что госпожа Огонек-Лисовская действительно ждет наших звонков). Обычно «шапка» содержит еще и логотип организации-отправителя — он более нужен, конечно, для презентации, а не для коммуникации.

Сеть меховых салонов «Мир Клеопатры» получила престижный приз «Золотой тушканчик» на конкурсе аналогичных сетей.

Главная проблема этого лида — его актуальность. Какого масштаба был конкурс, о котором идет речь? Межрайонный, межрегиональный, мировой? Если конкурс достаточно широкомасштабный, победа «Мира Клеопатры» действительно значима. И еще — насколько престижен приз «Золотой тушканчик»? Насколько оправдана вообще здесь оценочность, т. е. по чьему мнению данный приз престижен? Можно с известной определенностью предположить, что речь обо всем этом пойдет в дальнейшем, однако проблема в том, что до этих подробностей читатель может и не добраться.

> Конкурс проводится вот уже в восьмой раз, его участниками становятся крупнейшие в сфере торговли мехами организации России. Салон «Мир Клеопатры» участвовал впервые, и тем убедительней выглядит его победа.

Это информация-«вчера».

> Директор сети Ольга Корш-Зеленецкая заявила, что этот успех заставил ее думать о перспективах развития предприятия, об открытии новых магазинов. Их число планируется уже в нынешнем году довести до 10.

В части «информации-завтра» автор релиза сбивается на рекламный тон. В конце концов, так ли интересны журналисту, а тем более его аудитории личные намерения госпожи Корш-Зеленецкой? Пресс-релиз можно было бы оборвать после сообщения подробностей о призе.

Это важно усвоить: «при прочих равных» **короткий пресс-релиз в большинстве случаев предпочтительнее пресс-релиза длинного**! Считается, что пресс-релиз должен занимать не более страницы, а пресс-релиз-анонс — не более трети (разумеется, при условии, что в нем соблюдены все необходимые содержательные параметры). Вместе с тем краткость — не самое главное достоинство вашего сообщения. По мнению многих журналистов, пресс-релиз должен содержать максимально развернутую информацию, многие пресс-релизы страдают от слабого фактического наполнения. Необходимо приводить все факты, цифры и имена — особенно если вы адресуете пресс-релиз в специализированное издание.

3.9. Как, куда и для чего попадает ваш пресс-релиз в редакции

Подчеркнем еще раз — пресс-релиз, хорошо написанный, но плохо, неправильно разосланный, просто не существует. Пресс-релизы нельзя

писать «в стол», как венки сонетов. Они должны доходить до тех, кому адресованы.

Основные **требования к рассылке** таковы.

- Вы должны быть уверены, что пресс-релиз попадет **лично** к тому, кому он адресован. Поэтому рекомендуется (если это не противоречит сложившейся практике отношений с данным работником СМИ) продублировать посылку пресс-релиза телефонным звонком.
- Как было сказано выше, лучший вариант — доставка пресс-релиза с курьером прямо в руки адресату. Конечно, это практически невозможно в ходе широкой рассылки, поэтому вы должны выбирать компромиссные варианты: электронную почту или факс.
- Выбирая между электронной почтой и факсом, сегодня нужно останавливаться на первом способе доставки. Конечно, пресс-релизу, присланному по электронной почте, легче затеряться, чем доставленному по факсу (хотя справедливости ради заметим, что все дело в редакционных порядках, о которых вы должны быть осведомлены!). Зато для использования журналистом электронная доставка — самый удобный вариант: не надо снова набирать текст. Применение электронной почты позволяет решить проблему с объемом пресс-релиза. Вставляя гиперссылки в пресс-релиз, можно создать цепочку текстов, раскрывающих событие полностью, не загромождая при этом основной текст пресс-релиза.

Кроме того, с развитием Интернета часть «пресс-релизных» текстов вообще перешла в виртуальное пространство. Пресс-релизы теперь становятся текстами не только для СМИ, но и для широкой общественности. Создаются сайты, где любая компания может разместить свой пресс-релиз (преимущественно бесплатно). Посетители сайта могут ознакомиться с пресс-релизами, разбитыми на тематические группы, а также подписаться на рассылку новостей в интересующей их отрасли. В России по такому принципу построены сайты Информационный канал www.subscribe.ru и www.press-release.ru. Данный формат работы подходит прежде всего компаниям, работающим в сфере IT-технологий, так как их целевая аудитория практически полностью соответствует аудитории Интернета.

Многие крупные компании и государственные организации, имеющие собственный официальный веб-сайт, выставляют на своих страницах пресс-релизы, например, нефтяная компания ЮКОС, Сбербанк России.

Учитывая расширение непосредственной аудитории пресс-релизов, некоторые PR-специалисты, работающие в интернет-структурах, сознательно меняют стиль пресс-релизов, делая их приближенными к художественным текстам. Среди авторов пресс-релизов такого рода называют PR-менеджера Студии Лебедева Н. Данилова, писателя-юмориста А. Экслера, а также креативную группу Sema.ru. Эксперты выражают надежду, что «легкая ирония и юмор — лишь первые и самые простые средства в борьбе идей, проникшие в доселе казенный стиль пресс-релизов. И дай бог, чтобы развитие жанра на этом не остановилось».

Усовершенствованным вариантом работы с пресс-релизами в Интернете являются американские (увы, в России аналогичных пока не создано) серверы www.pressrelease.com, www.press-releases.com и др. Рассмотрим механизм работы на примере последнего (вся информация взята с официального сайта компании). Компания осуществляет доставку пресс-релизов в СМИ по стране (более 30 тыс. журналистов, стоимость рассылки одного пресс-релиза — $399), распространение пресс-релизов в отраслевые СМИ (к стоимости прибавляется $100 за каждую отрасль), а также рассылку интернет-сайтам и подписчикам. Также на сервере можно заказать написание пресс-релиза ($299). Преимущества такой компании заключаются в наличии отработанных каналов доставки пресс-релизов журналистам, масштабности рассылок, опытной команде PR-специалистов. Недостатком является то, что такая компания является посредником между СМИ и организацией и не может владеть всей информацией в полной мере, а следовательно, не может предоставить ее журналисту по запросу своевременно.

Но вот пресс-релиз дошел до адресата (т. е. до конкретного журналиста конкретного СМИ). Что же дальше? О возможной негативной участи ваших пресс-релизов мы уже упоминали: они либо игнорируются вовсе, либо передаются рекламному отделу, который засылает к вам своих представителей для переговоров о платном размещении информации. Спрашивается, а чего было огород городить — если бы мы захотели, мы сразу обратились бы к рекламистам...

Но и в случае успешного контакта с журналистами судьба пресс-релиза может сложиться по-разному. Итак, благожелательный к пресс-релизу работник СМИ может сделать с ним следующее:

- вставить часть пресс-релиза дословно в статью либо оформить как новостную заметку — при работе с фактической информаци-

ей, сводками государственных служб и др. — оптимальный для организации вариант, но также реже всего встречающийся;

- использовать как сырье для создания новой статьи, более глубокого анализа события, выявления причинно-следственных связей — журналист, скорей всего, обратится за дополнительной информацией в вашу пресс-службу. Причем если работа последней плохо организована, статья может получить негативный оттенок по отношению к организации;
- использовать как дополнительную фоновую информацию — журналист может взять из пресс-релиза какие-то общие факты, прямо не касающиеся организации, посылавшей пресс-релиз, и использовать в своем материале либо ввести информацию в базу данных (характерно для специализированных изданий, посвященных проблемам бизнеса);
- на основе пресс-релиза написана статья, но она не идет в печать по причине неактуальности события — один из неудачных вариантов, возможен при поверхностном информационном поводе или из-за быстрого старения информации пресс-релиза;
- не использовать пресс-релиз совсем по вышеприведенным причинам.

3.10. Не пресс-релизом единым: «контактные документы»

Помимо пресс-релиза эффективная работа с масс-медиа определяется наличием в вашем — активном!— обиходе еще целого ряда информационных материалов, которые при первой же необходимости могут быть предоставлены любознательным — и полезным для дела — журналистам. Это **бэкграундер, вопросно-ответный лист, факт-лист, пресс-кит** и др. Кроме того, общение с читательской и зрительской аудиторией может вестись и без прямого посредства журналистов, с помощью размещения в масс-медиа таких материалов «прямого действия», как **заявление** и **байлайнер**.

В табл. 5 приведены основные наименования этих «контактных документов», их предназначение и примеры. (Во многом мы основывались на классификации, представленной в книге А. Кривоносова «PR-текст в системе публичных коммуникаций».) В качестве объекта для наших примеров мы возьмем воображаемый банк «Всемирный кредит» (ситуации же, о которых пойдет речь, типичны!).

Таблица 5

Основные «контактные документы» коммуникации организации и масс-медиа

Наименование пресс-документа	Предназначение	Примеры
Бэкграундер	Расширенный пресс-релиз, дающий информацию о событийном фоне или об истории организации. Особенности: текст должен быть связным, законченным, по тональности объективно-нейтральным	*История банка «Всемирный кредит» — с момента регистрации в Швейцарии до выхода в финансовое пространство РФ и последующих приключений на постсоветском пространстве.* *«Банк "Всемирный кредит" был зарегистрирован в Швейцарии в 1871 г. Все эти годы развитие банка шло поступательно и непрерывно. Вот только некоторые цифры... Договор о намерениях с российской стороной был подписан в 1992 г. Однако последовала волна финансовых кризисов, кадровых перестановок в правительстве. Да и подходящая финансово-экономическая ситуация сложилась лишь к 2002 г.»*
Вопросно-ответный лист	Разновидность бэкграундера, предполагающая большую свободу для журналиста: нет четкой связи внутри текста, весь событийный каркас представлен в вопросно-ответной форме. ВОЛ может быть использован и как «псевдоинтервью» с официальными лицами организации	*«— Когда был основан банк "Всемирный кредит"?* *— Банк был зарегистрирован в Швейцарии в 1871 г.* *— Когда банк пришел в Россию?* *— Договор о намерениях с российской стороной был подписан в 1992 г. Но филиал банка открылся лишь в 2002 г.»*
Факт-лист	Также разновидность бэкграундера, отличающаяся от прочих сухой статистической основой — просто кратким перечислением руководства организации, направлений ее деятельности, оборотов, объявленных прибылей и т. п.	*«Руководство банка "Всемирный кредит" в России: Дж. Остин — президент (тел./факс: 095... ...), А. Н. Костиков — вице-президент (тел./факс: 095... ...)* *... ...* *М. Н. Шуркина (тел./факс: 095... ...)...*

Наименование пресс-документа	Предназначение	Примеры
Биография	Рассказ о «главном действующем лице» информационной ситуации (например, о руководителе организации). Бывает различных типов: *биография-конспект* (сухое перечисление дат в хронологическом порядке, нечто вроде резюме), *биография-рассказ* (то же, но в несколько расширенном синтаксически виде, с большим числом подробностей), *биография-повествование* (еще менее формализована. По сути представляет собой мини-очерк о личности, где даты — не самое главное. Важнее расстановка акцентов, замалчивание одних, преувеличение других биографических подробностей). В зависимости от типа может использоваться журналистом как источник фактологической информации либо как часть статьи	Биография-конспект: *«А. Н. Костиков — вице-президент российского филиала банка "Всемирный кредит", д. э. н., проф. Родился 5 апреля 1960 г. в Москве. Закончил экономический факультет МГУ (1982 г.). Этапы служебной карьеры: 1982–1983 — НИИ тяжелого машиностроения, младший научный сотрудник...»* Биография-рассказ: *«А. Н. Костиков — вице-президент российского филиала банка "Всемирный кредит", д. э. н., проф. Анатолий Никитич родился в Москве, в семье инженеров...»* Биография-повествование: *«Сегодня Анатолий Костиков занимает непростой, но очень увлекательный пост — вице-президента российского филиала банка "Всемирный кредит". Когда-то, будучи еще учеником средней школы, он мечтал стать великим путешественником и первооткрывателем. Сбылась ли мечта? Анатолий Никитич уверен, что да»...*

Резюме главы: 10 советов по связям со СМИ

1. Помните: мнение о том, что за любую позитивную информацию о вашей организации в СМИ нужно платить деньги, ошибочно! Однако чтобы тратить, да еще эффективно, средства на СМИ, необходимо серьезно заниматься медиа-рилейшнз.
2. Целью медиа-рилейшнз является установление долгосрочных, доверительных отношений со СМИ. Основные инструменты для достижения этих целей – формирование круга доверенных журналистов, проведение мероприятий для СМИ и создание информационных поводов.

3. Проведите аналитическую работу по уяснению медийной ситуации. Определите приоритетные для сотрудничества СМИ, а также наиболее перспективные журналистские персоналии.
4. Проверьте, нет ли у вашей организации или у ее босса лично деловых отношений с владельцами интересующих вас СМИ.
5. Решите, можете ли вы использовать рекламный бюджет для «выбивания» у редактора информационного бонуса.
6. Завяжите личные знакомства с наиболее перспективными представителями СМИ.
7. Сделайте все, что необходимо, для появления у вашей организации круга «доверенных журналистов».
8. Разработайте план мероприятий для СМИ на ближайший год.
9. Разработайте систему информационных поводов на ближайший год
10. Четко определите и постоянно уточняйте адресный лист рассылки пресс-релизов.

Задача третья: день рождения любимой фирмы

Описание ситуации

В областном городе N работает достаточно молодая и амбициозная компьютерная фирма «Н+». Ее дела идут неплохо, однако проблема в том, что компьютерный рынок плотно оккупирован двумя большими компаниями, одна из которых связана с мэром, другая — с губернатором. Поэтому фирме «Н+» приходится действовать вопреки административному ресурсу. И вот — она благополучно достигла своего пятилетия.

Формулировка задачи

У фирмы — день рождения, причем юбилейный. Важно привлечь к нему внимание средств массовой информации города и области, которые в подавляющем большинстве находятся под влиянием мэра или губернатора.

ГЛАВА 4
ЭФФЕКТИВНЫЕ СПОНСОРСТВО И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

Иа-Иа, увидев горшок, очень оживился.
— Вот это да! — закричал он. — Знаете что? Мой шарик как раз войдет в этот горшок!
Пятачок грустно оглянулся, а Иа-Иа схватил свой бывший шарик зубами и осторожно положил его в горшок, потом он достал его и положил на землю, а потом снова поднял и осторожно положил обратно
— Выходит! — закричал Пух. — Я хочу сказать, он входит!
— Входит! — закричал Пятачок. — И выходит!
— Здорово выходит! — закричал Иа-Иа. — Входит и выходит — прямо замечательно!
— Мне очень приятно, — радостно сказал Пух, — что я догадался подарить тебе Полезный Горшок, куда можно класть какие хочешь вещи!
— А мне очень приятно, — радостно сказал Пятачок, — что я догадался подарить тебе такую Вещь, которую можно класть в этот Полезный Горшок!
Но Иа-Иа ничего не слышал. Ему было не до того: он то клал свой шар в горшок, то вынимал его обратно, и видно было, что он совершенно счастлив!

Уже 67% руководителей отечественных предприятий считают, что социальный бизнес может приносить выгоду. А тех, кто в этом еще не уверен, убедят последние тенденции взаимоотношений бизнеса и общества, разворачивающихся сегодня под недвусмысленным лозунгом «Делиться надо!». Но можно делиться по-всякому — в том числе и получая от этого реальную репутационную выгоду. Надо заметить, что на Западе это было понято уже очень давно. Мощные традиции спонсорства и благотворительности, пришедшие оттуда, заставляют задуматься о путях локализации тамошних инструментов и приемов социальной активности предпринимателей. Тем более что и в России уже наработаны приемы выгодных вложений средств в спонсорские и благотворительные проекты. Об этом — в данной главе.

4.1. Социальный бизнес — выгодный бизнес!

Как вы уже поняли, главная задача бизнес-PR — создание позитивного образа организации, прежде всего в среде общественности. Опыт показывает: наиболее эффективным здесь будет путь придания бизнесу «социального лица», формирования представления о нем как о «социально ответственном». В России, помимо прочих смыслов, «социально ответственный бизнес» — тот, который не исчезнет в мгновение ока, который работает на рынке «всерьез и надолго». Да и вообще, «социально ответственный бизнес» — очень модная в последний год-полтора тема во взаимоотношениях властей и предпринимателей...

Но на Западе на эту проблему смотрят куда более прагматично. Фраза «социально ответственный (или просто «социальный») бизнес — выгодный бизнес» для стран с развитой экономической системой полностью справедлива. «Социальный бизнес» имеет вполне осязаемую связь с материальными прибылями и затратами. Затраты здесь, кажется, более очевидны и неизбежны — так, одним из самых популярных направлений маркетинга во всем мире становится cause related marketing, предполагающий отчисление определенного процента с прибыли на общественно значимые дела. Однако важно иное: все больше предпринимателей (пока преимущественно западных) соглашаются с расхожей фразой-девизом «социальная ответственность — это хороший бизнес».

Вот что показывают исследования в российской бизнес-среде.

> 95% компаний в России готовы занять социально активную позицию; 68% считают, что социальная активность бизнеса будет возрастать; 67% считают, что социальная активность бизнеса приносит выгоду; 93% российских компаний отмечают улучшение имиджа как результат социальной активности; при этом 63% отмечают, что не имеют системы решения социальных вопросов[1].

Обратите внимание, что отечественные организации готовы (хотя бы морально) тратить деньги на построение «социально ориентированного бизнеса», но просто не знают, с чего начать! Работники PR могут и должны им это подсказать, например беря и адаптируя западный опыт, тем более что сами западные корпорации уже используют наработанные методы на российской территории.

В этом смысле характерен пример акции ведущих западных табачных компаний (таких как *British American Tobacco, J. T. International, Philip Morris, Reemtsma*) под девизом «Мы не продаем табачные изде-

[1] Журнал «Советник», май 2002.

лия лицам моложе 18 лет». Стоит отметить, что табачные компании более других оказываются под прессом «социальной виновности». По сути, они находятся в ситуации перманентного кризиса. И социальные акции — один из путей сглаживания остроты положения.

17 мая 2000 г. в 63 городах России стартовала указанная акция. В местах торговли развешивались дополнительные листовки, указывающие на запрет продажи сигарет несовершеннолетним; на рекламных щитах размещались призывы к работникам торговли препятствовать доступу подростков к табачной продукции; на местных телеканалах размещались соответствующие видеоролики. Были также выпущены буклеты, наклейки и другая полиграфическая продукция по тематике акции.

Непосредственным примером социальной ответственности корпораций может выступать их система отношений с местной общественностью. Когда мы говорим о «корпоративных монстрах», работающих по всему свету, не стоит забывать, что их представительства, предприятия, входящие в корпоративную сеть, находятся на совершенно конкретных территориях, заселенных совершенно конкретными людьми. И внимание бизнеса — причем внимание подчеркиваемое, усиливаемое всеми способами — должно и может касаться именно этих локальных проблем. Не случайно в западных корпорациях существуют специальные отделы corporate community relations, т. е. по связям с локальными, местными сообществами.

Так, при переоборудовании мощностей компании «Новомосковскбытхим» стратегическим партнером этой организации, корпорацией *Proctor & Gamble*, пришлось пойти на серьезные сокращения штата. *Proctor & Gamble* добровольно взяла на себя обязательства перед увольняемыми сотрудниками, значительно превосходящие необходимые по закону. Прежде всего, все сокращаемые получали компенсацию в размере от двух с половиной до четырех годовых окладов. Кроме того, был создан Фонд труда «Старт», призванный переквалифицировать и трудоустроить сокращенных с предприятия людей. За два года через «Старт» прошло более тысячи бывших работников «Новомосковскбытхима». Из них 83% получили новую квалификацию и новую работу, а 103 человека — около 10% — даже открыли собственное дело. За это время, работая в тесном контакте с городскими властями и общественностью, *Proctor & Gamble* потратила более $2 млн. Интересно, что Фонд труда «Старт» позже стал филиалом Московского социального университета, а американская корпорация продолжила оказание ему финансовой поддержки.

Одной из разновидностей «бизнеса социальной ответственности» является спонсорская и благотворительная поддержка различных общественно значимых программ. Эта традиция, как известно, имеет в России давние исторические корни. Однако сегодня лучшие образцы действий в данном направлении являются все же следствием знакомства с западными PR-технологиями, предполагающими в качестве отдачи имиджевую известность организации-спонсора (благотворителя). И в этом нет ничего зазорного — ведь всякий бизнес должен приносить выгоду. Ну а если выгода обоюдна, то тем лучше.

О спонсорстве и благотворительности речь впереди, а вот несколько советов для бизнес-PR, направленного на построение «социального облика» организации.

1. Нужно быть активным, работать на опережение, т. е. не ждать, пока в организацию придут за помощью просители. Скорее всего, им придется отказать. (О тактике отказа — ниже.) Поэтому организация должна выстраивать свою перспективную социальную политику самостоятельно. Например, если вы предложите влиятельным в городе некоммерческим организациям организовать совместную программу типа «Каждому ребенку — доступ в Интернет», это будет для них сюрпризом, причем приятным. Ведь даже лучшие из НКО озабочены только проблемами социального благополучия, но не развития. Вы можете подсказать что-то новое!
2. Нужно выяснить реальные интересы местной общественности. Как правило, они не совпадают с интересами властей или отдельных некоммерческих организаций. Следует помнить, что социальные проекты компании должны затрагивать интересы большинства, иначе пользы от них не будет никому. Дело в том, что в каждом городе великое множество НКО — западные фонды в свое время постарались. Подавляющая часть этих организаций находится в состоянии глубокого застоя и безденежья после окончания срока грантов, они частенько воюют между собой, стремясь именно себя представить в роли единственного полноправного защитника инвалидов, сирот и т. п. Не попадитесь на эту удочку! Вам нужен действительно массовый эффект. Поэтому рекомендуем провести опрос среди жителей города или региона — что их волнует в социальной сфере более всего. И действуйте в этом направлении.
3. Нужно четко согласовать с данной социальной политикой свои бизнес-интересы. Возможно, это подготовка и подбор кадров, поиск новых партнеров, выход на новые рынки. К примеру, стоит учредить именные стипендии для студентов профильного для

вас вуза (экономистов, инженеров и т. п.). И резонанс хороший, и талантливый, благодарный вам специалист у вас уже на крючке.

Все эти и многие другие задачи могут быть решены с большой пользой для социального имиджа организации. Поэтому-то мы считаем, что и в России социальный бизнес (конечно, правильно выстроенный) является очень выгодным!

Иначе говоря, если вы найдете механизмы — именно для вашей организации! — **конвертации социальных расходов в материальные доходы**, вы добьетесь своей цели в сфере социальных бизнес-коммуникаций.

4.2. Спонсорство и благотворительность: время, кажется, пришло...

Последние годы *спонсорство* и *благотворительность* (далее — СБ) в России развиваются опережающими темпами. Субъекты СБ (т. е. те, кто дает деньги) — уже не западные фонды, но российские фирмы. Банки, производственные концерны, оптовые фирмы, сети магазинов — все они тратят немалые, и с каждым годом все большие, суммы на поддержку «малых сих». Чем это вызвано? Эксперты говорят нам, что современный российский бизнес начинает постепенно переходить из эпохи первоначального накопления капитала в эпоху тотальной конкуренции. Это выражается в трех важных для нас позициях.

Во-первых, значительная часть предприятий и компаний твердо стали на ноги и начали получать стабильную прибыль.

Во-вторых, бизнес сегодня постепенно вступает в фазу очень сильной конкуренции, когда практически все ниши на рынке заняты, технологии похожи друг на друга, выпускается масса аналогичных товаров и услуг, причем по одинаковым ценам. Это означает, что конкурировать компаниям приходится уже не столько перечисленными выше характеристиками, сколько ощущениями, которые получает покупатель, выбирая ту или иную марку. То есть начинается «гонка имиджей», о которой мы столько говорили и еще будем говорить.

И в-третьих, владельцы компаний, которые занимают значимые места в своих отраслях и регионах, уже удовлетворили свои личные потребности. Появляются новые потребности и амбиции — политического и социального характера. Все эти факторы и определяют сегодня актуальность темы СБ.

Уточним формулировки. Под **благотворительной деятельностью** понимается добровольная деятельность граждан и юридических лиц

по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки. Благотворительная деятельность регулируется Федеральным законом от 11 августа 1995 г. «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях». Кроме названного закона благотворительная деятельность регулируется соответствующими положениями Конституции (ст. 39) и Гражданского кодекса.

Понятие **спонсорство** раскрывается в Федеральном законе «О рекламе», который вводит следующее определение: «Спонсорство — это осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада (в виде предоставления имущества, результатов интеллектуальной деятельности, оказания услуг, проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемым рекламы о спонсоре, его товарах. При этом спонсорский вклад признается платой за рекламу, а спонсор и спонсируемый — соответственно рекламодателем и рекламораспространителем». Если говорить коротко, спонсорство — это стремление заработать позитивную известность, присоединившись к какому-либо привлекательному для целевой аудитории или широких масс проекту. Для чего «Альфа-Банк» выступает спонсором гастролей зарубежных поп-звезд? Чтобы народу приятное сделать, ну и на себя часть этого приятного расположения обратить...

Говоря же проще, основное отличие благотворительности от спонсорства в принципе безвозмездности. Благотворитель помогает «для себя» (и нередко сам остается инкогнито), спонсор помогает «для других» — для приобретения «социального капитала». Ведь спонсорство (в отличие от благотворительной деятельности!) предполагает встречное предоставление услуг — распространение рекламы о спонсорах и его товарах. При этом, между прочим, если условия договора об оказании спонсорской помощи предусматривают распространение рекламы о спонсоре или его продукции, то такая спонсорская помощь у организации-получателя будет рассматриваться как выручка от реализации рекламных услуг с соответствующими налоговыми последствиями (уточните у своих юристов и экономистов!).

Но и спонсорство, и благотворительность едины в том, что это — инструменты социального партнерства, направленные на то, чтобы принести вашей организации прибыль, пусть и не материального (в случае с благотворительностью) порядка. Впрочем, последнее утверж-

дение не абсолютно: организация, имеющая репутацию благотворителя, вырастает в глазах потребителя. Поэтому-то происходит вот что.

> Российские банки предпочитают следующие благотворительные проекты (в порядке сложившихся приоритетов): оказание помощи детям, в том числе медицинской; помощь религиозным организациям; медицинским учреждениям; учреждениям, организациям, коллективам культуры и искусства; инвалидам; учебным организациям и учреждениям; малоимущим, пенсионерам, ветеранам[1].

Но не организациям сексуальных меньшинств и не больным, например, СПИДом. Репутация дороже!

И все-таки, как конкретизировать причины, по которым коммерческие организации занимаются СБ (сиюминутную финансовую выгоду все-таки следует исключить, ибо деньги проще и быстрее зарабатывать, не связываясь с СБ)? Вот один из вариантов классификации этих причин.

1. **Личностные факторы.** Они важны потому, что, к сожалению, решение о СБ-поддержке в России часто принимается лично руководителем фирмы и не прорабатывается с точки зрения пользы для организации в целом.

- «Филантропия» — помощь по «зову сердца». Далеко не все бизнесмены ищут конкретной выгоды, равно как и не все чиновники — коррумпированные взяточники. Иногда они просто хотят помочь — возможно, чтобы «очистить душу».
- Религиозные побуждения (сходно с предыдущим пунктом).
- Чувство обязанности кому-либо (осознанное или не совсем чувство вины, чувство «взаимного обмена» — психологический фактор).
- Личная заинтересованность в решении проблемы. Особенно если она касается самого субъекта СБ, его родных и близких (например, медицинская помощь — у босса организации есть проблемы со здоровьем; поддержка молодых талантливых художников — у босса рисует дочь и т. п.).
- Область «сокровенных интересов» бизнесмена. Может быть, благотворительный или спонсорский проект реализует давнюю мечту субъекта, которого судьба загнала в мир бизнеса или коридоры власти.

2. **Польза для организации** (тоже, к сожалению, нередко определяемая неточно).

---

[1] *Векслер А., Тульчинский Г.* Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность.

- Большой общественный интерес к проекту (как, например, было с храмом Христа Спасителя или празднованием 850-летия Москвы, когда буквально стояла очередь из желающих отдать немалые деньги; при этом все понимали, что по-настоящему «засветиться», выделиться из ряда прочих жертвователей совершенно невозможно)
- Хорошая репутация организации, которая в сознании уже многих бизнесменов связана с оказанием благотворительной помощи
- Амбиции («наша организация не хуже и не беднее другой, которая на прошлой неделе пожертвовала $5 тыс. на проведение выставки»)
- Понимание важности и полезности работы организации, чувство благодарности, наконец. Его могут не высказать прямо, но попадаются люди, которые действительно озабочены судьбой России и тем, кто «обеспечивает ее будущее»

Проверьте подходит что-либо из вышеперечисленного вашей организации и ни, в частности, ее руководителю. Если подходит или может подойти по мере развития бизнеса, — читайте наши рекомендации дальше!

4.3. Спонсорство и благотворительность: чужой опыт

Хотя история и не оставила нам имени первого спонсора, можно смело утверждать, что дело это давнее. Цари и завоеватели, богатые землевладельцы и купцы издавна проявляли свою щедрость и покровительство, строили храмы и устраивали празднества. Как отмечают исследователи, выдающимся образцом профессионального поиска спонсорских денег стала деятельность иезуитов — членов монашеского ордена Иисуса. В 1848 г. были опубликованы тайные наставления ордена. В них содержатся детальные рекомендации: и на тему сегментов рынка возможных доноров, и на тему технологий поведения в каждом конкретном случае — с соответствующими благодетелями. Написаны наставления с таким знанием дела, настолько технологично, что сохраняют актуальность до сих пор.

Исторические корни отечественной благотворительности связаны со становлением и развитием самого российского государства. Важным источником благотворительности в нашей стране была народная традиция взаимопомощи, которая основывалась на здравом смысле и

опыте человеческого общежития в тех суровых условиях, в которых складывались русский этнос и российская государственность. Нам всем хорошо известны имена российских меценатов: Третьякова, Морозова, Мамонтова В целом можно сказать, что уровень благотворительности в дореволюционной России был исключительно высок и общественное мнение по отношению к благотворителям носило явно выраженный позитивный характер. Но говорить о советском периоде развития страны в контексте «благотворительность и бизнес» невозможно ввиду отсутствия в этот период свободной коммерческой деятельности. Так что и дореволюционная российская благотворительность остается для нас «чужим опытом»...

В организации спонсорства в зарубежной практике многое зависит от традиций общественной и семейной жизни. Так, в Европе в отличие от США семейные капиталы имеют более долгую историю накопления и развития. Поэтому европейские бизнесмены в планировании финансов думают на много поколений вперед и менее склонны к огромным пожертвованиям. Американцы дают охотнее! Имеет значение и скорость экономического развития. В Новом Свете аккумуляция капиталов происходит, по европейским меркам, очень стремительно, что также способствует развязыванию спонсорского кармана. Кстати сказать, несмотря на это, обычной практикой американского опыта спонсирования и благотворительности является «мэтчинг грэнтс», когда фирма обещает предоставить помощь, например, на $1, при условии, что организаторы найдут поддержку на $4 у других жертвователей. Главным достоинством такой практики является стимулирующее воздействие на получателей, поиск более широкого круга доноров. Правда, некоторые организации предпочитают как раз оказывать поддержку именно в одиночку, в статусе эксклюзивного спонсора.

На Западе не принято осуществлять благотворительную поддержку напрямую — от коммерческой организации нуждающимся группам общественности. Вся благотворительность, как правило, проходит сквозь систему фондов. Причем так происходит уже в течение 100 лет.

> Уже до 1910 г. в США были созданы 146 мелких и первые крупные благотворительные фонды: Пибоди, Седж, Карнеги, Рокфеллера[1].

Следует различать фонды и организации-посредники. Первые имеют средства и выдают их в виде грантов, например, Институт «Откры-

---

[1] *Векслер А., Тульчинский Г.* Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность.

тое общество» (отделение Фонда Сороса в России), Фонд Евразия, Фонд Форда и т. д. Вторые же не имеют собственных средств, а лишь оказывают содействие в распределении чужих денег (информируют общественность, помогают в оформлении заявок, контролируют расход средств и представляют донору отчет). Примерами таких организаций могут быть Программа Фулбрайта в распределении средств USIA, деятельность ISAR (бывший Институт советско-американских отношений) в распределении средств US AID и т. д. Но и те и другие денег сами не зарабатывают, а аккумулируют средства иных источников. По характеру «чужих» средств и можно классифицировать все благотворительные фонды.

Государственные фонды – госучреждения, финансируемые из бюджета своего государства. Например, в США – это US AID (Агентство по международному развитию США), USIA (Информационное агентство США), Национальный институт здоровья США и др. Примером в нашей стране может быть РФФИ (Российский фонд фундаментальных исследований). Это очень бюрократические и требовательные фонды (доноры). Все их благотворительные программы имеют узкую направленность и ограничивают круг грантополучателей, а требования к оформлению заявок и отчетности по грантам наиболее строги. Как правило, они финансируют программы, не выходящие за пределы своей страны, и не оплачивают работу иностранных граждан. Правда, иногда они предоставляют гранты иностранным просителям, как правило, действуя через посредников.

Посреднические фонды – общественные организации, финансируемые государственными или частными фондами и распределяющие финансы по заявителям, удовлетворяющим требованиям фонда или программы. Примером таких фондов может быть Eurasia Fund (Фонд Евразия), имеющий представительства в различных регионах России и непосредственно управляемый из головного офиса в США (основная программа) или посольства США в Москве (программа «Современное общество»).

Сюда также можно отнести достаточно известные в России *World Bank* (Всемирный банк), World Learning (Всемирное обучение), IREX – *International Research and Exchange Board* (АИРЕКС), программа ТАСИС (Европейский союз), программа малых грантов «Гражданское общество» (Фонд Форда), программа малых грантов Фонда «За гражданское общество», программа малых грантов при посольстве Королевства Нидерландов, а также отечественный НФПК (Национальный фонд подготовки кадров) и др.

Альтернативой государственным или посредническим фондам являются фонды частные, которые, в свою очередь, бывают *независимыми и ассоциированными*.

Частные фонды — это негосударственные (частные) некоммерческие организации, получающие средства от граждан (в виде пожертвований) или коммерческих организаций, а также частные лица. Обычно эти фонды отличаются по сравнению с государственными и посредническими меньшей бюрократичностью, менее жесткими требованиями к оформлению заявок, максимально упрощенной отчетностью, большей демократичностью. Хотя ряд частных фондов весьма и весьма требовательны по всем вышеперечисленным критериям.

Частные фонды отличаются друг от друга прежде всего тем, кто их финансирует. Так, независимые фонды, как правило, организуются частными лицами (группой лиц), семьей, например, Фонд Сороса, Фонд Мак Артуров, Фонд Чарльза Стюарта Мотта, Фонд Форда и др. Такие организации обычно существуют на дивиденды с вложенного капитала и, как правило, имеют четко раз и навсегда определенный список приоритетных направлений, критерии отбора заявок.

Фонды формируют исполнительные советы, рассматривающие заявки и выносящие решения о финансировании. Ассоциированные же фонды, как правило, финансируются из средств компании (коммерческих организаций, банков), с которой они ассоциированы. Например, это такие фонды, как *Xerox Foundation*, *Apple*, *Hewlett-Packard*, *General Electric Fund*, *Merk Company Foundation* (Фонд фирмы *Merk*), фонд *Coca-Cola*, фонд *Mitsubushi* и др. Обычно ассоциированные фонды предоставляют гранты в областях деятельности, близких или совпадающих со сферой деятельности компании.

Существуют также фонды, созданные специально для поддержки каких-либо проектов, — это **фонды прямого действия**, фонды, использующие свои ресурсы для поддержки собственных исследований или непосредственного предоставления услуг.

Местные фонды создаются жителями конкретного региона для поддержания и удовлетворения региональных потребностей. Соответственно, ориентированы они на местные потребности, и поддержку от них получают организации, оказывающие реальное влияние на региональную политику

Недавно проведенный во всемирном масштабе «Опрос тысячелетия о корпоративной социальной ответственности», охвативший 25 тыс. обычных граждан 23 стран и шести континентов, показал следующее. Две трети опрошенных хотели бы, чтобы компании выходили за рам-

ки традиционных способов получения прибыли, т. е. вносили вклад в достижение более широких общественных целей. Исследование также показало, что при формировании имиджа компаний у потребительских аудиторий «социальные инвестиции» играют очень большую роль. Более одной пятой опрошенных считают, что социальная работа корпораций «извиняет» их неудачи в бизнесе...

Короче, общественное давление на компании с требованием, чтобы они играли все большую роль в жизни общества, скорей всего, значительно возрастет в ближайшее время... Корпорации вынуждены сами идти навстречу этому «вызову», постоянно расширяя программы СБ.

4.4. Сделайте благотворительность полезной всем!

Всем — это значит, не только тем, кому вы оказываете благотворительную помощь, но и вашей организации тоже. Разумеется, в отличие от спонсорства благотворительность не оборачивается материальными прибылями. Да и нематериальные выгоды, получаемые нами в ходе благотворительных акций, кажется, сложно «конвертировать» в финансы. И тем не менее нет ничего зазорного в том, чтобы, помогая другим, помочь и себе.

Почему компании занимаются благотворительностью?

Помимо личностных, чисто человеческих мотивов (вплоть до самых глубинных; любимый мотив русского эпоса — это замаливание прошлых грехов...), есть несколько деловых причин.

- Участие в благотворительных акциях, мероприятиях, поддержка благотворительных проектов или организаций улучшает репутацию фирмы, показывает, что это легальная признанная организация, надежно стоящая на ногах.
- Благотворительность — показатель надежности. Как только один из известных банков прекратил свою благотворительную деятельность, он лишился чуть ли не половины своих клиентов. Для клиентов прекращение благотворительной помощи стало первым знаком скорого краха банка, а через некоторое время банк действительно лопнул.
- Обстоятельность, легальность, финансовое благополучие — показателем всего этого и является продуманная и постоянная благотворительная деятельность. Если фирма способна выделить некоторую сумму на поддержку дома детского творчества, то обы-

ватель думает, что у нее достаточно средств на коммерческую деятельность. И обыватель становится потенциальным клиентом или партнером в делах.

- Участие в благотворительности, особенно в небольшом городе, показывает, что фирма или банк заботятся о городе, о его жителях. Это снижает агрессию по отношению к компании и к частному бизнесу вообще, как со стороны людей, так и со стороны властей. К слову, о власти. Во-первых, благотворительная деятельность мирит даже с самым коммунистическим руководством, хотя и ставит в некоторые рамки, речь о которых пойдет ниже. Во-вторых, именно благотворительность позволяет «пройти во власть», в частности во власть законодательную. Это показал пример Тольятти, где чуть ли не вся городская Дума состоит из представителей местного бизнеса, который, в свою очередь, показал себя щедрым благотворителем. Российский бизнес мало что производит, в основном торгует, поэтому своей коммерческой деятельностью любовь народа ему не завоевать. Но проявление заботы о родном городе, участие в решении злободневных проблем играют, пожалуй, самую важную роль в отношении населения к компании.
- Благотворительность — это и реклама. Фирма будет на слуху не только благодаря роликам или рекламным щитам.
- Наконец, участие в решении социальных проблем улучшает внутренний климат в коллективе, в организацию идут работать порядочные и квалифицированные специалисты, которым важно не только заработать много денег, но и быть нужными, признаваемыми, реализованными людьми.

Чтобы благотворительная деятельность была постоянной и при этом не стоила фирме слишком дорого, стоит помнить о нескольких вещах.

Ориентироваться следует не на поддержку частных лиц, а на помощь организациям, государственным или благотворительным. При этом, работая с государственной организацией, лучше перечислять деньги сразу на ее счет, а не через департамент, иначе расходование средств будет очень трудно проконтролировать.

Можно перечислить все деньги сразу, а можно передавать их частями, получая отчеты о расходовании пожертвования. Такой способ позволит быть постоянным спонсором организации и жестко контролировать использование денег. Исключение — средства на какую-либо покупку.

Можно вообще не перечислять деньги, а напрямую оплатить расходы организации по аренде помещения, например, или закупке мебели, оргтехники и прочих необходимых вещей. Можно также платить зарплату сотрудникам организации, зачислив их в свой штат. В этом случае есть четкое представление о том, на что уходят пожертвования, правда, организация лишается некоторой гибкости в расходовании финансов.

Еще один вариант — предоставление бесплатных услуг или товаров. Это и помещение в офисе, и пользование автомобилем, стоянкой, оргтехникой. Это продукция, подаренная организации, которая в ней нуждается. Например, одна торговая фирма, занимающаяся медикаментами, пожертвовала целый грузовик лекарств нескольким обществам инвалидов. Срок годности лекарств заканчивался через три месяца, и реализовать их с прибылью уже не представлялось возможным. Такая акция и укрепила репутацию фирмы, и спасла ее склады от затоваривания, и помогла инвалидам, которые смогли нормально пользоваться лекарствами еще три месяца.

Другие способы помощи — предоставление знаний и опыта, а также возможности использования связей в кругу сильных мира сего, выступая гарантом для организации.

4.5. Кому помогать и стоит ли это в ваших условиях делать вообще

И все-таки — кому помогать, государственным или негосударственным организациям, тем самым НКО, о которых шла речь выше, причем не в самом выгодном контексте. Действительно, среди некоммерческих организаций в России не утихают споры, чуть ли не до драк доходит. . И все-таки взаимодействовать в благотворительных акциях лучше именно с ними! Да, иногда кажется, что деньги надо выделять государственным учреждениям: за это говорят и наличие контроля, и полная ясность, чем организация занимается, и возможность посетить ее в любой момент. И в результате государственные организации сегодня в России — лидеры в сборе пожертвований с коммерческих структур. Но существует ряд минусов в поддержке государственных организаций.

1. Государственные учреждения, пусть даже они и являются теперь самостоятельными юридическими лицами, — организации подневольные. Если, допустим, были сделаны вложения в больницу

для закупки лекарств, местный департамент здравоохранения вправе пустить их на выплату зарплаты своим сотрудникам. Поэтому цель пожертвования государственному учреждению следует документально оговаривать, и деньги должны идти на счет самого учреждения.

2. Государственные организации, как правило, работают очень традиционно. Например, в детских домах, куда вы собираетесь перевести деньги, например, на конфеты, больше заботятся о внешнем виде и сытости подопечных. В то время как благотворительные организации, работающие с сиротами, причем не фонды, собирающие деньги, а службы помощи, трудоустройства и т. д., основаны на иных принципах. Их больше волнуют внутреннее состояние детей, их образование, устремления в жизни. Поэтому здесь нужно определить, что является большим приоритетом для спонсора.
3. Начиная помогать государству, спонсор может наладить хорошие контакты с местной администрацией, но одновременно попасть в ее сети. От него будут ждать пожертвований ко всем остальным конкретным датам, на все целевые мероприятия. В этом случае придется выделять дополнительную статью расходов на «пожертвования в местный бюджет» либо просто избегать финансировать государство. Как правило, крупные фирмы и банки города или области в любом случае не могут избежать фандрайзеров в лице мэра или главы администрации. Понимая, что пожертвований не избежать, можно попробовать влиять на политику расходования средств, предлагая более эффективные способы их использования.

Особым случаем благотворительности является так называемое попечительство. Зваться попечителем многие предприниматели и коммерческие организации современной России считают более почетным (или престижным), чем благотворителем. **Попечитель** — это человек, который постоянно заботиться о каком-либо деле, влияющем на решение социальных проблем. Как правило, так называют членов попечительских советов, которые создаются при государственных и негосударственных организациях.

Попечительский совет в России не управляет организацией. Его члены наблюдают за деятельностью компании, дают советы и рекомендации, иногда помогают финансами и связями, позволяют пользоваться своим именем при рекламе или сборе средств, являются гарантами благополучия организации и ее хорошей репутации.

Членство в попечительском совете дает уважение, повышает социальный статус и значимость человека. Это признание заслуг, таланта, опыта. Тем более что быть попечителем в России несложно! В Великобритании и США попечительство — большая ответственность, она требует определенных усилий, постоянной заботы об организации. А в России, как правило, попечитель должен только несколько раз в год появляться на заседаниях попечительского совета и иногда помогать организации, чем может: советом, связями, финансами, специалистами. Членство в попечительском совете может быть первым шагом в благотворительной деятельности, не требующим немедленных расходов, но придающим соответствующий статус...

Особо следует сказать о причинах, которые могут сделать для вашей организации благотворительность далеко не благом, а совсем даже наоборот... Живем, слава богу, в России, не в Америке какой. А у нас не очень-то любят тех, кто «высовывается»... Итак, возможные направления негатива по отношению к коммерческим организациям-благотворителям таковы.

1. **Излишнее внимание властей.** Их логика такова: «А не слишком ли много у организации денег, не уходит ли она от налогов и не сделать ли ее финансово ответственной за все региональные праздники?» и т. п. Причем это самый примитивный ход властных мыслей, бывают и поизощреннее. Вспомним, что ЮКОС числился со своей «Открытой Россией» в списке ведущих благотворителей страны. И был разгромлен, между прочим, под аккомпанемент речей о «социальной ответственности бизнеса».
2. **Недоброжелательность местного бизнес-сообщества.** Следуя первому пункту, вас могут упрекнуть ваши же партнеры, что вы хотите быть «не как все», а потому привлекаете нежелательное внимание «сверху». Да и вообще, что выделываться, строить новое здание детского дома — будь как все, купи вертолет или яхту. К счастью, как мы отмечали выше, эти самые «все» тоже поворачиваются от личного обогащения к социально полезным делам. Но рецидивы «пацанства», особенно в провинции, все еще сильны.
3. **Подозрительность со стороны населения.** Вызвана все тем же свойством менталитета — стремлением к равенству (что и обусловило широкую народную поддержку «антиолигархическим» заявлениям). Добавляется и извечный фольклорный мотив — сколько, знать, душ погубил, что теперь грехи деньгами искупает... Врешь, не искупишь!

Конечно, мы несколько утрируем возможный негатив, но зарекаться от него не стоит. Зависит он во многом от местных, региональных условий: поведения властей, общественного мнения и т. п. Решили заниматься благотворительностью — так и занимайтесь, не обращая внимания ни на что.

И все-таки более действенным (и совершенно безопасным!) коммуникационным инструментом для бизнеса следует признать спонсорство.

4.6. Как добиться эффекта от спонсорства

С сожалением приходится констатировать, что сегодня в России примеры продуманного спонсорства являются скорей исключением из правила, спонсорство пока чаще всего бывает случайным или принудительным. Ну не считать же им ситуацию, когда мэр провинциального города собирает бизнесменов и в приказном порядке велит им принять участие в такой общественно полезной деятельности, как подготовка к Дню города или Новому году... Так, газета «Ведомости» сообщила, что накануне нового года губернатор Петербурга Валентина Матвиенко разослала предпринимателям письмо, в котором предложила бизнесменам проявить социальную ответственность и поучаствовать в предпраздничном оформлении спальных районов города. Из бюджета города на украшения выделено примерно 20 млн руб., а в районах сумели собрать с бизнесменов около 100 млн руб. Такое бывает сплошь и рядом (особенно в провинции), но к настоящей социальной ответственности, как мы понимаем, имеет весьма малое отношение.

Но и добровольно принимаемое решение часто становится просто результатом прихоти руководителя либо реализуется за счет случайным образом выделенных средств из общей суммы, предназначенной на рекламную кампанию... А ведь спонсорство, как и любая рекламная и PR-кампания, начинается с ответа на один немаловажный вопрос: а что, собственно, организация, включающаяся в процесс спонсорства, может от этого получить?

Перед принятием решения стать спонсором того или иного проекта руководитель компании, ее рекламная служба или отдел PR должны провести всесторонний анализ предстоящего мероприятия, попытаться спрогнозировать все плюсы и минусы от спонсорского участия в акции. *Залогом успеха, а поэтому отправной точкой спонсорского проекта является совпадение собственно задач спонсора и задач, решаемых спонсорским проектом.* Только такой проект вы должны поддерживать!

Таким образом, вы, т. е. компания-спонсор, должны соблюдать следующие условия.

1. Правильно и четко определить объект спонсирования.
2. Ясно представлять те задачи, которые собираетесь решить с помощью данной спонсорской акции.
3. Спонсорство должно быть частью общей стратегии по продвижению компании на рынке.
4. Для достижения положительного эффекта от спонсорской акции необходимо тесное сотрудничество представителей компании-спонсора с организацией, реализующей саму акцию.

Если вы хотите, чтобы ваша марка, товар или деятельность получили такое же признание, то каждый раз, когда вам предлагают стать спонсором какого-либо мероприятия, задавайте себе эти вопросы. В случае неудовлетворительных ответов этот процесс поможет вам объяснить настойчивому искателю спонсоров, почему то или иное предложение не является для вас привлекательным в данный момент.

Американский эксперт в области СБ Стефани Сикорд предлагает более сложную систему «предварительной оценки» спонсорского проекта. Эта система включает такие параметры.

1. **Совпадение целевых аудиторий.** Совпадает ли аудитория спонсорского проекта с целевой аудиторией организации? Едва ли стоит сети продовольственных магазинов поддерживать фестиваль ди-джеев... Конечно, совпадение редко бывает абсолютным, вы можете поддержать и детский хоровой праздник, но в таком случае спросите себя: полезна ли для компании ассоциация с данным мероприятием с точки зрения повышения статуса, роста признания и доверия к компании у широких масс?
2. **Возможность экономии средств (бартер).** Возможно ли нам предоставить товары или услуги, а не платить деньги за спонсорство? Такая возможность позволяет нам убить двух зайцев: и сэкономить средства, и показать «товар лицом». См. также следующий пункт.
3. **Реальные продажи.** Исходя из вышесказанного, лучший проект для спонсирования — это тот, что позволяет продемонстрировать товар, услугу организации либо в качестве приза, либо в качестве элемента мероприятия (например, еда и напитки). Если вы можете только раздавать проспекты или каталоги, то необходимо обеспечить для людей, пришедших на мероприятие, стимул найти вашу организацию или ее продукт (услугу) — для этого идеально подхо-

дит купон на скидку. А если нет возможности даже раздавать рекламные материалы, то зачем спонсировать такое мероприятие?

4. **Эксклюзивность.** Является ли наше спонсорство данного мероприятия уникальным? Конечно, эксклюзивность спонсорства стоит недешево. Но в этом случае следует спросить себя, является ли по крайней мере ваша организация единственным среди спонсоров производителем одежды, пива, коммерческим банком и т. п.? Нет ничего хуже, чем потеряться в череде одинаковых фирм, превратиться в иероглиф «и т. п.». Деньги на ветер!
5. **Организация проекта.** Насколько хорошо организован проект? Является ли он традиционным, регулярным? Есть ли положительные отзывы спонсоров прошлых лет? Кроме того, насколько известна и уважаема организация, которая выступает организатором проекта? Ведь выступая в качестве спонсора, вы связываете свой образ с проектом и его организаторами, а значит, рискуете «потонуть вместе с кораблем»... Нас всех судят по тем, с кем мы общаемся, — выбирать друзей и партнеров, пусть даже временных, следует осторожно! Никогда не забывайте об этом!
6. **Проектные коммуникации.** Этот параметр является логическим следствием предыдущего. Каков рекламный план проекта? Как организаторы собираются обеспечить внимание прогнозируемого количества людей? Возможен ли такой исход ситуации, что про наше спонсорство узнает крайне малое количество людей? В этом случае игра вообще не стоит свеч.
7. **Отношения в бизнес-сообществе.** Кто еще, кроме нас, выступает спонсором данного проекта? Кто отказался спонсировать его и почему? Существует ли возможность установить значимые долгосрочные партнерские отношения — с другими спонсорами, с организаторами, с самим проектом (если он долгосрочный или регулярный)? Не получив должные ответы на эти вопросы, мы рискуем быть не понятыми бизнес-сообществом, а то и вовсе оказаться выставленными на всеобщее посмешище...

4.7. «По ту сторону баррикад»: фандрайзеры vs спонсоры

Есть такое слово: фандрайзинг. Если коротко, то это искусство и наука привлечения благотворительных и спонсорских средств

на какие-либо проекты или на деятельность некоммерческих организаций в целом. Фандрайзинг широко шагает по стране — проводятся постоянные тренинги, растет опыт фандрайзеров в провинции. Так что с вами будут работать скорее всего профессионалы, а не любители.

Как ни крути, вы с ними по разные стороны баррикад. Их цель — выбить у вас денег. Ваша цель — нет, не отказать, но принять решение, идущее прежде всего на пользу организации (т. е., как показывает опыт, все же отказать в 90% случаев...). Поэтому мы предлагаем вам «секретные материалы» — краткий свод правил и инструкций, которым обмениваются фандрайзеры, выходя «охотиться» на средства вашей организации...

Для начала — пять «золотых правил», призванных сокрушить ваши аргументы.

1. **Пожертвования не есть «подачка».** Тем более если это пожертвование в благотворительную организацию, для того чтобы она могла изменить что-то в жизни конкретных людей. Организации тратят деньги на то, чтобы помочь другим выбраться из беды, защитить свои права, развить таланты. (В ответ на возможное отношение к фандрайзерам, как к неким сомнительным личностям, действующим по принципу «сами мы не местные»... Это отношение, между прочим, действительно несправедливо. Ведь фандрайзеры — такие же бизнесмены, как и вы. И не известно еще, кто успешнее...)
2. **Пожертвования не могут кого-то унизить.** Пожертвования — это дружески протянутая рука. (В ответ на нередкое среди отечественных бизнесменов, особенно выходцев из младших научных сотрудников, мнение о том, что, помогая другим, мы их унижаем.)
3. **Пожертвования не есть удел богачей.** 30% средств в благотворительные организации Нью-Йорка приходит от самых бедных его жителей. Доллар к доллару, цент к центу. Бедные не могут дать много, но бедных много. И из их маленьких пожертвований складывается капитал. (А это уже неотразимый довод к тому, чтобы не брать в расчет жалобы на неудачный финансовый год...)
4. **Пожертвования не могут быть бесконечными.** Они могут быть разовыми и постоянными. Если компания не в состоянии регулярно передавать деньги благотворительной организации, то можно поддержать ее разовый проект, акцию. Даже единовременное пожертвование возводит компанию в почетный ранг спонсора. (См. предыдущий пункт.)

5. **Пожертвования не есть инвестиции.** Выгода здесь только моральная. Для фирмы или банка это еще и улучшение репутации, реклама. Но никакой прямой материальной прибыли пожертвования не приносят. (Так вам ответят, когда вы будете, следуя нашим советам, пытаться выяснить финансовую отдачу от вложенных вами денег. Но, укорив вас, хороший фандрайзер тут же выдаст полноценный спонсорский пакет.)

А вот поэтапный план действий по работе в области фандрайзинга.

1. Выбрать задачу, которую необходимо решить с помощью полученных ресурсов. Установить временные рамки сбора средств и решения задачи.
2. Собрать полную информацию о тех, у кого нужно просить средства, и продумать аргументы в свою пользу.
3. Проанализировать все возможные мотивы потенциальных спонсоров: на каких можно сыграть, какие можно поощрить.
4. Проанализировать прошлый опыт сбора средств, определить те организации, к которым можно обратиться в первую очередь. Определить, к кому можно еще обратиться. (В общем, если ваша организация однажды оказала СБ-помощь, можете не сомневаться: вы уже в банке данных фандрайзеров!)
5. Подготовить и размножить материалы для предоставления спонсорам. (Считается, что чем их больше, тем лучше, — так что готовьтесь внимательно рассматривать многочисленные и толково составленные бумаги.)
6. Согласовать методы сбора средств, постоянно обмениваться информацией о ходе фандрайзинговых мероприятий.

Фандрайзеры признают, что где-то 8–9 из 10 проектов, подаваемых на финансирование, отклоняются, и тому есть целый ряд причин. Наиболее часто встречается следующая: заявитель не выяснил, как правильно обращаться в данную организацию, или даже — соответствует ли данный проект приоритетам фирмы, т. е. дает ли она деньги на такую деятельность.

Но вполне вероятно, что к вам придут уже подготовленные переговорщики, и ссылками на то, что мы, мол, такие проекты не поддерживаем, не отделаться. Тем более что и переговоры с вами будут вестись по науке.

Благотворительный фонд Великобритании *Charities Aid Foundation* рекомендует соблюдать правила переговоров —.по существу именно с вами. В результате соблюдения этих правил фандрайзер должен накрепко усвоить следующее.

- Нельзя обвинять вас в том, о чем вы, может быть, даже понятия не имеете никакого агрессивного поведения в отношении вас они не допустят!
- Нужно быть с вами изначально и искренне доброжелательным. Глупо просить что-то у человека, которого заранее не любишь.
- Относиться к вам следует с уважением, но без подобострастия. Не стараться «перевербовать» — ведь вы можете дать или не дать денег, но менее всего расположены стать активистом фандрайзерской фирмы.
- Нельзя хвастаться бедностью и убогостью. Говорить нужно больше не о прошлом, а о будущем. И — благодарить вас (за деньги, за время, за совет...).

Ну что, легко отказать таким переговорщикам? Понятно, почему объем фандрайзинговых услуг растет не по дням, а по часам? По сути, вам остается два простых выхода: или выгнать просителя вон, применив грубую силу (этого мы вам делать никак не советуем), или придраться к недостаткам документов, т. е. к так называемому спонсорскому пакету.

4.8. Спонсорский пакет как обязательный атрибут

Говоря официально, спонсорский пакет представляет собой полный набор юридических, творческих, программных, финансовых и оформительских документов, обеспечивающих необходимый эффект спонсируемого мероприятия (акции, организации) для спонсора. То есть это набор документов, который должен совершенно убедить вас, что все опасения, изложенные нами выше, являются совершенно неоправданными. Иначе говоря, запрашиваемые средства будут потрачены крайне эффективно для вас.

Типовой спонсорский пакет включает в себя следующие компоненты.

1. **Литературное описание проекта (акции).** Составляется в форме популярной статьи с выделением наиболее значимых для спонсора деталей. Определяет значение проекта для страны, региона, города, значимых социальных групп. Намечает направления рекламы и PR для проекта и для спонсора в целом.
2. **Программное описание проекта.** Включает место проведения, сценарий проекта, повременную программу; перечисляются

авторы, организаторы и участники акции. Здесь же — обратите внимание! — должна содержаться характеристика тех, кто просит у вас денег, желательно с приложением характеристик, отзывов, рекомендаций и т. п. по итогам прошлой работы. Если этого нет — отличный повод немедленно отказать по вполне обоснованной причине: не можете же вы давать деньги непонятно кому!

3. **Поддержка проекта.** Указываются наименования и доказательства поддержки государственных структур, престижных учреждений науки, культуры, благотворительных фондов, известных и уважаемых людей. Решения, рекомендательные письма и т. п.
4. **Бюджет проекта.** Общая стоимость по максимуму и по минимуму. Часть расходов организаторов (постатейно). Расходы, которые должны быть покрыты за счет спонсорских взносов.
5. **Спонсорские градации.** Принимаются следующие основные спонсорские градации: титульный спонсор (100% стоимости проекта, при этом сам проект получает имя спонсора, например спортивный турнир на призы «Известий»), генеральный спонсор (50%), официальный спонсор (25%), спонсор-участник. Еще одну категорию составляют информационные спонсоры (как правило, СМИ, которые бесплатно освещают проект, взамен получая право на интервью со звездами, пригласительные билеты и т. п.), технические (бартерные) спонсоры, оказывающие помощь товарами или услугами. Возможны и другие градации, в том числе эксклюзивное спонсирование (патронаж).
6. **Спонсорская реклама и PR** (или **спонсорские привилегии**). Наиболее подробная часть спонсорского пакета. Включает официальную часть: объявления названия компании на акциях и презентациях, выступления первых лиц, логотип и название компании-спонсора на полиграфической, сувенирной продукции и т. п. Особый подраздел — **освещение в СМИ** — важнейший привлекательный момент спонсоринга. Здесь должны значиться медиапланы, подготовка теле- и радиопередач, статей для газет и журналов, рекламных буклетов и брошюр, имеющих целью ярко и выпукло показать роль спонсора в проекте и другие важные для представления черты. Объемы рекламы фиксируются в договорах и соответствуют спонсорской градации.
7. **Прогноз спонсорского эффекта.** Включает расчет прямого воздействия рекламы (участники, зрители — целевая группа), ауди-

торию СМИ (телевидения, радио, газет), количество людей, которые увидят внешнюю рекламу (целевая аудитория).

Вот совершенно реальный спонсорский пакет, почерпнутый нами на сайте www.sponsorstvo.ru. Денег просили на авторалли «Навстречу 300-летию Санкт-Петербурга».

Литературное описание (здесь, как и во многих случаях, совмещенное с описанием проекта, а также с описанием поддержки проекта) гласило следующее.

> «15 раритетных спортивных автомобилей "Bentley" за 15 дней преодолеют 2500 км, пройдя маршрут от Екатеринбурга до Санкт-Петербурга
>
> В авторалли принимают участие 15 спортивных ретро-автомобилей "Bentley" выпуска до 1931 г. За 15 дней участники, среди которых представители крупных британских компаний, должны преодолеть более 2500 км, побывав в таких городах, как Екатеринбург, Ижевск, Казань, Нижний Новгород, Москва и Санкт-Петербург.
>
> Авторалли "Навстречу 300-летию Санкт-Петербурга" примет эстафету у автопробега 1999 г, когда 12 антикварных автомобилей "Bentley" за 10 дней проделали непростое путешествие из Великобритании в Москву. На Красной площади участников пробега встречал мэр Москвы Ю. Лужков. На собранные в ходе автопробега средства было закуплено новое оборудование и медицинские препараты для ожогового центра Московской детской клинической больницы им. Г. Н. Сперанского
>
> Одной из главных целей авторалли 2003 г является наиболее полное и всестороннее информирование британской аудитории о социальных, культурных и деловых событиях в России. Празднование 300-летия Санкт-Петербурга, которое является событием не только российского, но и мирового масштаба, станет одной из центральных тем автопробега. "Северная столица", основанная Петром I в 1703 г., стала для России "окном в Европу", и открыла широкие возможности для ее интеграции в мировое сообщество, и до сих пор является символом высокого уровня культуры, прогресса и развития. В планах участников авторалли — участие в официальной программе празднования 300-летнего юбилея Санкт-Петербурга и всестороннее освещение этого масштабного события как в Великобритании, так и во всем мире. Российские бизнесмены имеют уникальную возможность принять непосредственное участие в авторалли».

Далее идут спонсорские привилегии, рассчитанные здесь на статус просто спонсора (у генерального спонсора, конечно, иные привилегии

в части количества рекламоносителей и размещаемых под эгидой ралли материалов, но и иные затраты).

«Спонсор получает право использовать название «Спонсор авторалли "Навстречу 300-летию Санкт-Петербурга"».

Спонсор получает право использовать в рекламных целях тексты, фотографии и другие документы, иллюстрирующие участие компании в авторалли, а также название «Спонсор авторалли "Навстречу 300-летию Санкт-Петербурга"».

Спонсор получает право принимать участие в ралли на собственном автомобиле (количество человек не ограничивается).

Спонсор получает право размещать логотип на официальной сувенирной продукции. Логотип спонсора размещается на VIP-сувенирной продукции, распространяемой на официальных приемах.

Спонсор получает право размещать логотип в пресс-релизах, приглашениях и других материалах, вкладываемых в пресс-папки для мероприятий (не менее 6).

Спонсор получает право участвовать во всех мероприятиях во время пробега

Спонсор получает право на размещение логотипа в элементах оформления зала для пресс-конференции (в зоне телесъемок).

Спонсор получает право размещать собственные рекламные носители на время пресс-мероприятий (общей площадью не более 3 м).

Спонсор получает право распространять собственные рекламные материалы во время пресс-мероприятий.

Спонсор получает право презентовать и распространять собственную сувенирную продукцию.

Спонсор получает право участвовать в официальных приемах на протяжении всего маршрута.

Спонсор получает право размещать собственные рекламные носители в местах проведения официальных приемов (не менее 4; общей площадью не более 3 м).

Спонсор получает право распространять собственную продукцию во время официальных приемов на протяжении всего маршрута, а также оформлять в фирменном стиле место распространения собственной продукции».

Отдельно идет описание освещения в СМИ.

«Спонсор получает право на размещение материала объемом не менее 1 печатной страницы в общественно-политическом федеральном издании — газете "Комсомольская правда".

Спонсор получает право на размещение своего логотипа на главной странице специального сайта, посвященного ралли

Спонсор получает право на размещение информации о компании, о продуктах компании и ссылки на собственный интернет-ресурс на специальном сайте, посвященном ралли.

Спонсор получает право анонсировать свои конкурсы на специальном сайте, посвященном ралли (не менее 30 новостей)».

За кадром данного спонсорского пакета остался бюджет проекта — сколько требуется заплатить спонсору за всю вышеперечисленную благодать. Но рассчитывается это фандрайзерами в принципе элементарно: берется бюджет проекта и делится на количество спонсоров. Допустим, бюджет составил $100 тыс. Если будет найдено два генеральных спонсора (по $50 тыс.), то понадобится лишь техническая и информационная поддержка. А вот если генеральных не будет, то предстоит найти спонсоров обычных, хоть десять, хоть сто или двести, на которых весь бюджет и раскидать.

4.9. Хиты спонсоринга: спорт и культура

Спорт

Наиболее благоприятной областью спонсирования является спорт, поскольку он создает уникальные возможности для рекламы. Соревнования широко освещаются СМИ. Спортивные знаменитости обладают высокой степенью популярности. Причем реклама фирмы, ее имидж оказываются на очень привлекательном фоне молодости, силы, здоровья. Более того, спорт в сознании современных потребителей прямо связан с одеждой, обувью, питанием, рядом современных технологий. Эта связь только усиливается благодаря рекламе «монстров» типа *Nike*, *Reebok*, *Samsung*. Ну и ваша организация тоже может пристроиться рядышком... Конечно, следует обращать внимание на совпадение специфики вашей и поддерживаемого вида спорта. Едва ли фирме, торгующей автозапчастями, стоит поддерживать турниры по художественной гимнастике. Вот ралли или, на худой конец, хоккей (мужской вид спорта!) — это гораздо более удачный выбор.

Кроме того, существует вариант взять на попечение целую команду, и тогда в ее названии появится наименование вашей фирмы. Например, футбольный клуб из Сибири «Динамо-Газовик». Но конечно, такое титульное спонсорство и стоит недешево, и ответственность означает также повышенную. На долгое время!

Культура и искусство

Второе генеральное направление, предоставляющее не менее значительные возможности. Спонсорство данного направления становится важнейшей составляющей современного бизнеса, по мере того как происходит переход от конкуренции товаров к конкуренции социально-культурных имиджей. Известно, что наиболее раскрученные проекты идут, что называется, нарасхват. Да и близость к звездам (разумеется, не попсы) придает спонсорству некую приятную респектабельность. Вот, к примеру, один из известных в стране спонсорских проектов — клуб друзей оркестра «Виртуозы Москвы». Поучаствовать в нем может в принципе всякий, но стоит это недешево. С другой стороны, вступив в клуб, вы оказываетесь в очень солидной компании.

Приведем в качестве примера спонсорский пакет данного клуба.

«Условия вступления в клуб, услуги и привилегии.

Корпоративный взнос "Золотая карта" — $100 тыс.

При спонсорстве концертов и других мероприятий и проектов — скидка 20% на спонсорские пакеты:

- указание компании (по согласованию) в программках, буклетах, афишах и других печатных материалах, интернет-сайте оркестра;
- размещение логотипа на билетах, в случае если билеты специально изготовлены для данного концерта;
- размещение логотипа компании на городских рекламных растяжках;
- размещение баннеров и/или рекламных щитов на концерте (количество, размер и место оговариваются отдельно);
- возможность распространения рекламных материалов в фойе;
- устные объявления со сцены о спонсорской поддержке данного концерта;
- участие представителей компании в пресс-конференциях, организуемых по поводу определенных событий (по согласованию сторон);

- размещение рекламных матриалов компании на пресс-конференциях;
- возможность распространения рекламных материалов компании на пресс-конференции;
- размещение материалов о компании в пресс-папке.

Привилегии:

- приглашение на концерты (10 бесплатных VIP-билетов);
- участие в мероприятиях клуба;
- скидка 15% на билеты (до 40 шт.);
- бесплатная рассылка информационных материалов о деятельности клуба и оркестра;
- приглашение на генеральные репетиции (до 20 мест);
- бесплатная рассылка дисков оркестра (до 50 ед.);
- возможность участия в разработке и долевом финансировании совместных программ;
- возможность передачи оркестром обладателю "Золотой карты" прав на временное пользование (по согласованию сторон) рекламного образа оркестра;
- возможность участия оркестра в культурных акциях обладателя "Золотой карты".

Предусмотрены вносы:

- корпоративный взнос "Серебряная карта" — $50 тыс.;
- корпоративный взнос "Бронзовая карта" — $20 тыс.;
- возможно спонсорское участие в деятельности клуба и частных лиц.

Для владельцев серебряных и бронзовых карт клуба также предусмотрены определенные привилегии. Подробное описание спонсорских пакетов на сайте: www.virtuose-moscow.ru».

Однако одно дело — поддерживать суперзвезд «федерального масштаба», а другое — местные коллективы. Будем откровенны: культура и искусство, как многое в стране, у нас «столицецентричны». Поэтому самые яркие культурные феномены провинцию покидают, оставляя в регионах разного рода самодеятельные коллективы. И если вы поддерживаете детский хор — вы, конечно, молодцы, но это все-таки в большей степени благотворительность, чем спонсорство.

Конечно, есть и исключения: если вы представляете сеть быстрого питания, то фестиваль ди-джеев (пусть даже и районного уровня!) для вас очень интересен в силу совпадения целевых аудиторий. А вот поддержка региональным банком регионального же джаз-фестиваля уже

может ставиться под вопрос — джаз в провинции еще не стал «элитным искусством», «музыкой для толстых». На него все еще ходит нищая бюджетная интеллигенция. Однако ситуация меняется, бизнес становится все более респектабельным, и сегодня поддержка джаза все-таки больше попадает на бизнес-аудиторию, чем спонсирование боев без правил... Вчера все было наоборот!

4.10. Что еще спонсировать

Разумеется, кроме спорта и культуры есть и другие сферы, благоприятные для оказания спонсорской поддержки. Другое дело, что бывает сложно провести грань между благотворительностью и спонсорством, но ведь перед вами задача отделения одного от другого и не стоит. Наоборот, чем комплекснее воздействие, тем лучше. Поэтому для ясности будем говорить о сферах комплекса СБ.

Образование и наука

Сфера образования — начальная, средняя и высшая школа — обладает привлекательными чертами для потенциальных спонсоров в силу того, что касается любой потребительской аудитории вне зависимости от пола, возраста и материального положения. Данная сфера вообще достаточно разнообразна: это и особо привлекательный имидж заботы о подрастающем поколении, и возможности ранней профориентации еще со школьной скамьи, и установление связей с молодыми перспективными специалистами — выпускниками соответствующих вузов и средних специальных учебных заведений. Данное направление интересно тем, что дает больше возможностей привлечь внимание СМИ, чем многие другие, — ведь спонсирование образования воспринимается всеми как благородное, социально важное дело, за освещение которого денег брать не принято. Именно аудиторный ресурс позволяет говорить о поддержке образования как о спонсорстве, а не о благотворительности. Возьмите под опеку самых талантливых школьников в сфере, например, информатики, помогайте устраивать олимпиады, награждайте призами, предоставляйте гранты на обучение в вузах — и если вы сами имеете отношение к компьютерным технологиям, то перед вами откроется золотая жила общественного признания!

То же касается и поддержки научных исследований (в рамках вузов, как правило). На Западе это очень распространено, у нас гораздо

меньше — тем проще выделиться на этом фоне. Конечно, нужно стараться, чтобы направление спонсоринга было параллельным вашему коммерческому. К примеру, хороши такие союзы «поставщик сельскохозяйственных удобрений — аграрный университет», «адвокатская контора — юридический факультет» и т. п. Заодно и молодых, перспективных специалистов к рукам приберете.

Медицина и здравоохранение

Здравоохранение, медицина, экология переживают в настоящее время в России бум. В данном контексте организация-спонсор, помимо прочего, будет выглядеть как прогрессивная, поддерживающая инновации компания. А прочее — это широчайший интерес всех групп потребителей. Вы можете поддерживать исследования в этой сфере, устраивать профессиональные конкурсы для врачей региона, оплачивать программы подготовки и переподготовки кадров. Все это относится прежде всего к непрофильным организациям. С профильными все обстоит немного иначе. Разумеется, всем, кто работает в данной сфере, известно «спонсорство» различных фармацевтических компаний, которые вывозят региональных специалистов на семинары, целью которых, в конечном итоге, является пропаганда препаратов производства данных корпораций. Мы поставили здесь термин спонсорство в кавычки, хотя, возможно, и несправедливо... Хотя, в общем-то, здесь мы имеем дело со скрытой рекламой.

Детские мероприятия

Они обеспечивают внимание и взрослой части аудитории (опять же широкой — дети есть у всех!) к компании-спонсору. Это всевозможные конкурсы, смотры — в общем, публичные мероприятия. В данном контексте компания-спонсор выглядит как заботящаяся о подрастающем поколении. Конечно, мероприятия такого рода полезнее спонсировать организации, которая непосредственно занимается производством, продажей товаров для детей.

Средства массовой информации

Нередко приходится видеть и слышать в эфире примерно такое: «Спонсор программы (трансляции) — компания X 10 лет на рынке элитной парфюмерии». Здесь, конечно, можно говорить о форме рек-

ламы и только о ней. К спонсорству в нашем понимании (как элементу социального партнерства) это отношения не имеет, хотя против такой рекламы никто возражать, конечно, не будет.

Резюме главы: 10 советов по эффективному спонсорству и благотворительности

1. Проникнитесь идеей, что имидж «социально активного бизнеса» вам нужно будет поддерживать в любом случае — поэтому лучше не пускать дело на самотек.
2. Твердо усвойте разницу между благотворительностью и спонсорством и не предъявляйте к одному процессу требований, применимых лишь к другому (например, не требуйте от благотворительности конвертации нематериальных активов в материальные, а от спонсорства — упрочения репутации вашей организации).
3. Четко обозначьте задачи, которые вы намерены решить с помощью СБ. В дальнейшем руководствуйтесь только ими.
4. Проанализируйте и взвесьте возможное соотношение негативных и позитивных следствий вашей благотворительной деятельности.
5. Подготовьтесь к общению с фандрайзерами-профессионалами, обосновав заранее свой отказ (на всякий случай).
6. Помните о восьми критериях предварительной оценки эффективности спонсорского участия. Не обходите вниманием ни один из них!
7. Внимательно анализируйте представленные вам спонсорские пакеты, в случае необходимости наводите подробные справки по формальным и неформальным каналам о тех, кто просит у вас деньги.
8. Попытайтесь получить больше, чем обещано спонсору в спонсорском пакете. В частности, требуйте увеличения рекламных площадей, публикаций в СМИ и т. д.
9. Выберите сферы оказания спонсорской поддержки с учетом региональных условий и традиций.
10. Не стесняйтесь жестко контролировать осуществление спонсорского проекта, заранее договоритесь о предоставлении вам подробного отчета.

Задача четвертая: выгодно и благородно

Описание ситуации

Сеть быстрого питания «Крылья Родины», как и любое преуспевающее предприятие, день и ночь подвергается «атакам» фандрайзеров. И вот руководство решило пойти на оказание формально спонсорской, а по существу — благотворительной помощи. Необходимо выбрать один из трех проектов, который будет поддержан: поездку детской команды по футболу на соревнования за рубеж, поездку местного ансамбля балалаечников на международный фестиваль в Майами, проведение в городе регионального фестиваля педагогов-новаторов.

Формулировка задачи

Убедить руководство в необходимости поддержки одного из трех проектов, остальным двум — аргументированно отказать.

ГЛАВА 5
ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЙ PR

Кенга, и Кристофер Робин, и Пятачок — все стояли вокруг Кроники Ру, уговаривая его принять рыбий жир.
— Что это там такое? — шепнул Тигра Пятачку.
— Это ему лекарство дают, — сказал Пятачок. — Витамины! Он их ненавидит!
Тигра подошел поближе и наклонился над спинкой кресла Ру. И вдруг он высунул язык, послышалось громкое «буль-буль», и, подскочив от удивления, Кенга вскрикнула: «Ох!» — и ухватила ложку как раз в ту секунду, когда она уже исчезала в пасти Тигры. Ложку она спасла, но рыбий жир исчез.
— Он мое лекарство принял, он мое лекарство принял, он принял мое лекарство! — в восторге запищал Ру, решивший, что это отличная шутка. Тут Тигра посмотрел на потолок, закрыл глаза, и язык его пошел ходить кругами вокруг мордочки, на тот случай, если что-нибудь осталось снаружи. Затем его озарила умиротворенная улыбка, и он сказал:
— Так вот что Тигры действительно любят!

О том, как важно работать с коллективом (или, по другому, «по-современному» говоря, с персоналом), осведомлен сегодня каждый. «Управление персоналом» — так называются десятки книг, вышедшие в России в последние год-два. В больших корпорациях появился пост вице-президента по персоналу, созданы аналогичные отделы... Но до сих пор многие фирмы живут без таких подразделений. Хорошо живут? Да как сказать — просто позволить себе отдельное «кадровое» подразделение не могут. Или возлагают заботу о коллективе, например, на вас. Что по-своему справедливо, между прочим! Ведь основа такой работы — это внутрикорпоративные коммуникации. Ну а где есть коммуникации, там есть и PR.

5.1. Профком и партком XXI столетия

В советские времена на каждом предприятии существовали *органы внеэкономического менеджмента — партийные и профсоюзные комитеты*. Если отбросить идеологическую составляющую и распространенный тоталитарный (будь как все, не высовывайся и т. п.) стиль этого менеджмента, то польза для предприятия в целом была несомненной. Работник мог быть наказан за поведение вне пределов предприятия — за это же поощрен. Для него находились важные, как показывает мировой опыт, внеэкономические же стимулы, например благодарность, выраженная в значке или почетной грамоте.

Конечно, отождествлять внутрикорпоративный PR с профкомами и парткомами нельзя, но стоит заметить объединяющую их цель — *работа с коллективом, направленная на повышение его сплоченности, что, в свою очередь, прямо влияет на достижение организацией тактических и стратегических целей*. Исходя из этого, мы твердо заявляем, что именно служба по связям с общественностью (если персоналом занимается именно она) должна определять внутрифирменную политику!

Коллектив здесь может пониматься как человеческая составляющая всякой организации, без которой организация — лишь формальная оболочка, абсолютно нежизнеспособная, просто несуществующая. Во избежание такого превращения нужно, чтобы коллектив существовал как единое целое, а для этого главным условием является коммуникационная связанность. Суть сегодняшней успешной работы в бизнесе не в обработке того или иного материала (финансового, предметного и пр. — первым занимается бухгалтер, вторым, например, продавец магазина). Суть — во взаимодействии всех работников, благодаря которому и достигается успех. Внутрикорпоративный PR занят отлаживанием коммуникативных связей внутри коллектива — человеческой составляющей любой организации.

Внутриорганизационные коммуникации, по мнению специалистов, обладают рядом специфических характеристик.

1. *Они должны давать информацию, быть при этом ясными и точными. У менеджера, придерживающегося этого правила, меньше шансов быть неверно понятым. Поэтому говорите именно то, что вы имеете в виду*. Так что если вы собираетесь выходить на новый сегмент рынка (скажем, оптовой торговли, а сейчас у вас розничная сеть), лучше информировать об этом коллектив прямо,

не ограничиваясь туманными сообщениями типа «скоро, друзья, нас ждут большие перемены...». Выход на новый сегмент означает переучивание имеющегося персонала, расширение его количества, а отнюдь не массовые увольнения, как можно подумать из разговора ни о чем.

2. *Они правдивы и основаны на фактах, а сама информация помогает людям сделать обоснованный выбор.* Продолжим пример. Выход в новый сегмент вы должны обосновать как не безумное желание руководства, но как потребность времени, приведя в пример действия конкурентов, статистику и т. п. Кроме того, максимально полно (насколько это возможно в данный момент) нужно обрисовать, что ждет каждое из действующих подразделений в недалеком будущем.
3. *Они взывают к лучшим интересам людей и борются против атмосферы недоверия.* Вы не просто даете информацию — вы подчеркиваете свою добрую волю в этом, оцениваете сам факт информирования как готовность руководства к сотрудничеству.
4. *Они всячески обыгрывают слово «вы» и преуменьшают слово «я». Их девиз должен быть таким: «То, что я думаю, гораздо менее важно, чем то, что вы делаете».* Когда речь идет о местоимениях «я» и «вы», очевидно, что «я» относится к начальству, а «вы» — к подчиненным. И ограничить «яканье» хотя бы во внутренних коммуникациях крайне важно. Но, увы, не всегда просто... Нужно по крайней мере избегать формы «я», говоря «мы решили», «нам представляется выгодным» и т. п.

Вот несколько простых, самых первых, советов для тех руководителей, которые все-таки начинают понимать, что без слаженной, сплоченной работы коллектива организация не способна к стратегическому развитию, да и в тактике возможны необъяснимые на первый взгляд провалы.

1. *Работники хотят знать, что их работодатели видят в них людей, а не живые машины.* Казалось бы, чего проще, но опросы показывают, что очень многие служащие оценивают отношение к себе руководства как основной негативный фактор. Сделайте классический жест: выучите имена-отчества нескольких работников, в присутствии других обратитесь к ним уважительно и серьезно. Конечно, это мелочь и всех проблем не решит, но для начала отлично.
2. *Работникам нужны стабильность в жизни и возможность личностного и профессионального роста.*

3. *Работники интересуются стратегией развития организации, они не хотят работать «вслепую»*. И то и другое значит, что им интересны планы организации. Находите время, чтобы знакомить работников с планами и перспективами, подчеркивая, как было сказано выше, что все они ведут к улучшению ситуации, что скажется на благосостоянии каждого.
4. *Работники должны знать, за что именно им платится зарплата и в каких случаях они могут рассчитывать на ее повышение, а в каких могут подвергаться штрафам.* Нужна четкая система регулярной коммуникации, начиная с известных всем правил и норм и заканчивая приказами по особым случаям. Кроме того, в своих встречах с коллективом руководство должно затрагивать и эту тему.

Необходимость серьезного подхода к внутрикорпоративным коммуникациям сегодня вполне очевидна. Ведь нынешнее поколение работников очень отличается от предыдущих. Они не склонны слепо подчиняться приказам руководства, вести себя тихо и просто выполнять свою работу. Сегодняшние профессионалы, составляющие хороший коллектив, обладают гораздо большей автономностью, независимостью и не задумываясь уходят, если их что-то не устраивает. Их личные потребности для них весьма значимы. В конечном счете от них зависит, сколько усилий им прилагать на работе, а эти усилия напрямую связаны с тем, как с ними обращаются и насколько их ценят как людей, а не рабочую силу. Этого-то и не понимают до сих пор многие руководители — увы, большинство российских руководителей бизнеса, особенно среднего и малого (крупные корпорации, включенные в мировую экономику, волей-неволей вынуждены считаться с мировой практикой). В России бизнес прошел слишком небольшой путь, и здесь не произошло еще в полном объеме «революции менеджеров», т. е. очень часто сам собственник является и менеджером. Собственники-менеджеры научились понимать цифры, разбираются в накладных расходах, ценах и т. д., но не в состоянии справиться с чувствами и эмоциями людей, поэтому просто их отбрасывают как неважные. Тем более что они расценивают бизнес как «свой», а наемных работников как «чужих», так и норовящих «урвать кусок», заработанный лично, с немалыми усилиями и трудностями...

Последний пункт, пожалуй, является наиболее актуальным именно для работы PR внутри организации. Если проблемы с регулярной и справедливой выдачей заработной платы и стилем руководства в Рос-

сии пока слишком сложны, чтобы их можно разрешить на путях коммуникационного менеджмента, то разъяснение, убеждение работников в том, что их личное благосостояние напрямую связано с благосостоянием фирмы, представляется вполне возможным и желаемым направлением внутриорганизационного коммуникационного менеджмента. Причем, подчеркнем, это направление крайне актуально именно для России и россиян.

И тем не менее внутриорганизационными коммуникациями зачастую пренебрегают по причинам, ничуть не связанным с объективными трудностями. Это и нехватка времени в силу напряженности ведения бизнеса, и многолетняя, если не многовековая, российская традиция однонаправленных связей сверху вниз, и общая перегрузка деловой информацией.

Первопричина того, что деловые коммуникации не достигают своей цели, состоит в том, что те, кто их осуществляет, упускают из виду, что на другом конце находятся реальные люди, а не обезличенный корпоративный объект. Очень жаль, что в начале третьего тысячелетия приходится говорить руководителям такие банальные вещи, как: «Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники обращали на вас внимание и предпринимали желаемые действия, помните, что большинство из них разговаривают на обычном языке, имеют обыкновенные заботы и живут обыкновенной жизнью. Если вы стремитесь достучаться до них, откажитесь от корпоративного языка. Разговаривайте на их простом и понятном языке, языке, который привлекает внимание и создает репутацию». Имеющий уши да слышит!

5.2. Что такое коллектив?

Ответ, на первый взгляд, был дан в предыдущей главке, повторим его еще раз: коллектив — это необходимая **человеческая составляющая всякой организации**.

Однако как существуют различные, часто противоречивые, подходы к управлению организациями в целом, так и работа с коллективом опирается на различные предпосылки. Как говорится, выбирайте по вкусу! А вернее, по сложившемуся реально в вашей фирме.

Так, **экономический подход к управлению** содержит представление об организации как о механизме, концепцию управления персоналом рассматривает как использование человеческих ресурсов, а основные задачи управления персоналом, согласно ему, заключаются в отборе

способных работников, стимулировании, нормировании труда. Иначе говоря, все должно работать как часы, а люди — быть деталями этих часов, вовремя смазываемыми, но знающими свое место. Из российского опыта известно, что к такому подходу прибегают, как правило, два типа руководителей, причем, на первый взгляд, противоположных. Это отставные военные и образованные по-западному менеджеры. И те и другие считают, что нужны правила на все случаи жизни (как пример — устав караульной службы) и система поощрений/наказаний за соблюдение/нарушение данных правил. Недостатки очевидны — творчеству, личной инициативе здесь практически нет места.

Органический подход представляет организацию как единую личность, организм. Управление персоналом происходит через изучение и удовлетворение специфики потребностей частей этой личности-организма (как, например, мы надеваем перчатки на часть нашего «личного организма» — руку, когда становится холодно). Руководитель корпорации в этой системе, конечно, выступает как мозг, озабоченный такими задачами управления, как обучение персонала в плане углубления его специализации и универсализации, создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников в рамках единого целого. Таким образом управляются многие организации, возникшие благодаря одному человеку, выросшему вместе со всеми из ЧП до корпорации. Он заботится о своих подчиненных как о родных, рад выслушать все их жалобы и предложения — но в роли строгого покровителя-отца. Недостатки тоже понятны — ведь рано или поздно любая семья распадается, подросшие «дети» хотят жить, думать и работать самостоятельно. А строгий, хотя и справедливый отец-начальник этого позволить не может. И вообще, что хорошо для Японии, для свободолюбивой России не годится.

Гуманистический подход использует представление об организации как о культуре, а о человеке — как о существе, развивающемся в рамках определенной культурной традиции. Поэтому при гуманистическом подходе управление персоналом формулируется как концепция управления человеком, а основные задачи управления персоналом — это адаптация, развитие культуры организации: задание ценностей, формирование правил и норм, символизация. Этот подход кажется для сегодняшнего мира наиболее адекватным, однако в России он используется еще редко. Все потому, что залогом такого управления является сложная, отлаженная до тонкостей система разветвленных внутрифирменных коммуникаций. Они и создают *организационную культуру*.

Конечно, очень важное место в процессе формирования и функционирования культуры предприятия занимает проводимая его руководством кадровая политика. Она проявляется в отборе персонала по принципу: сможет ли претендент в силу своих личных возможностей и способностей, своих ценностей разделять *ценности данного предприятия* (сформированные, в самом кратком виде, в миссии и видении организации, а более полно — в ее уставе или внутреннем кодексе).

В тесном взаимодействии с ценностным аспектом культуры предприятия находится ее *знаково-символическая составляющая*. Культура предприятия проявляет себя через знаки и символы следующего порядка: мифология (система словесных символов) и обряды (система символов и действий) на предприятии. Мифы — это метафорические истории, анекдоты, обычно связанные с основателями предприятия, руководством или героями организации, чтобы в образной форме донести до персонала ценности предприятия. Приведение мифологии в движение, превращение ее в факт социального общения осуществляется в виде обрядов и ритуалов (торжественных собраний, обрядов посвящения и проводов, изменения статуса индивида, совместных обедов). Их цель: формирование чувства «мы» — социально-психологического механизма идентичности работников с предприятием, чувство сплоченности и гордости за свою принадлежность к данному предприятию. К знаково-символической системе культуры предприятия относятся стиль одежды, знаки отличия и статуса, награды. Все это является совокупностью средств *внеэкономического стимулирования* эффективной деятельности предприятия, которое является краеугольным камнем гуманистического подхода.

Определили, каков стиль управления вашей организацией? Теперь определите, какой коллектив сложился в настоящее время. Дадим классификацию по степени его сплоченности — одному из многих, но весьма важному при этом параметру.

Представим себе шкалу, на одном конце которой *диффузный (разобщенный, практически не существующий) коллектив*. Люди выполняют свои обязанности механически, отрабатывая положенное время, не вступая друг с другом во взаимодействие, не доверяя своему непосредственному, да и высшему руководству. При этом они, между прочим, могут вполне тесно общаться между собой, дружить семьями — но во внерабочее время. Задача по работе с таким коллективом заключается в его сплочении, в объяснении общих целей, задач, налаживании внутренней коммуникации.

На другом конце шкалы *«семейный» коллектив*. Здесь все соединены неформальными узами, начальник — «отец родной», который мо-

жет запросто, по-свойски дать подзатыльник или погладить по головке. Никто не проявляет никакой самостоятельности, с ним не посоветовавшись. Корпоративная религия на высоте!

Золотой серединой является *сплоченный коллектив*. Он соединен формальными, но прочными, живыми коммуникациями, его члены с уважением относятся друг к другу, но не скатываются в фамильярность и «семейственность». Вот к такому коллективу мы и должны стремиться! Начинать следует, возможно, с переосмысления собственного отношения к подчиненным. Вот что говорит директор по персоналу розничной сети «Пятерочка» Е. Лабзина: «Например, грузчики для нас — это очень важная категория персонала, потому что эта позиция подразумевает большое количество различных функций. Грузчик в нашем магазине — это и мерчендайзер, и в какой-то степени продавец-консультант. Это почти кладовщик — потому что он и раскладывает товар на полки и обеспечивает его грамотное хранение; это оперативный работник — он предотвращает воровство. Эта профессия подразумевает под собой не только простую функцию «взял и отнес» как раньше, теперь это универсальный сотрудник магазина». Пожалуй, такому отношению к простому грузчику может позавидовать иной менеджер, работающий в крупной компании!

5.3. Чего хочет коллектив?

Если вы отвечаете: «повышения зарплаты», вы в корне не правы. Как говорят эксперты, если вы платите недостаточно — работники начинают покидать вашу организацию, если вы платите хорошо и только — не рассчитывайте на чудеса производительности. То есть в качестве мотивации одного повышения зарплаты недостаточно. Любой нормальный человек понимает, что его оплата — в идеале — зависит от его работы, вклада в общее дело. Исходя из этого, можно утверждать: *коллектив хочет, чтобы его вклад в деятельность организации, как и вклад каждого члена коллектива, оценивался адекватно.* Причем не только материально. Уважение как внутри коллектива (со стороны руководства и коллег), так и за его пределами (статус, даваемый работой в данной организации) — вот важнейшая мотивация к активному участию в делах организации.

Соответственно, нужно обращать внимание на следующие основные параметры:

- соответствие работы характеру сотрудника;

- комфорт на рабочем месте, отсутствие которого должно компенсироваться денежной надбавкой;
- чувство ответственности за свой участок работы, причем участок может быть любым, даже не слишком значимым на первый взгляд;
- уверенность работника в том, что высказанное им мнение, соединившись с мнениями других, может влиять на технологию производства, организацию управления, подбор и расстановку персонала.

Что же касается зарплаты, то ее, в коммуникационном разрезе, нужно рассматривать как *функцию обратной связи*, которая складывается на основе личного вклада, участия в работе коллектива и участия в прибылях.

Еще раз повторим главный принцип внутрифирменной коммуникационной политики: основой для персонала должен стать материальный интерес в сочетании с патриотизмом по отношению к организации. То есть человеческая составляющая организации должна находиться в гармонии с другими ее составляющими: финансовой, управленческой и др.

Существует еще одна, специальная классификация коллективов относительно их несовпадения с интересами организаций.

Это коллективы, которые *«ниже» организации*, когда сотрудники в силу своей квалификации, или информированности, или сплоченности не в состоянии адекватно работать на стратегические цели организации. К примеру, вы готовитесь занять в своем рыночном сегменте позицию лидера, но часть персонала к этому просто не готова, не хватает образования и опыта. Другой части хорошо и так — она приработалась, знает свой круг обязанностей, нового не хочет. Третья группа просто дезориентирована первыми двумя и потому встречает все новшества в штыки. Как видите, увольнять никого не надо — надо мотивировать первую группу повысить квалификацию (пройти за ваш счет переподготовку), вторую группу убедить, что новые обязанности означают и новое вознаграждение, а третья и сама «нормализуется».

Далее стоит сказать о коллективах, которые *«выше» организации*. Люди считают, что в силу их навыка, опыта, квалификации они достойны большего, чем просто зарабатывать деньги. Им скучна, неинтересна ваша рутинная работа. Для России, где в бизнес (на разные его уровни) пошли бывшие инженеры, научные сотрудники и т. п., такая ситуация не редкость. Но от этого не легче, ведь для нашего человека (о чем будет сказано ниже) материальное начало далеко не единственное и не самое определяющее. Выход один — проводить разъяснительную работу, пытаться убедить персонал, что творцом можно

быть на любом рабочем месте (нечто подобное пыталась делать и советская пропаганда в отношении рабочих, но, как правило, не очень успешно). Другой вариант — нагружать сотрудников действительно заданиями менеджерского уровня.

Конечно, многое зависит даже не от региональных или отраслевых, но от национальных особенностей, как уже говорилось в предыдущей главке. Так, стержнем внутрифирменной политики в японских компаниях (которые, по нашей терминологии, воспринимаются как единый организм) является опора на коллективную ответственность и коллективные решения. Это соответствует национальному характеру, в котором ведущая черта — коллективизм. Как пишут японские исследователи, «компании походят больше на коммуны, чем на корпорации. У людей общая жизнь, общие тяготы и общий тяжелый труд». В японской фирме служба по связям с общественностью разъясняет работнику, что его благосостояние зависит от благополучия компании, от гармонии труда и капитала.

Конечно, ведущая черта российского национального характера тоже коллективизм. И это необходимо иметь в виду при определении службами связей с общественностью внутренней политики. Специфика российского менталитета в экономической области, по мнению петербургского исследователя Д. Иванова, находит выражение в ряде следующих особенностей «иррационального» поведения.

1. Наши люди не способны на повседневное, кропотливое, дисциплинированное ведение дела, когда смысл этого дела не просматривается, зато они способны на взрывной выброс душевных и физических сил во имя завершения дела, чтобы освободиться от его рутины.
2. Наши люди не могут жить работой, целиком посвящая ей себя, зато они могут жить на работе, отдаваясь целиком общению в родном коллективе.
3. Наши люди лишены способности рассматривать инструментальные ценности как самодостаточные и просто следовать велению инструкций, зато они способны рассматривать любые ценности как инструментальные и сомневаться в непререкаемости инструкций, задаваясь вопросом: «А в чем же здесь смысл?»

Следовательно, «вахтовый метод», авралы (сверхусилия для завершения уникального продукта), мотивация, при дефиците фонда зарплаты, общением и свободным временем — все это не «патологические» отклонения «российских условий», а органичные формы трудовых отношений по-российски, столь активно обсуждаемого сегодня «менеджмента по-русски». И не знакома ли вам такая мотивация: ра-

бота тяжелая, начальник зверь, платят мало, но зато какой коллектив! Какое у нас всех взаимопонимание! Именно для русского человека свойственно воспринимать последнее обстоятельство крайне серьезно, делать его основой для своего решения о продолжении/прекращении работы.

Но конечно, сказанное выше отнюдь не исчерпывает всех черт «российского профессионала». Немало у нас, особенно среди молодежи, тех, кто мотивирован прежде всего карьерным ростом. Но заметьте, зачастую мотивирован как-то по-русски — отнюдь не только материальными делами, а какой-то безоглядной лихостью. Вот фрагмент интервью с одним из наших соотечественников (взято из журнала «Огонек»).

> «Мне нравится ощущать себя профессионалом. И нравится, что в фирме ценят мой профессионализм, — рассказывает менеджер по закупкам крупной торговой компании Сергей Л. — Карьера — это драйв. Это наркотик. Это высшая степень самоуважения. И гордость. Вот что такое карьера. Когда втягиваешься в эту гонку, то кажется: ничего важнее и интереснее в жизни нет. И я готов отдать работе 24 часа в сутки. Без карьеры — это все равно, что жизнь без любви».

Из всего вышесказанного становится ясно, что одна из важнейших задач специалистов PR — лучше информировать работников о делах своей организации и помогать им доводить свое мнение до руководства, т. е. устанавливать двустороннее коммуникационное движение. Одним сотрудникам это дает чувство защищенности, другим — уверенность в собственном карьерном росте. Но мы должны помнить, что *PR-служба не занимает позицию ни начальников, ни подчиненных, но всегда стоит между, гармонизируя эти отношения.* (Между прочим, узкое место корпоративной коммуникации — это середина иерархической лестницы. Менеджеры среднего звена гораздо чаще, чем топ-менеджеры и рядовые работники, тормозят коммуникационные процессы!)

5.4. Чем занята PR-служба внутри корпорации

Итак, PR-служба внутри организации занята разработкой и осуществлением программ по работе с персоналом, как раз и складывающихся в упомянутую не раз внутрикорпоративную коммуникационную политику.

Такая политика предусматривает, в частности, следующее:

- объединение персонала на основе индивидуальных целей (зарплата, рост по службе с приобретением статуса и т. п.) для достижения общей цели (прибыль и процветание организации);
- создание идеологии и имиджа фирмы, в поддержании которого участвует персонал;
- установление взаимопонимания между руководством и персоналом;
- создание единой системы объективных оценок на основе вклада каждого в успех фирмы;
- поддержание высокого профессионализма;
- контроль за мотивированностью, поддержание благоприятного психологического и морального климата.

Сформулируем же типовые заботы внутрикорпоративного PR. Это:

- ознакомление служащих с целями, задачами и планами организации;
- информирование их о проблемах, действиях и результатах;
- консультации со служащими по поводу отрицательных, острых или противоречивых вопросов (при этом вам должны доверять больше, чем начальнику, отсюда и совет не занимать ничью сторону!);
- стимулирование постоянного и результативного двустороннего общения менеджерского состава с подчиненными;
- оперативное информирование о наиболее важных делах и решениях;
- установление духа творчества и новаторства.

Все это должно осуществляться через имеющиеся каналы внутрифирменной коммуникации, а также через те каналы, которые мы сочтем нужным «проложить» в организации. Как может циркулировать информация внутри фирмы, будь то небольшой продуктовый магазин или крупный банк?

Формальные каналы:

- от главы фирмы на общих собраниях и личных встречах;
- через руководителей подразделений;
- через непосредственного руководителя;
- внутренняя газета;
- общая доска объявлений;
- доски объявлений по отделам.

Неформальные каналы:

- через коллег;
- через случайные внефирменные контакты с «осведомленными» людьми (типа «знаю я тещу вашего босса, так она мне рассказала...).

Существует очень простое правило: *чем меньше загружены формальные каналы, тем больше информации уходит через каналы неформальные*, слабо поддающиеся регулированию. Продолжение знаете и сами: в таких каналах циркулирует чаще всего информация негативная: об увольнениях, ужесточении рабочего режима и пр. Из этого есть только один выход: использовать формальные каналы на все сто! Причем, говоря каламбуром, делать это неформально, с креативом и душой.

Вот пример из разряда «мечта пиарщика», приводимый в книге одного из американских профессионалов в этой отрасли О. Баскина.

> «Как только я (в самолете) сел на свое место, небрежно бросил парню, сидящему рядом, что-то о растущей стоимости билетов. Но он неожиданно отнесся к моему замечанию как к очень важному.
>
> — Вы знаете, почему билет стоит столько? — спросил он.
>
> — Нет, и меня, честно говоря, это не волнует.
>
> — Да, но должно, — сказал он. — Потому что вы платите за безопасность, комфорт и удобство.
>
> Да, и теперь я знаю. Этот парень говорил о цене ковра на полу и о том, почему же он такого типа. Он объяснил конструкцию сиденья подо мной, он говорил о персонале поддержки на земле и в воздухе и, конечно, о затратах на реактивное топливо. В конце концов я его остановил.
>
> — Я знаю президента и некоторых вице-президентов "Дельты Эйрлайнз". Вы, наверное, тоже вице-президент?
>
> — Нет, — ответил он. — Я работаю в отделе обивок для авиакресел.
>
> — Но как вы знаете столько о "Дельте"?
>
> — Компания держит с нами связь».

Что ж, к этому надо стремиться, а для начала дадим несколько простейших советов о том, как устанавливать нормальную внутрифирменную коммуникацию, загружая по полной названные каналы, т. е. «держать связь».

Повесьте на видное место доску объявлений и постоянно обновляйте ее. Этим местом должен быть не директорский предбанник, но действительно посещаемая коллективом точка офисного пространства, например «пятачок» перед корпоративным кафетерием или бу-

фетом. И содержание информации, размещаемой здесь, никак не должно сводиться к официозу!

Вроде бы мелочь, но доска объявлений придает приказам, распоряжениям и другим видам управленческой документации оттенок неформального обращения: во всяком случае уровень официального «указания свыше» снижается уже тем обстоятельством, что на той же самой доске рядом с последним приказом вполне может разместиться объявление клуба по интересам или даже объявление типа «отдам в хорошие руки котят» (конечно, желательно при этом, чтобы доска объявлений все-таки делилась на тематические разделы-сектора!).

Между прочим, замечено: хочешь узнать коллектив — взгляни на доску объявлений. Эксперты считают, что доска объявлений точно моделирует специфику корпоративного общения данного коллектива: сам набор объявлений, их тематика, периодичность, дизайн четко определяют круг вопросов, выносимых руководством для спешного информирования. В то же время ответственные объявления показывают, насколько эффективна обратная связь взаимодействия управленцев и управляемых.

Достоинство доски объявлений — оперативность воздействия на мнение и поведение малых групп, высокая степень персонализации обращения. Дух корпоративного единства особенно поддерживают и (создают!) поздравления от имени руководства, соболезнования, объявления о корпоративных акциях и пр.

Если есть возможность, устройте доску объявлений на внутрикорпоративном сайте, куда доступ должны иметь все сотрудники фирмы (это очень важное условие!). Электронная доска объявлений, помимо повышенной интерактивности, позволяет еще и привлечь внимание сотрудников к важным документам типа нормативов и инструкций, которые на обычную доску и не повесишь. О внутрикорпоративном сайте подробнее читайте в следующей главке.

Регулярно устраивайте личные встречи руководства с рядовыми сотрудниками. Такие встречи, дающие информацию «из первых рук», по данным экспертов, наиболее высоко ценятся служащими среди всех источников получения управленческой информации. Служащий чувствует свою приобщенность к выработке корпоративной политики, важных управленческих решений.

Барбара Джи в своей книге «Имидж фирмы» отмечает и важность эмоциональной связи таких встреч, которая помогает руководителю расположить к себе сотрудника, а значит, в будущем не так остро воспринимать непопулярные меры.

Поводом для таких встреч может быть что угодно — от дня рождения фирмы до Нового года (конечно, не надо частить, а то сотрудники подумают, что вам больше делать нечего, чем рассказывать им о компании, — ею же еще и руководить надо!). Подчеркнем: к обычному приему по личным вопросам это отношения не имеет. На прием к директору идет сотрудник, тут — наоборот, директор идет к сотрудникам, сразу ко многим, и говорит с ними не о личных делах, но о том, что волнует организацию.

Однако не стоит забывать, что такие встречи-собрания легко могут превратиться в фарс! Тем более это касается сотрудников старшего и среднего поколения, которые помнят всю тягомотину партийных и профсоюзных бдений. Тем более в случае, если служащих вынуждают посещать такие собрания и отсиживать на них до конца. Помните, что главная цель встреч — способствовать диалогу между управленческой верхушкой и служащими — сразу же терпит фиаско, превращаясь в свою противоположность, как только предполагаемый диалог перерастает в монолог, естественно, директорский. Записки, передаваемые на трибуну, предварительно проверяются на предмет содержания и, случается, на предмет почерка, чтобы отыскать автора каверзного вопроса... Так что вместо гармонизации отношений мы получаем «двухчасовки ненависти» по отношению к руководству.

Чтобы этот способ коммуникаций стал эффективным, нужно соблюдать ряд моментов: руководителям высокого ранга полезно являться на собрания заранее и «смешиваться с толпой» на этих встречах, вступая в диалог еще до выхода на сцену (это дает служащим ощущение участия), предложить вопросы подавать в заранее напечатанной форме и вообще приготовленные заранее (чтобы соблюсти демонстративную анонимность), постоянно вовлекать аудиторию в диалог... И не затягивать, укладываясь в полчаса-час!

Полезный вариант прямых контактов с руководством — постоянный «Директорский форум» на внутрикорпоративном сайте. Причем ответы могут делаться доступными для всех, или автор вопроса может приглашаться на индивидуальное собеседование, смотря о чем речь. Конечно, одно может дополнять другое, например ежемесячные встречи с персоналом и ежедневный форум. Сюда же можно адресовать свои жалобы, предложения, замечания и т. п.

А вот от реальной, оффлайновой **«книги жалоб и предложений»** или от «ящика предложений» (действительно ящика, куда сотрудникам можно сбрасывать листочки с распечатанными жалобами, просьбами и т. п.) эксперты сегодня советуют отказаться. Причина состоит в том,

что предложения работников, опущенные в ящик, просто не находят ответа в силу того, что их приходит очень много и ответить на все практически невозможно, или же руководство относится формально к самой идее ящиков и не утруждает себя ответами. Кроме того, служащие не заинтересованы представлять свои идеи, поскольку во многих компаниях им за это не дается вознаграждение. Бывают случаи, когда несколько людей делятся сходными предложениями, а награду получает один, что порождает обиду и возмущение остальных. Или же компания модифицирует предложение работника и выдает его за свое собственное, отказываясь выплачивать награду его настоящему автору. Как вариант — можно инициировать групповые предложения (различных отделов, подразделений и т. п.), что упрощает процедуру ответов и не позволяет руководству замолчать предложения.

5.5. Корпоративные издания: от «многотиражки» к сайту

Ежели кто не помнит, то многотиражками, будто в насмешку, назывались заводские, институтские и т. п. газеты, выходившие обычно на четырех полосах и наполненные по советским временам официозной и статистической информацией. Но были там и поздравления сотрудникам, и развлекательная страничка с анекдотами (это уже в годы перестройки), и кроссворды, и маленькие перепечатки под рубрикой «Это интересно» и т. п. Конечно, в годы раннего капитализма от таких газет как от обузы акционирующиеся предприятия избавлялись. Ну а во вновь созданных компаниях многотиражек и в помине не было. И только сейчас к ним возвращаются, причем происходит это стремительно! Поняли, поняли руководители, что своя газета есть мощный инструмент взаимодействия с коллективом!

В Великобритании издается свыше 1800 корпоративных газет общим тиражом более 23 млн экземпляров и общей стоимостью около £15 млн. В США, как полагают, существует 10 тыс. внутренних газет с тиражом 300 млн экземпляров, в Японии 3 тыс. таких газет, во Франции — 700. Стали возвращаться многотиражки и в наши организации. Между прочим, исследователи относят появление таких изданий аж к 1830-м гг.!

Обычно корпоративную газету определяют сегодня как некоммерческое издание (не вздумайте продавать новости своей корпорации собственным сотрудникам за деньги!), выпускаемое организацией для поддержания контакта с сотрудниками (хотя по каналам вторичной

коммуникации, а проще говоря, через родных, друзей и т. п., многотиражки вступают в контакт и с широкой общественностью за пределами организации).

Многотиражки настолько сильно различаются размерами, стилем, шрифтами, форматом, что говорить о них как о типе издания можно только исходя из общей направленности. Выглядит ли ваша газета как «районка» советских времен или как глянцевый еженедельник, ее главными задачами являются создание в коллективе чувства сплоченности, укрепление доверия к руководству, разъяснение политики организации, привлечение работников к сотрудничеству с администрацией, пробуждение у них интереса к делам фирмы и т. п. Но увы, если газета будет заниматься только этим, она будет скучной, как бы оригинально ни подавались материалы. Поэтому в газете должны быть статьи и на более общие темы, следует более полно освещать жизнь сотрудников за пределами организации, их достижения в спорте, их хобби. Почему бы вам не организовать фотоконкурс на самую большую тыкву, выращенную на дачном участке?

Однако, конечно, тыквы в корпоративных изданиях находятся в загоне. Рейтинг наиболее распространенных тем западных корпоративных изданий выглядит так.

1. Цели, задачи и принципы корпорации. Приказы и распоряжения руководства с комментариями и разъяснениями. Информация и развенчание слухов о высшем руководстве.
2. Структурные перестройки (реорганизация) корпорации.
3. Модернизация оборудования.
4. Переход на выпуск новой продукции.
5. Финансовые успехи (прибыль, убытки).
6. Вакансии, увольнения, назначения.
7. Рост зарплаты.
8. Изменение внутреннего распорядка. Условия труда.
9. Возможное сокращение штатов, его масштабы и последствия.
10. Переподготовка кадров.

Соответственно, в западных корпоративных изданиях никогда не публикуется информация о профсоюзном движении, трудностях на предприятии и отрасли в целом, забастовках и конфликтах — где бы они ни происходили, хоть и у главных конкурентов.

Если рассматривать содержание в процентном отношении, то, по совету экспертов, блоки должны выглядеть так: 50% — информация

об организации с точки зрения ее настоящего и будущего, финансовых и прочих перспектив; 30% — информация о положении сотрудников: льготы, премии, условия труда и т. п.; 20% — то самое «развлекательное разное».

Важным условием корпоративного издания являются легкость чтения и понятность содержания. Не будем забывать, что мы имеем дело, по-прежнему, с агитационным листком! Поэтому наша аудитория не должна тратить ни малейших усилий на понимание того, о чем ей говорит, скажем, руководитель в своем обращении: «Ударим производительностью труда по конкурентам!».

Помимо газет принято задействовать для внутрикорпоративной коммуникации и «свое» телевидение, радио. Особенно характерно это для крупных промышленных организаций и компаний, филиалы которых разбросаны по большой территории: услышать голос «большой земли» или даже увидеть руководителя лично, хоть и на экране, для них большое дело!

Отдельно следует сказать о таком перпективном коммуникационном ядре, как внутрикорпоративный сайт (его нужно отличать от просто корпоративного, предназначенного для широкой общественности, — о таких сайтах пойдет речь в главе, посвященной Интернету). Внутрикорпоративный сайт сочетает все достоинства многотиражек с такой важной вещью, как интерактивность. По сути, он и состоит из двух частей: электронной доски объявлений и постоянно действующего форума (введение общения в реальном времени, т. е. чата, все-таки представляется слишком радикальным новшеством — иногда ведь и работать надо!). Кроме того, возможно и наличие внутрикорпоративной электронной почты.

И еще об одной функции корпоративной периодики. Помнится, В. И. Ленин говаривал, что газета, помимо всего прочего (т. е. агитации и пропаганды), должна стать и коллективным организатором. Архиверно! Что может быть организовано с помощью перечисленных СМИ? Соревнование между сотрудниками и отделами! Именно корпоративные СМИ должны заниматься этим, поддерживая постоянный интерес сотрудников, публикуя счастливые лица победителей. А то, что соревнование (правда, несколько в иной, чем во времена Ленина, несоциалистической форме) — очень важный элемент внутриорганизационной жизни, признают сегодня многие эксперты. Обратившись к опыту той же «Пятерочки», мы узнаем вот что.

Ежемесячно в компании проводится конкурс «Лучший сотрудник магазина». Коллектив каждого из магазинов выбирает лучшего сотруд-

ника. Критерии следующие: насколько сотрудник успешно выполнил профессиональные задачи, поставленные перед ним; помогал ли он другим членам коллектива; является ли он проводником внутренней культуры компании, помогает ли в обучении новеньких сотрудников. А раз в год те сотрудники, которые чаще всего оказывались победителями, приглашаются на слет. Это интересное и увлекательное мероприятие, направленное на то, чтобы сотрудники могли порадоваться вместе с компанией своим успехам.

«Слет», как и другие мероприятия разного масштаба, корпоративные СМИ должны освещать как самые главные события — именно их, а не дни рождения босса, как часто бывает. Впрочем, и такой день рождения может пойти на пользу.

5.6. Корпоративные ритуалы: все, кроме жертвоприношения

Обычно, говоря о внутрикорпоративном PR, особый акцент делают на разного рода мероприятиях — от упомянутого массового и пафосного слета «передовиков» до скромного «корпоративного пикника». Расскажем о них и мы, однако начнем с другого. С того, что является идеологией корпорации, или **корпоративной религией**.

Если не вдаваться в подробности, то корпоративная религия — это сумма представлений, существующих у коллектива, делающая работу людей в данной организации оправданной и даже привлекательной для них самих. Выше мы говорили о материальных и нематериальных стимулах, но тут суть не в них. Как и любая религия, корпоративная держится на неосознаваемом, традиционном, том, без чего, кажется, уже нельзя обойтись. «Уволился бы, да чего-то будет недоставать: то ли запаха в коридоре у кафетерия, то ли разговоров в курилке, то ли улыбки секретарши босса. А в сентябре опять будет день рождения фирмы и мы поедем на шашлыки, как ездим каждый год. А в декабре устроим, как всегда, корпоративный Новый год. Как здорово там бывает! Да и вообще, устроено все как-то привычно...» — вот одна из типичных мотиваций современного работника, особенно нашего, российского, для которого, как уже было сказано, нематериальные факторы типа общения могут превалировать над материальными. Как «нехорошо», «по-предательски» менять религию, точно так же нельзя изменять своей корпорации.

Но все дело в том, что корпоративная религия сама по себе не возникает. Она опирается на сумму ритуалов, в которые втягивается каж-

дый работник, принимая придуманное кем-то (т. е. вами!) за изначально данное. Значит, нужно вводить в практику работы с коллективом целую систему ритуалов, которая со временем станет, возможно, важнейшей привлекательной стороной для сотрудников организации.

Какие же ритуалы стоит завести у себя в компании прежде всего (помня при этом, что их укоренение — дело не одного года!)?

Начнем с **интегрирующих ритуалов**. Как пишет В. Климов, «с помощью интегрирующих ритуалов, являющихся самыми распространенными, коллектив периодически обновляет и утверждает себя, свое единство» (Ритуал и внутрикорпоративный PR// Петербургская школа PR: от теории к практике. — СПб., 2004). Это конференции, семинары, деловые игры, совместные тренинги, корпоративные вечеринки и т. п. Задача таких ритуалов состоит, в частности, в том, чтобы разом обозреть все устройство организации и убедиться, что на каждом уровне работают приличные, ответственные люди, а значит, на них можно положиться. Директор или его зам, ранее бывший частью неопределенной «начальственной» сферы, оказываются такими же частями единой организации, как и ты сам. И это очень впечатляет и сплачивает!

Воспроизводящие ритуалы направлены на «оживление» традиций, норм, ценностей организации. Задача таких ритуалов — избежать «омертвления», формализации законов корпорации. В общем, уйти от тягомотины собраний «для галочки», проводимых в советские времена. И если ваш руководитель выходит общаться с сотрудниками, как мы советовали, то это общение должно быть действительно по существу, возможно, полностью спонтанным, возможно, более отрепетированным, но всегда заинтересованным. То же касается ежегодных отчетов — это традиция, когда хотя бы раз в году вышестоящий начальник докладывает о делах компании всем сотрудникам. Но эта традиция мертва, если доклад делается «ни о чем». Иногда в «освежении» нуждаются, впрочем, и выезды на шашлыки. Нужно не упустить критический момент, когда живое становится мертвым. Потом будет куда сложнее.

Психотерапевтические ритуалы направлены на создание комфортных условий для совместной работы. С одной стороны, это могут быть приемы психологической разгрузки от простейших тренингов до «пятиминуток ненависти», когда все сотрудники говорят о других (а лучше о начальстве) все, что думают. Понятно, что проводить такое нужно под контролем опытнейших психологов-практиков! С другой стороны, к таким ритуалам можно отнести традицию «посвящения в...» — менеджеры, продавцы, грузчики и т. п. Сначала новичка пугают

и дразнят, чтобы потом обернуться к нему самой лучшей стороной. Все, испытания пройдены, и теперь ты один из нас, тебе будет работать комфортно — вот смысл этого ритуала.

Ритуалы поощрения сводятся к символическому награждению лучших работников вниманием и уважением коллектива. Конечно, директор может просто прилюдно обнять (пожать руку) передовику и поблагодарить его, но можно все устроить и куда креативнее. Например, лучший менеджер отдела каждый месяц получает «сто поцелуев» самых привлекательных сотрудниц.

Ритуалы порицания — то же самое, но со знаком минус. Провинившийся должен осознавать, что своим поведением не столько нанес урон финансовому благополучию фирмы, сколько оскорбил своих товарищей. Но конечно, с этим лучше не пережимать, а то в Японии, где ритуальная сторона корпоративного устройства очень сильна, случаются и самоубийства «корпоративных грешников»...

В общем, ритуалы важны и интересны, но не дай бог заниматься ритуалами для ритуалов! Тогда в конце концов до каждого из сотрудников дойдет, что корпоративная религия — всего лишь «опиум для народа»...

5.7. Обучение как поощрение

Далее мы рассмотрим те меры нематериального (в основном), но и материального, если оно связано с внутрикорпоративной политикой, поощрения сотрудников.

По мнению экспертов, надежным «крючком» для сотрудника компании становится **возможность обучаться** за ее счет. Нормальной мировой практикой считается тратить на обучение специалистов 7% фонда заработной платы. Компаниям, недавно появившимся на рынке, обучение сотрудников обходится дороже.

Образовательные программы российских компаний делятся на *обязательные и развивающие*. К первым относят так называемые курсы молодого бойца — адаптационные занятия продолжительностью 1,5–3 месяца, которые проходит каждый новый сотрудник многих компаний. Курсы, повышающие квалификацию сотрудника, более разнообразны. По мнению экспертов, российские фирмы предпочитают обучать своих сотрудников без отрыва от производства. Причем дело не только в желании сократить расходы. Просто качество внешних предложений не всегда устраивает руководство компаний. Луч-

шие тренинговые мастера, как считается, работают в департаментах по развитию персонала крупных предприятий.

На базе многих крупных российских компаний действуют корпоративные университеты, учебные программы которых учитывают специфику профильного бизнеса. Меньшие фирмы заключают договоры с крупными вузами, но и в этом случае программы формируются совместно. Лекции сотрудникам, направляемым на обучение, читают и вузовские профессора, и ведущие специалисты производств.

По популярности корпоративные университеты не уступают ведущим вузам страны. В прошлом году конкурс в «Би Лайн университет» превысил четыре человека на место. Мотивация студентов в этом случае очевидна – обучение напрямую связано с карьерным ростом.

По словам руководителя отдела по работе с персоналом компании «Тройка Диалог» С. Ибадова, планы обучения сотрудников компании формируются по результатам ежегодной оценки персонала по специальной методике «360 градусов». Компания опрашивает каждого сотрудника, его руководителей, подчиненных и коллег. «Нам важно понять не только то, чему надо обучить сотрудника, но и адекватно ли он себя оценивает. Потом мы формируем планы обучения для специалистов разных уровней», – поясняет Ибадов. Спектр образовательных услуг, предлагаемых компанией, довольно широк. Самыми распространенными становятся внутрикорпоративные семинары, которые проводят ведущие специалисты фирмы. «Тройка» нередко пользуется услугами внешних тренинговых компаний, причем наиболее эффективными оказываются курсы, подготовленные профессорами западных университетов специально для «Тройки». «В прошлом году наши сотрудники прослушали трехдневный курс по переговорам, прочитанный профессором французской бизнес-школы "Insead" И. Дериксом, настоящим гуру в этой области», – с гордостью сообщает Ибадов. Такие курсы обходятся компании в десятки тысяч долларов, но обученный специалист способен заработать для фирмы сотни тысяч.

Для менеджеров высшего звена ввиду их особой занятости разрабатываются индивидуальные графики обучения. Компания может закупить образовательный пакет для самостоятельного обучения менеджера (обычно обходится в десятки тысяч долларов), а может отправить его в зарубежную командировку для получения степени executive MBA.

Подобная практика существует в «Северстали». По словам директора корпоративного университета компании Д. Афанасьева, для получения MBA за рубеж ежегодно направляется около 30 сотрудников

предприятия. Стоимость экзаменов (около $1,5 тыс. на абитуриента) оплачивает компания. При внедрении новых форм ведения бизнеса менеджеры высшего звена посещают и профильные международные конференции.

За восемь месяцев на подготовку 20 специалистов по программе «Будущие лидеры Группы "Северсталь"» компания расходует $100 тыс. Это все равно, как если бы каждому из молодых сотрудников восемь месяцев платили бы ежемесячную премию в $600. Но сотрудников такая прибавка не удержала бы. Так что экономить на резервистах не принято — компании называют подобные траты инвестициями в будущее.

Для сотрудников среднего и низшего звена главным направлением обучения становится своеобразное повышение квалификации, связанное с расширением спектра услуг, предоставляемых компанией.

Конечно, оценить экономическую эффективность затрат на обучение довольно проблематично. Практически невозможно просчитать, какой из факторов при получении особенно высоких прибылей играет более важную роль — грамотный тренинг сотрудников или благоприятная макроэкономическая конъюнктура. Большинство компаний поэтому формирует бюджет обучения, исходя из появляющихся у них потребностей: перспектив выхода на новые рынки, заключения договоров с западными партнерами и т. п. Поэтому следует считать, что главный итог всех программ по обучению и переподготовке — повышение лояльности персонала.

5.8. Льготы и похвалы

Мы не будем подробно расписывать достоинства так называемого социального (или компенсационного) пакета, которым заманивают многие работодатели. В конце концов, он во многом зависит от их финансовых возможностей, а в целом определяется действующим законодательством (кстати, мы надеемся, вы уже выводите зарплату сотрудников из тени?). Поговорим о дополнительных мерах поощрения, которые вполне по силам многим компаниям.

Так, «Мегафон-Москва» обеспечивает своих сотрудников корпоративными скидками для занятий фитнесом. Причем, как подсчитали в компании, количество уходов на больничный за два года договора с фитнес-центром сократилось в полтора раза.

Вообще для рабочих выгоднее развивать санаторно-профилакторную базу, для служащих основные затраты по оздоровлению лучше

перенести на страхование. В западных компаниях удерживать персонал принято и более специфичными методами. К примеру, в одной из британских фирм молодым мамам разрешалось брать на работу маленьких детей. В комнатах отдыха устанавливались столики, на которых можно было перепеленать ребенка, а нанятые фирмой няни обеспечивали уход за детьми в течение рабочего дня. Многие американские компании формируют «банк больничных», позволяющий сотрудникам отдать неиспользованные ими больничные дни тяжело больным коллегам, безвозмездно предоставляют своим сотрудникам средства на покупку домашнего компьютера или бытовой техники.

По оценкам западных аналитиков, вариативность предоставляемых компанией льгот снижает текучесть кадров на 7%, позволяя фирме сократить связанные с этим расходы на миллионы долларов. На российских производствах реестр льгот не столь экзотичен, но, как показывает практика, достаточно эффективен.

Так, в «НорНикеле» предусмотрены доплаты наставникам — опытным рабочим, преподающим новичкам в «Академии наставничества», созданной на предприятии. Наставничество означает не только доплаты к окладу (до 10%), но и регулярные премии.

В компаниях, работающих на рынке услуг, более распространен личный зачет. Формы поощрения крайне разнообразны — от помещения фотографии отличившегося сотрудника на доску почета (опыт *McDonald's*) до торжественного чествования с вручением ценных подарков на ежегодных корпоративных мероприятиях (например, российское отделение компании *IBM* оплачивает путевку в «экзотическую страну»).

Таким образом, получив предложение уйти на работу с большей зарплатой, сотрудник сто раз подумает, потому что, уволившись в ноябре, например, лишится практически заработанного уже бонуса по итогам года, или потому, что увлекся азартом капиталистического соревнования, или потому, что можно заработать пожизненную пенсию. К тому же компании выгоднее платить работнику премию в конце года, а не повышенную зарплату каждый месяц, потому что тогда целый год прибыль компании приносит не только сотрудник, но и заработанные им и задержанные до декабря деньги.

В Соединенных Штатах все еще интереснее. С учетом того что нынешний американский бизнес — это, как правило, 10–12-часовой рабочий день с одним выходным (если ты, разумеется, хочешь получить не стандартную зарплату, а приличное вознаграждение), то задача

любой компании и ее административного аппарата — сделать все максимально возможное, чтобы работник как можно дольше проводил время именно на работе, а не вне ее. Соответственно, компания, намеренная использовать своего сотрудника «по полной программе», старается по максимуму снять с него остальные проблемы.

Особенно оригинально в этом плане работает компания из Далласа под названием «Техас Инструментс». Руководство берет на себя абсолютно все — начиная от заказа корпоративных обедов и кончая организацией учебы детей, свадебных путешествий, покупки дома, аренды машины и даже встреч-проводов родственников в аэропорту. Вечером работник компании просто подает заявку в специальный отдел со своими пожеланиями на завтра, и уже с утра все «заказы» сотрудника будут выполняться.

Сидя на своем рабочем месте, сотрудник «Техас Инструментс» может узнать, куплены ли для его семьи продукты, получил ли он ответ от адвоката по поводу процесса об аварии своей автомашины, с помощью специальной службы заказать ужин в ресторане на предстоящую субботу, заправить автомобиль (в течение дня на это у него самого просто нет времени), а также узнать об имеющихся вакансиях в частные школы для своего ребенка (это сделает по Интернету опять-таки специально подготовленный сотрудник фирмы, чтобы снять подобные хлопоты с более ценного для компании специалиста-компьютерщика).

Знаменитая аудиторская фирма «Делуат и Туш» пошла в плане привлечения льготами и привилегиями своих сотрудников еще дальше: почти весь персонал имеет существенные скидки при заказе любых услуг — от химчистки до круизов по Карибам в системе Интернет, если это делается через отдел информационного обеспечения самой компании.

А когда дело доходит до национальной болезни американцев (но только ли американцев?) под названием шоппинг, то тут преимущества имеют те фирмы, у которых организация «покупательского досуга» поставлена лучше, чем у конкурентов. Особенно популярны такие компании у женщин, причем чем меньше они бегают по «электронным магазинам» в Сети и чем больше при этом делают вполне конкретных покупок, тем выше котируется престиж самой фирмы. Поэтому в так называемой Силиконовой Долине в Калифорнии, где сконцентрировано более 60% всех производителей компьютеров США, практически каждая контора имеет в своем штате своего рода «отдел магазинного сервиса», который помогает работникам отовариваться, не отходя от рабочего места.

В целом же сегодня в Америке различные льготы и привилегии являются чуть ли не главным мерилом привлекательности той или иной компании при поиске работы потенциальным соискателем. И чем больше у фирмы возможностей в организации присмотра за грудным малышом или моментального бронирования отеля во французской Ривьере, тем больше шансов, что именно ее и выберет очередной вундеркинд от Интернета или компьютерных схем...

Скажем для ясности — мы не призываем догнать и перегнать Америку. Но использовать кое-что из тамошнего опыта, несомненно, имеет смысл.

5.9. Мероприятия для сотрудников

Типовые мероприятия внутрикорпоративного PR обычно делят на следующие группы.

1. **Различные формы официального внутрикорпоративного общения.** Например, регулярное обращение руководства к своим подчиненным с разъяснением текущей ситуации и перспектив организации; торжественное подведение итогов года (месяца, квартала и т. п.) в форме коллективных заседаний (имеющих нередко продолжение в «неформальной обстановке», но об этом ниже); внутрикорпоративные средства коммуникации — от стенгазет до хорошо известных по старым советским временам производственных газет-«многотиражек»; само создание обстановки открытости, когда подчиненный не боится директорского кабинета более всего на свете, а знает, что в определенные дни и часы может обратиться к руководителю «напрямую» (конечно, это должно быть скорее исключением, чем правилом, — все же производственной иерархии никто не отменял).
2. **Различные формы неофициального общения.** Прежде всего это корпоративные праздники в различных формах — от «всекорпоративных» гуляний до скромных «корпоративных пикников». Впрочем, как говорят отечественные специалисты, в рамках «менеджмента по-русски» пикники иной раз выливаются в нечто такое, что бывает стыдно вспоминать наутро...

Главное во всех этих мероприятиях — четко обозначать их цель (стратегическую) сплочение коллектива, причем не на негативной основе (все одинаково не любят начальство), но на позитивной — все верят в победу организации над конкурентами и личную для себя выгоду от

этого. Также следует четко ставить цели и задачи тактические, т. е., организовывая любое мероприятие, спрашивать себя — чего мы хотим этим добиться? — и проверять себя — удалось ли это? Столь распространенные варианты типа «расслабимся, соберемся, выпьем, пообщаемся» приносят больше вреда, чем пользы!

И помните, кстати, что любовь к начальству можно **воспитать** далеко не у каждого коллектива, но у каждого коллектива такую любовь можно **заслужить**. Продуманной и целенаправленной системой мероприятий в том числе.

Согласно опросу, проведенному одним из российских маркетинговых агентств, 75% компаний, принимавших участие в исследовании, имеют регламентированную (открытую) систему мотивации сотрудников. Чем крупнее фирма, тем выше вероятность существования такой системы. Среди компаний с численностью сотрудников от 300 человек система мотивации сотрудников есть у 83% организаций. Несколько меньшее число компаний имеет в годовом бюджете отдельную статью расходов на мотивацию персонала. Только 57% респондентов отметили существование такой позиции в бюджете своей фирмы.

При чем тут, казалось бы, мероприятия? Ведь основные направления мотивации персонала мы рассмотрели в предыдущей главке. Но дело в том, что *большинство исследованных компаний в качестве средств нематериальной мотивации используют именно корпоративные мероприятия для сотрудников* (94% опрошенных организаций) и обучение персонала (70% опрошенных). При этом если корпоративные мероприятия устраиваются в компаниях чаще, чем обучение сотрудников, то эффективность этих методов нематериальной мотивации оценивается примерно одинаково. Корпоративные мероприятия считают эффективными 53% респондентов, обучение – 55%.

Наиболее популярны корпоративные праздники, которые включают: календарные праздники, день рождения компании, программы выходного дня с выездом на природу, спортивные соревнования и др. 80% организаций, принимавших участие в исследовании, проводят деловые мероприятия: конференции, семинары, презентации или слеты дилеров. 80% опрошенных компаний осуществляют обучение своих сотрудников. Мероприятия по «командообразованию» организуют только в 33% компаний, однако эта тенденция, будучи сегодня модной, набирает обороты (о системе team-building более подробно будет сказано ниже).

Все же особенно серьезно влияют на лояльность сотрудников компании корпоративные торжества — таково мнение многих отечественных менеджеров по кадрам. Соответственно, таким мероприятиям следует уделять особое внимание, проводя их с размахом и фантазией. Например, компания «Норильский никель» в день своего рождения устраивает корпоративные забеги от столицы Таймыра Дудинки до Норильска. В забеге со знаменами, факелами и майками с логотипами компании участвует и топ-менеджмент.

Но необязательно тратить на такого рода акции много денег. Многие корпоративные акции могут стоить недорого. Например, очень незначительных затрат потребовал конкурс детского рисунка «Мои родители работают на "НорНикеле"» (таким же образом вы можете вписать сюда свою компанию). На «Норильском никеле» все, включая торжественную церемонию награждения детей, обошлось компании в $60 тыс. (у вас все может обойтись и 60 тыс., а при меньших масштабах — даже 6 тыс. руб.!). Эффект же таких акций неоценим, потому что многие придут целыми семьями, чтобы посмотреть, как ребенок получит за нарисованного зайца игрушечного медведя. А позитивные эмоции будут связаны с компанией, которая этот праздник устроила. Иными словами, как отмечают эксперты, благодаря корпоративным праздникам человек начинает работать не просто за деньги, но и потому, что ему приятно получать в подарок медведей, бегать с факелами и вообще работать с такими прекрасными людьми.

А компания «Мегафон-Москва» катает своих сотрудников на пароходе и возит на пикники, называя это программами лояльности и расходуя на это от 0,1% годового оборота. Сотрудников МТС возят чартерными рейсами в Тунис. Персонал компании «Руст» — на Сардинию...

Но это отдых. А он, по мнению многих, сплачиванию коллектива не способствует. То ли дело **team-building**, т. е. **занятия по сплочению коллектива**, когда менеджеров ради вырабатывания командного духа возят за город лазать по скалам или карабкаться на деревья. Причем подсчитано, что, скажем, выезд в Подмосковье для компании с штатом в 400 человек обходится от $20 до $100 тыс. Это эквивалентно прибавке к месячному жалованью каждого работника $20. Но, как считают столичные эксперты, такое мизерное (для Москвы, со своими регионами сообразуйтесь дополнительно) повышение зарплаты многие сотрудники сочли бы издевательством, а вот после корпоративных пикников руководители служб персонала отмечают стабильный рост производительности труда.

Конечно, необходимо четко осознавать задачи и цели такого тренинга, правильно понимать ситуацию, в которой имеет смысл его проводить: например, когда заметно не ладится командное взаимодействие в одном из подразделений компании или произошла массовая смена или расширение коллектива. В профессиональной же эффективности подобным тренингам многие эксперты отказывают, ибо сообща карабкаться по скалам (так называемый веревочный курс) и обеспечивать динамику продаж — все-таки разные вещи!

Имеется опыт проведения и более сложных тренингов, т. е. **сценарных team-buildings** (в их основе лежит длительная командная работа с общей идеей, например игра типа «Миссия» по аналогии с компьютерной и т. п.). Предназначены такие мероприятия в силу их сложности и затратности в основном для топ-менеджмента. Отзывы на них, правда, оказываются диаметрально противоположными: от восторженных воспоминаний о разгадке детективной истории всем коллективом в течение долгого времени с полным вживанием в роли до предупреждений об опасности сценарных тренингов и их несопоставимости с менталитетом и реалиями ведения бизнеса в России.

Конечно, усложняющиеся формы командных мероприятий с необходимостью ставят вопрос о привлечении сторонних профессионалов, тем более что во многих крупных городах России появляются фирмы, предлагающие услуги по проведению корпоративных «тусовок» разной сложности и направленности (или специализированные подразделения туристических компаний). Такой outsoursing имеет свои плюсы и минусы, однако, как считают практики, если масштабы вашей организации не превзошли межрегиональные, справляться лучше самим (возможно, с помощью привлеченных консультантов).

5.10. ...а особенно пикники и праздники

На просторах корпоративной России все еще наиболее популярными видами корпоративных мероприятий являются пикники да праздники.

Характерно, что, согласно опросам, частота проведения корпоративных праздников чаще всего находится в прямой зависимости от общенациональных и местных праздников. Ежемесячные вечеринки в опрошенных компаниях являются достаточной редкостью (1%), многие респонденты ответили, что они отдыхают таким образом не более одного раза в полгода (31%) и даже не более одного раза в год (11%).

Впрочем были и ответы, согласно которым праздники в компании организуются достаточно спонтанно, без привязки к какой бы то ни было периодичности, когда возникает необходимость снять рабочее напряжение или просто пообщаться в неформальной обстановке.

При этом характерно, что **большинство корпоративных мероприятий сегодня проводятся за пределами офисов** компаний (78,1%), с таким же времяпрепровождением связано и большинство пожеланий относительно будущих вечеринок (82%). Традиционно популярностью пользуются городские кафе и рестораны, загородные пансионаты и базы отдыха, а также выезды на природу. Интересно, что 8% респондентов уже отмечали проведение праздников за пределами России...

Но за границей ли или в пригородном пансионате, а закономерности не меняются. «Лучшие развлеченья — пряники да печенья» — говорит пословица, но без организующего начала, без «массовика-затейника» любое застолье, а тем более застолье на природе, рискует вылиться в банальную пьянку. Обыкновенно заказчики предъявляют к этой части пикника самые разные требования. Одни хотят сидеть за столом и слушать, например, выступление Сюткина, другие — бегать по пейнтбольному полю, отправляя в сторону противника тучи желатиновых шариков с краской.

Эксперты подчеркивают, насколько важно при организации пикника понимать цель мероприятия.

> «Может быть, руководство добивается лояльности сотрудников, а возможно, пикник организован для формирования корпоративного духа. В последнем случае хороши спортивные состязания, лучше с делением на команды. В таком случае заказываются майки разных цветов, чтобы усилить элемент соперничества и подчеркнуть деление на своих и чужих. Впрочем, у каждого события должна быть своя изюминка, поэтому подход всегда индивидуальный».

При этом можно смело утверждать, что программа пикника ограничена лишь фантазией организаторов да их финансовыми возможностями. В набор развлечений могут входить концерт на смонтированной сцене, фейерверк, гонки на гидроциклах, да мало ли что еще...

Вот описание, почерпнутое из Интернета, одного из типичных корпоративных пикников, который не сводится к банальным шашлыкам и при этом в меру затратен (для крупной корпорации, более мелкие, соответственно, сообразуют свои расходы с этим ориентиром).

> «Ежегодное мероприятие было организовано в живописном месте города Павловска — у бастиона императора Павла. Корпоративный

праздник был выдержан в стиле популярной передачи "Последний герой". После официальной части и награждения лучших сотрудников гости разделились на шесть команд для прохождения "проверки на выживаемость". Командные игры, спортивные соревнования и конкурсы ведущего (артист театра "Буфф") выявили сильнейшую команду и "последнего героя" компании. Праздничный день завершился веселой дискотекой».

Как видим, здесь тоже использована практика team-building, но в максимально мягкой форме.

Корпоративные праздники проводятся практически повсюду. Причем, согласно опросам, уделяют этому событию особое внимание финансовые структуры. По мнению психологов, это связано с тем, что работа в банковском секторе — одна из самых стрессовых, а атмосфера как нигде консервативна. Впрочем, к концу года значительно (почти на 55%) возрастает неудовлетворенность сотрудников своей работой и своей компанией повсюду. Самые распространенные разговоры перед новогодними праздниками: «Работы слишком много, начальство не ценит и недоступно...». В то же время после корпоративных вечеринок эти настроения исчезают и работник уже не воспринимает свою деятельность в столь мрачных тонах.

Отсюда вывод – корпоративные праздники крайне полезно приурочивать к Новому году! Касается это и дня рождения фирмы (тем более что чаще всего эта дата весьма размыта, ибо неясно, что считать днем рождения: дату регистрации, дату первой сделки и т. п.).

Такое празднование приносит ощущение команды, снимает многие накопившиеся рабочие вопросы во взаимоотношениях. Однако, напоминаем, важно, чтобы такие вечеринки не превращались в банальные застолья с неограниченным количеством напитков или, наоборот, в формальные мероприятия.

Командный принцип окажется действенным только в том случае, если работники банка будут вовлечены уже в организацию самого мероприятия. Достигается это различными способами: конкурсами, самодеятельными номерами, карнавальными костюмами и т. п.

Так, в Пробизнесбанке уже установилась традиция, что новогоднее празднование проходит в течение нескольких дней с выездом за город (например, два дня на бывшей даче Брежнева в Кунцеве). Инициаторами и авторами новогодней программы выступают сами сотрудники. Они пишут сценарии и придумывают номера для капустников, в форме которых и проходят корпоративные вечеринки. Вылазки на природу имеют и еще одно очень важное последствие — после первой же

корпоративной вечеринки на пленэре в банке образовалось шесть семейных пар...

Вообще, место проведения праздника имеет большое значение. Хорошо, если он пройдет в элитном, закрытом и очень модном клубе. Вряд ли большинство сотрудников смогут побывать в нем в другое время — тем интереснее им будет на корпоративном торжестве.

Вовлечение сотрудников в праздник начинается задолго до его начала. Например, в Союзобщемашбанке проводятся конкурсы «Мистер Банк», «Мисс Банк», «Самый обаятельный сотрудник». Работники банка заранее высказывают свое мнение, а на празднике объявляются имена победителей. А поскольку выбор нельзя заранее предсказать, то сотрудники с нетерпением ждут результатов конкурса. Победители получают подарки, но главное — осознание того, что они не просто хорошие работники, но и привлекательные люди.

Неотъемлемой частью корпоративных праздников становятся различные лотереи и конкурсы, целью которых опять же является вовлечение в происходящее всех присутствующих. Просто зрителей, стоящих в сторонке, быть не должно!

Резюме главы: 10 советов по работе с коллективом

1. Помните, что к работникам нужно относиться не просто «хорошо», но ответственно и всерьез, прилагая усилия к тому, чтобы человек принес пользу и организации в целом, и себе лично.
2. Коллектив должен рассматриваться как человеческая составляющая всякой организации, без которой организация — лишь формальная оболочка. А внутрикорпоративный PR должен строиться как система отлаживания коммуникативных связей внутри коллектива.
3. Твердо усвойте, что коллектив хочет, чтобы его вклад в деятельность организации, как и вклад каждого члена коллектива, оценивался адекватно. Причем не только материально. Уважение как внутри коллектива (со стороны руководства и коллег), так и за его пределами (статус, даваемый работой в данной организации) — вот важнейшая мотивировка к активному участию в делах организации.
4. Чем меньше загружены формальные каналы, тем больше информации уходит через каналы неформальные, слабо поддающиеся

регулированию, в которых циркулирует чаще всего информация негативная: об увольнениях, ужесточении рабочего режима и пр. Из этого есть только один выход — использовать, загружать формальные каналы на все сто!

5. Повесьте на видное место доску объявлений и постоянно обновляйте ее. Доска объявлений придает приказам, распоряжениям и другим видам управленческой документации оттенок неформального обращения: во всяком случае уровень официального «указания свыше» снижается уже тем обстоятельством, что на той же самой доске, рядом с последним приказом, вполне может разместиться объявление клуба по интересам.
6. Регулярно устраивайте личные встречи руководства с рядовыми сотрудниками. Такие встречи, дающие информацию «из первых рук», по данным экспертов, наиболее высоко ценятся служащими среди всех источников получения управленческой информации. Служащий чувствует свою приобщенность к выработке корпоративной политики, важных управленческих решений.
7. Наладьте выпуск корпоративного издания, дополнив его, корпоративным сайтом, доступным лишь для «внутреннего пользования».
8. Надежным «крючком» для сотрудника компании становится возможность обучаться за ее счет. Используйте эту возможность!
9. Учредите и поддерживайте систему дополнительных поощрений, которая будет распространяться только на ваших сотрудников, придавая их занятости в данной организации эксклюзивный характер.
10. Разработайте систему корпоративных мероприятий, таких как корпоративные пикники, team-building, праздники и т. п. Проводите эти мероприятий регулярно!

Задача пятая: мир, дружба, разрядка

Описание ситуации

Руководитель банка — человек по своему складу авторитарный. Таково же и высшее руководство. Общение с коллективом сведено к формальному минимуму. Возможно, в силу этого обстановка среди сотрудников начала накаляться. Идут разговоры, что банк может лопнуть, что руководство ворует, что в соседних банках зарплаты в разы

выше... Такие настроения постепенно проникают и за пределы банка. Самое интересное, что слухи полностью не соответствуют действительности — по всем параметрам, включая зарплаты и перспективы, ситуация в данном банке более выигрышная, чем у конкурентов-соседей.

Формулировка задачи

Ликвидировать напряженность в коллективе коммуникационными методами.

ГЛАВА 6
PR-КАМПАНИИ: НАСТУПЛЕНИЕ ПО ВСЕМ ФРОНТАМ

— Сова, — сказал Пух, — я что-то придумал.
— Сообразительный и Изобретательный Медведь! — сказала Сова.
Пух приосанился, услышав, что его называют Поразительным и Забредательным Медведем, и скромно сказал, что да, эта мысль случайно забрела к нему в голову. И он изложил свою мысль.
— Надо привязать веревку к Пятачку и взлететь к почтовому ящику, держа другой конец веревки в клюве; потом надо просунуть бечевку сквозь проволоку и опустить ее на пол, а еще потом мы с тобой потянем изо всех сил за этот конец, а Пятачок потихоньку подымется вверх на том конце — и дело в шляпе!
— И Пятачок в ящике, — сказала Сова. — Если, конечно, веревка не оборвется.
— А если она оборвется? — спросил Пятачок с неподдельным интересом.
— Тогда мы возьмем другую веревку,- утешил его Пух.

Сравнение маркетинга ли в целом, прагматических ли коммуникаций в частности с военными действиями давно стало общим местом. Вот именно, что давно — еще во времена Древнего Китая. Но, продолжая метафору, можно сказать, что и здесь есть затяжные позиционные бои, а есть прорывы, наступления, штыковые атаки... Кампания относится к последним. Важно понять, что иногда бросаться конницей под пулеметы есть величайшее безумие, а иногда — залог небывалой победы. Собственно, пониманием этих «двух больших разниц» и определяется истинный стратег. Поучимся разбираться в тонкостях PR-кампаний и мы.

6.1. Что такое PR-кампании и можно ли обойтись без них

Считается, что *самое плохое для организации коммуникационной деятельности организации — вести ее от случая к случаю, от повода к поводу*. Например, организовывать мероприятия к Новому году, потом к Восьмому марта (или 23 февраля — в зависимости от того, что продвигается: колготки или мужские носки). Еще — день рождения фирмы, который в России почему-то считается одним из «великих праздников», и, по мысли руководства, общественность должна быть просто счастлива отпраздновать его вместе с организацией... Вот только как бы ей это все объяснить...

Конечно, работать нужно каждый день, осуществляя планирование и долгосрочное, и среднесрочное, вплоть до тактического. Но бывают моменты в жизни любой организации, когда провести широкомасштабную (или более интенсивную, т. е. более «ударную») кампанию бывает крайне необходимо.

Итак, PR-кампания — дело для организации отнюдь не регулярное. В отличие от постоянной коммуникационной работы *кампания обязательно должна иметь конкретный повод* (как правило, проблему, нуждающуюся в решении) *и конкретный результат*. Поэтому можно согласиться с Д. Шишкиным, Д. Гаврой, С. Бортко, которые в своей книге «PR-кампании: методология и технологии» говорят вот о чем.

> «PR-кампания — это целенапрвленная, системно организованная и завершенная совокупность PR-операций и обеспечивающих их мероприятий, объединенных общим стратегическим замыслом, направленная на решение конкретной проблемы организации и осуществляемая... на определенном этапе деятельности организации».

Как мы увидим дальше, очень важно правильно провести анализ, вычленить именно насущную, актуальную на данный момент проблему организации. Возможно, она не осознается как самая главная, стратегическая, но без ее решения просто не обойтись.

В зависимости от типов решаемых проблем можно выделить следующие типы PR-кампаний.

1. **Плановые кампании** — спланированные заранее, увязанные заранее с теми или иными поводами, этапами в жизни организации. Эти заранее известные поводы могут быть как внешними — начало/окончание сезона, праздники и т. п., так и внутренними — достижение фирмой определенных показателей (миллионный

потребитель, десятый магазин и т. п.). То же относится и к избирательным технологиям — мы можем считать предвыборную кампанию плановой.

2. **Внеплановые кампании** — решение об их проведении принимается исходя из ситуации, которая складывается на рынке, во взаимоотношениях с конкурентами, потребителями и т. п. Такие кампании разрабатываются на уровне среднесрочного и краткосрочного планирования. Более того, в планировании более перспективном желательно закладывать резервную возможность и даже необходимость таких кампаний. Поэтому «внеплановыми» их, собственно, можно называть лишь условно.
3. **Антикризисные кампании** — о них подробно рассказано в разделе, посвященном антикризисным коммуникациям. Их главная особенность — именно внезапность повода и жесточайший временной график. Проще говоря — абсолютный цейтнот.

Необходимо также заранее определить тип кампании, которую намерена проводить организация, по продолжительности. Принято выделять кампании **краткосрочные** (полный цикл — до 1 месяца), **среднесрочные** (1–3 месяца), **долгосрочные** (до 1 года), **сверхдолгосрочные** (до 5 лет) и **стратегические** (более 5 лет). К последним относятся, как правило, кампании государственные, такие как борьба с наркотиками, курением, СПИДом и т. д. Понятно, что продолжительность кампании целиком и полностью зависит от степени глубины и сложности проблемы. Одно дело — празднование юбилея фирмы, другое — захват лидерства на рынке, ну а проблема тяжелых заболеваний или социальных бед, кажется, просто не решаема в доступном нам временном масштабе...

Более важной, однако, является содержательная типология PR-кампаний. Очевидно, что в разных организациях и в разных сферах конкретные задачи могут очень различаться, но в содержательном наполнении кампаний, безусловно, можно отыскать много общего.

Итак, в содержательном плане кампания может быть **позитивной, негативной** или **негативно-позитивной**.

1. **Позитивная кампания** направлена на усиление конкурентных позиций организации, завоевание нового сегмента потребительской общественности и т. д. К примеру, ваша организация, представляющая на региональном рынке компьютерную технику, решила заняться еще и системами безопасности для дома или офиса. Очевидно, что нужно еще раз напомнить потребителям,

какие вы молодцы, каких успехов добились на прежнем сегменте, — и добиться перенесения этого позитивного отношения на вашу работу в новом сегменте.

2. **Негативная кампания** направлена против конкурентов, содержит элементы разоблачений, антирекламы и т. п. Как правило, проводится «чужими руками», без широкого оповещения о заказчике. Конечно, сразу же встает вопрос профессиональной этики. Предельным выражением такого рода кампаний стали многочисленные «войны компромата» в политической и экономической жизни России 1990-х гг. Если «наехали» на вас — это кризис, о чем подробно рассказано в соответствующей главе. Если решили «наехать» вы — очень советуем поразмыслить над тем, не окажется ли именно ваша организация выставлена в общественном мнении на поругание как проводник «грязных технологий».
3. **Негативно-позитивная кампания** содержит в качестве главного посыла сравнение нашей организации и организаций-конкурентов. Здесь также уместно задаться вопросом этической допустимости аргументации в свою пользу. Как мы уже отмечали, потребители могут просто отвернуться от организации, которая пытается очернить конкурентов, чтобы лучше выглядеть на их фоне. Поэтому «негативность» кампании должна быть затушевана, дескать, вот какие молодцы мы — а каковы «они», наши конкуренты, догадайтесь сами... При этом конкурентов нередко обозначают довольно уничижительным словом «все». Например, такой слоган: «Все только говорят о скидках — а мы делаем их реальностью!» Тут и без всякого негатива понятно, кого вы имеете в виду — ваших основных конкурентов. А вы — не все, вы другие, вы лучше.

Кроме того, очень важно решить уже заранее, будет ли кампания проводиться силами корпоративных коммуникационных служб либо для ее проведения следует привлечь профессионалов из независимых агентств. И тот и другой вариант имеют свои достоинства и недостатки (как и вообще работа корпоративного и независимого PR, о чем мы уже говорили). Но в любом случае, за кампанией нужен глаз да глаз, и этим всевидящим оком, скорее всего, будете именно вы!

В общем, отвечая на вопрос, поставленный в заголовке этой главки, мы должны твердо заявить: *PR-кампания является неотъемлемой частью любой коммуникационной деятельности*, но именно частью — к «кампанейщине» такая деятельность не должна сводиться ни в коем случае!

6.2. Первый этап: аналитики, вперед!

Очевидно, что все PR-кампании должны быть заранее спланированы, и чем точнее, тем лучше. При этом нужно учитывать, что многие кампании очень сложны и состоят отнюдь не из простой последовательности шагов. Проще говоря, иногда приходится действовать, как в известном афоризме «шаг вперед — два шага назад», т. е., совершив некоторые действия, посмотреть на вызванный ими резонанс и только после этого двигаться дальше...

Тем не менее общепринятый план кампании, как правило, содержит следующие разделы.

- **Анализ ситуации (Situation Analysis)** — где мы сейчас?
- **Цели (Objectives)** — куда хотим идти?
- **Стратегия (Strategy)** — как мы пойдем туда?
- **Тактика (Tactics)** — спецификация конкретных действий.
- **Действие (Action)** — осуществление конкретных коммуникативных действий.
- **Контроль (Control)** — оценка и мониторинг.

Исходя из этого плана, первый этап любой кампании часто называют **аналитическим**.

Действительно, уже на уровне базиса, фундамента кампании необходимо самым тщательным образом проанализировать исходную ситуацию и положение организации в целом. Для этого часто используется методика *SWOT-анализа*. В его рамках необходимо понять следующие аспекты жизни организации в настоящий момент.

1. **Сила.** Что хорошего имеет организация, какая у нее репутация, какова позиция на рынке?
2. **Слабость.** Где, в чем организация слаба или уязвима?
3. **Возможности.** Существуют ли новые возможности по занятию более выгодной позиции?
4. **Угрозы.** Какая деятельность или планы конкурентов могут повлиять на планы организации?

Отметим, что ответы на данные вопросы нужно искать на путях **как внутреннего аудита** (полное, «абсолютное» знание об организации), так и **аудита внешнего** (знание об организации относительно ее основных конкурентов, владение ситуацией на рынке в целом). Однако все эти знания могут лежать мертвым грузом без актуализации, т. е. применения к необходимым областям, использования для анали-

за предстоящей деятельности. Поэтому необходим «мозговой штурм», и не один, чтобы знания заработали, информация стала приносить пользу.

Предположим, ваша организация, решившая провести кампанию по привлечению новых клиентов, занимается розничной торговлей продуктами питания, имеет 10 магазинов в областном центре. Сила это или слабость? Это зависит от многих факторов: от того, сколько магазинов у ваших конкурентов, справляется ли с обслуживанием этой сети ваша логистическая система и т. д. И вообще, имеет ли значение количество ваших торговых точек? Вовсе не обязательно, ведь порою выгоднее всего одна точка, но в центре города.

Но предположим, вы провели анализ и построили для себя матрицу примерно такого вида.

Сила

А. Наличие постоянных клиентов. Б. Налаженные партнерские отношения с поставщиками. В. Широкий охват всех районов города.

Слабость

А. Постоянное давление со стороны более мощных конкурентов, фирм X и Y. Б. Узость клиентской базы (только люди старшего возраста, домохозяйки, привлеченные близостью точек и сравнительно низкими ценами). В. Отсутствие концентрации точек в одном районе города (слишком большой разброс).

Возможности

А. Открытие торговых точек недалеко от существующих для их концентрации. Б. Позиционирование новых торговых точек на другую клиентскую базу, более состоятельных и социально активных людей (подача точек не как продовольственных магазинов «рядом с домом», но как, например, «фуд-маркетов»). В. Разворачивание торговли «сопутствующими товарами» хозяйственного назначения.

Угрозы

А. Со стороны потенциальных потребителей — они могут не пойти в новые торговые точки. Б. Со стороны конкурентов — возможность активного противодействия. В. Со стороны властей — то, что они поддержат фирмы X и Y, начав чинить препятствия.

Таким образом, уже вырисовываются зона коммуникационного действия, группы потребителей и т. п. Вопросы же с властями и конкурентами нужно решать, видимо, внекоммуникационным путем...

Исходя из первоначального анализа, *мы должны решить самую главную задачу кампании: определить во всей полноте и подробностях актуальную проблему, стоящую перед организацией*. В этом плане приглашенные специалисты бывают более полезны — их взгляд отличает-

ся «незамыленностью» (но, конечно, и отсутствием глубины). Очень часто руководство организации страдает так называемой проблемной

Аудиторное планирование

Здесь расписываются мероприятия по взаимодействию с основными целевыми аудиториями. Данное планирование очень важно, особенно если вспомнить, какое большое внимание мы уделяем работе с целевыми аудиториями в принципе. Если в качестве аудиторий мы выбираем СМИ и потребителей, то фрагмент плана может выглядеть таким образом (табл. 7).

Таблица 7

Фрагмент аудиторного плана кампании

Аудитория	Мероприятия	Сроки	Ответственный
Работники СМИ	Пресс-конференция «Новое на потребительском рынке»	5 февраля 2005	
	Презентация продукта X в пресс-клубе	21 февраля 2005	
Рядовые потребители	Организация «прямой линии» с производителями	12 февраля 2005	
	Организация презентации в точках продаж	13–20 февраля 2005	

Медиа-планирование

Медиа-планирование, как известно, если не отдельная наука, то уж полноправная отрасль прикладной коммуникативистики, это точно. В ходе PR-кампании столь сложных требований к медиа-плану, как в ходе кампании рекламной, не предъявляется. Это объясняется тем, что, если в рекламе работа со СМИ есть «альфа и омега» успеха, то в случае PR-кампании медийные ресурсы лишь одни из многих, «кующих победу». Кроме того, часть материалов мы должны разместить в СМИ совершенно бесплатно (см. соответствующий раздел нашего курса). Поэтому медиа-планирование PR-кампании включает в себя лимит оплаченных/неоплаченных публикаций (выходов в эфир) в тех или иных СМИ, их количество и временной интервал.

Например, в новостных выпусках телекомпании ННН должно в период с 1 февраля по 1 марта 2005 г. выйти не менее пяти сюжетов, посвященных продукту X. Из них оплаченных — не более двух. Тон — либо нейтральный (неоплаченные сюжеты), либо положительный (все оплаченные и часть неоплаченных).

Финансовое (бюджетное) планирование

В небольших кампаниях его, как правило, совмещают с календарным планированием, просто добавляя еще одну колонку в таблицу, чтобы понять, во что обойдутся то или иное мероприятие, этап кампании и кампания в целом.

Однако важно четко представлять себе, каковы обычные статьи расходов на проведение кампании. Как правило, это:

- затраты собственно на проект;
- затраты на оплату труда исполнителей проекта.

По этим двум статьям раскладываются расходы на все этапы осуществления кампании — от предварительного анализа и планирования до оценки эффективности (включая, конечно, в первую очередь затраты на сами мероприятия).

Важно для организации то, что при выполнении кампании силами собственного PR-отдела расходы на оплату труда сводятся к нулю — как ни крути, это обычная работа корпоративных пиарщиков.

И еще одно замечание: крайне важно, чтобы все виды планирования в итоге давали единый план кампании, который, как правило, формируется «снизу вверх» (все подразделения высказывают свои предложения) и после утверждения руководством становится обязательным для исполнения всеми.

6.5. Четвертый этап: кампания в разгаре

Итак, теперь перейдем собственно к мероприятиям кампании. Следует отметить, что в зависимости от сферы разворачивания кампании, от ее масштаба и т. п. наименование мероприятий может быть различным. В принципе все они хорошо известны и описаны нами, например в разделе курса, посвященном работе со СМИ. Действительно, самое ходовое деление мероприятий по типам — это деление по аудиториям, для которых мероприятие предназначено. Помимо СМИ (пресс-конференция, брифинг, презентация) в качестве аудиторий мероприятия выступают, как правило, конечные потребители (презентация в местах продаж, спонсорство различных городских праздников, благотворительные акции), деловые партнеры, в том числе потенциальные (закрытая презентация, выставочные мероприятия, семинары, конференции).

Говоря о кампании как таковой, важнее помнить о безусловной связанности всех мероприятий между собой и единых стандартах их про-

ведения. Этот-то стандарт и дает нам в том числе «сюжет» кампании, ее стержень, без которого она просто не состоится.

Принято разделять мероприятия кампании на два типа:

- *собственные мероприятия* (проводимые силами организации, возможно, при привлечении профессионалов или в сотрудничестве с организациями-партнерами);
- *«чужие» мероприятия* (как правило, более глобального характера, например День города, который проводится обычно по инициативе властей и в который возможно плодотворно «влиться» для осуществления целей кампании).

И тот и другой тип мероприятий может быть востребован с большой пользой для кампании, однако если в первом случае на практике все может упираться в дефицит средств, то во втором есть опасность «потеряться» в общем хоре. Разумеется, если ваша кампания ориентирована на достаточно узкую целевую аудиторию, то становиться спонсором, например, городских новогодних гуляний нет ровно никакого смысла.

Нелишне будет помнить при организации мероприятий «золотое правило четырех P и одного F». Конечно, всякие рекомендации такого рода граничат со схематизмом, но на то мы и говорили о PR не только как о науке (предполагающей знание схем и правил), но и как об искусстве (предполагающем креативное использование этих правил и схем)...

Итак, вот как выглядит это правило, которое обозначает те «зоны внимания», которые необходимо держать под четким контролем.

Первое P — Place (место, где проходит мероприятие)

Необходимо позаботиться о его пригодности заранее, причем учитывать как можно больше факторов — от «объективных» (наличие или возможность размещения аппаратуры, подиума, трибуны и т. п.) до «субъективных» (насколько это место известно публике, престижно для нее и т. п.).

Второе P — Promotion (реклама и информирование)

Сюда входит как информирование через СМИ, так и рассылка пригласительных билетов (включая составление и обновление необходимых баз данных и контроль за желанием/возможностью приглашенных явиться на мероприятие). Кроме того, следует обязательно предусмотреть последующее освещение мероприятия в полном соответствии с медиа-планом кампании.

Третье P — Presentation (ход мероприятия)

Обязательно должен быть как можно более подробный сценарий мероприятия, расписанный буквально по минутам. И — человек, кото-

рый будет следить за выполнением сценария, а в случае необходимости принимать меры, использовать «запасные варианты». Нет ничего хуже мероприятия, которое из-за несоблюдения хронологических, а тем более содержательных рамок буквально катится под откос!

Четвертое P — Personnel (персонал)

Необходимо четко распределить роли тех, кто организует мероприятие, и поставить на каждый участок работы (от регистрации приглашенных до уборки помещения) ответственного. Как правило, в любом мероприятии занят персонал различного «назначения», в том числе приглашенный (например, технический). Если с ним не провести несколько «репетиций», возможны серьезные срывы.

F — Follow-UP (действия после мероприятия)

Разумеется, мероприятие, которое не было «отыграно» в общественном мнении, может считаться несостоявшимся. Помимо реакции в СМИ, необходимо напомнить о состоявшемся мероприятии его гостям, например разослав открытки с благодарностью за участие в нем. Кроме того, должен быть произведен подробный разбор полетов.

Но что там с кампанией корпорации *Philips*? Мероприятия в рамках ее проводились и очень необычные, и вполне стандартные. К необычным отнесем попавшее во все газеты сообщение, что Берлинский музей кино раскрыл широкой публике один из секретов Марлен Дитрих. В одном из залов музея демонстрируется, каким образом выстраивалось освещение на съемках «Шанхайского экспресса», чтобы выгоднее подчеркнуть красоту актрисы. После просмотра нескольких кадров из фильма с подробным рассказом о том, где в тот или иной момент оказывался осветительный прибор, посетители могут сами (на компьютере) поработать со светом, почувствовав себя причастными к великому искусству кино.

Однако приходилось много работать и в местах продаж, причем проблемы возникали не столько с покупателями, сколько с продавцами. В европейских супермаркетах и мегамоллах, где *Philips* удалось реализовать свою новую концепцию, объем продаж в денежном выражении вырос примерно на 20–25%. Как правило, это происходит из-за переключения внимания покупателей с дешевой продукции на более дорогую. Однако в России пока по этой программе работают не больше 60 точек (всего 5% от общего количества). Для сравнения: в Польше, где HALO/PUMA стартовала раньше, чем в России, концепцию реализовали примерно в 20% магазинов. Соответственно и доля *Philips* в сегменте ламп общего назначения на польском рынке составляет

около 60%, а в нашей стране — порядка 15%. В российских регионах программа представлена, но там ассортимент *Philips* чаще всего ограничивается обычными лампами накаливания с улучшенными характеристиками. Галогеновые, криптоновые или энергосберегающие лампы там практически не продаются.

«В европейских супермаркетах стандартными считаются выкладки ламп по 10–15 м, у нас же 90% ритейла — это маленькие магазины вроде советских "Свет". Обычно в них не хватает места для таких стендов», — объясняет П. Яворский. Сейчас компания делает небольшие полки для торговых точек, всего 1,5 м длиной, но все равно нередко сталкивается с нежеланием менеджеров небольших магазинов увеличивать ассортимент ламп. На увещевания голландцев пока не реагируют и в гипермаркетах «Ашан»: там, по словам Яворского, предпочитают классифицировать лампочки по мощности.

Помимо традиционных гипермаркетов, *Philips* пытается охватить своей стратегией строительные рынки. Для них был разработан специальный компактный стенд, вмещающий минимальный набор продукции, с панелями двух цветов — желтой и синей (верхние информационные панели здесь отсутствуют). Теперь сотрудникам российского отделения компании предстоит общаться с частными предпринимателями — владельцами рынков и объяснять им достоинства концепции HALO/PUMA.

6.6. Что такое эффективность кампании

После того как все мероприятия будут проведены, т. е. кампания в целом завершится, начинается нелегкая работа по оценке ее эффективности. Один из известных в России практиков рекламных и PR-коммуникаций говаривал, что главное в борьбе за эффективность коммуникационного воздействия — правильно составить договор с заказчиком. В нем должны быть четко прописаны те результаты, которых мы своими действиями добиваемся. Разумеется, эти результаты должны быть измеряемыми и прозрачными как для заказчика, так и для тех, кто проводит кампанию. Иначе конфликта не избежать, ведь заказчик всегда может отказаться выполнять финансовые условия договора, сославшись на то, что получил в итоге совсем не то, чего добивался... Конечно, в этих рекомендациях есть немалая доля истины — и прежде всего в том, что понятие эффективности, равно как и методы замера эффективности, было и остается предметом спора не только между заказчиками и исполнителями, но и между исследователями...

Да, одной из основных составляющих PR-коммуникации является ее эффективность. Но пожалуй, это единственное, что можно сказать об эффективности однозначно. На первый взгляд кажется, что все предельно просто: в начале любой коммуникационной кампании поставь ее цель, а в конце — оцени, насколько цель была достигнута. Однако здесь и начинаются главные проблемы. Что мы можем вообще требовать от любой кампании? Увеличения объема продаж, причем немедленно по ее окончании? Роста известности нашего продукта или услуги? Изменения образа организации с негативного на позитивный? Понятно, что и то, и другое, и третье возможно только после изменения состояния реципиента.

Рассмотрим эту проблему с точки зрения тактического подхода. Р Келли говорил в одной из своих лекций так.

> «Существует только три способа, при помощи которых PR может воздействовать на поведение: создавать мнение там, где его не было, усиливать существующее мнение или изменять это мнение».

Проще всего не переламывать тенденцию, но совпадать с ней. Столь же очевидно, что изменения, которые происходят в аудитории, можно подразделить на **изменения в сознании** и **изменения в поведении**. Некоторые специалисты, уже применительно к рекламным и PR-кампаниям, говорят о «внедрении рекламы в сознание» и «вовлечение аудитории в потребление». Предположим, что рекламный ролик посмотрело 100 тыс. человек. Это количество контактов. По мнению специалистов, содержание ролика «фиксируют» не более 10% из них (изменение в сознании). Предпринимают какие-либо действия (изменение в поведении) максимум 1%. То есть потеря в аудиторном блоке на расстоянии между первым контактом и действием составляет не менее 99%! По некоторым данным, к тому же человек должен увидеть рекламный ролик не менее 9–10 раз для того, чтобы была возможна хоть какая-то реакция.

Кроме того, сложившееся отношение может очень быстро исчезнуть — после воздействия со стороны конкурентов, или после ослабления нашего воздействия, или, увы, после того, как потребитель увидел и попробовал рекламируемый продукт...

Р. Келли советует также следующее.

> «То, как вас воспринимает наиболее важная аудитория, должно проверяться регулярно путем мониторинга, а также, насколько это возможно, и то, как их отношение совпадает с интересами вашей организации и, конечно, с общественным интересом и законом страны.

В противном случае ваша организация будет уязвима со стороны внешних потрясений, если не атак».

В итоге, если мы получаем запланированное изменение поведения аудитории, наша программа PR успешна. Если этого не достигаем, нужно заново определить цель, стратегию, сообщения, коммуникативные тактики и методы получения информации о восприятии аудиторией. Все это необходимо установить для новой попытки.

В обоих случаях, как вполне справедливо советуют эксперты, вы должны удостовериться, куда идете и что точно вы хотите увидеть в конце, а также что все компоненты верны.

Чтобы разобраться во всем этом, в системе прагматических коммуникаций часто используется формула RACE, где *R* — это *research* (исследование), *A* — это *action* (действие), *C* — это *communication* (общение) и *E* — это *evaluation* (оценка). Данная формула (у которой, впрочем, есть немало и критиков) наиболее применима к анализу отдельных коммуникационных актов, т. е. к тактическому использованию.

С точки же зрения подхода стратегического, социокультурного, мы сталкиваемся с таким обилием дополнительных фактов, которое никакая формула описать не в силах. В разделе, посвященном бизнес-PR, мы уже говорили, что нерешенными остаются множество вопросов, связанных с продвижением тех или иных предметов или их совокупности на рынок. Почему, например, в 30–60-х гг. XX в. был популярен бокс и все, что связано с этим бизнесом, а с 1960-х гг. — восточные единоборства? Почему так перспективен сегодня в коммерческом использовании молодежный «экстремальный» стиль жизни, который еще 10 лет назад был присущ только горстке маргиналов? Почему в нынешнем сезоне носят юбки-мини, а в следующем — макси? Наконец, почему древние китайцы, которые изобрели порох и бумагу, не добились с их помощью того, чего средневековые европейцы? И как делать прогнозы коммерческой успешности, эффективности? Только внимательно учитывая и прогнозируя (пользуясь чутьем и интуицией) ход основных тенденций. Причем не локальных, а именно мировых!

Г. Тульчинский[1] предлагает разделять виды эффективности и для каждого из видов рассчитывать свои показатели, которые позже можно свести к общему:

1) «экономичность»: *отношение затрат к полученным результатам (Э=Р/З)*, выражающее экономичность использования средств

[1] *Тульчинский Г.* PR фирмы: технология и эффективность. — М., 2001.

и ресурсов, — эффективность тем выше, чем меньшие затраты позволяют получать один и тот же результат;

2) «результативность»: *отношение результата к преследовавшимся целям (Э=Р/Ц)*, выражающее степень реализации целей деятельности, — эффективность тем выше, чем в большей степени результаты соответствуют целям;

3) «целесообразность»: *отношение целей к реальным потребностям, проблемам (Э=Ц/П)*, выражающее степень рациональности выдвигаемых целей, — эффективность тем выше, чем в большей степени цели решают реальные проблемы.

По мнению ряда экспертов, недостатком этой модели является то, что не определены конкретные методы и системы измерения, не понятно, как данная модель может быть применена на практике.

Если говорить коротко, можно выделить эффективность двух типов — **коммуникационную** и **экономическую**. Вот как предлагает их различать руководитель одного из отечественных рекламных агентств Е. Аралова.

> «Важно разделять экономическую эффективность рекламы и эффективность коммуникативную. Если после вашей рекламной кампании о вашей фирме начали говорить, а ее продукция стала узнаваемой, значит, коммуникативный эффект от проведенных мероприятий есть. А объем продаж может зависеть от логистики ценовой политики и даже от настроения продавщиц, которые обслуживают покупателей в магазинах»[1].

В еще большей степени это относится к PR-коммуникациям, в рамках которых мы имеем дело с более косвенным и продолженным по времени воздействием. И конечно же, говоря о стратегии, действуя в рамках социокультурного подхода, мы можем учитывать только коммуникационную эффективность, да еще и существенно отсроченную и отягощенную огромным множеством побочных факторов. Вместе с тем очень важно знать, с помощью каких моделей можно подходить к оценке эффективности в совершенно конкретных кампаниях, решающих тактические задачи.

6.7. Критерии коммуникационной эффективности

Среди различных критериев коммуникационной эффективности наиболее общепринятыми являются следующие:

---

[1] «Ваше дело», 2004. — 26 января.

- распознаваемость (идентифицируемость) сообщения;
- запоминаемость сообщения;
- притягательная сила сообщения;
- агитационная сила сообщения.

Для задействования каждого из этих критериев используются конкретные приемы, способные увеличить эффективность сообщения. Так, по данным американской фирмы ASI Marketing Research, занимающейся исследованиями эффективности рекламы, улучшение качества рекламы в полтора раза (с учетом двух показателей коммуникативной эффективности — запоминаемости и агитационной силы) имеет примерно тот же торговый эффект, что и увеличение ассигнований на рекламу на 50%. И это еще один довод в пользу предпочтения эффективности коммуникационной, нежели экономической. Охарактеризуем вкратце каждый критерий.

Распознаваемость (идентифицируемость) сообщения

Распознаваемость — это свойство сообщения, позволяющее быстро соотнести его с определенной фирмой, торговой маркой (прежде всего в рекламной коммуникации), героями-персонажами, а также воспринять его основную тематику при беглом просмотре. «Мерседесовский», «кока-кольный» значки, клоун Рональд Макдональд — какое бы сообщение ни сопровождалось ими, где бы они ни мелькали, мы знаем, о какой фирме идет речь!

Распознаваемость — очень важный показатель, так как он принципиальным образом влияет на количество реальных (а не предполагаемых) контактов потребителя с содержанием сообщения. Высокая распознаваемость определяет степень актуализации темы сообщения, его основных положений и «героев» в сознании людей, относящихся к целевой аудитории.

Кроме того, распознаваемость — это критерий, по которому могут наиболее адекватно оцениваться товарный знак, логотип, название фирмы, торговой марки, портретный образ героя. Иначе говоря, любые *иконические (изобразительные) знаки.*

Причем необходимо учитывать, что для распознавания незнакомого иконического знака требуется значительно больше времени, чем для той же операции со знакомым.

Поэтому изобретение и внедрение в сознание потребителей на региональном уровне значка, а лучше — «тотема» вашей организации,

веселого мультяшного героя например, — прекрасный ход! Хотя он и сопряжен с большими затратами как на «раскручивание», так и на поддержание распознаваемости.

Запоминаемость сообщения

Запоминаемость — это свойство сообщения, позволяющее ему удерживаться в памяти долгое время. Запоминаемость — один из основных критериев коммуникативной эффективности. В основе использования этого критерия лежит гипотеза, сформулированная западными исследователями: *запоминаемость ведет к предпочтению*. Таким образом, расширение знаний о каком-либо социальном субъекте (торговой марке и т. п.) увеличивает доверие к ней и повышает ранг ее качества в восприятии аудитории. В маркетинге считается, что даже простое знание названия марки (или фирмы) повышает доверие к ней по сравнению с совершенно незнакомой маркой (или фирмой).

Запоминаемость увеличивают три основных приема: информационные повторы внутри сообщения, необычность информации или образов и цельность сообщения.

Однако при этом следует помнить, что, согласно теории когнитивного диссонанса, новая информация, которую воспринимает человек, может войти в противоречие с имеющимися у него знаниями. Эта ситуация создает рассогласованность новых и старых знаний, из которой человек сознательно или подсознательно стремится найти выход. Имеются три стандартных способа преодоления состояния диссонанса:

1) проигнорировать новую информацию;

2) отвергнуть новую информацию;

3) объединить новую информацию со старыми знаниями.

Первый способ: человек может вообще не воспринять новую информацию. Этот процесс, как правило, происходит на уровне подсознания; человек просто не замечает информацию, которая противоречит его знаниям, или же неверно воспринимает ее, искажая так, чтобы она лучше соответствовала его ожиданиям (эффект выравнивания). Часто это происходит именно тогда, когда большая часть сообщения согласуется с ожиданиями и старыми знаниями и лишь небольшая часть противоречит им.

Второй способ: человек может не поверить новой информации и на этом основании сознательно отвергнуть ее. Как правило, причиной этого могут быть слишком сильные утверждения и обещания и недостаточно убедительная или подробная аргументация.

Третий способ: человек может перестроить свои старые знания таким образом, чтобы новая информация гармонично вписалась в них. Именно этого и хотят достичь коммуникаторы (в частности, рекламисты), сообщая неожиданные сведения. Однако следует иметь в виду, что как раз в последнем способе выхода из конфликта от человека требуется больше когнитивных усилий, и поэтому нередко он избирает более легкий путь. Поэтому задача коммуникатора здесь — сделать все, чтобы необычную информацию нельзя было не заметить, трудно было неверно понять, и постараться убедить потребителя в том, что это не преувеличение и не обман.

Так что наш совет: будьте необычны, но в меру! То есть говорите о знакомых и понятных всей аудитории вещах, но в неожиданном ракурсе. Казалось бы, что можно сделать с кока-колой? Только выпить! Но корпорация недаром каждый год проводит конкурс, в ходе которого нужно удивить необычностью использования этого напитка. Так что в корпоративной кулинарной книге есть и суп, и компот, и чай из кока-колы... Шутки шутками, а запоминается здорово.

Притягательная сила сообщения

Притягательная сила во многом зависит от того, насколько удачно и оригинально креативное решение сообщения. Это более очевидно в рекламе — удачное творческое решение помогает выделить данное рекламное объявление из общего потока, и вместе с тем из множества конкурирующих марок выделяется и та, которую рекламируют. Эффект творческой рекламы в том, считают исследователи, что она создает более глубокую, напряженную, позитивную реакцию на рекламируемый объект, чем нетворческая реклама.

Однако данный критерий применим и к остальным формам прагматических коммуникаций. Удачное творческое решение, по мнению исследователей, часто имеет три характеристики: оно согласуется с основным утверждением (концепцией сообщения), оно вызывает удивление, оно эмоционально насыщено. Удачное творческое решение должно опираться на хорошо продуманную концепцию, оно базируется на знании, чего хочет аудитория. И наконец, удачное творческое решение — это эмоционально насыщенное решение. Восприятие редко базируется только на рациональной основе. Эффективным будет то сообщение, которое вызывает эмоциональное участие, так как его содержание придает ему эмоциональную ценность.

Говорите о своем товаре то, что хочет услышать (не обязательно именно о нем и от вас) аудитория! Именно исходя из этого соображения рекламные сообщения так насыщены детьми и животными, помотреть на которых всегда приятно независимо от того, о чем, собственно, рассказывает само сообщение.

Агитационная сила сообщения

Агитационная сила — это способность рекламы заставить потребителя желать товар, а аудиторию информационного сообщения — разделять содержащиеся в нем оценки, идеи, ценности. Показателями агитационной силы, согласно известному исследователю рекламы А. Политцу, может служить следующий комплекс свойств:

- субъективная значимость темы для целевой аудитории;
- правдоподобность основного утверждения;
- уникальность утверждения.

Не во всяком сообщении, обладающем агитационной силой, представлены все три свойства, но наличие хотя бы двух необходимо. Иначе говоря, агитационная сила вычисляется по степени удачного сочетания вышеназванных качеств: и притягательности, и запоминаемости, и распознаваемости. Их лучи должны сойтись в одной точке! И тогда мы получим великолепный агитационный эффект.

6.8. Пирамидальная модель оценки эффективности

В любом случае отдельная коммуникационная кампания поддается оценке хотя и неоднозначно, но в принципиально большей степени, нежели система коммуникаций в целом. Тем более досадно, что на практике многие такой оценкой (она же зачастую самооценка!) не озабочены.

Так, исследование Международной ассоциации по связям с общественностью (IPRA) выявило существование огромной пропасти между тем, что говорят и что делают практикующие специалисты. Это было в 1994 г., но едва ли что-нибудь изменилось принципиально, тем более в России (табл. 8).

Между тем за последние годы было разработано несколько моделей, объясняющих, как и когда применять исследования и оценивание в PR. Рассмотрим одну из них — так называемую пирамидальную.

Таблица 8

Отношение к оценке эффективности кампании, %

Параметры исследования	США	Австралия	Южная Африка	Общее
Признают необходимость оценки эффективности	75,9	90	89,1	89,8
Осуществляют оценку эффективности	16	14	25,4	18,6

Данная модель предполагает движение от самой нижней ступени, которая представляет собой «нулевой уровень» процесса стратегического планирования, до достижения желаемого результата. Действительно, на первой стадии коммуникационного планирования (у «подножия пирамиды») PR-специалисты располагают огромным количеством информации и большим выбором действий, способов и информационной среды. Необходимо сделать правильный выбор, чтобы адресная информация достигла целевой группы, при этом можно использовать специальные средства, которые помогут, в конечном счете, достичь определенного результата (цель программы, проекта). В данной модели (схема ее в табл. 9) сделана попытка обозначить в одной схеме этапы достижения эффективности.

6.9. Количественные методы исследования

Напомним самую простую схему коммуникации, уже известную вам: коммуникатор — текст — реципиент.

Очевидно, что каждая из этих действующих сил коммуникационного процесса может и должна быть изучена — и определение «реальной» или потенциальной эффективности воздействия на аудиторию-реципиента является здесь одной из основных задач. (В предыдущем параграфе, где описывалась пирамидальная модель эффективности, как раз и приводились необходимые на различных этапах работы методы исследований.)

Любое исследование состоит из трех этапов, которые в литературе по социологии и маркетингу могут называться по-разному, но суть их от этого не меняется: подготовительного (разработка программы, включающая определение целей, методов исследования, разработку инструментария, определение выборочной совокупности и т. д.), полевых исследований (собственно сбор информации), этапа обработки и анализа полученной информации.

Таблица 9

Пирамидальная модель оценки эффективности кампании

Параметр	Что оценивается по ходу кампании	Типы исследований
Эффект (вершина пирамиды)	Количество изменивших сознание или поведение под влиянием кампании	Опросы с большой выборкой, статистика продаж (голосования), глубинные интервью, фокус-группы из целевой аудитории
Выход (центр пирамиды)	*Блок СМИ*: количество посланий в СМИ, их соответствие целевой аудитории. *Блок аудитории*: количество людей, воспринявших суть послания, количество людей «зафиксировавших» послание, количество принявших его к сведению	*Блок СМИ* контент-анализ, сведения о тиражах и распространении (включая статистику посещений на сайтах). *Блок аудитории* качественные методы — глубинное интервьюирование, фокус-группы; количественные методы — анкетный опрос, интервьюирование
Вход (подножие пирамиды)	Качество подачи сообщения, соответствие содержания целям, характеристики каналов распространения, характеристики самой аудитории	Научные труды, аналитические записки, базы данных по предыдущим исследованиям, качественные методы исследования, глубинные интервью, фокус-группы — *для оценки аудитории и каналов коммуникации*; экспертный анализ, неформализованная оценка со стороны коллег, награды — *для предварительной оценки коммуникатора* (например, PR-агентства)

Кроме того, исследования делятся на количественные и качественные.

Итак, количественные исследования. Их цель — получить общий срез мнений и настроений аудитории. Мы не отвечаем в ходе их на вопрос «почему?», нас интересует ответ на вопрос «что?». Методом количественных исследований, о котором прежде всего необходимо сказать в столь кратком обзоре, является опрос.

Опросы — один из наиболее часто используемых методов для маркетинговых и социальных исследований, исследований потребительского рынка и т. д. Специальные опросы могут применяться в PR-коммуникациях для широкого диапазона целей.

Для оценки эффективности подходят следующие опросы:

- публикаций (опросы читателей);
- событий (опросы аудитории);
- презентаций (опросы аудитории);

- взаимопонимания с сотрудниками;
- качества веб-сайтов (онлайновые опросы).

Опросы также являются важным оценочным инструментом для новых отраслей, к примеру репутационного менеджмента.

Следует обязательно помнить, что опросы бывают двух основных типов: очный *опрос-интервьюирование* и заочный *опрос-анкетирование*. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки. Главное достоинство анкетирования — возможность охватить большой круг респондентов, ведь раздать и собрать анкеты гораздо проще, быстрее и, наконец, дешевле, нежели беседовать с каждым. Интервьюирование как раз и предполагает такую беседу. Здесь тоже достоинства налицо — ведь порой только личная беседа позволяет выявить намерения, планы, предпочтения респондента. Очевидно, что выбор анкетирования или интервьюирования зависит и от целей, и от возможностей. Но при прочих равных (и, в частности, при наличии разветвленной, подготовленной сети опытных интервьюеров) лучше все-таки использовать интервьюирование.

С распространением числа пользователей электронной почты и Интернета электронные опросы свершили «революцию» в исследованиях и снизили затраты. Во многих случаях анкета без предварительной обработки автоматически заносится в базу данных. Кроме того что онлайновый опрос дешевле обычного, он позволяет быстрее получить ответы, и внесение ответов в базу данных также производится оперативнее. Однако такой подход требует наличия передового программного обеспечения.

Кроме того, Интернет дает возможность сориентироваться в том или ином сегменте потребительского рынка и «распространить» сведения, касающиеся других регионов, на ваш собственный.

Наглядные примеры таких опросов представлены на сайте Аналитической службы «ВЦИОМ-А» (http://www.vciom-a.ru/economics.html). Там вообще немало любопытной информации относительно исследований, включая краткие характеристики методик и некоторые результаты. Из других сайтов, имеющих отношение к маркетинговым исследованиям, назовем еще http://research.rbc.ru/, http://www.romir.ru/default.htm, www.middleclass.ru.

6.10. Качественные методы исследования коммуникации

К так называемым качественным методам (разумеется, это не значит, что количественные методы не обладают высоким качеством!)

следует обращаться в тех случаях, когда первоочередным является не измерение масштабов, а глубинное понимание того или иного явления: его причин, механизмов и возможных следствий. То есть мы отвечаем не на вопросы «что?» и «сколько?», а на вопрос «почему?». В результате достигается эффект «увеличительного стекла», при помощи которого конкретная проблема получает детальное рассмотрение и решение.

Одним из важных преимуществ метода является быстрота получения результата. Обычный цикл от начала до написания отчета занимает две-три недели, но иногда ответ на важный вопрос, например по выбору варианта упаковки, специалист получает прямо в студии, наблюдая за реакцией респондентов. Значительная часть исследовательской работы проходит в режиме реального времени, что дает возможность представителям заказчика не только наблюдать, но и непосредственно влиять на ход исследовательского процесса.

Наиболее часто используемые в работе методы качественных исследований — *фокус-группы* и индивидуальные, *углубленные интервью*. Основные направления, по которым проводятся исследования, — товары повседневного спроса, продукты питания, образ и стиль жизни различных слоев населения, корпоративные, электоральные и социальные исследования, изучение СМИ и рекламы. Несмотря на ограниченное число участников, фокус-группы и **углубленные интервью** дают картину коллективных представлений определенной целевой группы.

Фокус-группа сочетает в себе интервью, дискуссию и беседу и обычно проводится в специализированном или приспособленном для этого помещении, изолированном на время от внешней среды. Обсуждение какого-либо предмета, представляющего интерес для исследования, ведется группой в 7–9 представителей потребителей; еще один участник — модератор, представитель исследовательского агентства, специалист, которому известны цель и замысел исследования. Его задача — *за счет применения различных средств и приемов добиться того, что дискуссия и интерес участников фокусируются вокруг предложенной им ценностно-смысловой конструкции (темы, проблемы, вещи, образа)*. Если модератор все делает правильно, возникает эффект группового поведения. Начинается выработка коллективных реакций, в ходе чего можно наблюдать проявление типовых коллективных мотиваций, мнений, аффектов. Эта реакция фиксируется (аудио, видео) и выступает в качестве модели потребительского поведения в целом.

Углубленные интервью ведутся один на один: исследователь — респондент-потребитель. Их цель — обеспечить максимальное «погружение в предмет», особенно в тех случаях, когда тема имеет конфиденциальный или узкоспециальный характер. Беседуя с потребителем, исследователь «доходит до донышка», выявляя глубинные мотивации, определяющие поведение. Полезным будет такое интервью в качестве начального этапа проведения «большого», количественного исследования, когда нужно определить «узловые темы», тематические блоки, которые будут потом зондироваться на массовой аудитории. Выбор метода индивидуального интервью часто является единственно возможным в том случае, если люди потенциальной аудитории хорошо знают друг друга (например, специалисты высшей квалификации в одной области знания), а столкновение мнений по каким-то причинам нежелательно.

Вообще же выбор оптимальной методики зависит от конкретной задачи. В одних случаях целесообразно проводить индивидуальное или парное интервью, в других — фокус-группу: стандартную (7–9 участников) или мини-группу (4–6 участников). Возможен и такой метод, как «включенное наблюдение» (например, исследователь наблюдает за тем, как в магазине совершается покупка, как происходит взаимодействие между продавцом и покупателем. При этом исследователь может и «притвориться» покупателем, провести скрытое включенное наблюдение).

Наиболее широкий охват дают разведывательные исследования, состоящие из серии групповых дискуссий с представителями различных целевых групп, часто подкрепляемые индивидуальными интервью. Для решения более конкретных и локальных задач целесообразны диагностические и оценочные исследования. В этих случаях более полезными могут стать групповые дискуссии с определенной, достаточно узкой целевой группой, с меньшим количеством участников (мини-группа), позволяющие более глубоко и детально исследовать проблему.

Особо следует сказать о **контент-анализе — формализованном анализе содержания текстов**, например рекламных сообщений или всех газетных текстов, радио- и телеэфира, интернет-контента и т. д. С помощью данного метода мы можем получить точные сведения о количестве и качестве размещенной информации, а также, что очень важно, о ее характере и контексте. Например, общее количество бесплатных упоминаний нашей фирмы X за последний месяц в региональных СМИ может быть равным десяти, а фирмы-соперника XXX — всего

пять. Казалось бы, наши пресс-агенты работают хорошо. Однако в семи случаях она упоминается в качестве неудачливого конкурента XXX, а в трех — в качестве ответчика по иску потребительского общества... Вывод, в общем, ясен.

Существует и специальная **методика тестирования запоминаемости рекламы**. Этим измеряются внедрение в сознание и вовлечение в потребление. Для определения степени внедрения рекламы конкретной фирмы или марки необходимо провести опрос среди потенциальных клиентов фирмы или покупателей марки: *помните ли вы рекламу данной марки (фирмы)? что именно вы запомнили из рекламы?*

Отношение числа лиц, запомнивших рекламу, к числу лиц, не запомнивших рекламу, и даст показатель внедрения рекламы в сознание. Замечено, что рост внедрения рекламы одной марки (фирмы), как правило, ведет к падению внедрения конкурирующих марок (фирм). Тем самым увеличение степени внедрения одной марки (фирмы) ведет к вытеснению из сознания потребителей марок (фирм) конкурентов.

Тестирование проводится в двух группах. В первую отбираются те, кто помнит рекламу. Во вторую — те, кто не помнит рекламу данной марки (фирмы). В каждой группе определяется процент лиц, купивших товар данной марки (ставших клиентами фирмы). Обозначим процент таких лиц в первой группе символом X, а во второй — символом Y. Разница X–Y (или коэффицент Z) и есть показатель вовлечения в потребление с помощью рекламы. Допустим, из опрашиваемых первой группы, т. е. помнящих вашу рекламу, купили вашу продукцию 10%. Из не помнящих рекламу — 6%. Итак, X=10, Y=6, Z=4.

Еще раз повторим — показатель Y характеризует долю людей, которые покупают данную марку по причинам, не связанным с рекламой (советы специалистов, друзей, собственный рациональный выбор и др.). Разница же между X и Y соответствует доли людей, вовлеченных в потребление именно посредством рекламы.

Эффективность рекламы тем выше, чем сильнее ее внедрение в сознание и чем больше разница между X и Y (так что из всех трех показателей наиболее важен Z), т. е. чем большее количество потребителей сделали свой выбор именно под влиянием рекламы.

Впрочем, психологи установили одну важную закономерность: больше склонен запоминать рекламу определенной марки (фирмы) человек, уже купивший товар (ставший ее клиентом). Реклама становится важной для него после покупки, так как поддерживает уверенность в правильности выбора. Таким образом, в целом ряде случаев запоминание рекламы является следствием предпочтения марки

(фирмы), а не предшествует ему. Это обстоятельство позволяет иначе интерпретировать разницу между X и Y и делает второй показатель — вовлечение в потребление — весьма неточным. Более надежным является первый показатель — внедрение в сознание.

Резюме главы: 10 советов по проведению успешной кампании

1. Если кампания на данном этапе развития вашей организации не нужна — обойдитесь без нее! Экономия сил, времени и денег будет очень ощутимой.
2. Трезво взвесьте возможности своей организации — и финансовые, и коммуникационные. Решение о проведении кампании, а тем более о проведении ее самостоятельно, без приглашенных PR-специалистов, следует принимать только после тщательного анализа. См. также предыдущий пункт.
3. Четко определите цели и задачи кампании, исходя из этого — ее тип по длительности и затратности.
4. Сделайте аналитический этап по-настоящему важным для всей кампании, заложите с его помощью надежный фундамент дальнейших действий. А для этого проанализируйте все возможные источники всеми возможными способами.
5. Определите аудиторию кампании. Варианты «для всех и каждого» категорически неприемлемы!
6. Сформулируйте идею кампании и ее воплощение — слоган, который будет широко распространяться среди аудитории.
7. Проведите среднесрочное и краткосрочное планирование в организационной, финансовой, медийной сферах.
8. Организовывайте все мероприятия, руководствуясь схемой «четырех P и одного F».
9. С самого начала кампании озаботьтесь оценкой ее эффективности. В частности, решите, коммуникационный или экономический эффект будете вы мерить по окончании кампании. Внесите соответствующий пункт в договор со сторонним исполнителем.
10. Обращайте внимание на распознаваемость (идентифицируемость), запоминаемость, притягательную силу, агитационную силу каждого сообщения кампании.

Задача шестая: патриоты, вперед?

Описание ситуации

Российская компания по производству продуктов питания X решила воспользоваться отмеченными во всех опросах общественного мнения тенденциями роста патриотизма и гордости за Великую Россию для вывода на рынок сразу всей страны нового продукта. Это сухие завтраки, которые, по мнению производителя, должны отличаться от импортных аналогов прежде всего подчеркиванием российского происхождения. Кроме того, в их оформлении должны использоваться именно патриотические мотивы. Одна из идей — сделать коробку трехцветной (цвета флага РФ).

Формулировка задачи

Исследовать возможность установления взаимосвязи между патриотизмом россиян и их потреблением пищевой продукции (в частности, сухих завтраков). Исходя из этого, придумать концепцию оформления и продвижения названного продукта на рынок страны, включая говорящее название (причем для столицы и провинции предполагаются разные ходы — их также следует продумать и формализовать). Использовать для продвижения продукта, помимо собственно рекламных, и иные ходы.

ГЛАВА 7
КАК БОРОТЬСЯ С КРИЗИСОМ

Пух проснулся с криком и обнаружил, что он сидит на стуле, а ноги у него в воде и вокруг него всюду тоже вода! Он прошлепал к двери и выглянул наружу...

— Положение серьезное, — сказал Пух, — надо искать спасения.

Он схватил самый большой горшок с медом и спасся с ним на толстую-претолстую ветку своего дерева, торчавшую высоко-высоко над водой. Потом он опять слез вниз и спасся с другим горшком. А когда все спасательные операции были окончены, на ветке сидел Пух, болтая ногами, а рядом стояло десять горшков с медом...

На другой день на ветке сидел Пух, болтая ногами, а рядом стояли четыре горшка с медом.

На третий день на ветке сидел Пух, болтая ногами, а рядом стоял один горшок с медом.

На четвертый день на ветке сидел Пух один-одинешенек.

К сожалению, специалистов по связям с общественностью частенько начинают слушать только тогда, когда ситуация в организации начинает развиваться, как говорится, непредсказуемо. А точнее — когда организация втягивается в кризис. Который, конечно же, наступил внезапно. Как в анекдоте: «в пятидесятый раз и всегда неожиданно». Разумеется, гораздо проще не допустить нежелательного отклонения от линии развития организации (так можно определить кризис), если работать последовательно и планомерно. Но иногда нужно действительно прийти и спасти. Вот о том, что и как могут спасти связи с общественностью в экстренном режиме, и пойдет речь ниже.

7.1. Понятие кризиса и конфликта: главное, чтобы одно не стало другим

Коммуникационной работе в условиях кризиса находится место, пожалуй, в каждом учебнике и практическом пособии. Да и на практике у многих потенциальных заказчиков складывается мнение о специалисте по коммуникационному менеджменту как о некоей скорой помощи или службе спасения, которая не видна и не нужна в обычное время, а как только что случится — приедет и исправит. (Впрочем, в России любой менеджмент может, по западным меркам, считаться антикризисным...)

Разумеется, это не так. Разумеется, основа основ коммуникационного менеджмента — это работа в «мирное время», работа как раз по недопущению конфликтных ситуаций. Тем не менее именно в экстренных ситуациях механизмы и приемы управления с помощью коммуникаций видны особенно наглядно. Поэтому данная тема — одна из самых важных для понимания сущности коммуникационного менеджмента.

Разберемся в терминах. Общеупотребительное «кризис», на наш взгляд, не совсем точно. В «Толковом словаре русского языка» находим следующее определение кризиса: «**Кризис** (от греч. *krisis* — решение) — резкое изменение, крутой перелом, затруднительное положение». При этом под кризисом обычно подразумевается завершение или перелом в ходе некоторого процесса, имеющего характер борьбы и разделяющегося на три этапа: *до кризиса* борьба идет, положение является неопределенным, колеблющимся; *момент кризиса* есть конец неопределенности и колебания — победа одной стороны или примирение обоих; *после кризиса* начинается нечто новое, организационно иное, чем прежде, или в более широком плане — резкий переход, нарушение непрерывности.

Кризис понимается еще и как *смена организационных форм и системы, переход в новое состояние или уход со сцены*.

Однако здесь мы должны ввести еще один термин — **конфликт** и остановиться на разнице в понимании этих терминов. Если говорить в общем, то конфликт — гораздо менее желательное и более тяжелое звено в жизни организации, нежели кризис. Более того: кризис — это неизбежная ступень всякого развития, момент перехода от старого к новому, и необходимо проходить через него с наименьшими потерями. Вспомним хотя бы взросление человека и все те сложности, кото-

рые у него вызывают «переходный возраст», «кризис среднего возраста» и т. п. Выйти из этого испытания полным сил и идей — или сломаться, замкнуться, устраниться от саморазвития... Такая дилемма стоит и перед организацией. *Проходить через кризис, не допуская его разрастания в конфликт*, — вот одна из главных задач развивающейся организации, в достижении которой реальную помощь может оказать коммуникационный менеджмент.

Многие крупнейшие компании мира исчезли, поскольку не смогли адекватно отреагировать на развитие кризиса. В последнее время число кризисов и аварий резко возрастает. Почти везде их сопровождают человеческие жертвы. И кризис сразу же становится новостным событием для средств массовой информации. Как справедливо отмечает С. Блэк, подобное событие может «иметь серьезные последствия для компании: оно даже может угрожать будущему существованию компании. Поэтому менеджмент кризиса сразу же включает кризисные паблик рилейшнз». Добавим — и не только, а в последнее время и не столько «чистый PR», сколько различные по механизмам, но однонаправленные и интегрированные коммуникационные процессы.

В связи с этим стоит остановиться и на понятии **риск**. Оно во многом лежит в основе понятия «кризис». Кто не рискует, тот не развивается, а значит, не попадает в зону кризиса. Это, как вы понимаете, невозможно. Именно понимание состояния современного общества, могущего быть описанным как «общество риска», позволяет разумно и плодотворно подходить к прогнозированию кризисов. В самом деле, риски (и кризисы) были всегда, но на ранних стадиях развития общества они куда более предсказуемы. Сегодня же целый ряд факторов говорит о том, что степень «рискованности» нашего общества, организаций, составляющих его социальную ткань, постоянно возрастает. Факторы эти следующие:

- постоянное ускорение перемен в социокультурной, экономической, политической жизни каждого общества;
- нехватка времени и средств для адекватной оценки происходящего и поисков адекватных решений ситуаций;
- усложнение структуры общественного и коммерческого управления, делающее эти системы особенно уязвимыми.

Перечисленные факторы определяют и возрастание сложности, непредсказуемости, а в конечном счете и неизбежности, кризисов.

Другое дело, как на эти кризисы реагировать и как из них «выходить». Увы, Россия и СССР всегда демонстрировали скорее негатив-

ные примеры работы в кризисных условиях. Вспомним Чернобыльскую катастрофу 1986 г., которая во многом погубила авторитет СССР и вполне справедливо поставила под вопрос адекватность тогдашнего руководства страны. Или гибель подлодки «Курск», ситуацию, бросившую тень на Президента РФ В. Путина. Или совсем недавнюю аварию на одном из химических подразделений российской корпорации «Лукойл», когда от выброса химикатов (долго не признававшегося руководством завода) пострадали школьники. Мы не говорим уже о кризисах, связанных с террористическими актами...

В следующей главке мы рассмотрим различные классификации кризисов, а пока зададимся вопросом: что общего между этими кризисами? Только то, что на «ситуацию риска» не было должной — быстрой и решительной — реакции. И то, что в конечном итоге эти кризисные ситуации стали ситуациями конфликтными.

В этой связи следует говорить не об устранении кризисов, но об их управляемости, о системе коммуникационного кризис-менеджмента. **Кризис-менеджмент** — это искусство овладения сложной ситуацией, устранение максимума риска и неопределенности, позволяющее подчинить своей воле большинство нежелательных процессов и взять контроль над происходящим. Иначе — это ответ на вопрос о том, как сохранить на месте свою голову тогда, когда все вокруг ее теряют.

Кризис-менеджмент применяется как в экстремальных обстоятельствах, связанных со стихийными бедствиями и авариями, так и для регулирования проблем в мире бизнеса. Основные его принципы можно сформулировать так: сочувствие, открытость, правдивость, своевременность, предотвращение. Одна из ключевых идей — предсказание и профилактика кризиса. Для этого та или иная фирма должна внимательно отслеживать и анализировать многие факторы своей жизненной среды, выявлять те из них, которые несут потенциальную опасность для ее прибыли, имиджа, конкурентоспособности.

7.2. Виды кризисов

М. Реджестер, один из ведущих английских специалистов в области управления кризисами, дает следующую трактовку.

> «Кризис — это событие, по вине которого компания попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий, в том числе акционеров, политиков, профсоюзных органи-

заций, движений в защиту окружающей среды, которые по той или иной причине вполне законно интересуются действиями организации».

С точки зрения такого распространенного в теории и практике менеджмента явления, как crisis management, кризис — это и прекращение нормального процесса, и непредвиденное событие, ставящее под угрозу стабильность предприятия, и внезапное серьезное происшествие, обладающее потенциалом повредить или даже разрушить репутацию компании.

Классификация кризисов может быть различной в зависимости от принятых критериев систематизации. Самое важное здесь — *четко решить, какая из многочисленных классификаций является для нашей организации, для нашей антикризисной программы наиболее актуальной.*

Например, кризисы подразделяются **по длительности**.

- Имеющие фиксированный по времени финал (банкротство/выход из долговой зависимости, выборы/невыборы на второй губернаторский срок).
- Не имеющие фиксированного по времени финала (развязка может длиться годами: ухудшение репутации, падение спроса на продукцию).
- Затяжные (имеющие последствия, предсказать и даже угадать которые сложно, например химическое или радиоактивное заражение среды).

Другая классификация — по периодичности:

- краткосрочные (раз в 4–5 лет);
- среднесрочные (раз в 8–10 лет);
- инвестиционные (раз в 20 лет);
- долгосрочные (раз в 40–60 лет);
- вековые, например кризисы способа производства (раз в несколько столетий).

Еще вариант классификации — по территории:

- индивидуальные (для конкретного производства);
- локальные (охватывают тот или иной район концентрации устаревших производств);
- национальные или региональные (охватывают экономику всей страны);
- транснациональные (затронуты интересы целого ряда стран);
- мировые (проявляются в синхронизации кризисов во многих или большинстве стран мира).

Как правило, PR более всех прочих в профессиональном отношении интересуют кризисы индивидуальные и краткосрочные. Просто потому, что из них легче найти выход...

Известна принятая в практике США классификация кризисов с точки зрения возможных сценариев их развития.

1. Внезапные кризисы, когда нет времени для подготовки и планирования. Сюда попадают крушение самолета, землетрясение, пожар, гибель первого лица, что требует заранее согласованных между ведущими управленцами действий, чтобы не дать развиться непониманию, конфликту, задержке в реакции.
2. Возникающий кризис дает время для исследования и планирования. Задачей становится проведение коррекции до того, как кризис перейдет в критическую фазу.
3. Постоянные кризисы, которые могут длиться месяцами или годами, несмотря на усилия по их приостановке. Сюда, к примеру, попадают слухи.

Актуальной может быть и классификация по источнику кризиса. С этой точки зрения кризисы делятся на такие группы.

1. Вызываемые явлениями природы (землетрясения, наводнения — для России в последние годы проблема весенних паводков очень важна, эпидемии — что сегодня актуально в свете распространения и СПИДа, и «коровьего бешенства», и атипичной пневмонии...).
2. Вызываемые преднамеренными действиями (терроризм, бегство финансового директора банка со всеми активами, прочее мошенничество).
3. Вызываемые непреднамеренными действиями (незлонамеренное банкротство, ошибки в менеджменте, недоработки персонала и т. п.).

Классификация кризисов со специфической точки зрения PR, данная С. Блэком, выглядит так:

- **«Известное неизвестное».** *Известно, что кризис может произойти, но неизвестно, произойдет ли он, и если да, то когда.* Речь идет о ситуации кризиса в авиации, на железных дорогах, в химической промышленности, ядерной энергетике, на газопроводах и т. д. Понятно, что может произойти с газопроводом, какие повреждения он может получить. Вся эта информация (характер повреждения, его последствия и т. п.) достаточно легко систематизируется и анализируется.

- **«Неизвестное неизвестное».** *Неизвестно, что произойдет, и неизвестно когда.* Да, мы можем предвидеть технологические риски, но если грянет землетрясение? Мы можем отлаживать технологию производства «от» и «до», но если (как в широко известном случае с препаратом «Тайленол») в производство вмешается какой-то маньяк и наши потребители будут умирать от яда, добавленного им в лекарство? Что делать тогда? Что ж, как говорится, встречать беду с открытыми глазами и готовностью к немедленным и решительным действиям...

Итак, прежде всего мы определили, к какой группе относится наш случай. Например, Чернобыльская катастрофа, согласно всем вышеперечисленным классификациям, может быть отнесена к затяжным, долгосрочным, транснациональным, внезапным, вызванным непреднамеренными действиями кризисам, относящимся к сфере «известное неизвестное»...

Специфика антикризисных программ в рамках PR заключается в том, что вам нужно будет работать даже не столько с реально пострадавшими (их число обычно невелико), но с теми широкими массами аудитории, на которых сведения о пострадавших (возможно, намеренно преувеличенные) могут оказать негативное воздействие, а значит, нанести урон всему образу вашей организации. От этого и сложность — ведь приходится отслеживать «косвенные», коммуникационные последствия кризиса. А они могут завести очень далеко... То есть мы работаем в направлении оптимальной интерпретации происходящих вокруг кризиса событий и последующего информационного воздействия на их восприятие людьми.

7.3. Подготовлен — значит, вооружен!

Коль скоро кризисов не избежать, к ним нужно быть постоянно готовым. Есть, конечно, в подготовке к кризисам своя специфика, зависящая и от вашей отрасли, и от вашего региона. Но есть и «золотые правила», знать которые необходимо. Пиарщики любят рассказывать такую историческую байку (за достоверность не ручаемся!). В ночь, когда Наполеон III напал на Пруссию, военный советник Отто Бисмарка — Мольтке — спал. Его разбудили и сообщили о нападении. «План в третьем ящике комода», — сказал Мольтке, повернулся на бок и... уснул. После этого обычно идет восклицание: где ж у нас в бизнесе такие стратеги! Ну, это вопрос скорее персональный, однако и в отсут-

ствие военных гениев к управлению кризисом можно подготовиться вполне существенно.

Ведь, если говорить коротко, то подготовка к кризису должна базироваться всего на трех «китах».

1. **Четкий план согласованной политики компаний в условиях кризисной ситуации.** В частности, и директор, и уборщица должны говорить одно и то же — как показывает опыт, просто «изолировать» уборщиц и иже с ними от внешних контактов никогда не удается. Да и до того ли будет в кризисном цейтноте!
2. **Проверенные и опробованные каналы связи.** От каналов технических (возможность срочной организации «горячей линии», бесперебойность «аварийной телефонии», связывающей без помех все необходимые структурные подразделения организации) до организационных (по линии руководство–подчиненные, а также компания–СМИ: вы должны знать, какое СМИ должно быть оповещено в первую очередь!).
3. **Группа ответственных сотрудников.** Именно они в случае чрезвычайного происшествия будут выступать от имени компании в СМИ или отвечать по телефону. Подчеркнем: эти люди (или человек для небольших компаний; не вы ли это, кстати?) должны быть готовы к любым поворотам кризисных сюжетов. Желательно также, чтобы эта антикризисная группа обладала серьезными полномочиями. В западной практике эта команда включает высших руководителей финансовых подсистем: операций, финансов, права, управления персоналом, PR — и возглавляется ответственным директором, чем более высокого уровня управления, тем лучше. В больших корпорациях это, как правило, вице-президент... Помечтали? Вернемся на землю.

И представим себе, что перед вами стоит задача по предотвращению нежелательного развития кризисного сюжета. А у вас просто ничего нет! Начинать заполнять чистый лист нужно со следующих шагов.

1. **Анализ возможного набора проблем.** Расширение зоны «известного», т. е. предполагаемых «болевых точек» организации, до максимума. Допустим, ваша компания занимается оптовой торговлей продуктами питания. С какой стороны можно ждать «удара»? От кого? Очевидно, от чиновников (от санэпиднадзора и пожарной охраны до губернаторских и мэрских приближенных). От конку-

рентов. От деловых партнеров. От собственных работников... И так далее. Каждая из этих враждебных сторон должна быть прописана и действия ее спрогнозированы, чем точнее, тем лучше. Какого рода проблем, например, можно ждать от конкурентов? Размещения компромата в СМИ, прямого доноса в налоговую, организации якобы стихийного движения обществ потребителей против вас... Все это нужно учитывать.

2. **Подготовка плана.** Соответственно выделенным проблемам прописывается немедленная реакция на них. И вообще, не стоит ли принять некие превентивные меры?
3. **Отбор команды.** Повторим, что на практике зачастую все антикризисные меры берет на себя отдел по связям с общественностью Значит, располагайте собой и тремя-четырьмя помощниками, возможно, из других подразделений, которые, по согласованию с руководством, будут работать в случае чего только с вами.
4. **Тренировки и деловые игры.** Разбирайте возможные кризисные ситуации, ищите различные пути выхода.

Среди других немаловажных факторов, которые должны быть включены в состав предварительной работы, очень актуален фактор определения кризисных аудиторий.

Приведем пример. По свидетельству очень известного специалиста по PR, руководителя Международного пресс-клуба А. Чумикова, «среди важнейших вопросов — какие группы являются для нас в текущий момент приоритетными и как мы будем дифференцировать информацию применительно к их специфике». В ходе всероссийского исследования «Связи с общественностью в российских банках», проведенного Международным пресс-клубом (МПК) в 2001 г., банковские PR-специалисты отвечали на вопрос, каким образом они будут распределять приоритеты в работе с целевой аудиторией в период кризиса. Вот какая картина получилась (аудитория № 1 принята за 100%, остальные оценены пропорционально полученному количеству баллов):

- клиенты — 100%;
- СМИ — 60%;
- акционеры — 57%;
- другие представители банковского сообщества — 53%;
- государственные структуры — 48%;
- местная общественность — 43%.

Что делаем дальше? Скажем, пишем универсальный пресс-релиз и распространяем его по широкому кругу СМИ. Для кого предназначена эта информация? Для массовых СМИ и местной общественности, которых наше ЧП интересует преимущественно как иллюстрация существующего социально-экономического фона. Но клиентов и акционеров волнует совсем другое: а что теперь будет происходить с их акциями и доходами? Агентов, работающих с акциями, беспокоит и вовсе иной аспект: как дальше действовать на рынке, какую рекламную и ценовую политику вести? А власть раздумывает о том, поддерживать нас или, напротив, «топить». Выходит, нужно выпускать не один универсальный пресс-релиз, а три, пять, десять информационных материалов различной формы и содержания.

Для того чтобы оценить реакцию корпоративной аудитории (деловых партнеров, акционеров), можно использовать исследовательские методы. С помощью глубинных интервью и фокус-групп можно выявить наиболее благоприятные или неблагоприятные реакции на возможные кризисные сценарии. На основании анализа результатов можно разработать стратегию реакции, в том числе через СМИ. Такая информация необходима для того, чтобы сбалансировать информацию для широкой публики с информацией для корпоративной аудитории. Но опасно перетянуть канат лишь в одну, корпоративную сторону. Часто после кризиса компании критикуются за то, что их поведение было чересчур высокомерным (т. е. непонятным для масс). А высокомерие — это верный способ похоронить хорошую репутацию.

Особое место (именно в России!) занимает профилактика кризисов, связанных с возможными нападками на вашу организацию конкурентов. Авторы популярной книги «PR на 100%» советуют относиться к подготовке отражения конкурентной атаки (а лучше — к предотвращению ее) очень основательно.

Во-первых, не давайте конкурентам повода «состряпать» на вас компромат. Старайтесь не допускать ошибок в своей деятельности, а если такое случилось, то честно и публично признавайте их.

Во-вторых, стройте и развивайте отношения с журналистами, сотрудничайте с ними, будьте для них ценным источником информации (подробнее — в главе, посвященной медиа-рилейшиз). Путем регулярного информирования вы снижаете вероятность появления различных слухов о вашей компании. Как следствие таким способом вы лишаете конкурентов возможности манипуляции этими слухами в свою пользу. Посредством доверительных и уважительных отношений с журналистами вы повышаете для конкурента барьер инициирования негатив-

ных публикаций в отдельно взятом издании. Если даже редакция не откажется от печати компрометирующих фактов, то по крайней мере журналист может предупредить вас о готовящемся материале. А значит, у вас есть время (правда, совсем немного), чтобы предпринять меры по блокированию негатива. Вы сможете опереться на содействие журналистов, если вам все-таки потребуется инициировать материалы, чтобы ликвидировать последствия нападок конкурентов.

В-третьих, давайте рекламу в наиболее влиятельных для вашего бизнеса изданиях. Часто негативные материалы о компаниях размещаются на коммерческой основе, а значит, они проходят по рекламным каналам издания, а не по редакционным. Используйте свой рекламный бюджет в том числе как рычаг влияния на СМИ!

И будьте, несмотря на это, готовы встретить любые вызовы со стороны как конкурентов, так и любых прочих сил, включая природные. Напоминаем еще раз: такая готовность достигается лишь работой, которая ведется задолго до кризиса, который, как пытались мы показать, в той или иной степени все равно неизбежен.

7.4. Возможности коммуникационного менеджмента в ситуации кризиса: главное — спасти репутацию

Говоря о сценариях разворачивания кризиса, мы должны помнить: *сложность кризисной ситуации также в ее динамичности.* Кризис — это событие, в течение которого всегда ощущается дефицит времени. Здесь нас вновь может выручить предварительная подготовка. В нее временной параметр закладывается заранее, как бы «консервируется», и приходит на помощь тогда, когда нам его не хватает. Поэтому у любого руководителя всегда лежит дома и на работе план действий в случае возникновения кризисной ситуации — или должен лежать по крайней мере.

Как же происходит развитие кризиса? По мнению американского специалиста по кризисному управлению П. Маккью, оно всегда идет по единому сценарию.

1. Заинтересованные группы начинают бить тревогу.
2. Средства массовой информации делают эти сообщения достоянием широкой общественности.
3. В ответ бизнес приводит массу данных и заявляет о безопасности товара.

4. В обстановке нарастающей паники люди начинают из осторожности отказываться от покупок товара и ждут появления более надежной информации.
5. На фоне двусмысленных заявлений регулирующих органов, дающих бестолковые рекомендации, падают продажи.
6. Используя растущую обеспокоенность общественности, группы активистов начинают кампанию борьбы с товаром.
7. СМИ дают некритические сообщения обо всех заявлениях и акциях.
8. Бизнес предпринимает активные ответные действия.

Какими они будут — от этого зависит очень многое в судьбе организации и буквально все в разрешении кризисной ситуации.

Итак, лучший способ преодолеть кризис — это если не избежать его (что, как мы видели, на самом деле невозможно), то распланировать, предсказать течение и последствия. Конечно, насколько это возможно. Однако, как свидетельствуют западные специалисты, даже известные корпорации с опытным штатом менеджеров зачастую встречают наступление кризиса как нечто «с неба свалившееся». По данным исследований, более 80% специалистов расценивали начавшийся кризис как «внезапный». В то же время, по оценке независимых экспертов, исследовавших более 50 тыс. случаев, действительно внезапны не более 14% кризисных событий. Остальные случаются в результате «взрыва» так или иначе находящихся во взрывоопасном положении, причем в течение долгого времени, организационных «бомб».

Специалисты Центра управления кризисами университета Южной Калифорнии дают руководителям организаций такой совет: нужно вообразить себя «умными противниками» и задать вопрос «как лучше всего разрушить эту компанию?». Затем вернуться в свое обличье и выстроить контрмеры...

В любом случае, по мнению экспертов, следует руководствоваться старым как мир девизом: «Готовься к худшему — надейся на лучшее». На подготовительном, «профилактическом» этапе антикризисных действий перестараться просто нельзя! Самый непосредственный совет таков: **необходимо подготовить антикризисный план**! И мы не устанем это повторять. Чем более полным и развернутым он будет, тем лучше.

Но вот случилось... «Заинтересованные группы» и масс-медиа начали свою атаку... Тут-то и вспоминают, как правило, о PR-специалистах, о которых долго слышать не хотели, зато теперь ожидают бук-

вально всего и чуточку больше. Здесь мы должны четко помнить сами и объяснять нашим заказчикам-организациям: *PR в кризисной ситуации может сделать многое, но далеко не все. Да, спасти честь и репутацию организации, обеспечить ей возможность для дальнейшего развития — но нет, не исключить финансовые потери.* Они будут в любом случае. И тут уж руководство организации должно четко решить, какие потери предотвратить важнее. Если речь идет только о предотвращении срочных, немедленных трат и убытков — PR должен «постоять в сторонке».

Собственно, находясь в экстремальной ситуации, организация с помощью специалистов по PR призвана решить две принципиальные задачи. Во-первых, информировать общественное мнение о действиях, которые она предпринимает для выхода из кризиса; во-вторых, обеспечивать себя информацией об общественном мнении по поводу принимаемых решений и совершаемых действий.

Первые 24 часа после начала кризиса будут самыми трудными. «Информационный вакуум» примет угрожающие размеры из-за нехватки фактов о происшедшем. Журналисты будут требовать всей «правды», но даже при всем желании члены рабочей антикризисной группы помочь здесь не в силах. В это время сами они будут ждать от оперативного центра сколько-нибудь исчерпывающих сведений и общего подхода к содержанию сообщений для прессы (поэтому-то важно, чтобы в антикризисную группу входил кто-нибудь из руководства организации!). А отношения со СМИ, правильно организованные и выстроенные, приобретают огромную значимость. Вот главное их правило: *в кризисных ситуациях особенно неприемлемо сокрытие объективной информации, тем более явная ложь.* Необходимо также помнить о «правиле шести часов» — именно в течение этого времени, а лучше куда раньше, вы должны информировать СМИ о кризисе. Нельзя допускать, чтобы это сделал кто-то за вас!

И еще одна заповедь: *в основе антикризисных PR лежит метод ведения открытых коммуникаций.* Для многих предприятий во время кризиса вопрос — говорить или молчать — является главным. Если организация выбирает молчание — нам здесь делать нечего!

К примеру, мы то и дело слышим, что та или иная западная автокомпания отзывает часть автомобилей определенной марки и года выпуска для ликвидации неполадок. Обходится им это, конечно, «в копеечку». И на первый взгляд, просто вредит репутации. С другой стороны, мы что-то не слышали о подобных акциях со стороны АвтоВАЗа, репутация которого, прямо скажем, с репутацией западных кол-

лег несравнима... Но вот конкретный пример. В 1995 г. из-за технических неполадок модели погиб француз — владелец автомобиля «Опель Астра». Корпорация *General Motors Europe*, куда в качестве филиала входил *Opel*, тут же приступила к информированию клиентов о бесплатной проверке всех автомашин данной модели (только во Франции их число составило 90 тыс.). Последующее изучение общественного мнения и уровень продаж автомобилей показали: целевая аудитория восприняла действия корпорации как свидетельство заботы о своих клиентах и ответственности за них. И с тех пор западные автокорпорации стараются вообще не доводить дела до каких-либо аварий, предпринимая превентивные меры.

Специалисты советуют: *в кризисных ситуациях необходимо дать проблеме имя*! Иначе говоря, предложить собственную версию происходящего, пока этого не сделали ваши противники. Допустим, история с «Опелем» получает имя «безопасность», а могла бы — «ненадлежащее качество» или «преступная халатность». Ведь, как ни парадоксально (но лишь на первый взгляд), утверждают специалисты по коммуникациям, «факты ничего не значат». Дело в том, что факт как таковой содержит в себе удивительно мало смысла, если его не рассматривать в сочетании с некоторыми другими фактами или не указать на его значение. Установить смысл, значение собранной информации: фактов, цифр, документов — в этом и состоит задача создания версии. Любой отдельный факт — лишь фрагмент общей картины, а осмысленные решения, как правило, могут приниматься на основании картины в целом.

7.5. Основные принципы кризисного PR: быстро и аккуратно

Итак, основные области деятельности команды кризисных коммуникаций на этом этапе планирования должны включать:

- сбор информации;
- оценку информации;
- разработку коммуникационных стратегий;
- разработку сообщений и способа их трансляции (в частности, организацию пресс-конференций и других мер по информированию общественности);
- организацию взаимодействия с клиентами;
- налаживание взаимодействия с сотрудниками;

- упрочение отношений с государственными структурами;
- поддержание отношений со СМИ;
- корректировку дезинформации.

Общей целью кризисных коммуникаций, таким образом, является предотвращение формирования в сознании общественности негативного впечатления о компании. Достигается это во многом налаживанием взаимодействия с аудиторией, способной поддержать позицию организации.

В критические моменты следует вести себя спокойно и хладнокровно. Обычно советуют работникам ничего лишнего не говорить; давать информации как можно меньше и без лишнего шума и эмоций; ссылаться на общественные или документально зафиксированные положения и законы (о частной собственности, политике компании и т. д.). Еще один путь, который организация часто выбирает «по умолчанию», — отрицать вину компании в кризисе или разделять ее с другими.

Но специалисты по PR обычно рекомендуют иное, причем прямо противоположное. Наибольшей эффективности добиваются те компании, которые сразу и очень активно включаются в коммуникации, в первую очередь быстро обеспечивают СМИ честными, четкими сведениями в кризисные моменты. Первым желанием руководителей компании является обычно стремление отказаться от коммуникации до того момента, пока не появятся все факты и не будет ясна полная картин событий. Однако если организация ничего не говорит о серьезной проблеме, которая ее вплотную затрагивает, это выглядит, словно она не желает сообщать что-то важное журналистам, общественности. Это стимулирует журналистов на поиск дополнительных сведений, компрометирующих и скандальных материалов. В конечном счете это приводит к конфликту со СМИ, углубляет проблемы для компании в перспективе. Если случился кризис, а фирма ничего не сообщает прессе, общественность начинает предполагать, что ситуация даже хуже, чем есть на самом деле...

Большинство профессионалов коммуникационного менеджмента рассматривают в качестве основного правила кризисных коммуникаций следующий подход: *«Скажите все полностью и без промедлений»*. Еще раз повторим: это правило основано на простой логике: если потребность общественности в информации превышает объем сведений, который предоставляется организацией, возникают различные слухи, СМИ накаляют обстановку, общественность беспокоится и возбуждается. Когда же большой объем информации предоставляется сразу, в высоком темпе, слухи приостанавливаются, а нервы успокаиваются.

А. Ли, наверное, первым написал: «Публику нельзя игнорировать, ее надо информировать, применяя методы "Open Book"». Этот метод «открытой книги» предполагает, что организация оставляет скрытым самый минимум секретов — независимо от сложности кризиса.

Безусловно, кризисы, несущие угрозу человеческой жизни или здоровью, стоят совершенно отдельно в иерархии бед, которые могут постигнуть человечество и современные предприятия. Критерии, предъявляемые к кризисной коммуникации в таких случаях, отличаются особыми требованиями: здесь неуместны рассуждения о степени открытости и конфиденциальности, балансе между интересами предприятия и общественности, как и использование специальных приемов для сохранения «территории» присутствия, потому что в таких случаях остается один приоритет — человек, значение которого перевешивает все остальные соображения.

Принято считать, что именно «дело о "Тайленоле"», препарате фирмы *Johnsohn & Johnsohn*, оказавшемся губительным для здоровья человека, привело к возникновению в США понятия «кризисная коммуникация». Тогда, в 1982 г., *Johnsohn & Johnsohn* изъяла из продажи все без исключения опасные препараты — 31 млн флаконов, большая часть которых содержала яд (который добавлял в процессе производства так и не пойманный маньяк!). Параллельно фирма ввела в действие «горячую» телефонную линию, предупредила СМИ и даже предложила вознаграждение в сумме до $100 тыс. за предоставление информации, которая может помочь найти виновных. Говоря профессиональным языком, *Johnsohn & Johnsohn* разыграла карту открытости, приверженности принципам морали, общественного здоровья и полной информации о последствиях трагедии. В результате этой операции предприятие уже через два месяца после кризиса смогло восстановить 80% своего рынка, а через два года — его полный объем. Кстати, уже через несколько недель производство «Тайленола» было возобновлено: медикамент был выпущен с иной химической формулой, но по-прежнему в виде таблеток, и без особого труда нашел свое место на рынке — настолько крепок был капитал марки, не пострадавшей из-за катастрофы с «Тайленолом». Так корпорация *Johnsohn & Johnsohn* смогла не только преодолеть кризис, но и сохранить свой «топ оф майнд». Подчеркнем в очередной раз — *тягчайший кризис был преодолен именно в результате планомерного осуществления политики продуманной коммуникационной ответственности перед обществом.*

С тех пор для антикризисной практики считаются чуть ли не священными «принципы Тайленола». Они таковы.

1. Сделайте все, чтобы глава компании стал доступен для прессы.
2. Попросите прощения, выразите сожаление о трагедии.
3. Если нужно, смело принимайте решение и отзовите продукт.

Безусловно, сравнительно благополучному исходу кризиса фирма *Johnsohn & Johnsohn* обязана не только своей оперативной деятельностью по пресечению причин трагедии и коммуникационной стратегией, но также и тем, что марка *Johnsohn & Johnsohn* до кризиса с «Тайленолом» имела солидный имидж, который послужил в данной ситуации «символическим капиталом», брошенным на чашу весов. Для тех же, кто не располагает запасом доверия к марке в глазах общественности, финал кризиса может привести к потере кредитоспособности фирмы. Поэтому при проведении кризисной коммуникации нельзя не учитывать такой ресурс, как изначальный имиджевый запас торговой марки и предприятия в целом, имеющийся как у потребительского сообщества, так и у общественности в целом.

В России, особенно на региональном уровне, случаются кризисы, которые вызваны всего лишь недостаточной (или превратной) информированностью о деятельности организации. В этом случае бывает достаточно, заручившись поддержкой уважаемой, авторитетной организации или личности (например, региональной Торгово-промышленной палаты или независимого эксперта, возможно, даже из столицы), провести пресс-конференцию для ведущих журналистов, пишущих на деловые темы. На ней раздать документы (включая, например, биографии руководителей организации, адаптированные бизнес-планы и т. п.). Устроить небольшое по времени неформальное общение эксперта с журналистами, в ходе которого они смогут убедиться, что он действительно высоко оценивает настоящее и будущее организации... В общем, заняться благородным делом информирования масс. Если бы все всегда обстояло именно так!

7.6. Антикризисные стратегии: «позитивные»...

Очевидно, что все изложенные выше принципы останутся теорией, пустым звуком без воплощения их в **антикризисные стратегии** — систему действий, учитывающих причины, последствия данного кризиса,

его социальный, экономический контекст, отражение в масс-медиа и, главное, человеческое измерение.

Вот пример, когда организация, попавшая в кризисную ситуацию, приняла к сведению все полезные советы и опыт предшественников, однако, не приведя все это к оформлению в стратегию, скорее проиграла, чем выиграла. Речь идет о катастрофе нефтяного танкера компании *Exxon* у берегов Аляски. Как писали эксперты, авария «зацементировала имя *Exxon* во вневрменном зале позора PR». При этом рассматриваются пять основных проблем, возникших перед руководством компании и в общем и целом неправильно разрешенных.

1. **Ехать или не ехать на место происшествия.** Признав свою вину, выразив согласие оплатить все расходы, руководство компании не поехало на место происшествия. Специалисты сегодня считают, что первому лицу следовало быть там, ходить в нефти и доставать мертвых птиц!
2. **Где разместить центр по связям со СМИ.** Решив, что представители любой уважающей себя информационной структуры будут работать на месте происшествия, руководство компании решило разместить пресс-центр в месте катастрофы, предполагая рассылку кассет с заявлениями и записями брифингов по всей стране. Однако оказалось, что ближайшим к загрязненному нефтью побережью был очень маленький городок с ограниченными возможностями для коммуникаций. К тому же с четырехчасовой временной разницей с Нью-Йорком. Ограниченные телефонные линии не давали журналистам возможности связаться с этим городком, и пресса оказалась отрезанной от центра кампании. Время пресс-конференций не подходило для утренних газет и для ТВ.
3. **Быстрота ответа.** В кризисе следует быть впереди информационного потока, а не позади него. Руководство же фирмы дало свою оценку случившемуся лишь через неделю. Пока Exxon думала, оппоненты действовали. Один из PR-специалистов суммировал ситуацию следующим образом: «Они проиграли битву в первые 48 часов».
4. **«Общественное лицо» компании.** *Exxon* сделала очень многое, профинансировала большую часть расходов по очистке, немедленно запустила несколько проектов по спасению фауны. Но она слабо работала с общественностью. Ее заявления иногда противоречили сообщениям из других источников, которые при этом

пользовались большим (порою незаслуженно) доверием, чем официальные.

5. **Работа с последствиями.** Компания послала чек на $30 тыс. за объективное освещение событий общественному радио Аляски. Радио предпочло не брать деньги, воспользовавшись этим поводом для демонстрации своих принципов. Отказ от «нефтяных денег» вызвал шумный и положительный резонанс. Во многом благодаря ему конгресс США потребовал разработки закона о подобных инцидентах. Ну а работавшие на компанию во время кризиса сотрудники оказались под прицелом персональной критики...

Вот несколько самых распространенных стратегий с кратким комментарием и примерами удачного/неудачного использования (табл. 10).

Однако все это можно назвать «позитивными» стратегиями, которые предполагают, что все произошедшее — лишь досадная случайность, следствие непонимания, заблуждения, недостаточной информированности и т. п. Увы, это далеко не всегда так. В случае если, мягко говоря, «не все так просто», разумно использовать стратегии «негативные».

7.7. ...и «негативные»

Вот их классический перечень, не исчерпывающий, конечно, всех вариантов, но дающий, как вы убедитесь, немало возможностей для комбинирования. И вообще, в силу «негативности» многие из них должны использоваться очень аккуратно — или не использоваться вообще.

Ответ аристократа

Это значит: а) ничего не объясняйте; б) не извиняйтесь. В рамках этого подхода следует говорить как можно меньше, ждать и надеяться, что интерес СМИ переключится на что-нибудь другое. Так поступила компания *Intel*, когда пользователи столкнулись с проблемами (случайными, по мнению компании) в одной из первых версий процессора «Пентиум». Однако настоящей проблемой оказалось то, что пользователи обратились к компании за помощью и поддержкой. Поначалу они вообще не добились никакой реакции. Затем им сообщили, что с процессором действительно имеются проблемы, но столкнуться с ними может только очень продвинутый пользователь. Только под давлени-

Таблица 10
Стратегии по выходу из кризиса

Стратегия	Характеристика. Советы по использованию	Пример
Открытость и быстрота	Обнародование всей информации по данному вопросу без задержек. Изыскивайте возможности как внутри организации, так и вне ее, чтобы представить общественному мнению вашу версию развития событий. Причем делайте это максимально быстро!	*Diet Pepsi* опасения, связанные с применением иглы для подкожных инъекций (несколько таких игл были найдены в жестяных банках) *Diet Pepsi* предоставила доступ СМИ к своему жестяно-баночному конвейерному производству, к общению с сотрудниками и с президентом компании
Формирование единой информационной политики всех служб и подразделений организации	Все события фиксируются, особенно на начальном этапе развития кризиса. Сообщите сначала о своих приоритетах, а уж потом ответьте на вопросы представителей СМИ	Аварийный разлив нефти *Exxon Valdez*. У компании **не было** согласованной информационной политики в ответ на вопросы, поставленные СМИ, что привело к переходу инициативы в плане трактовки событий и изложения информации в руки представителей масс-медиа
Значимость (актуальность для общественности)	В первую очередь разъясните в период кризиса важность проблемы, которая стала причиной наступления кризисной ситуации. Не позволяйте ставить под сомнение важность сделанного вами заявления	Конец 1980-х гг.: серия событий, связанных с передислокацией и закрытием военных баз. Пентагон объявил о закрытии военных баз, заявив об актуальности этого решения для укрепления общей обороноспособности и достижения связанных с этим целей

ем потребителей и производителей персональных компьютеров, в частности компании *IBM*, *Intel* стала проводить политику выборочных замен. Но в конце концов, когда необходимые технические условия были созданы и время, таким образом, выиграно, замена процессора стала производиться беспрепятственно.

Найти другого виновника

Во многих случаях сыграть значительную роль в возникновении кризиса могут действия других людей, компаний или местных властей. Фирма, взявшая на вооружение эту стратегию, обычно выступает

со следующими заявлениями: «Все положения и инструкции в точности соблюдались, однако они оказались неадекватными сложившейся ситуации», или «Причиной кризиса послужили действия других людей, не имеющих никакого отношения к компании», или «Именно жертвы инцидента виноваты в том, что оказались в ситуации, в результате которой они могли пострадать» и т. д. Риск использования данной стратегии состоит в том, что она часто вызывает бурную реакцию противной стороны. К тому же если обвинения выдвинуты бездоказательно, то когда станут известны истинные факты, доверие к компании может быть подорвано. В похожей ситуации оказалось Лондонское управление транспорта после крупного пожара на станции метро «King's Cross». Транспортное ведомство утверждало, что пожар причинил столь серьезный ущерб из-за того, что на станции был использован особый тип краски. Дальнейшее расследование признало этот фактор маловероятным для объяснения масштабов пожара. Еще один случай произошел, когда компания Audi обвинила американских водителей в плохой технике вождения в ответ на утверждения, что у ее модели «Audi 5000» есть проблема «внезапного ускорения».

Парировать удар и обезоружить противника

Это вариация на тему пропагандистской рекламы, к которой прибегают некоторые крупные корпорации. Вовлеченная в кризис компания использует методы популяризации и рекламы, чтобы опровергнуть обвинения, выдвинутые другой стороной, и отстоять свою точку зрения. Эту стратегию часто используют в спорных ситуациях при определении собственника. Ее также иногда применяют в процессе продолжительного кризиса, связанного с разногласиями по поводу производственных отношений. Например, когда в 1989–1990 гг. возникли существенные проблемы с пилотами местных австралийских авиалиний, крупнейшие авиакомпании стали публиковать в газетах рекламные объявления размером в целую полосу, в которых критиковались действия профсоюза пилотов за уклонение их от обязанностей и требовалось принести извинения пострадавшим пассажирам. Еще один пример — это атака в средствах массовой информации, предпринятая компанией *Suziki* в ответ на статью в американском журнале «Consumer Reports», который утверждал, что ее внедорожник «Самурай» слабо устойчив и может легко перевернуться.

Опасный бизнес

Эта стратегия базируется на том факте, что многие отрасли потенциально опасны (например, горнодобывающая промышленность, освоение космоса и т. д.) и рано или поздно вступит в действие «закон больших чисел». И независимо от принятых мер предосторожности аварии в некоторых отраслях неизбежны. Для реализации этой стратегии необходимо обратиться к помощи отраслевой ассоциации, государственного ведомства, независимого ученого или некоего человека с соответствующим опытом, которые объяснили бы опасности, связанные с ведением данного бизнеса, и попросили общественность поддержать компанию в трудное для нее время (т. е. обратиться к высшей инстанции).

Стечение обстоятельств, или «Нам просто не повезло»

Эта стратегия призвана напомнить целевой аудитории о таких вещах, как фатальное стечение обстоятельств или невезение. Например, авиакомпания *Pan Am*, чей самолет в начале 1980-х гг. разбился в Новом Орлеане, подозревала, что причиной катастрофы были крайне неблагоприятные погодные условия. Компания привлекла к экспертизе независимую метеорологическую службу (обратилась в высшие инстанции). В опубликованных отчетах экспертов говорилось, что причиной катастрофы были экстремальные погодные условия, ставшие обстоятельствами непреодолимой силы. Чтобы следовать этой стратегии, компания может приводить примеры аналогичных случаев, происшедших в ее (или другой) отрасли, или убеждать людей, что при работе на переднем крае технологии (чтобы принести благо обществу) некоторые проблемы неизбежны. Если существует реальный шанс, что могут произойти серьезные неполадки, то разумней было бы отказаться от прямой телевизионной трансляции. В подобной ситуации оказалось НАСА в момент катастрофы космического челнока «Challenger».

Не падать духом

Когда в результате взрыва на британской буровой платформе в Северном море погибло 167 человек, президент компании *Occidental* по-

клялся, что семьям погибших будет немедленно выплачена справедливая компенсация, и выделил на эти цели £100 млн. Когда в минеральной воде «Perries» были обнаружены следы бензола, а в детском питании фирмы *Heinz* — осколки стекла, то обе компании отозвали из продажи всю свою продукцию. Устойчивый имидж обоих брендов и быстрая реакция компаний способствовали тому, что негативный эффект для корпоративной репутации обеих фирм был минимальным. (Первые сообщения от компании *Perries* журналисты получили еще до того, как стали известны все факты, касающиеся причин заражения.)

Публичное жертвоприношение

В качестве примера этой стратегии можно привести то, что последовало за катастрофой самолета компании *British Midlands Airways*, рухнувшего на автомагистраль М1 в Великобритании. После всестороннего открытого расследования, установившего, что главной причиной катастрофы стала ошибка пилота, два оставшихся в живых пилота были публично уволены из авиакомпании. Еще один пример подобной реакции — преждевременная отставка председателя правления авиакомпании *British Airways* лорда Кинга, когда в 1993 г. фирма была признана виновной в нечестной конкуренции против одного из своих небольших соперников — авиакомпании *Virgin Airlines*. После этого место главы компании занял сэр Колин Маршалл, бывший при Кинге исполнительным директором, хотя его вина, по мнению многих, была ничуть не меньше, чем Кинга.

Уход с рынка

Это судьба многих детских игрушек, в которых были обнаружены дефекты, продуктов питания, признанных опасными для здоровья, и занимающих высокопоставленные должности людей, оказавшихся замешанными в различного рода скандалах (хотя это и не относится к президентам США). Будучи одной из самых радикальных стратегий, имеющихся на вооружении, она часто является логическим следствием нерешительных действий, предпринимаемых для выхода из кризиса. Иногда этой стратегией пользуются, поскольку дальнейшее посткризисное расследование показывает, что потенциальные выгоды в области бизнеса не компенсируют существующие риски. В других случаях компанию к подобному реше-

нию подталкивает враждебная реакция потребителей. Так произошло с авиакомпанией *Pan Am* после катастрофы в результате террористического акта одного из ее самолетов в небе над шотландским городком Локерби. Количество пассажиров на рейсах этой компании из Америки в Лондон упало до столь низкого уровня, что *Pan Am* была вынуждена продать это направление перевозок компании *United Airlines*.

Дайте нам еще один шанс

В этом случае руководитель организации публично берет на себя всю ответственность за кризис и просит дать компании еще один шанс. Это признание иногда может сопровождаться отставкой руководителя, но не обязательно. В случае с авиакомпанией *Japan Airlines* ее президент Я. Такаги ушел в отставку сразу же после катастрофы одного из самолетов. Другой пример — банк *Salomon Brothers*, в котором высшее руководство торжественно покинуло свои посты, после того как обнаружилось, что были нарушены законы, касающиеся торговли облигациями.

7.8. Если на вас «наехали»...

Бывают случаи, когда вы понимаете, что волна негатива, общественные волнения, повышенное внимание властей — не роковая случайность, но сознательный «наезд» со стороны конкурентов. Что же делать в этом случае?

Прежде всего нужно принять решение относительно реагирования на конкретные факты (например, выброс компромата в СМИ).

Вернемся к уже упомянутому исследованию «Связи с общественностью в российских банках». При ответах на вопрос «Что делает пресс- или PR-служба банка, когда во время кризисных ситуаций в СМИ появляются негативные материалы?» шкала приоритетов распределилась следующим образом.

1. Содействует появлению позитивных статей о банке в других СМИ — 100%.
2. Требует от главного редактора опубликовать опровержение, проводит пресс-конференцию с опровержением приведенной в СМИ информации, обращается в суд — 60–70%.
3. Никак не реагирует — 55%.

Эксперты справедливо замечают, что последняя позиция не представляется разумной, поскольку на современном информационном поле присутствует такое явление, как состязание информационных версий. Из одних и тех же событий вытекают разные версии, а побеждает из них та, которая активнее продвигается. То есть, устраняясь от реагирования на негативный материал, организация становится аутсайдером в этом состязании, что может вести к проигрышу. Иначе говоря, ситуация может получить имя, которое ей дадут ваши противники...

В случае если вы твердо уверены, что инициатором кризиса были ваши конкуренты, нужно работать, воздействовать на общественное мнение в опредленном направлении и определенными методами. Вот что советуют авторы книги «PR на 100%».

1. Если вы абсолютно уверены в клеветническом характере публикации, то подавайте судебный иск на данное СМИ о защите деловой репутации коммерческого предприятия.
2. Установив инициатора негативных материалов, попробуйте вступить с ним в переговоры, чтобы добиться от него прекращения вредительской (для репутации вашей компании) деятельности и возможной реабилитации.
3. Если в вашем регионе существует отраслевая ассоциация, объединение или союз, то используйте эту организацию для влияния на любителей нецивилизованных способов конкуренции.
4. Наказывайте (или заявляйте в личной беседе с менеджерами СМИ) издание, где появился компромат, рублем, т. е. неразмещением у них своих материалов.
5. И главное — все время действуйте, не оставляйте негативные публикации, спровоцированные вашими конкурентами, без внимания. Не давайте им «сесть вам на шею», дайте им понять, что вы готовы так же дерзко, но цивилизованно отстаивать свою репутацию.

Один из ярких примеров конкурентных атак последнего времени: в 2003 г. банк «УралСиб» подвергся атаке со стороны «черных пиарщиков» — жители Новосибирска и Уфы обнаружили в своих почтовых ящиках листовки с фирменным логотипом банка, где опровергались сведения о его якобы банкротстве. Листовки призывали вкладчиков «не волноваться за свои сбережения из-за конфликта с налоговыми органами и временных трудностей по уплате недоимки в 12 млрд руб., возникших по вине сына президента Башкортостана У. Рахимова и в связи с уголовным делом на президента банка А. Курманаева». Что

должен был подумать любой нормальный вкладчик? Только одно: нужно немедленно ликвидировать все отношения с банком! На это и была рассчитана акция. Она провалилась в основном из-за самоуверенности ее организаторов, которые дали себя задержать и, что называется, во всем покаялись... При этом, по оценке экспертов, департамент по связям с общественностью «УралСиба» просто растерялся, и в случае более умелых действий противников еще не известно, чем бы все закончилось.

Конкурентная борьба, принимающая «черные» формы, конечно, распространена не только в России. Например, одно время компания *Microsoft* «опускалась» в глазах потребителей так: от ее имени рассылались по Интернету послания, содержащие вирусы... Кроме того, проводились и специализированные PR-акции, направленные против корпорации *Microsoft*. Так, на сайте billgatesisdead.com была налажена продажа футболок и кружек с надписью «Bill Gates Is Dead» («Билл Гейтс мертв»). На сайте также продавались коврики для мыши с изображением символа операционной системы «Linux» — пингвина, расстреливающего из автомата Билла Гейтса, который, правда, на коврике не поместился. Но чтобы ни у кого не оставалось сомнений, в кого палит пингвин, на коврике поместили ту же надпись: «Билл Гейтс мертв». Надо заметить, что баннер агентства «Нетоскоп», рекламирующий новость о гипотетической смерти Билла Гейтса, стал одним из самых кликабельных за всю историю агентства...

Чем же отвечает *Microsoft*? Общей заботой об имидже, пожертвованиями на борьбу со СПИДом, работой с потребителями (призванной продемонстрировать заботу о безопасности и надежности Windows) — и полностью игнорирует происки конкурентов. Выбрана негативная стратегия «ответ аристократа», однако, по мнению экспертов, ответная кампания не помешала бы. Тем более что операционная система «Linux» тоже вполне уязвима для критики. Но то, что может позволить себе *Microsoft* с гигантскими оборотами, вряд ли позволительно для средней региональной фирмы...

7.9. Десять основных ошибок антикризисного пиара

Итак, подведем итоги и назовем 10 основных ошибок, которые, к сожалению, сплошь и рядом допускают те, кто хочет взять органи-

зационный кризис под свой контроль. Конечно, этих ошибок гораздо больше, но если вы избежите нижеследующих десяти — будет уже хорошо!

1. **«Пассивная крайность»**: выбор стратегии, основанной на принципах «Ничего не говорить», «Никак не реагировать».
2. **«Активная крайность»**: поднятие чрезмерной шумихи, полное отрицание всех фактов, даже имеющих основания в действительности.
3. **Принятие позиции «загнанного в угол»**: возможно только оправдаться, снизить потери, но не взять кризис под управление.
4. **Недооценка/переоценка силы кризиса и его возможных последствий**: связана с отсутствием полноценной аналитической работы, нестабильностью внутри организационной структуры.
5. **Недооценка/переоценка сознательной воли «авторов кризиса»**: нельзя подозревать всех и вся, но и нельзя заранее все списывать на невезение и неблагоприятные обстоятельства.
6. **Несоблюдения «правила 6 часов»**: запаздывание информации, допущение того, что аудитория узнает о случившемся не от вас.
7. **Несоблюдение «принципов "Тайленола"»**: уход руководства от личной ответственности, робость и нерешительность в вопросе отзыва продукта и т. п.
8. **Отсутствие предварительной подготовки**: разработки возможных сценариев, действующих сил и т. п.
9. **Отказ от учета опыта предшественников**: в частности, от выбора одной из стратегий, мол, у нас все по-другому, все само собой образуется и т. п.
10. **Недоверие к профессионалам со стороны руководства организации**: зачем мне ваши советы и действия, я лучше знаю ситуацию, разберусь сам. Как правило, этого-то и не получается.

7.10. Кризисный PR: российская специфика

Говоря о специфике российских антикризисных кампаний, мы вновь должны вспомнить, что кризис в нашей стране в последнее десятилетие стал чем-то весьма привычным. Достаточно вспомнить события августа 1998 г., когда казалось, что доверие к стране и правительству

упало до крайне низкой точки и внутри России, и за ее пределами, среди политических и деловых партнеров. Вот некоторые факты и отзывы того времени.

> «Заместитель директора центра Российских исследований Гарвардского университета М. Голдман заявил, что российское правительство потеряет доверие к самому себе, поскольку лишь за неделю до обвала рубля Ельцин отрицал возможность девальвации... Информационная политика режима не только содействовала дальнейшему падению авторитета России, но и способствовала исчезновению последних иллюзий наших граждан относительно власть имущих[1]».

Вместе с тем последующие события: «призвание на власть» Е. Примакова, дистанцировавшегося от окружения Б. Ельцина, смена идеологической парадигмы с «прозападной» на «патриотическую» плюс выигрыш отечественного производителя от сокращения импорта — не только сгладили последствия «дефолта», но и заставили многих экспертов говорить о его «благотворности». По крайней мере для установления режима правления президента В. Путина и его команды этот кризис и в самом деле был благотворен...

Такого рода «неоднозначностей» хватает и в коммерческом секторе России. Вот откровенный рассказ одного из отечественных PR-специалистов (возможно, здесь стоит поставить кавычки...) о «преодолении кризиса» (тут уж кавычки необходимы) в одном из российских банков.

> «О некоем банке "А" в прессу просочилась информация об отзыве его лицензии. Стояла задача опровергнуть этот слух в печати, восстановить доверие к банку. Как известно, Центробанк России устанавливает определенные нормативы бухгалтерской отчетности для банков. Наш банк "А" нарушил эти нормативы, вследствие чего Центробанк направил ему письмо, в котором говорилось о том, что его лицензия на привлечение средств с юридических лиц ограничивается сроком на 6 месяцев. Получается, что лицензия как таковая была — и это правда. В СМИ была развернута целая кампания по опровержению слухов, проведенная достаточно успешно. В результате люди продолжали нести в банк деньги. Однако информация о письме Центробанка осталась в тайне. По существу для службы PR были открыты два источника информации в банке: годовое аудиторское заключение и баланс (который часто не отражает реального положения дел). В конечном счете наш банк "А" рухнул, оставив после себя лишь несчастных и обманутых вкладчиков».

---

[1] *Пашенцев Е.* Паблик рилейшиз: от бизнеса до политики. – М., 2002.

Автор оправдывает свои действия тем, что ему и его команде не были известны все показатели банка и поэтому сами пиаровцы были введены в заблуждение. Однако, глядя правде в глаза, можно задаться вопросом: а ставило ли PR-агентство, о котором идет речь, перед своим заказчиком дилемму — или мы узнаем **всю** информацию, или просто не работаем? Думается, что никаких таких дилемм обозначено не было...

Впрочем, говоря о специфике российского антикризисного PR, мы не должны забывать национальные особенности — работы ли со СМИ, привычек и стереотипов общественности и т. п. Вот пример.

> Одна из забастовок авиадиспетчеров была погашена в Домодедовском аэропорту. Выяснилось, что у большинства ее зачинщиков — крепкие кирпичные особняки. А чтобы это стало известно журналистам, пиарщики соорудили пресс-центр рядом с шоссе, ведущим к аэропорту, и разложили там снимки «бедных хижин» бастующих. На следующий день они появились почти во всех газетах...

Очевидно, на каких «общественных струнах» сыграли здесь специалисты по антикризисному PR. Очевидно и то, что вне России эти «струны» звучали бы менее убедительно. Вместе с тем прямых нарушений этики мы здесь не находим.

Вот еще один пример, также свидетельствующий о специфическом российском подходе к разрешению кризисов. Подходе, который до сих пор во многом основан не на технологиях, но на личностях.

> Итак, некая известная и авторитетная отечественная фирма основывала свою деятельность на товарном кредите. Интересно то, что этот кредит предоставлялся под «честное слово» генерального директора. И вот совершенно неожиданно для кредиторов он тяжело заболевает. Фирма на несколько месяцев лишается своего руководителя, все буквально трещит по швам. Кредиторы, не располагая достоверной информацией ни о состоянии здоровья генерального директора, ни о положении дел на фирме, стали проявлять заметное беспокойство. Все сведения можно было получить исключительно из неофициальных источников, которые сильно искажали действительность и представляли фирму в невыгодном для нее свете. Всеобщая паника привела к тому, что стали пустеть склады компании, увольнялись сотрудники. Возникла реальная кризисная ситуация, влекущая за собой гибель фирмы.
>
> Почти отчаявшись, руководство обратилось за помощью к службе PR. Была сформирована специальная кризисная команда, получившая полномочия на управление фирмой. Эта команда, изучив ситуацию, пришла к выводу, что *проблема была только в отсутствии достовер-*

ной стабилизирующей информации о компании, что привело к полной потере доброжелательного отношения и доверия.

Было проведено экспресс-исследование нужд и потребностей клиентов, разработана концепция развития фирмы, проведена ее реструктуризация. Одновременно готовилась и PR-акция по подавлению кризисной ситуации. Первым делом был проведен поиск лиц или организаций, влияющих на данный сектор рынка и могущих выступить гарантом надежности фирмы. В этом качестве выступил один из комитетов при профилирующем министерстве. На заседание этого комитета, посвященное проблемам развития отрасли, от его имени были специально приглашены все кредиторы фирмы, а также потенциальные кредиторы и клиенты.

Каждый из приглашенных получил пакет документов, в который входили биографии новых руководителей, концепция развития компании и полный финансовый отчет о деятельности. Во время заседания новый руководитель фирмы доложил о насущных проблемах отрасли и предложил их эффективное разрешение при помощи своей организации. Фактически спровоцировав присутствующих на вопросы о состоянии дел своей фирмы, он смог провести презентацию новой стратегии и ликвидировать недоброжелательное отношение, предоставив полную и достоверную информацию. Иначе говоря, было проведено открытое публичное выступление в глубоко специализированной среде.

Результаты проведенной PR-акции были просто ошеломляющими Через неделю товарный кредит, вновь предоставленный фирме, составил 170% от докризисного, а количество кредиторов и клиентов увеличилось.

Эта история, намеренно поданная нами в «обобщенном» виде, демонстрирует, что и в отечественной бизнес-среде можно — и нужно! — эффективно работать в соответствии с коренными принципами открытой, прямой и честной коммуникации. Особенно в условиях кризиса.

Резюме главы: 10 советов по борьбе с кризисом

1. Прямо сейчас начните все необходимые предкризисные мероприятия аналитического и организационного характера.
2. Если кризис уже разразился, определите, к какому типу он относится и каковы ваши персональные возможности по недопущению перехода ситуации в конфликтную.

3. Определите «действующих лиц» кризиса, поймите, вызван ли он объективными причинами или нападками конкурентов.
4. Тщательно проанализируйте все каналы внешней коммуникации, в случае необходимости перекройте некоторые из них, а остальные поставьте под свой персональный контроль.
5. Определите «зону спасаемого», четко поняв для себя и оповестив руководство, чем именно (прежде всего материальными активами) следует пожертвовать.
6. Просчитайте самый худший и самый лучший варианты развития событий, сформулируйте на основе этого вариант оптимальный.
7. Проверьте готовность руководства к личному участию в кризисе (исполнению «принципов "Тайленола"»), в том числе в случае необходимости к частичному признанию вины. В случае неготовности руководителя лично настоятельно требуйте назначения фигуры кризисного спикера из высшего руководства организации. В случае необходимости этот человек выполнит функцию «зиц-председателя».
8. Выберите стратегию антикризисных действий и в дальнейшем четко следуйте ей.
9. Старайтесь избежать хотя бы «десяти роковых ошибок», описанных выше.
10. Четко помните, что планомерные усилия позволят если не минимизировать, то существенно снизить последствия любого организационного кризиса.

Задача седьмая: банку нужен кредит доверия

Описание ситуации

Средний по провинциальным меркам банк X испытал сразу несколько ударов судьбы: во-первых, его хранилище было ограблено злоумышленниками, во-вторых, финансовый директор убыл в неизвестном направлении, захватив с собой два чемодана с документами и ценными бумагами. Конкуренты поспешили донести эту информацию до частных вкладчиков (банк X ориентировался именно на вклады физических лиц). Те, соответственно, поспешили изымать свои деньги. Реальный ущерб был не так велик, как его последствия в обще-

ственном мнении — ведь известно, что ни один банк мира не способен выдать вкладчикам все их вклады одновременно, они же находятся в обороте... Банк X оказался в ситуации глубокого кризиса.

Формулировка задачи

Убедить частных вкладчиков, общественность в целом, что банку X, а также их деньгам, отданным банку X, ничего не грозит. И поэтому лучше их оставить на счетах, чем изымать в «пожарном порядке».

ГЛАВА 8
РЯДОМ С ПИАРОМ

– Что значит «жил под именем»? – немедленно спросил Кристофер Робин.
– Это значит, что на дощечке над дверью было золотыми буквами написано «Мистер Сандерс», а он под ней жил.
– Он, наверное, и сам этого не понимал, – сказал Кристофер Робин.
– Зато теперь понял, – проворчал кто-то басом.

Речь здесь пойдет о коммуникациях, которые сегодня принято выводить из сферы PR. Прежде всего это брендинг. Дело в том, что эти коммуникации, с одной стороны, «шире» PR, поскольку включают в себя и PR-элементы лишь наряду со многими другими. С другой стороны, без PR-методов в них все же не обойтись. Поэтому разговор об этих разновидностях коммуникационного менеджмента представляется нам не только возможным, но и необходимым. Однако следует помнить главное правило коммуникационного менеджмента: желаемого можно добиться только совместными усилиями в сфере коммуникаций! Ну и еще немаловажное соображение – очень часто PR-отделу, как мы говорили неоднократно, а вы, возможно испытали на себе, приходится заниматься всеми организационными коммуникациями. И если то, что такое реклама, в общем и целом понятно, то отделить PR от брендинга и, скажем, BTL вряд ли по силам большинству руководителей организаций. А самое главное – стоит ли?

8.1. Бренд: сиюминутное и вечное

Надо полагать, термин «бренд» сегодня знаком каждому. Более того, как полагают некоторые исследователи, «ландшафт бренда», или «брендшафт», есть то, что нас окружает постоянно и повсеместно. Причем — неосязаемо и неощутимо для нас, прямо как воздух. Так что же такое бренды, которыми мы дышим?

Проще всего понять этот термин в сравнительном контексте. Брендом когда-то называли клеймо, которое ставили на крупный рогатый скот, чтобы отличить собственную лошадь или корову от принадлежащих соседу. Теперь такое клеймо следовало бы назвать «торговой маркой». Торговая марка — это то, что дает имя безымянному товару или продукту. Давно ли мы все пили «просто молоко» и ели «просто хлеб»? Они, как и значительная часть товаров даже непродовольственных, были безымянными. Но вот появилась конкуренция, нужно было выделяться из общего ряда — и делать это, как было уже неоднократно замечено, прежде всего на уровне символическом. То есть для начала — на уровне имени.

Итак, *торговая марка является именем собственным того или иного продукта или организации.*

Однако, как говорится, есть имена — и имена. Среди тысяч носителей имен Алексеев, Марин, Ипполитов и т. п. есть такие люди, которые нам очень близки и дороги. То же самое и с торговыми марками. Большинство из них просто обозначают какой-либо товар, и только некоторые из них — такой товар, который связан у нас с чем-то большим, нежели желание наесться (напиться, накуриться) вдоволь, защитить себя от холода и непогоды, т. е. удовлетворить первичные, физиологические потребности. Использование товаров «брендированных» сулит нам нечто большее. Возможно, первое известное человечеству применение торговой марки практиковалось еще во времена Древнего Египта, когда ремесленники ставили свое тавро на сделанные ими кирпичи, чтобы определить создателя каждого кирпичика. Также существуют задокументированные свидетельства появления торговых марок на греческих и римских светильниках, китайском фарфоре. Торговые марки использовались в Индии в 1300 г. до н. э.

Отличительные знаки товаров активно применялись в Средние века, когда цеховые ремесленники помечали свои товары особой маркой. Это стало необходимым, поскольку население росло и на одной и той же территории появилось больше одного кузнеца, каменщика, са-

ножника или плотника. В некоторых старых городах Европы, таких как Зальцбург и Роттенбург, туристы до сих пор могут встретить подлинные железные «торговые знаки», отмечавшие мастерские, где работали «держатели» этих торговых марок. В 1266 г. английское законодательство официально требовало, чтобы булочники отмечали своим знаком каждую буханку хлеба, чтобы вес каждой буханки соответствовал заявленному.

С ранней истории Соединенных Штатов марки часто использовались для идентификации скота (коров, овец), позже стали применяться для отмечания особого качества товара, представленного владельцем определенной фермы или ранчо. Американский табак одним из первых испытал на себе силу торговых марок: «Smith's Plug and Brown» и «Black's Twist» были первыми марками табака. В 1850 г. была выпущена первая карамель «Procter & Gamble», которая стала популярна на всем протяжении Миссисипи. В 1870 г. Конгресс начал требовать, чтобы каждый владелец торговой марки отсылал в Патентный офис название и описание своей марки, а также уплачивал сбор в размере $25.

Сегодня — иное. Сегодня **бренд** — это «продвинутая» торговая марка, которая обещает потребителю нечто большее, чем удовлетворение физиологических потребностей. А если стремиться к максимальной краткости, то можно сказать: *бренд — это обещание.*

Что «обещает» нам с вами жевательная резинка X? На первом уровне — защищенные от кариеса, чистые зубы, приятное дыхание. Но на втором — легкость и свободу в общении, привлекательность для других (в том числе лиц противоположного пола). Иначе говоря — продвижение по воображаемой социальной лестнице (последнее особенно важно для молодежи). А вот жевательная резинка Y ограничивается только потребительскими (в прямом смысле) свойствами. Какая из них популярнее у покупателя? Ответ очевиден. Можно вспомнить также дорогие (или модные) автомобили, дизайнерскую одежду и аксессуары... Их стоимость давно уже не имеет ничего общего с некими «объективными затратами», себестоимостью и т. п. Иначе почему галстук от Версаче (несколько квадратных метров шелка плюс работа дизайнера и швеи) стоит дороже «жигулей», на изготовление которых пошла не одна тонна железа и труд тысяч людей?.. Да, брендированный товар можно продать гораздо дороже. Более того, стоимость бренда ведущих мировых компаний давно уже превысила стоимость их производственных активов. Ведь потребители таких товаров платят дополнительные деньги хотя и за материальные, но субъективно вполне отчетливые характеристики.

Как раз эти характеристики и являются самым главным для понимания сути бренда, сколь бы она ни отличалась в трактовке различных исследователей (а книг про бренд написано очень и очень много).

Назовем пять основных источников «добавленной ценности» бренда в глазах потребителя.

1. **Подлинность происхождения.** Если мы покупаем брендированный товар, то должны быть полностью уверены в его происхождении. Низкокачественные подделки — худший враг бренда! Вспомним майки с надписью «Hugo Boss», которыми все минувшее десятилетие торговали на всех без исключения российских вещевых рынках. Пойду ли я покупать аналогичную майку в бутик, если все равно никто не поверит, что она стоит больше 100 руб.?
2. **Неизменность качества.** Разумеется, наряду с подлинностью это минимум того, что мы можем ожидать от товара с брендом. Купленный в любом месте товар под одним и тем же брендом должен иметь совершенно идентичные свойства. Как говорится, «"Мерседес" он и в Африке "Мерседес"». Впрочем, и «Запорожец» тоже. Вот только у первого, в отличие от второго, качество неизменно высокое. Сюда же можно отнести и такое важнейшее требование, как безопасность потребления, гарантируемая брендом. Для разных групп товаров само понятие безопасности может означать совершенно разное — если для продуктов это «натуральность», то для сложной техники, наоборот, «высокая технологичность».
3. **Социальный капитал.** Как было сказано выше, в России об особенности человека судят по тому, как он одет, на чем ездит — в общем, потребительский статус определяет статус социальный. Впрочем, и на Западе многие мошенничества удаются потому, что махинаторы хорошо одеты и демонстрируют свою принадлежность к высокому потребительскому уровню...
4. **Личностный капитал.** Целая группа ощущений, порождаемых брендированным товаром. Начиная от чувства уверенности в общении с другими людьми, заканчивая «памятью детства».
5. **Космополитизм/национализм.** Для одних (как правило, молодежи) более престижно потребление товаров, имеющих хождение во всем мире, для других — наоборот, отечественных. В первом случае, потребляя, мы как бы присоединяемся к большинству (что вообще человеку свойственно), во втором — сохраняем свою национальную (ощущаемую и как личностная) идентичность.

Подчеркнем, что очень часто этих «минимальных системных требований» может быть просто недостаточно. Или, что еще чаще, они должны сочетаться очень тонко, в разных пропорциональных долях... Поэтому-то создание бренда — настоящее искусство! Развитым, или сильным, брендом (иногда и в отечественной практике это понятие дается без перевода — strong brand) считается такой, который знают и могут отличить от других марок по ключевым элементам более 60% потребителей данной товарной категории. Если таких потребителей менее 30%, то бренда просто-напросто не существует — это не более чем торговая марка.

Конечно, нельзя абсолютизировать бренд. В конце концов, он существует лишь в сознании потребителя. Конечно, это так, но... В заключение вспомним, что еще в 1989 г. в Лондоне состоялась крупная конференция под красноречивым названием «Бренды бессмертны». Сопутствовало работе конференции такое графическое изображение: над развалинами древнего города встает солнце со стилизованным человеческим лицом. Под всем этим красуется следующая надпись: «Дома стареют и ветшают. Машины приходят в негодность. Люди умирают. И лишь бренды живут вечно». То есть они не только бессмертны, но и божественны. Что ж, миновавшие с того времени годы уверенность специалистов в таком выводе ничуть не поколебали...

8.2. Создание бренда: принимаем решение

И вот вам предстоит принять решение о «брендировании» какого-либо продукта вашей организации или даже ее самой... Или по-другому: ваш босс, прослышав, как хорошо иметь свой бренд (например, прочитав предыдущую главку!), озадачил вас изобретением и внедрением в сознание потребителя оригинального бренда. А ваша задача как патриота своей организации, отговорить босса от безнадежной затеи. В общем, вот вам «горячая пятерка» *аргументов в ненужности/невозможности немедленного создания бренда*. Заранее оговоримся: эти аргументы вы можете не принять. И в самом деле, они дискуссионны. Но учитывать их, опровергать или соглашаться вы в любом случае должны!

Факторы внешние

1. **Нет выхода на рядового потребителя.** Смеем утверждать: российская фирма по оптовой продаже металлопроката может сме-

ло обойтись без бренда в ближайшие 10 лет! В отличие, допустим, от торговой сети, занимающейся стройматериалами.

2. **Нет мощных конкурентов.** Конечно, нельзя почивать на лаврах и наслаждаться монополией — но вот если вы вбухаете огромные средства в создание бренда, ослабив себя, на ваши развалины охотно слетятся те, кого вы сегодня и в расчет не берете.
3. **Вы обладаете устойчивой, преданной потребительской аудиторией.** Еще раз повторим, что о потребителях надо думать постоянно, но совсем не обязательно огорошивать их абсолютной новинкой — покупали они, скажем, ваши бельевые прищепки, а потом выясняется, что нужно покупать новейшее, максимально технологизированное изделие «Last not least+» (т. е. те же прищепки). Не надо путать и пугать людей!

Факторы внутренние

1. **У вашей организации недостаточно материальных ресурсов.** Этот аргумент хорошо действует на руководство. Да и вправь, начав дело, потратив большие деньги (а нужны именно такие деньги, другими не обойдешься!), вы рискуете оказаться у напрочь застрявшей в безденежном бездорожье корпоративной телеги... Вперед — нет средств, назад — уже невозможно. Ужасная картина!
2. **У вашей организации не хватает организационных ресурсов.** Звучит каким-то дурным каламбуром, но угроза серьезна — если у вас нет мощного коммуникационного отдела, хороших связей со СМИ и независимыми агентствами по коммуникациям, наконец, если ваше руководство «не врубается»... В общем, даже одной из этих нехваток достаточно, чтобы выставить вас и вашу организацию на посмешище всем! Привести к разбитому корыту...

И помните — в России, по строгим западным критериям, не создано ни одного «сильного» бренда! (По более мягким оценкам, их не более десятка...) Все, что мы вспоминаем в этой связи, не более чем раскрученные, но не переведенные в новое качество торговые марки. Так что не стоит очень переживать насчет своей мнимой «отсталости» и пытаться бежать впереди паровоза. Догонит и раздавит!

Но если вы все-таки решили создавать и развивать бренд, тогда вперед!

8.3. Типы брендов

Помимо **сильных** и **слабых** брендов, речь о которых шла выше, выделяют и другие типы. Назовем некоторые из них.

- **Товарные бренды** (Product Brands) — это первые из появившихся брендов на рынке. Они являются основой, ядром брендинга, поскольку явно превалируют в количественном отношении над другими типами и вспоминаются потребителями в первую очередь.
- **Сервисные бренды** (Service Brands). Их гораздо меньше на рынке, чем товарных брендов. Неосязаемые услуги гораздо тяжелее представить в привлекательном виде и продать покупателям, которые часто испытывают трудности с выбором даже тех товаров, которые они могут увидеть и пощупать. С другой стороны, так называемый сервисный менталитет, который просто необходим для формирования сервисного бренда сегодня, будет являться также универсальным требованием для любого бренда в следующем тысячелетии — вне зависимости от его вида. Некоторые сервисные бренды, такие, например, как бренд розничной торговой сети, на самом деле способствуют продаже товаров определенной группы; однако брендом является сам магазин, а не те товары, которые он продает.
- **Бренды личностей** (Personal Brands) — спортсмены, певцы, политики, бизнесмены — всегда существовали в человеческом обществе, но именно сейчас они стали похожими на все остальные бренды. Их особенность как бренда заключается в том, что их знаменитость распространяется гораздо дальше, чем сфера их деятельности: спортсмены и политики снимаются в рекламе, певцы — в кино, актеры и бизнесмены проводят спортивные соревнования.
- **Бренды организаций** (Organizational Brands) — корпораций, некоммерческих организаций, политических партий, образовательных учреждений. В настоящее время организации начинают понимать важность планомерного создания собственного бренда. Следует отличать корпоративный бренд, который создается для продвижения на рынке товаров, от бренда организации. «General Electric», «Microsoft», «AT&T», «Boeing», «Benetton» — все это примеры корпоративных брендов, при работе с которыми применяются те же методы, что и с товарными или сервисными брендами, кото-

рые продаются под корпоративными «зонтиками». Бренд самой организации — это новая, пока еще мало разработанная и сложная область. Он тесно переплетается с брендом продуктов, которые продает компания, и зачастую — с брендом личности продавца этого товара. Так, например, бренд «Nike» на самом деле представляет собой мириады ассоциаций с брендом, которые работают совместно на всех уровнях. Кстати, если придерживаться воззрений ряда исследователей, то можно смело утверждать, что православная церковь — это сильный, устоявшийся бренд.

- **Бренд событий** (Event Brands) — периодически проходящие события, как правило, в мире спорта, индустрии развлечений и искусства. Цели организаторов подобных мероприятий чаще всего достигаются за счет использования традиционных инструментов брендинга. Те суммы, которые рекламодатели платят за право показать свой продукт в перерывах при трансляции престижного спортивного турнира, — вот цена подобного рода брендов.
- **«Географические» бренды** (Geographical Brands) — города, страны, курорты. Этот вид бренда постепенно становится распространенным, особенно в туристическом бизнесе, где создание «географического» бренда позволяет извлекать дополнительные доходы. Наиболее яркие примеры уже сложившихся географических брендов — горнолыжный курорт Сент-Мориц, Французская Ривьера и Сейшельские острова — приносят туристическим компаниям немалую долю прибыли.
- **Потребительский и высокотехнологичный бренд.** Интуитивно наиболее понятная классификация бренда — по типу товаров, для которых этот бренд создан. Товары обладают разными характеристиками, по-разному продаются и используются, удовлетворяют разные потребности. Все особенности товара отражаются в бренде и в управлении им. Для нас важны бренды с точки зрения коммуникационной, т. е. с точки зрения их продвижения и с точки зрения отношений между брендом и потребителем. Согласно Галине Чугуновой («Брендинг в экономике: концепции, методики, технологии»), выделяются следующие типы брендов с точки зрения «потребительско-брендинговых отношений»:
  - **Приземленный, сориентированный на семью, искренний, старомодный бренд.** Таким образом можно описать бренды «Hallmark», «Kodak» и даже «Coke». Отношения с подобным брендом напоминают отношения с близким, уважаемым и любимым членом семьи.

- **Вдохновленный, юный, современный, энергичный бренд.** Среди безалкогольных напитков «Pepsi» подходит под это определение бренда гораздо лучше, чем «Coca-Cola». Было бы особенно приятно провести с таким человеком выходные.
- **Образованный, влиятельный, компетентный бренд.** Лучше всего на эту роль подходят «Hewlett-Packard» и «Wall Street Journal». Отношения с таким брендом похожи на то уважение, которое возникает к людям, уважаемым за их знания и опыт: учителям, министрам, крупным бизнесменам.
- **Претенциозный, богатый, снисходительный бренд.** Для некоторых такие отношения олицетворяют «BMW», «Mercedes» или «Lexus» — в противоположность «Mazda Miata» или «VW Golf». Такие отношения можно встретить с могущественным боссом или богатым родственником.
- **Атлетичный, «туристский», немного диковатый и неотесанный бренд.** «Nike» (в противоположность «LA Gear»), «Marlboro» (в противоположность «Kent») — вот примеры брендов, использующих такой тип отношений. Такая компания хороша для загородной прогулки.

Отношения, которые используют многие бренды, — это дружественные отношения, которые характеризуются доверием, надежностью, пониманием и заботой. В зависимости от личности бренда отношения могут варьироваться, по-прежнему оставаясь в рамках дружбы. Друг рядом с тобой, относится к тебе с уважением, с ним приятно проводить время, и он тебе нравится. Этот тип отношений может устанавливаться брендами с совершенно разными личностями. Некоторые друзья веселы и беззаботны. Другие — серьезны и исполнительны. Третьи — надежны и не претенциозны. С некоторыми просто приятно находиться рядом. Акцентирование внимания не на личности бренда, а на дружественности отношений с ним дает больше возможностей и гибкости в формировании индивидуальности бренда. А в итоге — к успеху в брендинге.

8.4. Как его назовешь, таким он и будет

Отечественные названия брендов сегодня, по сути, используют широко только две модели: наименования, **связанные с отечественной историей, прежним опытом потребителей**, и «космополитичные», «притворяющиеся импортными». По первому пути идет кондитер-

ская и пищевая отрасль (печенье «Юбилейное» от фабрики «Большевичка» и т. п.), по второму — табачная. Так, провинциальная Бийская табачная фабрика сменила марку сигарет «Русь», не пошедшую в потребительские массы, на таинственно звучащий «Джокер» (который вдобавок и пишется английскими буквами!). Однако мировой опыт названия брендов много шире. Вот какие модели считаются сегодня наиболее перспективными, по мнению Дж. Коттино, директора по названиям в компании *Interbrand* в Нью-Йорке. Могайте на ус и потренируйтесь в возможном названии своего бренда!

Названия, отражающие цель бренда

Эксперты полагают, что технологический прогресс будет продолжать уравнивать возможности конкурентов: станет все труднее выиграть, основываясь лишь на качестве продукции. Поэтому названия будут все больше сосредоточиваться на выгодах высшего порядка для конечных пользователей. Названия помогут отразить стремления брендов, указывая на то, чем бренд хочет стать, а также оставляя возможность будущих изменений. Надо полагать, что такие названия будут использоваться все большим количеством брендов в новом столетии, чтобы помочь товарам, которые играют роль «стиля жизни», а не просто одноразовых продуктов. Например, шоколад «Вдохновение» или слабоалкогольный коктейль «Нирвана» намекают потребителям, что они получат в награду за потребление...

Индивидуализация названий

В 1990-е гг. было очень много названий, говорящих о преимуществах скорости и комфорта, достигнутых благодаря техническому прогрессу. Поколение Интернета воспринимает и скорость, и удобство как нечто само собой разумеющееся. Более актуальными преимуществами для потребителя стали индивидуализация и персонализация. Есть основания думать, что эти понятия будут широко представлены в названиях товаров и услуг в ближайшем будущем. Станут широко применяться приставки, сообщающие об индивидуализации, такие как «My» (мой) и «I» (я), например «Itime». Возрастет и использование персоналий, для того чтобы придать технологии человеческое лицо и передать идею индивидуализированного сервиса. Возможно, возродится тенденция названий брендов с использованием персональных имен. Конечно, как не вспомнить шоколад «Аленка» или целую успешную

линию продуктов «Моя семья»! Персонажи всегда были популярны в маркетинге, направленном на детей, но их число будет постоянно расти и среди товаров для взрослых. Вот и фирма *Interbrand* помогла *Sony* назвать собаку-робота именем собственным — правда, не тузик, а «Aibo». Первые две буквы «Aibo» происходят от выражения «искусственный интеллект» (artificial intelligence). Кроме того, «Aibo» — робот с глазами, так что можно его описать как «eye-bo(t)». К тому же, «Aibo» созвучен японскому слову «приятель», потому что он хороший друг.

Национально-региональные различия

Данный пункт для современной России едва ли подходит — особенно в нынешних условиях тотального патриотизма, сопровождающегося «ползучей глобализацией». А вот население США и Западной Европы все более становится мульткультуралистским, проще говоря — «небелым». Поэтому там возрастает успешность комбинаций афроамериканских и латиноамериканских слов, используемых для названия продуктов, прежде всего для молодежной аудитории. Ну и глобализации там боятся меньше, чем у нас. По мнению штатовских школьников, происхождение слова «суши» — чисто американское. Они, не задумываясь, перечисляют множество названий своих любимых блюд, не осознавая, что эти названия — японские или китайские. У нас этот вариант может котироваться для подчеркивания регионального своеобразия продуктов, рассчитанных на узкотерриториальную аудиторию. Ваше пиво может называться как район города, но едва ли за его пределами оно будет популярным.

Новые, «технологичные» сочетания

В экономике происходят изменения, а технология открывает для нас сферы, существование которых мы раньше и не представляли. Поэтому будет создаваться все больше новых слов, используя сочетания слов, которые когда-то казались оксюморонами: например, «BioCommerce» — биокоммерция. Для отечественного потребителя, опять же, существует равенство «высокотехнологичное — иностранно звучащее». Так, продукт компании «Вимм-Билль-Дан» называется «Bio2B», что разъясняется с позиций высоких технологий. Кроме того, аббревиатура названия читается «би-ту-би», что вызывает прямую ассоциацию с сектором услуг для бизнеса business to business — конечно, только у тех, «кто понимает», но и названный продукт стоит, прямо скажем, не как кефир.

Привязанность к фонетике

На западе все больше компаний используют фонетику, чтобы создавать новые торговые марки. Причина этого, несомненно, в том, что в некоторых случаях трудно найти «незанятые» слова для названия, а также желание создать «умное» название, отличающееся от других. Впрочем, у экспертов есть подозрение, что многое из этой тенденции может быть результатом довольно ощутимого «оглупления» Америки. Некоторые обращаются к специалистам с просьбой поменять названия их веб-сайтов, потому что потребителям трудно их правильно написать (хотя с точки зрения школьной грамматики эти слова выглядят довольно простыми). Возможно, тенденция к фонетическому правописанию (т. е. написание соответствует произношению) сохранится на протяжении следующего столетия. Будет интересно увидеть, как это повлияет на орфографические способности поколения, которое достигнет совершеннолетия в 2010–2020 гг. Заметим, что всякий, кто «чатился» или пользовался интернет-пейджингом, замечает, что рука так и тянется исказить привычное написание слов. Поэтому-то данную тенденцию стоит попробовать для «ультрамодных» товаров и магазинов для «продвинутой молодежи».

Мне бы в небо

Эксперты предлагают все более широкое использование образов, ассоциирующихся с людьми и объектами, так или иначе связанными с дорогой, направлением, пространством. Причем — в романтической окраске. Для таких продуктов будут употребляться названия небесных тел, имена и названия из мифологии и даже имена путешественников-первооткрывателей. В то время как самые очевидные из них уже использованы (например, «Polaris» и «Magellan», не говоря о «Милки Вэй», то бишь «Млечном пути»), вполне возможно, что новые будут или извлечены из архивов истории, или, в крайнем случае,созданы таким образом, чтобы звучать как старинные. Действительно, почему бы не назвать «Туманностью Андромеды», например, линию кондитерских изделий?

Как все напоминает что-то

Чтобы решить проблему оригинальных названий для новых торговых марок, приходится проявлять больше изобретательности. Или —

воспользоваться чужими находками (вопрос этики здесь, разумеется, выходит на важнейшее место). Вот что предлагают американские эксперты: «Вы хотите назвать свою компанию "ThinkTank" (мозговой центр), но это название уже использует кто-то другой. Попробуйте *TankThink*. Оно передает тот же смысл и более доступно для использования в названии. Поскольку трудно найти простое и не использованное еще слово, мы прогнозируем увеличение количества слов в названиях продуктов». Чего-чего, а таких подделок мы видели немало в изделиях кустарей Юго-Восточной Азии, некоторое время наводнявших вещевые рынки. Каким-нибудь магнитофоном «Panascanic» никого не удивишь. Но и сигареты «LD» отчетливо напоминают что-то... В общем, рекомендуем использовать с осторожностью.

Возрождение древности

Считается, что по мере развития технического прогресса и новых технологий люди все чаще будут оглядываться назад в поисках своих корней, желая быть частью чего-то вечного и одновременно осязаемого. Эксперты считают возможным возрождение классических языков, таких как латынь, древнегреческий, иврит и, возможно, даже идиш. Они снова входят в школьные программы (классическое образование в моде!), а значит, их влияние может распространиться и на названия продукции. Учите латынь! Или купите справочник крылатых латинских выражений с транскрипцией. В конце концов, «Аквиля нон капат мускас» означает всего лишь «Орел мух не ловит», но как красиво звучит. Вопрос о соответствии красивого названия характеру продукта оставляем на ваше усмотрение. Это дело вкуса.

Ну и разумеется, нужно помнить о том, что любое название должно пройти тестирование с точки зрения психо-лингвистической и фонической (не вызывает ли оно негативных ассоциаций, да и просто благозвучно ли...).

8.5. Бренд в тылу врага

К великому сожалению, о преимуществах брендов знают сегодня, кажется, все. Включая ваших конкурентов. Поэтому ни один бренд в мире не существует «сам по себе». Его жизнь — это жизнь во враждебном окружении, буквально в тылу врага. Как же научиться выживать здесь, отстаивать свою территорию и аудиторию, побеждать других?

Начнем **с необходимости постоянного анализа** деятельности ваших конкурентов. Причем **всей** деятельности, внешне даже не связанной с конкурентным вызовом именно вам. Предположим, ваша организация выпускает уже известное нам печенье «Туманность Андромеды». Конкурент — кондитерская фабрика X. Нам нужно знать не только о ее деятельности на «печеньевом фронте», но и на фронте шоколада, леденцов и т. п. А вдруг дела там идут неважно, и поэтому фабрика X будет вынуждена нанести удар на вашем направлении?

Напомним схему SWOT-анализа, необходимого в данном случае не для вашей самооценки, но для оценки конкурента. В его рамках необходимо понять следующие аспекты деятельности конкурентов.

1. **Их сила.** Что хорошего имеют конкурирующие организации, какая у них репутация, каковы позиции на рынке?
2. **Их слабость.** Где, в чем эти организации слабы или уязвимы?
3. **Их возможности.** Существуют ли у ваших конкурентов новые возможности по занятию более выгодной позиции?
4. **Угрозы.** Какая деятельность или планы их конкурентов (а проще говоря, именно вас!) могут повлиять на планы названных организаций?

Конечно, собрать точные и полные данные о конкуренте в российских условиях крайне сложно. Однако нам многое могут сказать и такие сведения, которые можно получить исследованиями, как структура рекламного размещения, его динамика и креативные особенности. Одно дело, если фабрика X активизируется только к большим праздникам, и другое — если рекламная активность идет по нарастающей. А кроме того, не содержится ли в обещаниях брендов X нечто подобное обещаниям вашей «Туманности Андромеды»? Для получения информации об «обещаниях» необходимо проводить фокус-группы и другие качественные исследования среди потребителей, причем делать это регулярно, постоянно обновляя данные. Простым подсчетом рекламных площадей и потребительскими опросами, носящими количественный характер, ничего не добьешься.

Необходимы и **сведения об истории конкурента**. Представим такую далеко не редкую ситуацию. Вашему печенью «Туманность Андромеды» противостоит печенье фабрики X под названием «50 лет СССР». По всем данным, продажи этого печенья держатся на низком уровне, поэтому оно должно у фабрики X находиться в черном теле, под угрозой постоянной ликвидации. А значит, опасаться этого бренда нечего, наоборот, пора готовиться к захвату освобождаемой терри-

тории. Но оказывается, что в далеком 19.. г. именно это печенье принесло владельцу фабрики X первый ощутимый успех (или, к примеру, названо по имени улицы детства этого сентиментального господина). В общем, фабрика X готова дать настоящий бой всякому, кто покусится на «50 лет СССР». И с объективными причинами это не связано. Стоит ли вам ввязываться в это состязание, в котором ваши силы заведомо неравны, ибо фанатики, как известно, бьются до конца, используя любые средства? Возможен и менее сентиментальный вариант: фирма X, несмотря на убытки, держит печеньевый плацдарм «на всякий случай», предполагая вернуться к нему, когда дойдут руки и появятся инвестиции. В этом случае также объективные данные о дне сегодняшнем вам не слишком помогут. Нужна **закрытая информация**.

Нужна она и в том случае, когда вы подозреваете, что за конкурентом стоит сильный противник в лице местных властей или крупной московской (мировой) корпорации. Если вы ввяжетесь в бой, появление превосходящих сил противника окажется для вас крайне неприятным сюрпризом!

Очень важен и **кадровый анализ**. О возможной роли владельца фабрики X в истории ее брендов мы уже говорили. Однако не меньшую роль могут сыграть молодые, амбициозные и, самое главное, талантливые менеджеры. Если вы узнаете, что на фабрике X начинает складываться сильная, перспективная команда — готовьтесь к началу битвы! Или — переманивайте менеджеров к себе...

8.6. Брендинг: бесконечный путь к успеху

Если говорить совсем просто, то **брендинг** — *это комплекс коммуникационных мероприятий, связанных с созданием, поддержанием на необходимом уровне и развитием бренда*. Соответственно, у брендинга могут быть три ситуационные задачи, связанные с обслуживанием бренда (или недобренда, т.е. торговой марки, стремящейся к «брендированию»). Однако заслуживает внимания и более «сложное» определение.

> «Брендинг — деятельность по созданию долгосрочного предпочтения к товару, основанная на совместном усиленном воздействии на потребителя товарного знака (бренда), рекламного сообщения, а также других элементов рекламной и PR-деятельности, объединенных определенной идеей и характеризующихся унифицированным оформлением, выделяющих товар среди конкурентов и создающих его образ[1]».

[1] *Панкратов. Ф.* Рекламная деятельность. — М., 2001.

Разумеется, объем информации и необходимых умений в области брендинга столь обширен, что требует специальной литературы (благо, сейчас проблем с этим нет — на русском выходит столько книг о брендах и брендинге, что гораздо сложнее отделить «зерна от плевел». Некоторые надежные источники мы приводим в тексте текущей главы). Поэтому здесь речь пойдет преимущественно о создании бренда, хотя, повторимся, его поддержание и развитие не менее важны, да и говорить об одном без другого просто невозможно. Так, известный британский рекламист Гэри Дакуорт писал:

> «Было бы разумно считать торговые марки скорее находящимися в постоянном движении, чем совершенно застывшими. Используем структуру атома в качестве модели торговой марки. Ядро в этом случае будут составлять параметры, остающиеся с течением времени относительно неизменными, в то время как на орбите находятся параметры, которые или постепенно утрачивают свою силу, или добавляются к уже имеющимся»[1].

То есть брендинг не должен останавливаться никогда, как невозможно остановить движение электронов.

Самое главное в бренде, как следовало из вышесказанного, это создать его «добавленную стоимость», тот комплекс неосязаемых, но неуклонно присутствующих в сознании потребителя свойств товара, который и делает бренд брендом.

Здесь есть общие закономерности, которые можно выстроить как последовательность этапов «брендостроения». Мы последовательно добиваемся (а впоследствии заботимся о регулярном и неуклонном соблюдении) того, что может быть обозначено следующим образом.

1. **Запоминаемость торговой марки** (потребители должны прекрасно узнавать торговый знак нашего товара, быть осведомленными о его потребительских свойствах, о происхождении, возможно, о краткой истории). При этом мы должны четко «отстраиваться» от конкурентов, что зачастую является наиболее сложной и важной задачей. В конце концов, очень трудно выдумать что-то новое и благосклонно воспринятое потребителем в названии, упаковке, рекламной стратегии, допустим, маргарина! Поэтому традиционная реклама здесь пробуксовывает, и нам необходим существенно расширенный набор коммуникационных инструментов для продвижения торговой марки.

---

[1] Создание торговой марки: опыт десяти наиболее успешных британских практиков. — М.: Имидж-Контакт, Инфра-М, 2002.

2. **Устойчивость распространения** (здесь речь может идти и о каналах продажи, и о каналах информирования, в том числе рекламы). Например, задача «Coca-Cola» состоит в том, чтобы продаваться «везде и всюду». А вот элитный коньяк не может продаваться нигде, кроме престижных магазинов. Если коньяк появится в любом мини-магазинчике, а «Coca-Cola» — только в престижных магазинах, то в итоге это приведет к крушению бренда! Но в любом случае, все потребители слышат о торговой марке не один месяц, и все это время данная продукция попадается им на глаза.
3. **Возникновение неизменных ассоциаций** (сугубо индивидуальных, связанных с нашим и только с нашим брендом; собственно говоря, только с возникновением таких ассоциаций мы и можем говорить о перерастании торговой марки в бренд). При этом ассоциации могут носить и полностью личностный характер (к примеру, «исторический» и «безопасный»: этот шоколад я ел в детстве, он выпускается по старинке, без вредных добавок, я его куплю и своим детям), и социально ориентированный (продукт X потребляют только люди с высоким статусом, его потребление «приподнимает» и мой статус), и национальноориентированный (я не буду/буду ходить в закусочную сети *McDonald's*, так как эта сеть действует по всему миру, и такое единство с остальными людьми планеты меня как гражданина своей страны/определенной национальности унижает/возвышает, — оценочность зависит от множества факторов...).

Важным является вопрос о национальной принадлежности бренда. Ярко это видно на примере российских торговых марок и брендов. Продукты тех, кто стал пионером российского брендинга (например, компания «Вимм-Билль-Дан»), чаще всего назывались «иностранными» именами (сок «J7»). На рынке сигарет уверенные позиции занимают те, кто именуется «космополитично», например «Максим», «Оптима». О названиях брендов будет сказано ниже, а сейчас заметим, что одно время казалось: местные, локальные бренды не устоят перед натиском мегабрендов. Однако время продемонстрировало, что это далеко не так: мир стал активно сопротивляться глобализации. И марши антиглобалистов здесь далеко не самое главное — важнее поведение потребителей; некоторые из них переключились на отечественное (устойчивая ассоциация — «натуральное», «знакомое с детства», «свойственное исключительно мне/нам») в противовес «общемировому» (ассоциации типа «надежное, проверенное миллионами каче-

ство», «признак принадлежности к мировым тенденциям» и т. п.). По данной причине те же мегабренды всерьез озаботились созданием «подбрендов», по названиям национально ориентированных. При этом они зачастую не «открываются» потребителю. Многие ли из российских потребителей газированных напитков знают, что торговая марка «Фруктайм» принадлежит *Coca-Cola*, а «Фиеста» — *Pepsi*? Мировым гигантам в условиях роста патриотизма «светиться» совсем не выгодно. Вполне возможна ситуация, когда «патриотически настроенный» гражданин не будет пить продукцию *Coca-Cola* из принципа и предпочтет «Фруктайм»...

Вообще же попытки реанимировать старые, советские (т. е. «ничейные») бренды в России успехом не увенчались, закончившись затяжными войнами юристов (например, вокруг торговой марки пива «Жигулевское»). Так, в 2000 г., по оценке исследовательской фирмы *Gallup Media Russia*, зубная паста «Blend-a-med» во много раз опережала ближайшего конкурента — хорошо известную еще с советских времен (т. е. с детства) зубную пасту «Фтородент», при этом разница в цене давала огромную прибыль владельцам бренда «Blend-a-med». Все очень просто — люди хотя и помнили торговую марку «Фтородент», отнюдь не стремились во времена «совка», с которым она ассоциировалась. Они хотели вперед, к западным стандартам жизни, т. е. к территории «Blend-a-med».

Очевидно, для российских компаний возникла отчетливая необходимость именно в создании новых брендов, а не эксплуатации старых. Эта необходимость заставила проявлять изобретательность (в том числе и на рынке зубных паст, где лидерство «Blend-a-med» сегодня уже не так стопроцентно). И теперь мы с известной долей уверенности можем говорить об успехах брендинга в отечественной пивной и пищевой индустрии.

> «В последние два года для российских производителей заметно возросла роль брендов: если раньше в основном брендировались продукты, отвечающие элитному, бутиковому спросу, то сегодня производители массовых продуктов, таких как мука, сахар или макароны, не меньше озабочены созданием брендов, которые отличали бы их товар от других, идентичных по качеству и цене».[1]

Однако о формировании устойчивых брендов говорить и здесь пока рано. В самом деле, проверьте, соответствуют ли всем параметрам

[1] «Эксперт», 2004. — № 1.

бренда даже «раскрученные» торговые марки. А если бы мы спросили об этом у потребителей, живущих по всей территории России? Одной из причин отсутствия полноценных брендов является невозможность (да и неготовность) тратить на брендинг огромные деньги, как это делают западные гиганты. А если денег недостаточно, то задействованы далеко не все нужные инструменты брендинга, а если и задействованы, то не в должном объеме...

К типовым формам брендинг-коммуникации, помимо рекламы и традиционных PR-акций, сегодня относят и различные формы немедийной трансляции. Именно немедийная трансляция в силу причин, о которых будет сказано ниже, становится одним из основных способов создания «добавленной стоимости» торговых марок и не только их.

8.7. Как зажигают звезды

Проанализируем успешный пример брендинга по-российски на основе заявки на участие в конкурсе «Бренд года-2003», одержавшей в итоге победу в номинации «Банковская деятельность» (сайт www.sostav.ru).

Итак, бренд — «Альфа-Банк-Экспресс» (сфера розничного банковского бизнеса; бренд выводится на рынок, причем в национальном масштабе). Владелец бренда — ОАО «Альфа-Банк».

Задачи брендинговой кампании были сформулированы следующим образом.

1. Сформировать индивидуальный имидж бренда, вместе с тем обеспечив преемственность по линии «Альфа-Банка» как известного и успешного банка с безупречным имиджем (дело, заметим, было до кризиса лета 2004 г.!) — «Альфа-Банк-Экспресс как новая звезда» (далее — АБЭ).
2. Сформировать знание бренда среди представителей целевой аудитории (далее — ЦА). В количественных показателях — добиться запоминания рекламы АБЭ не менее чем у 40% ЦА.
3. Стимулировать приток клиентов в отделения «Альфа-Банк-Экспресс». В количественном отношении — привлечь в отделения «Альфа-Банк-Экспресс» не менее 5% ЦА.

Прежде всего был произведен **аналитический обзор** рыночной ситуации как в целом, так и с точки зрения позиционирования «старшего бренда» — «Альфа-Банка». Выяснилось, что ко времени вывода на рынок бренда «Альфа-Банк-Экспресс» «Альфа-Банк» занимал второе

место после Сбербанка по объемам средств, привлеченных от физических лиц (около 3% рынка). Тем не менее с целью эффективного развития розничного бизнеса было принято решение о создании сети нового образца, обслуживающей физических лиц и предприятия мелкого и среднего бизнеса. Общие инвестиции в проект составили $52 млн.

Специально проведенные исследования показали, что у многих рядовых потребителей сложилось определенное недоверие к банкам в силу нескольких факторов: в связи с общим недоверием к финансовым институтам и с необходимостью разбираться в сложных финансовых схемах (рациональные факторы), а также в связи с внешним имиджем банков: массивные ампирные колонны, суровая охрана, скучный корпоративный стиль (эмоциональные факторы).

В результате основой позиционирования «Альфа-Банк-Экспресс» стало *создание нового для России формата розничного банка, свободного от сложившихся стереотипов.*

Были определены возможные **рациональные** и **эмоциональные** преимущества АБЭ в глазах ЦА. Рационально, на уровне сознательном, потенциальным клиентам важно обслуживание 7 дней в неделю, 24 часа в сутки, понятные, стандартизированные условия обслуживания, широкие возможности для удаленного обслуживания (обслуживание через банкоматы с расширенными функциями, через телефонный центр, через Интернет), оперативное рассмотрение заявок на банковские продукты при предоставлении минимума документов. Эмоционально для ЦА взяты как важные следующие характеристики нового бренда: «Современный», «Нравится, хочется зайти, вызывает доверие».

В **качестве ЦА** были определены мужчины и женщины 20–45 лет (основная коммуникация была направлена на 25–35-летних) с относительно высоким ($ 300 и выше на человека в семье) уровнем дохода, проживающие в Москве. Это средний класс (17–20% населения Москвы, 10% населения городов-«миллионников»), менеджеры и специалисты, в основном с высшим образованием. Они достигли определенного финансового и социального статуса, который привлекателен для многих, и стремятся к большему. Они уверены в себе, но доступны, не заносчивые. Они не супермодные, но современные и ценят комфорт; разборчивые, но не «рафинированные».

Креативная стратегия была основана на использовании сильных эмоциональных образов, представляющих имидж нового бренда.

Первый этап кампании был направлен на генерацию стремительного роста знания бренда (обеспечение узнаваемости) и коммуникацию его имиджевых параметров. Также важно было создать понима-

ние того, что «Альфа-Банк-Экспресс» — новый, современный формат услуг «Альфа-Банка» для физических лиц. Для этого были созданы яркие и притягивающие внимание потребителей макеты с эмоциональными восклицаниями «А? А! А») на эффектном красном фоне.

Второй этап был призван представить АБЭ как дружелюбный, близкий и доступный для потребителя банк. Кампания была нацелена на продвижение нового формата/комплекса услуг для розничных клиентов, предлагаемого «Альфа-Банк-Экспресс». Также было важно, чтобы реклама вызывала положительные эмоции представителей целевой аудитории. Поэтому реализованная креативная концепция была основана на эмоциональной составляющей, в том числе за счет использования слогана «Это мне нравится!».

Медиа-стратегия последовательно решала три основные задачи.

1. Обеспечение преемственности «Альфа-Банк» — «Альфа-Банк-Экспресс».
2. Информирование целевой аудитории о появлении на рынке финансовых услуг нового розничного банка.
3. Стимулирование потребления услуг.

В начале кампании в наружной рекламе, в прессе, в метро и в Интернете размещался макет «Альфа-Банк представляет» (тем самым достигалась связь с хорошо известным и позитивно оцениваемым «старшим брендом». Далее эти изображения были заменены на стилистически идентичные макеты с логотипом и названием «Альфа-Банк-Экспресс». Параллельно использовался директ-мейл с подробным объяснением причин создания «Альфа-Банк-Экспресс».

После реализации **этапа преемственности** в СМИ с широким охватом была проведена более интенсивная кампания. Поскольку сообщение было доминирующе-имиджевым и не содержало предложения конкретных продуктов, было добавлено радио, работающее на создание высокой частоты контактов и, как следствие, стимулирование притока клиентов. По окончании имиджевой кампании была прекращена вся рекламная активность, за исключением радиорекламы, использующейся для повышения частоты контактов с потенциальными потребителями.

Запуск бренда «Альфа-Банк-Экспресс» был анонсирован пресс-конференцией для деловых и общеинформационных СМИ. По мере развития проекта проводились рассылки новостей. В общей сложности в прессе было опубликовано более 80 статей и упоминаний «Альфа-Банк-Экспресс».

По мере открытия отделений проводились прямые почтовые рассылки с целью информирования потребителей о новом бренде. Кроме того, широко использовалась баннерная реклама в Интернете; спонсировались информационные веб-сайты (например, «Большой город»).

Общий медиа-бюджет составил от $500 до 999 тыс. (более точные цифры, увы, в таких проектах и не оглашаются — но и так понятен сам порядок затрат).

Каковы же были **результаты брендинговой кампании**? Исследование, проведенное агентством *Jumpstart* по результатам кампании (методом анкетирования были опрошены 300 респондентов — представителей ЦА), показало, что 52% опрошенных так или иначе вспомнили, что видели/слышали рекламу «Альфа-Банк-Экспресс». По замеченности «Альфа-Банк-Экспресс» стоял на третьем месте среди других банков (после «Альфа-Банка» и Сбербанка). При этом необходимо учитывать, что часть заметивших рекламу «Альфа-Банк-Экспресс» отнесли ее к рекламе «Альфа-Банка», что тоже было важно. Таким образом, в сумме — как минимум второе место. 44% видевших рекламу «Альфа-Банк-Экспресс» заявили о том, что запомнили слоган. Слоган был воспроизведен в трех вариантах (даны в порядке убывания частоты воспроизведения): «Это мне нравится», «Альфа-Банк-Экспресс — это мне нравится», «Мне это нравится». 90% опрошенных не были в новых отделениях «Альфа-Банк-Экспресс», 9% посещали и вынесли положительное впечатление, и только у 1% респондентов впечатление после посещения отделений отрицательное.

По состоянию на конец августа 2003 г. количество клиентов отделений «Альфа-Банк-Экспресс» более чем на 30% превысило запланированные показатели.

То есть цели кампании можно назвать достигнутыми. Во всяком случае, заказчик остался доволен — а что еще требуется?

8.8. Немедийная трансляция. Маркетинг событий

Согласно опросам, потребители сегодня не слишком доверяют прямой рекламе в СМИ, а косвенная, так называемая серая реклама (помимо того, что — особенно в России — она балансирует на грани законного) также не вызывает с точки зрения своей эффективности энтузиазма у профессионалов. Кроме того, недостатком использования СМИ в коммуникационной деятельности является то, что они го-

ворят о многом — и почти для всех. Наша целевая аудитория просто теряется — как капля в океане аудиторий случайных, нам не интересных.

В этой связи многие надежды связываются с так называемой **немедийной трансляцией** — коммуникационным воздействием, которое оказывается на конечного потребителя «напрямую», минуя посредничество СМИ и прочих традиционных рекламоносителей.

Как считает И. Ниесов, генеральный директор компании «Психология и бизнес онлайн», средства, базирующиеся на идее «немедийной трансляции», — это своего рода квинтэссенция public relations, вершина полета мысли и организации PR. Именно поэтому удачные PR-акции, основанные на этой идее, приносят наибольшие удовлетворение и эффект.

В чем же причина столь специфической и восторженной оценки? Во-первых, в том, что подобные акции позволяют получить синергетический эффект от совмещения интересного с полезным, от объединения глобальной идеи с хорошей организацией. Этот эффект может быть многообразен, поскольку обеспечивает решение сразу нескольких задач, таких как сбор информации, установление контактов, позиционирование, отстройка от конкурентов, возвышение имиджа и т. д.

Во-вторых, это очень трудоемкий вид PR. Для его реализации необходимы грамотная и слаженная работа всей команды, использование самых разных средств и уровней коммуникации, четкая организация и распределение функций.

В-третьих, это апофеоз творчества. Без серьезной, глобальной идеи, способной зажечь всю вашу целевую группу, увлечь за собой, такие мероприятия просто обречены на провал...

В зависимости от целевой аудитории формами немедийной трансляции могут быть, к примеру, образовательные программы или семинары (если мы рассчитываем на аудиторию более «узкую», специальную). Или — широкие акции, приуроченные, к примеру, к тому или иному празднику. А еще лучше — целая программа акций и мероприятий, посвященная какой-либо теме или направлению, актуальному, как мы считаем, именно для представителей целевой аудитории.

В этой связи часто говорят о большой роли немедийной трансляции в так называемом маркетинге событий — одной из наиболее актуальных и распространенных сегодня форм и репутационного менеджмента, и брендинга.

Маркетинг событий (который в России называют еще событийным маркетингом, или event-marketing) в последние годы стал одной из наиболее обсуждаемых тем в сообществе специалистов по прагмати-

ческим коммуникациям. Известно его определение как «новой волны» брендинга. Это связано с тем, что эффективность традиционных средств массовой информации, а также привычных рекламоносителей стала в значительной степени ослабевать. Вернее, они в маркетинге события присутствуют, но лишь во вспомогательной роли. Кроме того, известно, что современному потребителю с достаточно высокой покупательной способностью важно не только качество предлагаемого товара или услуги, но и известность предлагаемого бренда и общественная деятельность компании, обладающей им.

Маркетинг событий — *это система коммуникационных мероприятий, направленная на то, чтобы связать организацию или торговую марку с некоторым социальным событием, явлением или его аспектом.* То есть организация или торговая марка стремятся вызвать устойчивую ассоциацию у потребителей между собой и разрешением неких актуальных для потребительской аудитории проблем. Тем самым организация приобретает «социальный капитал», который идет на пользу ее репутации и (или) утверждению брендов. Легендарным свидетельством начала осуществления программ маркетинга событий иногда принято считать письмо из компании *Austin Motor Company* с предложением сотрудничества к благотворительной организации *Royal National Lifeboat Institution*, датированное 1942 г. За 60 с лишним лет примеров набралось достаточно.

Известна, например, длящаяся годы кампания кредитных карт «American Express» по привлечению клиентов через приверженность идеалам защиты природы (вообще экологическая тема — одна из излюбленных западными специалистами в области маркетинга событий). Всемирный фонд охраны природы получает небольшой процент со всех сделок, совершаемых с помощью кредитной карты «American Express», о чем оповещаются держатели карт.

Здесь мы имеем дело с распространенной формой использования маркетинга событий — установление стратегического альянса компании с организацией, работающей в избранном направлении. Другая форма — работа с социальным явлением напрямую. В этом смысле можно говорить о том, что маркетинг события приходит на смену спонсорству, отличаясь от последнего большей прагматичностью: мы тратим средства именно туда, куда хочет наша целевая аудитория, делаем это постоянно и целенаправленно, через систему специальных мероприятий.

Мы как бы приобретаем лояльность потребителя, которая кроется не на уровне потребления, связанного с физиологическими потребно-

стями, но на более высоком, ценностно-символическим уровне. В условиях, когда потребление рассматривается именно как символический процесс, такая лояльность стоит дорогого – в прямом и переносном смысле. Известный западный исследователь Ф. Рейчхельд, как и другие эксперты, полагает, что истинная, долговременная ценность покупателя, сохраняющего приверженность на протяжении всей своей жизни, гораздо важнее, чем та же приверженность в краткосрочном периоде (чего можно добиться напряженной и затратной рекламной кампанией). И действительно, некоторые его расчеты показывают, что всего лишь 5%-ное повышение лояльности покупателей может поднять нижнюю границу прибыли на 50–75%.

На зрелых, плотно заполненных рынках приобретение новых покупателей — чрезвычайно экстенсивный способ завоевания дополнительной доли рынка, причем происходит это, как правило, в ущерб прибыльности. В то же время признание ценности сохранения покупателя, приверженного марке на всем протяжении его жизни, вызвало повышенный интерес к вопросам удержания клиентов, одним из инструментов которого и является маркетинг событий.

Но вот что нужно иметь в виду. Несмотря на всеобщее распространение и признание чуть ли не основной социальной ценностью заботы об окружающей среде, практически все исследования показывают, что потребители благосклонно относятся к упаковкам из вторсырья и прочим проявлениям «зеленого движения», но не готовы платить за них повышенную цену, равно как не готовы принять снижение качества продукта ради экологической чистоты. Это означает, что просто указанием на упаковке приверженности идеалам «зеленых» ничего не добьешься. Нужна именно коммуникационная активность, четко спланированная и выстроенная.

Отличительной чертой коммуникации в маркетинге событий, как было сказано выше, является то, что компания продвигает себя сама — без информационных посредников. Кампания идет навстречу потребителю, не довольствуясь ожиданием того, что он попадется в «медийные сети». Для того чтобы привлечь потребителя в этом стиле, необходимо «встраиваться» в знакомые ему ситуации, самому организовывать (или провоцировать) возникновение таких ситуаций. Такой прием называется «ситуационным маркетингом».

Русский поэт (и англоязычный эссеист), лауреат Нобелевской премии И. Бродский был первым из неамериканцев выбран на почетную должность поэта-лауреата Конгресса США. Это общественная (и очень почетная) должность, обладатель которой призван заботиться о широ-

ком распространении поэзии «в массы» (которые в современной Америке не очень к этому расположены). Бродский выдвинул блестящую идею, совершенно в русле «ситуационного маркетинга»: он предложил продавать поэтические сборники в... супермаркетах! Вот как он объяснил эту идею.

> «Человек, приходящий в супермаркет, покупает совершенно неожиданные вещи. Порой совсем не те, за которыми он туда явился. Часто он покупает в супермаркете журналы и книжки, так что такого рода товар в супермаркете уже есть... Если назначить низкую цену, то можно продавать поэзию не только в супермаркетах, но и в аптеках. Тем более что у изящной словесности есть свойство оказывать терапевтическое влияние. По крайней мере счета от психиатров будут ниже, не правда ли?»[1]

Вот такой способ «встречной коммуникации», построенный на парадоксе, на изменении привычной ситуации (пользуясь литературоведческим термином, ее «остранение» — от слова «странный»), и приносит многим современным компаниям успех.

8.9. BTL: «фронт» за линией фронта

Одной из основных форм взаимодействия с широким потребителем «напрямую» являются мероприятия, проводимые непосредственно в точках продаж. Это, к примеру, презентации для покупателей в супермаркетах, работа промоутеров в людных местах города, тест-драйвы для покупателей автомобилей. То есть мероприятия, могущие с полным основанием быть отнесенными к примерам использования немедийной трансляции. Принято также выделять sales promotion и trade promotion — мероприятия по продвижению какого-либо продукта или торговой точки в целом. Сегодня их обычно именуют BTL (below the line — под чертой) в отличие от ATL (above the line — соответственно, над чертой). К последним относятся мероприятия, связанные с организацией широкого коммуникационного воздействия, — та же реклама, PR-мероприятия и т. д.

Существует легенда о возникновении термина BTL. Согласно ей, в середине прошлого века один из руководителей некоей крупной компании (утверждают, что это *Procter & Gamble*) составлял смету предстоящих расходов на маркетинг. Включив в нее стандартные элементы (реклама в прессе, на телевидении и радио, PR, разработка новой

[1] «Америка», 1992. – Май.

упаковки и т. д.), он подсчитал расходы, подвел черту и вдруг вспомнил, что не учел раздачу бесплатных образцов товара, расходы на организацию городского праздника, на котором люди будут пробовать производимую его компанией продукцию. Посчитав все дополнительные расходы, он составил окончательную смету. Так возник термин BTL — то, что под чертой.

Однако многие специалисты предпочитают считать пресловутой «чертой» воображаемую линию, отделяющую покупателя от продавца. Этакую «линию фронта». Так вот, мероприятия в формате BTL — это своеобразная «окопная война» или даже «разведка боем», тогда как мероприятия ATL — это обстрел дальней артиллерией. Что более эффективно? Вопрос, конечно, принципиально неразрешимый, требующий учета множества различных факторов. Но факт остается фактом: популярность BTL растет, сегодня только в Москве более 100 агентств относят себя к BTL-агентствам, работает же в этой сфере гораздо большее их количество. По всей России их число измеряется чуть ли не тысячами. Разумеется, в глубокой провинции очень важным фактором является сравнительная дешевизна BTL-мероприятий (которую, впрочем, нельзя и преуменьшать).

ATL-мероприятия в основном включают меры по росту осведомленности или узнавания сообщений, передаваемых с помощью телевидения, прессы и т. п. Они, как правило, не могут с уверенностью быть направлены на достижение изменений в поведении — и в любом случае, сколько было сделано покупок благодаря рекламе, сказать сложно (как уже говорилось выше, для этого нужны специальные исследования). А вот в BTL результат стимулирования сбыта виден сразу. Следовательно, цели здесь заключаются в специфических изменениях, которые происходят именно в торговой точке — «на линии фронта». Среди типовых целей таких мероприятий можно выделить следующие.

- **Найти новых покупателей.** Возможность осуществить пробу продукта новым потребителем дает реальный эффект. Как правило, это считается главным для BTL — и, в общем, не вполне справедливо. Ведь возможно достижение и иных целей!
- **Удержать существующих потребителей.** Текущие потребители должны быть поощряемы, для того чтобы они продолжали покупать продукт, а не переключались на товар конкурентов.
- **«Улучшить» существующих потребителей.** Конечно, с позиций торговой организации — т. е. мотивировать существующих потребителей закупить большее количество продукции. В резуль-

тате это предупреждает ситуацию переключения на продукцию конкурентов и способствует увеличению постоянного потребления существующими клиентами.

- **Усилить воздействие рекламы.** Просто усилить сообщение, образ или идею, которые уже известны потребителю через медиа.

И действительно, нужно помнить о том, что BTL-мероприятия могут быть важны не только «сами по себе». Они прекрасно дополняют методы массированного коммуникационного воздействия, а кроме того, при умелой организации могут играть и важную аналитическую роль — позволяют выявлять потребности существующего и потенциального потребителя, информировать потребителя о продукте, а также, по мнению специалистов, способны формировать лояльность и даже приверженность к товару целевой аудитории.

По справедливому мнению И. Клевцова, директора отдела sales promotion PA «Евро-Пресс», актуальность каждой из названных задач BTL зависит от того, на каком этапе жизненного цикла находится ваш продукт. Так, завоевание все новых и новых покупателей есть основная задача **на стадии вывода товара на рынок.** Эффективно проведенной кампанией на этом этапе можно считать такую, при которой более половины (50%) целевой аудитории попробовали новый продукт. С другой стороны, при выходе на рынок продукта-конкурента порой требуется «улучшить» существующих потребителей, заставить их купить много вашей продукции, для того чтобы оградить их от внешнего воздействия, сделать их к нему нечувствительными.

А вот **на стадии роста** стимулирование сбыта играет существенную роль только в том случае, если на рынке представлены продукты-аналоги. Тогда основной задачей станет перетягивание потребителей других марок. На стадии роста следует продолжать привлекать новых клиентов. В отношении же существующих на тот момент потребителей стоит проводить политику поощрения покупок больших объемов.

Когда сформировалась определенная потребительская аудитория, лояльная к торговой марке, основной задачей становится защита завоеванных позиций от агрессивных кампаний конкурентов. Здесь можно назвать и противодействие путем «загрузки» покупателей, и различные программы по удержанию, так называемые клубы лояльности марке.

Стадия спада опять выводит стимулирование сбыта на первое место относительно традиционной рекламы. Основным направлением становится стимулирование торговли, сопровождаемое стимулированием спроса. Для сохранения покупательской аудитории продукта, ухо-

дящего с рынка, имеют смысл программы по переключению на другой бренд той же компании, находящийся на стадии роста. Так, передавая покупателей от одной торговой марки к другой, можно сохранить накопленный потребительский потенциал.

Вместе с тем, конечно же, не следует требовать от таких мероприятий некоей универсальности даже в достижении названных выше, типовых, как мы их обозначили, целей. Мы четко должны понимать, чего можем добиться с помощью прежде всего специфических изменений **в конкретной торговой точке.**

Вот какой пример использования названных технологий приводит в связи с этим отечественный специалист по BTL С. Виленская.

- Простимулировать 20% потребителей целевого рынка конкурирующего бренда X попробовать бренд Y в течение первых 3 месяцев.
- Увеличить потребление среди 40% текущих потребителей бренда X (с y до z упаковок ежемесячно).
- Расширить дистрибуцию бренда X внутри отдельно выбранного канала или торговой сети с y% до z% в течение года.

Необходимо понимать, что комплекс BTL-мероприятий (своеобразный «точечный маркетинг») требует и специфических средств коммуникации. Помимо специально подготовленных работников, нужно позаботиться и о рекламных материалах, подходящих именно для BTL. Прежде всего речь идет о специально изготовленных мобильных стендах, одежде для промоутеров с фирменной символикой и т. п. Известный специалист по маркетинговым коммуникациям Р. Крэнделл очень удачно сказал по этому поводу так.

> «В сфере профессиональных услуг люди прежде всего должны "купить" вас самого, а уж затем появится надежда на то, что они обратят свое внимание на сам предмет вашего предложения. Прежде всего люди неизбежно оценивают вашу собственную привлекательность».

Но это уже секреты мастерства, о них — далее.

8.10. BTL: секреты мастерства

Мастерство, о котором идет речь, конечно же, заключается в достижении наибольшего эффекта. А это зависит от многого — в частности, от выбора места проведения акций. Для чего? Прежде всего для четкого попадания в целевую аудиторию.

Да, выходя на рынок, новый продукт должен привлечь новых покупателей. Откуда они берутся, кто они — эти новые покупатели? Как

правило, это либо непостоянные потребители других марок, либо те, кто впервые попробовали данную товарную группу.

Значит, мы должны иметь четкие сведения на этот счет.

Но мало ознакомить потребителей с новым товаром, необходимо, чтобы через некоторое время они не вернулись к прежней марке. Ведь, как показывает анализ промоакций, после их проведения, сопровождающегося подъемом, наступает спад, а потом продажи выравниваются на прежнем уровне. Таких волн бояться не надо! Надо делать выводы.

А они таковы: за вовлечением новых покупателей с необходимостью должны следовать акции по повышению их лояльности. Мало заставить человека попробовать ваш продукт, надо еще и повлиять на его дальнейшее поведение. И чем больше лояльных покупателей приобретет бренд, тем лучше. Отсюда следует, что активность по стимулированию сбыта должна быть как следует спланирована в течение определенного периода. Хорошие результаты дает построение концептуально единых, вытекающих друг из друга программ стимулирования сбыта сроком на один год. Не значит, что надо проводить акции много и часто. Просто одно должно логично идти за другим. И для обеспечения такой последовательности нужно заниматься не решением сиюминутных проблем, а четким планированием на весь год.

Для того чтобы правильно проводить акцию, недостаточно определить место, надо выбрать еще и стиль поведения, тип промоутера, т. е. верно спозиционировать себя относительно целевой аудитории. Если это мужчины, то, скорее всего, в промоутеры годятся девушки с эффектной внешностью. Хотя стоит подумать: а не совершаются ли покупки в данном месте семейными парами? В таком случае следует делать акцент прежде всего на интересный, привлекающий внимание наряд. А вот на промоакциях, направленных на домохозяек (а это огромное число различных продуктов), промоутеры с внешностью фотомоделей будут едва ли уместны. Здесь должны работать нарядные, скромные и опрятные девушки.

Для усиления общей эффективности необходимо привязывать проводимые промоушн-акции к коммуникационной активности организации в целом. Возможно несколько вариантов. К примеру, креативная идея заимствуется от прочих элементов кампании, а затем адаптируется к промоушн-акции. Второй вариант заключается в том, что, наоборот, идея промоушн-акции заимствуется для создания рекламных роликов и других мероприятий ATL. Все, конечно, видели рекламные ролики, сюжет которых сводится к тому, что разнообразные потребители пробовали продукт и высоко отзывались о своих впечатлениях. В общем, полная инсценировка BTL-акции!

Общепринятым является мнение о краткосрочном эффекте промоакций. Да, действительно, большинство используемых инструментов sales promotion дают именно такой эффект. Но, как было показано выше, этот эффект вполне возможно и необходимо закреплять! И делать на это ставку, осуществляя комплексное планирование.

Помимо кратковременных эффектов, вызываемых временными покупками, в среднесрочном периоде (около года) важно создание стимулов к совершению повторных покупок. Именно задача увеличения потребления новыми покупателями стоит перед нами при планировании ежегодных промопланов. Особенно важно долгосрочное планирование в продвижении торговых точек и сетей. Ведь торговая сеть — система более инертная, нежели рядовые потребители. Поэтому короткие акции trade promotion просто не дадут должного успеха.

В самой долгосрочной перспективе стоит создание наиболее устойчивой части лояльной аудитории, некоего ядра, которое называется «клубом лояльности марке», или, по другой терминологии, «собственной общественностью» организации. Способы создания таких клубов разные, и BTL-акции занимают здесь особое место — место «разведки боем». Внимательно анализируя ход и результаты акций, мы выделяем, например, потребительскую аудиторию, абсолютно равнодушную к продукту. И — не работаем с ней в дальнейшем.

В любом случае, чтобы трата денег на BTL-акцию была обоснована, надо проводить замеры продаж: до акции, во время акции и после нее. Причем мало провести замеры объемов продаж только продвигаемого продукта, необходимо сделать то же самое и в отношении товаров конкурентов. Исследования показывают, что в основном увеличение продаж вызвано перетягиванием потребителей у конкурирующих торговых марок.

Резюме главы: 10 советов по использованию смежных с PR технологий

1. Внимательно ознакомьтесь с пятью причинами не создавать бренд и решите, стоит ли все-таки браться за брендинг.
2. Определите тип бренда, наиболее предпочтительный для вас.
3. Создайте «матрицу обещаний» вашего бренда и проверьте реакцию на них потенциальных потребителей.
4. Проведите тщательный анализ активности конкурентов на брендовом поле. Оцените их силу, слабость, возможные перспективы конкуренции.

5. Придумайте название для своего бренда по одной из известных моделей. Проверьте его на целевой аудитории.
6. Начиная создание бренда, не жалейте средств и усилий. Помните, что «недобренд» — это деньги на ветер! Лучше, потратив больше, получить реальный результат.
7. В создании бренда следуйте потребительской цепочке: от запоминаемости марки — к возникновению и упрочению ассоциаций с нашим продуктом. Помните, что этому помогут ее устойчивость и постоянное совершенствование каналов распространения.
8. Твердо усвойте, что брендинг не кончается никогда, ибо ни один бренд не может почивать на лаврах. Он всегда движется, всегда меняется.
9. Активно используйте в своей деятельности (в том числе и брендинговой) BTL-технологии, проанализировав их достоинства и просчитав возможный эффект.
10. Не требуйте от BTL-технологий большего, чем они могут дать. Помните: залог успеха в умелом сочетании BTL с ATL.

Задача восьмая: колбаса получает имя

Описание ситуации

Региональный мясокомбинат решил построить бренд для колбасы своего производства. По мнению руководства, это позволит конкурировать со столичными брендированными мясоизделиями.

Дополнительная информация

Уверенности в том, что это «брендостроение» по силам мясокомбинату, нет — впрочем, просто отсутствует необходимая информация.

Формулировка задачи

Разработать возможные направления для строения и развития бренда в описанной ситуации.

ГЛАВА 9
PR-КОММУНИКАЦИЯ С ПОМОЩЬЮ ИНТЕРНЕТА

И Сова начала писать... Вот что она написала:
«Про зря вля бля сдине мраш деня про зря бля бля вля!»
Пух с восхищением посмотрел на эту надпись.
– Я тут написала: «Поздравляю с днем рождения», – небрежно заметила Сова.
– Вот это надпись так надпись! – с уважением сказал Винни-Пух.
– Ну, если уж все тебе сказать, тут написано полностью так: «Поздравляю с днем рождения, желаю всего-всего хорошего. Твой Пух». Я не посчиталась с расходом графита.
– Чего? – спросил Пух.
– Тут одного карандаша сколько пошло! – пояснила Сова.
– Еще бы! – сказал Пух.

В 2004 г. почти 90% малых и 80% средних и крупных предприятий в России использовали для своей работы интернет-инструменты. «Победа в конкурентной борьбе сегодня часто зависит от одного щелчка мышью», – говорит П. Отеллини из корпорации *Intel*. Увы, далеко не все из 90%-ной когорты делали упомянутый щелчок там и тогда, когда это по-настоящему могло принести им пользу. Та же статистика свидетельствует, что до 80% расходов на Интернет осуществляются хаотично, без какой-либо четкой программы. А между тем знание нескольких простых секретов интернет-коммуникаций позволило бы достигнуть куда большего с меньшими затратами сил, времени и, конечно, средств. Вот об этих секретах и пойдет речь в данной главе.

9.1. Что такое Интернет и чем он похож на СМИ?

Вопрос, вынесенный в заголовок этой главки, кажется неуместным. Действительно, в каком офисе не установлен доступ к «Всемирной паутине» (или World Wide Web, сокращенно www), кто не бывал в этом виртуальном собрании информационных островов — сайтов самого разного назначения — от информационных и коммерческих до развлекательных?.. Надеемся, в вашем офисе установлены фильтры, препятствующие сотрудникам посещать порносайты?

И все-таки скажем пару слов, что называется, для порядка. Прообразом Интернета стала сеть ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network), введенная в эксплуатацию в 1969 г. Основа современного Интернета — язык гипертекстовой разметки HTML — появилась значительно позже. HTML был разработан сотрудниками швейцарского Института физики частиц (CERN) в 1991 г. для создания каталога своей библиотеки. Именно благодаря этому языку Интернет стал таким, каким мы его привыкли видеть: с иллюстрированными страницами, ссылающимися друг на друга; общий мета-текст, имеющий бесчисленное количество авторов из различных уголков планеты.

Стандарт www (World Wide Web), включающий в себя возможность просматривать сайты и обмениваться сообщениями электронной почты, был утвержден консорциумом разработчиков 17 мая 1991 г. Именно эту дату можно считать датой рождения Интернета в нашем привычном понимании. До этого времени существовала только возможность обмениваться сообщениями электронной почты.

В Советском Союзе создание глобальной компьютерной сети датируется 1 августа 1990 г. — в этот день компания Релком объединила несколько своих сетей на территории СССР в одну.

Между прочим, в календаре для сети Интернет существует собственный праздник — Всемирный день Интернета, ежегодно отмечающийся 30 сентября. Этот праздник был санкционирован в 1998 г. папой Иоанном Павлом II. Покровителем Интернета был назван святой Исидор Севильский, испанский епископ, который жил в 560–636 гг. и считается автором первых христианских энциклопедий...

По данным социологических исследований, на конец 2004 г. пользователи Интернета в возрасте от 18 лет в России составляли около 15% населения, или свыше 14 млн человек. Интересно проследить и за ситуацией использования Интернета: согласно обнародованным фондом

«Общественное мнение» данным, из дома выходят во «Всемирную паутину» 32% российских пользователей, с работы — 48% (были возможны и другие варианты ответов, поэтому сумма не равна 100%). Причем исследование ФОМ отмечает, что если в Сибири домашних пользователей всего 17%, а доступ с работы имеют 50%, то в Москве все совсем иначе: 51 и 57% соответственно. Как бы то ни было, и люди, выходящие в Интернет с рабочего места, и «домашние» пользователи в равной степени могут считаться потенциальной аудиторией воздействия в сфере public relations... Увеличивается и отчетливо выраженный «корпоративный» сегмент Сети. Коммерческие пользователи становятся самой быстро возрастающей частью пользователей «Всемирной паутины». То, что малый и средний бизнес в целом опережает крупный по активности в Интернете, не случайно — Сеть дает большие возможности именно для небольших, независимых предприятий.

При всем этом многие вам скажут: Интернет — не что иное, как необычное по своему размаху, но в сущности такое же, как все остальные, средство массовой информации. И стоит ли тратить время на специальное знакомство с ним, ведь все рассмотрено уже в разделе, посвященном медиа-рилейшнз...

На самом деле все не так однозначно. С одной стороны, Интернет действительно продолжает традиции развития глобальных электронных масс-медиа. Причем возможности Сети выгодно отличаются от телевизионных, ведь Интернету не нужны громоздкие и дорогостоящие системы передачи сигнала, которые, к тому же, не могут обеспечить стопроцентный прием телеизображения на всей территории планеты. Не случайно также, что Интернет, как и телевидение, самым активным образом используется административными органами — удельный вес политического и управленческого контента имеет тенденцию к устойчивому росту.

Вот какую сравнительную таблицу, показывающую место Интернета в ряду других медиа, а также рекламоносителей, приводит британский теоретик и практик рекламы Ф. Джефкинс. Показатели оцениваются по пятибалльной системе, от 1 до 5, где 0 — отсутствие данных (табл. 11).

Таким образом, по большинству показателей Интернет существенно опережает многие остальные медиа и рекламоносители, являясь, по мнению Джефкинса, одним из них.

Сторонники противоположной точки зрения полагают, что Интернет к средствам массовой информации отнесен не может быть вообще. Принципиальная разница — в ситуации потребления интернет-инфор-

Таблица 11

Сравнительные данные эффективности рекламных и медиа-носителей

Рекламные носители	Достижение целевой аудитории	Донесение сообщения	Гибкость	Интерактивность
Интернет	5	5	5	5
Телевидение	2	4	1	0
Пресса	3	4	3	0
Прямая почтовая рассылка	5	5	5	5
Радио	2	4	4	0
Наружная реклама	0	2	1	0
«Телемагазин»	5	5	5	5

Источник: *Джефкинс Ф.* Реклама. — М., 2002

мации. Во-первых, чтобы получить информацию из Интернета, потребитель должен проявить очевидную активность, требующую порой серьезных интеллектуальных усилий (в отличие от потребления телеинформации, для которого достаточно нажать кнопку — причем даже не вставая с дивана). Во-вторых, и это еще важнее, данная активность основана на реализации права выбора потребителя. И это право является индивидуальным — опять же, в отличие от телевизионной информации, которая для достижения эффективности стремится к максимальной массовости и стандартизации.

Распространитель интернет-информации может лишь привлекать внимание потребителя к своему фрагменту сетевого контента, размещая различные рекламные призывы. В данной ситуации отношения распространителя и потребителя ничем не отличаются от типовых аналогичных отношений на потребительском рынке. И коренным образом отличаются от практики потребления информации масс-медиа, согласно которой потребитель выступает в качестве относительно пассивного объекта массово-коммуникационного воздействия. Очень важно и то, что в Интернете нет непреодолимых барьеров между статусами потребителя и распространителя информации. Каждый потребитель имеет принципиальную возможность стать распространителем, зарегистрировав свой собственный сайт и наполнив его желаемым контентом. Такая ситуация в корне отличается как от ситуации масс-медийной, так и от ситуации на потребительском рынке вообще.

Пока исследователи спорят, уже сегодня (даже, можно сказать, вчера) традиционные СМИ ринулись в онлайн. Практически все крупнейшие информационные агентства, многие радио- и телевизионные станции, газеты и журналы имеют свои ресурсы в Интернете, появляются чисто сетевые издания. Причем уже сейчас качество и насыщенность передаваемого ими контента таковы, что могут составить конкуренцию традиционным СМИ. Более того, издатели (и заинтересованные рекламодатели) интернет-СМИ в большинстве случаев могут быть уверены, что аудитория их ресурсов является не пассивной и случайной, но напротив — активной и заинтересованной. Таким образом, можно констатировать слияние Интернета и системы масс-медиа и несомненную трансформацию последней. Получается, что, с определенными оговорками, Интернет все таки может быть отнесен к медиа. Но может ли это новое медиа быть названо массовым?

Если принцип масс-медиа — «от одного к многим», то принцип Интернета — «от многих к многим». Это значит, что традиционная схема распространения информации, состоящая из фигуры субъекта-информатора и пассивного массового объекта-аудитории, в Сети не работает принципиально. «Молчаливая масса» распадается на активные сообщества, которые одновременно и в отношении многих других таких же сообществ являются и отправителями, и получателями информации, носящей не массовый, но дифференцированный и зачастую специализированный характер.

В общем, при определенных оговорках, Интернет можно назвать медиа, но отнюдь не массовым, а кроме того, Интернет — это гораздо больше, чем просто медиа. А значит, и работать с ним нужно очень и очень по-особому. Не забывая при этом, конечно, всех навыков медиарилейшнз.

9.2. Почему нельзя делать бизнес без Интернета?

Мы не будем здесь говорить о специфических видах интернет-бизнеса (или, как модно теперь говорить «по-западному», e-business). К ним относятся, например, интернет-магазины. Это сектор отдельный, уже обширный и в еще большей степени перспективный. Но мы утверждаем: серьезный бизнес в любой сфере сегодня невозможен без коммуникационной активности во «Всемирной паутине».

Вот что по этому поводу говорят очень и очень авторитетные эксперты.

> «Лет через пять каждая компания превратится в интернет-компанию либо прекратит свое существование» (Э. Гроув и К. Баррет, *Intel*).

> «Если вам кажется, что мыльный пузырь современных технологий вот-вот лопнет, не торопитесь. Все, что вам казалось возможным с помощью интернет-технологий, скоро станет пустяком по сравнению с тем, что произойдет в ближайшие несколько лет» (Дж Ричардсон, *Cisco Systems*).

> «Победа в конкурентной борьбе сегодня часто зависит от одного щелчка мышью» (П. Отеллини, *Intel*).

> «Информация — это власть, и вся она находится в Сети» и « Бизнес полностью основан на взаимоотношениях, и новые технологии могут помочь нам строить и поддерживать эти отношения» (С. МакНили, председатель совета директоров корпорации *Sun Microsystems*).

Однако главное, конечно, вовсе не слова «больших людей», а повседневная практика отечественного бизнеса. Возьмем ситуацию десяти-, да нередко и пятилетней давности. Чем занимался в первую очередь бизнесмен, который намеревался начать новое дело, выйти на новый рынок или установить контакт с новыми партнерами? Заказывал аналитическую справку. В случае с деловыми партнерами эта «справка» могла быть подборкой компромата, и собирали его специальные детективные агентства (или он покупался у специальных служб). Что делается в такой ситуации сейчас? Конечно, сбор компромата и конфиденциальной информации практикуется по-прежнему, но, как правило, не в первую очередь. А в первую — аналитическая служба узнает начальные сведения через Интернет.

Можно возразить, что эти данные заведомо неполны, отрывочны и т. п. Это, разумеется, так. Но с другой стороны, мы в нашем курсе ведем речь о вещах, связанных с коммуникацией, т. е. не в последнюю очередь с наукой и искусством создания образов, а значит, субъективных сведений.

Можно разобрать ситуацию на основе самых простых примеров: мы набираем в поисковиках фамилию бизнесмена X и зачастую получаем информацию, могущую быть разделенной на три группы.

- **В Сети присутствует только негативная информация об X.** Конечно, это ровным счетом ничего не говорит об «истинной» личности X. Возможно, он стал жертвой клеветы. Но такая ситуация говорит о том, что он не озабочен сохранением своей репутации,

ему безразлично, что окружающие подумают о нем — и о его деловых партнерах. Значит, серьезной фигурой его не назовешь. Вот почему на любой негатив должен быть представлен в Сети адекватный отклик. Адекватный — не обязательно по принципу оправдания, в некоторых случаях годится и принцип «сам дурак»...

- **В Сети присутствует только позитивная информация о X.** Едва ли мы поверим всему хорошему, что говорится об X. Вернее, совсем не поверим, что все это сказано абсолютно искренне, без управления со стороны X и его команды. Значит, у него есть серьезная проблема, которую он пытается замаскировать, отвлечь от нее внимание. Однозначно позитивная шумиха в Сети подозрительна не менее, чем однозначно негативная!
- **В Сети отсутствует всякая информация о X.** Тоже плохой вариант в условиях, когда сайтом обзаводится всякая фирма. Или X скрывается, и тогда его контакты весьма подозрительны (или спецслужбы, или оргпреступность и т. п.). Или ему нечего сказать о себе и своем бизнесе, и тогда, очень возможно, предлагая нам выгодные перпективы, он мошенничает...

Что же является лучшим вариантом? Наличие информации о X в различных информационных источниках, не только региональных, но и федеральных, в источниках рекламных и т. п. Отметим, что сам X может оцениваться по-разному — и это воспринимается совершенно нормально. Он работает, он вступает в различные контакты, что и отражается в адекватном «информационном следе».

Кроме того, давно замечено, что интернетовская информация аналитиками разделяется на истинную/ложную весьма условно. Важен именно «информационный след», а не его обоснованность.

Давно замечено, что даже недостоверная информация, слухи, распространяемые в Интернете, могут потенциально повлиять на трудовые переговоры, привлечь внимание властей, изменить колебания цен на бирже, увеличить или сократить продажи.

Репутация организации может быть испорчена, ценность торговой марки может пострадать, и престиж компании может упасть в глазах людей, имеющих доступ к неконтролируемым и не подверженным цензуре сообщениям, появляющимся в Интернете. Некоторые относятся к этому как к «темной стороне» Интернета, где распространение ложной и вводящей в заблуждение информации может нанести серьезный вред. Поэтому западные профессионалы коммуникационного менеджмента настоятельно рекомендуют осуществлять мониторинг виртуального информационного пространства в связи с тем что, слу-

хи, возникающие в Интернете, часто проникают в новостные (т. е. прежде всего печатные и радиовещательные СМИ) прежде, чем компания узнает об их существовании.

Отличительной особенностью интернет-коммуникаций является так называемый случай «Давида и Голиафа»: маленькие, сплоченные группы могут быть столь же влиятельны, как и крупные организации. Известно, что на Западе силы антикорпоративных активистов запросто побеждают тяжелые, неповоротливые корпоративные коммуникационные механизмы. Так что не дай бог, если у вас заведется недоброжелатель (а тем более группа недоброжелателей: радикалы-экологи, общества защиты прав потребителей и т. п.), обладающий возможностями свободной работы в Сети! Заметим, что такие возможности не так уж дороги, тем более если за недоброжелателями стоят ваши серьезные конкуренты...

Ну и еще один веский аргумент в пользу ведения не просто бизнеса с Интернетом, но и бизнеса в Интернете.

Интернет значительно расширил возможности продажи товаров путем предоставления **практически неограниченной информации** для предполагаемого покупателя. Иначе говоря, потребитель может узнать о предполагаемой покупке все или почти все. Значит, нужно сделать так, чтобы на всей позитивной информации лежал отпечаток именно вашей организации!

Это особенно ценно при совершении дорогих, обоснованных покупок, например, автомобилей, услуг туристических агентств, компьютерных систем, а также в сфере финансовых услуг, т. е. там, где потребителям требуется дополнительная информация для принятия обоснованных решений.

Повторим: пользователь не сидит пассивно перед экраном ТВ, видя то же самое, что миллионы других, — нет, он сам идет навстречу информации, выбирая определенные сайты или тематические блоки, задавая в поисковые машины определенные слова и словосочетания. Из этого следует, что ни один из прочих коммуникационных каналов не дает нам возможности так вплотную приблизиться *к каждому конкретному* потенциальному потребителю. Успех public relations кроется в том, что мы должны сами «выйти навстречу» пользователю — и явиться ему в облике того, что он действительно хочет увидеть и узнать. Вот *владению такими «виртуальными масками» и должны учиться пиарщики настоящего и будущего.* Учиться быть вездесущими, представая перед аудиторией во всевозможных обличьях. Быть одновременно обитателем всех уголков виртуального мира, с которыми наш потре-

битель должен встретиться, куда бы он ни отправился. Так, преимущества регионального лидера по продаже бытовой техники фирмы X могут быть явлены аудитории через присутствие во всех региональных (и не только) ресурсах. Причем не столько в качестве объекта рекламирования, сколько в качестве участника (героя новостных материалов, эксперта, спонсора каких-либо культурных и т. п. некоммерческих сайтов). И конечно, ни один ресурс, сколько-нибудь связанный с главными профессиональными интересами фирмы X, не должен без нее обходиться! То есть мы должны стремиться к обеспечиванию *тотального присутствия* фирмы в определенных сегментах Сети. Этот термин можно считать в данной теме ключевым.

Ну а кроме того, Интернет с каждым годом становится все более и более эффективным средством не только для достижения целей «традиционного» брендинга, но и для построения особого, специфического *«e-brand»*.

Такие бренды стали реальностью в последнее десятилетие. Классический пример — *Yahoo!* и *Amazon*. По оценкам исследователей, эти е-бренды завоевали столько признания менее чем за 5 лет, сколько традиционные бренды — «Colgate», «Xerox» и «Pepsi» — за все 30. Примером отечественного е-бренда является «Rambler».

И еще важное, можно сказать, отличие Интернета от медиа-рилейшнз. Интернет может и должен использоваться для получения необходимой для ведения бизнеса информации.

9.3. Формы эффективных коммуникаций в Интернете

Основными видами специфически «интернетовского присутствия» являются **баннерная реклама** и **контекстная реклама**.

Баннер (от англ. *banner* — флажок) — это ограниченный фрагмент изображения, статичного или динамичного, который, как правило, «выводит» пользователя на обширный материал, носящий рекламный характер. Для этого необходимо либо сознательно «кликнуть» по баннеру манипулятором-мышью, либо, в целом ряде случаев, просто случайно задеть его. Тогда гиперссылка выводит вас туда, куда нужно поместившему баннер. Баннеры достаточно назойливы, зачастую они носят «всплывающий» характер — появляются просто поверх читаемого нами на сайте. Это и понятно, ведь иначе трудно ожидать, чтобы опытный посетитель Интернета «купился» только на содержание

«флажка». Впрочем, на некоторых баннерах «кликать» не надо, они сами содержат достаточную информацию, сообщая, к примеру, телефон фирмы или информацию о развлекательном мероприятии. Услуги по размещению баннерной рекламы оказывают сегодня едва ли не все российские рекламные агентства. Выделяют три основных способа организации баннерной рекламы, о которых подробнее будет рассказано ниже.

Контекстная реклама — механизм, использующий основной мотив большинства посетителей Сети — поиск информации — и выдающий по результатам информационных запросов рекламные сообщения. Например, если вы набираете в одной из поисковых машин слово «театр», то, если эта машина связана с рекламистами (а с ними связаны почти все «поисковики»), вполне возможно вам прежде всего откроется сайт, на котором продаются билеты на спектакли. Не случайно в западной рекламной практике контекстная реклама именуется search-advertising, т. е. «поисковая» реклама. Сегодня контекстная реклама приносит неплохой доход. Так, по сведениям российского сетевого издания «Вебпланета» (http://www.webplanet.ru), две трети доходов «Яндекса» (лидера контекстной рекламы в России) приносит именно она, от обычной контекстной рекламы на поиске и рекламы в разделах каталога до поиска по товарам «Яндекс.Маркета». Сейчас эта бизнес-модель вытесняет все остальные привычные бизнес-модели. Этот путь привычен и для Запада: после покупки одного из лидеров search-advertising, *Overture*, доход интернет-гиганта *Yahoo!* (более $1 млрд) делится следующим образом: $500 млн — оборот *Overture*, $200 млн — медийная реклама, еще $200 млн — спонсорство и $200 млн — платные сервисы. То есть модель search-advertising — это самая доходная модель в *Yahoo!*.

До недавнего времени на российском рынке контекстной рекламы присутствовали три игрока — это поисковые системы «Яндекс», «Рамблер», а также компания «Бегун», специализирующаяся на размещении контекстной рекламы в результатах поиска «Апорта» и *Mail.ru*, а также на различных тематических сайтах. В конце апреля 2004 г. на рынок пришел еще один игрок — компания *Mail.ru*, которая официально объявила о начале продаж контекстной рекламы на своем поисковом сервисе «Поиск@Mail.ru».

Кроме того, для рекламы в Сети используется и **электронная почта.** Многие, думается, могли бы подписаться под следующими фразами: «Человек, который заботится о состоянии своего здоровья, начинает день с зарядки. Человек, который заботится о состоянии своего бизнеса, начинает день с просмотра электронной почты».

Возможности электронной почты могут быть в полной мере использованы для налаживания прямой, оперативной коммуникации с деловыми партнерами и со средствами массовой информации. Так, согласно исследованию, проведенному в США под руководством профессора Д. Райта среди специалистов по управлению коммуникациями, выяснилось следующее.

> Электронная почта стала наиболее популярным способом доставки информации журналистам. Две трети участвующих в исследовании заявили, что «скорее всего» используют именно электронную почту, если будут должны передать журналистам информацию, подобную той, которая обычно содержится в пресс-релизе. Около одной четверти опрашиваемых (24%) ответили, что «вероятно» они бы выбрали электронную почту для этой цели. Телефон и факс оказались на втором месте в ответах респондентов.

Еще один распространенный способ использования электронной почты — организация прямой почтовой рассылки с помощью e-mail. Использование электронной рассылки не требует затрат на рекламу и на другие меры по привлечению клиентов. Ощутима экономия времени и сил, ведь возможности электронной переписки позволяют производить рассылки по любому поводу неограниченное количество раз неограниченному числу адресатов.

Однако здесь очень сильна и негативна «оборотная сторона». Прежде всего, в электронной корреспонденции ненамного больше интерактива, чем в обычной почтовой рассылке. Поэтому ее принимают всерьез и идут на контакт после электронной рассылки далеко не все адресаты. Вот пример из того же исследования профессионалов в сфере коммуникационного менеджмента, проведенного — подчеркнем это! — по предварительной договоренности и по надежным базам данных.

> Хотя было распространено 1264 приглашения к участию, 423 из них вернулись по различным причинам, основными из которых были либо более не существующий адрес электронной почты, либо отсутствие получателя, который находился «вне офиса» и не мог ответить. Каждый исследуемый получил два приглашения к участию по электронной почте, второе из них было отправлено через 3 дня после первоначального контакта. Нужные ответы были получены от 276 респондентов, таким образом, уровень обратной связи составил 32,8%.

Вы открываете свою почтовую программу — а там, среди нужных и долгожданных писем, множество ненужного рекламного хлама. Нередко — носящего крайне сомнительный характер (прежде всего предложения эротического характера — от «живых» проституток до пор-

нозаписей во всех форматах). Все это называется «спам». Однако в последнее время найдены эффективные методы борьбы со спамом. В оффлайне прошли первые уголовные процессы над распространителями спама, а в Сети многие почтовые программы научились ставить спам-фильтры. Поэтому на рассылку информации можно подписаться либо самому (на соответствующих тематических сайтах), либо получать ее от почтовой программы (хотя и от этого, как правило, можно «отписаться»).

Разумеется, только рекламными формами возможности собственно коммуникационного менеджмента в Сети не исчерпываются. Есть и более сложные, чисто «пиаровские», формы.

Основными элементами PR-кампаний в Интернете принято считать следующие:

- создание тематических сайтов;
- новостные каналы (как на своем сайте, так и на крупных серверах);
- размещение пресс-релизов и статей;
- организация онлайн-встреч с пользователями, видеоконференций;
- работа с дискуссиями, форумами, чатами;
- анкеты, конкурсы, викторины, лотереи;
- специальные мероприятия;
- спонсорские и партнерские программы.

Следует заметить, что всем эти занимаются и специальные интернет-агентства, и виртуальные подразделения оффлайновых игроков сферы коммуникационного бизнеса.

Ну а мы, помня о концепции «тотального присутствия» организации в Интернете, даем такой совет: активно рассылайте свои пресс-релизы во все новостные (и специализированные, и общеинформационные) источники, завязывайте с ними отношения — как и в практике медиарилейшнз в целом.

9.4. Как выбрать средство интернет-коммуникации?

Очевидно, что ни одно из вышеперечисленных средств интернет-коммуникации не является «абсолютным», пригодным для решения любых задач, стоящих перед вами и вашей организацией. Их достоинства и недостатки представлены в табл. 12.

Таблица 12

Средства интернет-коммуникации

Средства интернет-коммуникации	Организация, наиболее эффективно могущая использовать данное средство	Аудитория	Преимущества	Недостатки
Собственный корпоративный сайт	Любая — от транснациональной корпорации до ИЧП	Преимущественно целевая	Широкий объем и разнообразие форм предоставляемой информации	Сложность и дороговизна профессионального исполнения, опасность сделать «нерабочий» ресурс
Присутствие на посторонних (прежде всего общеинформационных) ресурсах	Любая — от транснациональной корпорации до ИЧП	Преимущественно нецелевая	Знакомит с деятельностью организации широкие массы, создает эффект «тотального присутствия»	Невозможность решать узкие, конкретные задачи
Баннер	Крупные и средние организации	И целевая (при размещении на тематических сайтах), и нецелевая аудитория	Широта аудитории охвата	Сложность и дороговизна профессионального исполнения, неприятие широкими кругами пользователей Интернета страниц, перенасыщенных баннерами
E-mail	Преимущественно небольшие фирмы и ИЧП	И целевая, и нецелевая (широкая) аудитория	Дешевизна, оперативность, возможность самостоятельного использования	Неприятие широкими кругами пользователей Интернета «спама» и всего, что может подпасть под эту категорию, — в том числе вашей рассылки

С другой стороны, можно классифицировать средства интернет-коммуникаций с точки зрения задач, которые ставит перед собой (и перед вами!) организация в настоящий момент (табл. 13).

Таблица 13

Задачи, решаемые с помощью интернет-коммуникаций

Цели и задачи коммуникации в интересах организации	Наиболее эффективные для их решения средства интернет-коммуникации
Создание и поддержание благоприятного имиджа фирмы	Собственный корпоративный сайт, присутствие на посторонних (прежде всего общеинформационных) ресурсах
Информирование о продукции, услугах (в том числе новых)	Баннер, e-mail, корпоративный сайт
Увеличение продаж	Баннер, e-mail, корпоративный сайт
Привлечение новых клиентов, укрепление лояльности постоянных клиентов	Баннер, корпоративный сайт, присутствие на посторонних (прежде всего общеинформационных) ресурсах

Конечно, и эта таблица не дает абсолютных рекомендаций. Ею нужно пользоваться «при прочих равных», т. е. рассматривать как рекомендацию по более или менее эффективному использованию тех или иных средств интернет-коммуникаций.

Кроме того, это все касалось «типовых» форм интернет-коммуникации. Однако в ряде случаев вам могут понадобиться и «специальные» мероприятия (называем их так по аналогии с медиа-рилейшнз). Мы оставляем в стороне их чисто техническое измерение, возлагая его на ваш компьютерный отдел либо на приглашенных специалистов. Ваша задача здесь состоит в том, чтобы правильно оформить заказ и не пропустить совсем уж откровенной халтуры (как, впрочем, и с баннерами, да и во многих других «узкоспециальных» случаях).

Итак, одной из наиболее сложных форм интернет-коммуникаций является организация онлайн-конференций. Суть их заключается в том, что вы (т. е. представители вашей компании) отвечаете на вопросы сетевых и прочих журналистов, а также узких специалистов в режиме реального времени. В зависимости от технических условий (а они в провинциальной России, увы, почти везде недостаточны) вы даже можете при этом быть в прямом эфире и общаться с аудиторией «непосредственно». Чаще, однако, вы просто отвечаете на вопросы. Вся проблема с точки зрения коммуникационной заключается в том, чтобы найти повод, который может собрать у своих компьютеров од-

новременно столько интересующихся определенной проблематикой. Говоря откровенно, в России это пока удается на все сто лишь президенту Путину, который, по примеру своих западных коллег, время от времени «общается» в онлайне с дорогими россиянами. Из других примеров — конференции поп-звезд, у которых от поклонников, конечно, нет отбоя. Подходящим ньюсмейкером в бизнес-сфере могут быть разве что монстры типа *Microsoft*. Ну а если вы полагаете, что на региональном уровне ваша организация занимает примерно такое же место и вызывает такой же интерес, — дерзните! Есть вариант попасть в пиаровские анналы...

Весьма интересным и совершенно доступным является новый коммуникационный прием, который уже получил название «вирусный маркетинг». Суть его в том, чтобы «внедриться» в какой-либо чат (или в крайнем случае форум), причем, разумеется, «под маской». Чат (форум) должен быть независимым (не связанным с вами) и, разумеется, популярным. Внедрившись, осмотревшись, став там своим, начать привлекать внимание «тусовки» к своей организации, ее товарам, услугам и т. п. Проблема только в том, что ваша организация, во-первых, должна быть интересна чат-сообществу, а во-вторых — чтобы чат-сообщество было интересно вам, в той или иной мере совпадало с параметрами расчетной аудитории. Пока Интернет (в силу дороговизны и слабой технической базы) не завоевал все без исключения провинциальное население России, чат-сообщества представляют собой группы с определенными характеристиками. Это люди максимум до 35 лет, по роду деятельности, как правило, имеющие отношение к компьютерной индустрии и/или обладающие свободным временем и средствами для 3–5-часового ежедневного «зависания» в чатах. Так что такая аудитория подходит сети молодежных магазинов модной одежды или закусочных, а еще лучше — компьютерной фирме (тем более что компьютерщики-любители обычно держатся и в чатах сплоченной группой). Но никак не годится для банка или оптовой фирмы... Надо также заметить, что «чаттеры» — народ ироничный, демонстративно независимый, и вас с вашими рекламными усилиями могут просто выгнать — если этого не сделает раньше администратор (с которым, вследствие этого, нужно договариваться заранее).

Все может измениться с более широким распространением интернет-услуг, включая расширение технических и социальных возможностей. Тогда-то и стоит вернуться к специальным мероприятиям, признав их в принципе перспективными.

9.5. Баннерная реклама

Говоря о баннерной рекламе, мы будем довольно кратки — ее применение требует все-таки специальных навыков, и тут обращаться нужно к профессионалам. Да и относятся баннеры почти целиком к рекламной сфере (при всей, неоднократно заявленной, мнимости разделения на рекламу и PR). Однако общие сведения об этой распространенной форме использования Интернета в интересах организации иметь, конечно, нужно.

Как правило, баннер представляет собой прямоугольное графическое изображение в формате GIF или JPG, хотя встречаются экземпляры, созданные с помощью JAVA (язык программирования), ShockWave (мультимедиа-технология) и т. д. Баннер помещается на веб-странице и имеет гиперссылку на сервер фирмы. В настоящее время не существует официально принятых стандартов по размеру баннеров, хотя наиболее распространенным является размер 468 × 60 пикселов. Первой вехой в стандартизации размеров баннеров стали рекомендации по их размеру, предложенные *Internet Advertising Bureau* (законодатели в области интернет-рекламы) (табл. 14).

Таблица 14
Стандартизация баннеров

Размер баннера в пикселах	Тип
468 × 60	Полноразмерный баннер (Full Banner)
392 × 72	Полноразмерный баннер с вертикальной панелью управления (Full Banner with Vertical Navigation Bar)
234 × 60	Полуразмерный баннер (Half Banner)
125 × 125	Квадратный баннер (Square Banner)
120 × 90	Кнопка, тип 1 (Button #1)
120 × 60	Кнопка, тип 2 (Button #2)
88 × 31	Микрокнопка (Micro Button)
120 × 240	Вертикальный баннер (Vertical Banner)

Так как необходимо, чтобы баннер загружался на страницу как можно быстрее, существует ограничение на его размер в килобайтах. Так, например, для баннера 468 × 60 максимальный размер обычно составляет 10 или 15 Кбайт.

Баннерная реклама является самым популярным и эффективным способом наращивания трафика (количество посетителей веб-сайта за единицу времени) веб-узла. Кроме того, считается, что баннеры являются мощным инструментом имиджевой рекламы.

Существуют три основных метода баннерной рекламы.

1. Использование специальных служб обмена баннеров (Banner Exchange Services), которые обеспечивают показ баннеров на других страницах взамен показа на страницах фирмы чужих баннеров. Некоторые из систем позволяют проводить рекламную кампанию более гибко: показывать баннеры только на определенной, выбранной группе серверов; показывать баннеры с заданной интенсивностью или только в определенные промежутки времени; не показывать повторно баннер пользователю, который его уже видел.
2. Можно напрямую договориться с веб-мастером другой страницы о размещении баннеров друг у друга. Желательно обмениваться со страницами, имеющими сходную тематику, но следует иметь в виду, что обмен баннерами с сайтом конкурентов часто может принести больше вреда, чем пользы. Если нет возможности программно отслеживать, какое количество баннеров было показано, можно ориентироваться на показатели счетчиков посещения страниц.
3. И наконец, можно заплатить баннерной системе, поисковому серверу, каталогу или просто популярному сайту за показ баннеров на их страницах.

Одной из самых важных характеристик баннера является отношение числа кликов (щелчков мышью) на баннер к числу его показов. Так, если баннер был показан на какой-либо странице 1000 раз, а нажали на него и, соответственно, попали на сайт 50 человек, то отклик такого баннера равен 5%. По статистике, средний отклик (click-through ratio, CTR) у баннеров, используемых в Сети, — 2,11%. Разумеется, если у баннера отношение числа кликов к числу показов не 2, а 10%, то за то же число привлеченных на сайт посетителей фирма заплатит в пять раз меньше или во столько же раз меньше покажет чужие баннеры. Но CTR не является абсолютным гарантом эффективности баннера. Баннер может быть красивым и интригующим, заставляющим пользователя кликнуть на него. Однако, начав загрузку сайта и приблизительно поняв, куда он попал, человек может с легкостью нажать кнопку Back (возврат) в своем браузере.

Используя на баннере завлекающие, но мало относящиеся к делу текст и картинки, вы можете привлечь большее количество заинтригованных посетителей, но, с другой стороны, так можно потерять действительно заинтересованных в сервисе, а следовательно, по-настоящему ценных посетителей.

Не стоит сбрасывать со счетов и роль баннера как средства имиджевой рекламы. Если отклик баннера 2%, это не означает что остальные 98% были потрачены впустую. С другой стороны, «сухой» баннер с четким текстовым изложением содержания сайта тоже не является верным решением — его CTR обычно крайне низок. Он не запоминается и не создает положительного имиджа.

По-настоящему эффективный баннер должен быть хорошо выполнен художественно и технически (некачественный дизайн сразу говорит о несерьезности, несолидности рекламируемого сервера/услуг). Он должен быть оригинальным (запоминаться), возможно, интригующим (пробуждать любопытство), но одновременно давать представление о характере рекламируемого сервера/услуг и создавать их положительный имидж.

Вот удачный пример использования баннерной рекламы: кампания фирмы «Магги» — «Горячая кружка Магги». Был придуман следующий маркетинговый ход. Рекламное сообщение состояло в том, что во время перерыва неплохо бы перекусить «горячей кружкой Магги». Реклама показывалась только в обеденное время, с 12 до 16 часов. Демонстрировался небольшой баннер, на котором была изображена «горячая» рабочая ситуация: телефон не отвечает, стол завален бумагами и т. п. Пора обедать! Когда наводишь мышь на баннер, возникает картинка, в которой можно стереть верхний слой и увидеть очень красивую кружку «Магги», после чего при желании можно перейти на сайт «Магги».

9.6. Электронная почта в интересах фирмы

Баннеры — наиболее сложное средство продвижения образа организации, они требуют некоторой специальной подготовки как для их создания (которое вообще-то лучше поручить профессионалам!), так и для применения. Небаннерные же средства рекламы позволяют фирме получить эффект от Интернета с первого дня подключения. Одно из таких средств — e-mail (электронная почта, или, в офисном просторечии, «мыло»). Мы остановимся на ней более подробно — уже потому, что «мыло» может быть использовано в интересах любой организации без особых затрат! Итак, каковы же достоинства e-mail?

Во-первых, это оперативный и дешевый канал связи с партнерами, коллегами, клиентами, дилерами, дочерними предприятиями и др. Он эффективен внутри страны, но особенно для связи с зарубежьем. Обычное электронное письмо дойдет до адресата в любой стране за секунды или минуты и стоить будет буквально копейки. E-mail можно использовать для пересылки информации, документации, чертежей, рисунков, видео- и аудиоматериалов, для практически мгновенного обмена мнениями, актуальной информацией (например, об изменении цен или курса валюты или акций, пошлин или налогов и т. п.). Если подсчитать стоимость почтовых расходов, бумаги, телефонных переговоров, чего можно избежать, и сопоставить это со стоимостью неограниченного по времени пользования всеми сервисами Интернета и учесть повышение оперативности и эффективности работы, то прямая экономия средств для многих фирм очевидна. Есть и другая сторона дела: если у компании нет электронной почты, с ней не могут связаться потенциальные партнеры, клиенты. А это существенный минус.

Во-вторых, электронная почта — дешевый, оперативный и удобный канал получения различной специальной информации для работы и профессионального роста. В Сети сейчас огромное количество информации можно получать бесплатно по подписке через e-mail. Это пресс-релизы, информационные бюллетени, специализированные списки, рассылки, охватывающие множество интересов (и деловых в их числе), в частности, обзоры как отдельных секторов рынков, так и некоторых видов продукции и др. Не использовать эти возможности — это слабость на конкурентном рынке, зачастую дополнительная трата средств, без которой можно было обойтись, отказ от перспективы и новых возможностей, постоянно открывающихся при теперешнем бурном развитии Интернета. А слабость — это козырь в руках конкурентов.

В-третьих, e-mail дает возможность прямой связи, консультаций и сотрудничества с ведущими специалистами в своей области в любой стране. А это означает приближение к работе по высшим стандартам — не только российским, но в большинстве случаев по мировым.

Одной из менее очевидных возможностей электронной почты является использование программы-автоответчика для распространения определенной информации, которая часто запрашивается партнерами, клиентами, покупателями или сотрудниками организации. При получении письма на адрес фирмы программа автоматически отсылает в ответ требуемую информацию (это могут быть цены, инструкции, технические показатели, счета-фактуры, различные справочные материалы, информационные бюллетени и многое другое). На некоторых

предприятиях такой автоответчик может освободить отдельного сотрудника от части рутинной работы для лучшего применения его способностей, на других — вообще заменить нескольких человек персонала. В случае же необходимости периодического информирования широкой сети дилеров такой автоответчик заменит рассылку по обычной почте, а значит, сэкономит уйму расходов на бумагу, почтовую пересылку, телефонные переговоры.

Итак, e-mail – современный и практичный атрибут бизнеса. Но как же можно использовать электронную почту для формирования имиджа компании?

1. Прежде всего рекламируйте четкую работу с клиентами. Подобную четкость легче всего доказать делом. Проверяйте электронную почту хотя бы раз в день и отвечайте в течение суток. При этом у респондентов сложится представление о хорошей организации дел в компании. Некоторые фирмы доводят этот принцип до предела: клиент должен получить ответ в течение пяти минут. Выберите себе какое-то реальное время для ответа от пяти минут до суток и в дальнейшем придерживайтесь его. Может случиться так, что у вас не окажется возможности отвечать на письма в течение суток. Допустим, вы не владеете всей необходимой информацией для ответа. В этом случае у вас есть шанс дважды показать четкую работу с клиентами. Сразу пошлите респонденту письмо, что получили от него сообщение и готовите полный ответ, который будет выслан тогда-то. В указанный срок не забудьте отправить исчерпывающий ответ.
2. Постоянно держите название фирмы на виду. Многие письма в графе «От кого» содержат невразумительные клички, непонятные сокращения, адреса электронной почты, должности типа веб-мастер и т. д., в общем — информацию, которая для постороннего человека не несет смысловой нагрузки. Настройте свою почтовую программу так, чтобы в колонке «От кого» ваши клиенты видели имя фирмы или ваше собственное (в зависимости от того, что вы собираетесь рекламировать). Постарайтесь уложиться в два слова, третье обычно уже не отображается в стандартной колонке. Первым словом поставьте самое важное. Обычно это имя компании, вторым можно поставить форму собственности или город, или профиль вашей деятельности. Если есть возможность, для персон имеет смысл отказаться от отчества, чтобы не перегружать клиента. Для имени человека и названия лучше всего использовать английский язык. Применение русского языка

не исключается, однако в русском Интернете существует несколько кодировок. К сожалению, случаи неправильного прочтения не редкость. В некоторых ситуациях для привода текста к читабельному виду приходится использовать специальные утилиты, так как обычные почтовые программы далеко не всегда имеют подобные возможности.

3. Демонстрируйте четкость мышления. Письмо с ясно указанной темой создает ощущение такого же четкого ведения бизнеса. Идеальным будет уложить тему в 5–7 слов. Как всегда, первые 2–3 слова — самые важные и описывают 80% письма. Остальные слова часто просто не влезают в колонку «Тема письма», которую видит ваш получатель. Эффективнее всего работает тема письма, которая была сформулирована как «дразнилка». Она как бы призывает прочитать быстрее письмо. Спросите себя, что интересного есть в письме для получателя? Ответ вынесите в тему письма.
4. Проявляйте вежливость. В одном письме лучше решать только один вопрос. Это упрощает дальнейшую работу с ним. Если вы отвечаете на чье-то письмо, то в теле письма нужно процитировать письмо клиента. При обширной переписке он может уже забыть про свое письмо. Цитирование позволяет ему сразу войти в курс дела. Если ваше письмо первым начинает диалог, то имеет смысл разбить его на две части. Сначала необходимая информация, потом действие, которого вы ждете от получателя письма. Здесь хорошим примером служит обычный протокол собрания: «Слушали. Постановили». Если вы не ждете ответного письма, то прямо укажите в конце: «Ответа не ожидается». В теме в этом случае можно написать что-то вроде «Информационное письмо». Объем письма — чем короче, тем вежливей. Наверное, излишне напоминать о необходимости слов приветствия и прощания.
5. Ненавязчиво напоминайте о специализации фирмы и контактной информации. По правилам сетевого этикета письмо должно содержать подпись. Для фирмы оптимальной является комбинация из четырех строк (задача облегчается тем, что вам не надо вводить эти строки каждый раз — достаточно лишь один раз занести подпись в память программы). Следует указать имя отправителя письма, его должность и фирму, в которой он работает, адрес электронной почты, адрес корпоративного веб-сервера и небольшое его описание (3–5 слов). Кроме того, вы можете

указывать телефоны, факсы и другую контактную информацию. Желательно, чтобы все сотрудники фирмы имели одинаковую структуру подписи для электронных писем.

9.7. Как построить сайт

Самым известным и, наверное, наиболее часто используемым методом продвижения организации в Сети является открытие и поддержание своего сайта, т. е. *размещенного по определенному адресу тематического информационного блока, обладающего также интерактивными возможностями* (возможность организовать на сайте общение с посетителями в форме чата, форума). Иметь свой сайт (или, как говорили раньше, «страничку в Интернете») считает для себя необходимым едва ли не каждая российская фирма. Это вполне резонно, однако следует учитывать, что неработающий, «мертвый» сайт (где не обновляется информация, не ведется общение с посетителями и т. п.) приносит больше вреда. Ведь зайдя на него, любой сделает вывод, что и фирма, которой он посвящен, прекратила свое существование...

Действующий по-настоящему, т. е. полезный, сайт обладает рядом общепринятых преимуществ.

- Постоянная связь с потенциальной аудиторией. Как говорится, Интернет никогда не спит. Он позволяет быть на связи с людьми 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в году.
- Мгновенный ответ. Можно мгновенно реагировать на возникающие вопросы и на изменения рынка с помощью Интернета.
- Глобальная аудитория. В режиме онлайн все географические преграды исчезают. И здесь провинциальный бизнес стирает многие грани конкурентных преимуществ столичных магнатов. Можно за один и те же деньги общаться с клиентами в Сингапуре, инвесторами в Москве и с журналистами в своем областном центре.
- Знание аудитории. В силу интерактивности Интернета фирма имеет постоянную обратную связь со своей аудиторией. При этом отпадает необходимость строить догадки, так как он помогает понять, что требуется аудитории.
- Двухсторонняя связь. Главной целью PR является выстраивание двухсторонней связи между организацией и связанной с ней общественностью, поскольку это помогает установить крепкие и взаимовыгодные отношения. В реальном мире такая возможность редка, поскольку традиционные средства массовой информации

ограничивают участие аудитории, оставляя ей роль пассивного наблюдателя. В Интернете двухсторонняя связь становится возможной благодаря тому, что аудитория может свободно общаться с бизнесом.

- Рентабельность. Напомним, пользуясь случаем, что и в реальном мире (или оффлайне) PR с точки зрения финансовых затрат продуктивнее, чем просто реклама. А e-PR экономически еще более эффективен, поскольку отсутствует ряд затрат (например, затраты на канцелярские принадлежности и печать). Расценки на Интернет становятся все ниже, и экономическая эффективность e-PR возрастает. Но рентабельность сайта, конечно, нужно понимать прежде всего с точки зрения коммуникационной, а не экономической.

Но все это относится, повторим, лишь к «настоящим» сайтам. Основными требованиями к рабочему, эффективному веб-сайту являются следующие.

1. **Информативность.** Веб-сайт должен содержать максимально исчерпывающую информацию по тому или иному кругу вопросов в зависимости от его тематической направленности. Именно ради информации люди подключаются к Сети, тратят свои время и деньги. Знаменитый веб-дизайнер Рунета А. Лебедев на одной из конференций по интернет-маркетингу заявил, что если кто-либо собирается торговать колбасой в Сети, то его долг — открыть на своем сайте рубрику «Все о колбасе». С этим нельзя не согласиться. Поэтому сайтов, которые строятся по принципу «Все о пиве», «Все о табаке», «Все о чае» и т. п., в Интернете великое множество.
2. **Функциональность.** Как известно, веб-сайт теоретически не имеет предела, в нем может быть хоть миллион страниц. Другое дело, что большое количество страниц на пользу эффективной коммуникации не идет. Информационная насыщенность веб-системы предполагает размещение значительного объема текстового материала как в виде HTML-страниц, так и в виде содержимого баз данных. Для достижения требуемой функциональности необходима реализация хорошо продуманной, грамотно реализованной и эффективной поисково-навигационной концепции.
3. **Удобная навигация** — это когда пользователь, не ломая голову, может получить доступ к любому интересующему его материалу в два-три нажатия кнопки мыши. Не стоит рассчитывать, что посетитель знает структуру веб-узла так же хорошо, как и его созда-

тель. Читатель должен без труда понимать, где он находится в данный конкретный момент и как он может попасть в другое место на сайте, скажем, на его карту или на главную страницу.

4. **Художественный дизайн.** Для виртуального офиса графическое оформление материалов столь же важно, как и его информационное наполнение. Рекомендуется находить художественные решения в рамках оффлайнового корпоративного стиля и с учетом статуса веб-системы. При этом один из показателей, отличающих любительский веб-узел от профессионального, — единый стиль оформления. Отметим здесь также, что в Рунете предъявляются повышенные требования к корректному использованию цветовой гаммы браузеров в режиме низкого цветового разрешения, оптимизации по объему графических элементов для увеличения скорости передачи и т. д.
5. **Поддержка и актуализация данных, постоянное обновление.** Еще один немаловажный фактор — регулярная актуализация информационного содержания и постоянное развитие графического дизайна в рамках выбранной концепции. Материалы на сервере не должны устаревать. Новизна, разнообразие, своевременность освещаемых событий в сочетании с должным художественным оформлением необходимы для удовлетворения информационных и эстетических потребностей посетителей.
6. **Солидный временной контекст.** Одним из опасений посетителей и потенциальных партнеров вашей организации является опасение связаться с фирмой-однодневкой. Поэтому для того чтобы внушать уважение, выглядеть солидно, необходимо добавить немного истории. Компании, которые уже просуществовали какое-то время, скорее вызовут чувство доверия, чем фирма, образованная пять недель тому назад. Однако время в Интернете летит быстрее, чем в реальном мире, и, если ваш сайт был создан более двух лет тому назад, он может рассматриваться как имеющий значительную онлайновую историю. Если ваша компания проработала несколько лет в реальном мире, но в киберпространстве является новичком, сделайте на своем сайте акцент на ее истории в реальном мире. Укажите, в каком году она была образована, и, если это удобно, включите в свой сайт страничку «История компании». Если ваша фирма появилась действительно очень давно (или для придания «исторического колорита», пусть несколько необоснованного), вы можете поместить на вашем сайте

черно-белые фотографии и прочие памятные вещи и реликвии, имеющие отношение к вашей компании.

7. **Использование интерактива.** Это одно из бесспорных достоинств Интернета, и потому его нужно использовать на полную катушку. Интерактив позволяет осуществлять прямой контакт с партнерами и клиентами, упрощает процедуру распространения новостей, уменьшает затраты на обновление различных данных и т. д. К интерактивным составляющим сайта можно отнести средства сбора и представления статистики посещений, анкеты и опросные формы, систему голосования, средства осуществления обратной связи (гостевые книги, конференции), средства общения в режиме реального времени (чаты), средства формирования заказов на товары и услуги (онлайн-витрина), локальные поисковые системы.
8. **Оригинальность.** Интернет — идеальное место для воплощения оригинальных, а иногда и безумных идей. Здесь появились уже и виртуальные кладбища, и клубы зануд с ежегодным присуждением премии «Зануда года» и т. п. — примеров бесчисленное множество. Для деятельности в сфере коммуникационного менеджмента это весьма благоприятное обстоятельство, так как большинство проблем, с которыми сталкиваются специалисты в этой области, требуют нетривиальных решений, многие из которых в реальной жизни просто неосуществимы.
9. **Работа с заголовками.** В деле привлечения читателя к конкретному материалу на сайте заголовки играют не последнюю роль. Статьи с неэффектным и непонятным названием, независимо от их внутреннего содержания, могут остаться без должного внимания читательской аудитории. Рекомендаций по этому поводу существует масса. Например, заголовок должен быть кратким, и в нем следует использовать простые, часто употребляющиеся слова. Или же – «есть смысл оставить небольшую недосказанность». С помощью этого приема создатель заставляет работать фантазию читателя.
10. **Этичность.** Как известно, «Всемирная паутина» никому не принадлежит, и у нее нет какого-либо единого руководящего центра. То есть она существует как бы сама по себе. Во многом в силу этой причины здесь господствует сетевая свобода слова. Казалось бы, говори что хочешь, критикуй кого хочешь, практикуй плагиат... Однако, во-первых, Интернет все больше и больше ста-

новится зоной, регулируемой обычным, оффлайновым, законодательством, а во-вторых, этичность, как уже сказано выше, просто выгодна. Поэтому всегда следует проявлять разборчивость в выборе рекламодателей и не размещать на сайте баннеры, рекламирующие ресурсы сомнительного содержания, а также внимательно следить за ходом дискуссий в гостевых книгах и форумах. Если дискуссия будет содержать бессмысленные сообщения и ругательства, то может принести больше вреда, чем пользы.

9.8. Как сделать сайт популярным

Показатель популярности прост — количество посещений сайта, еще лучше — количество зарегистрированных посетителей. (В основном именно для того, чтобы получить точные сведения и радостно отрапортовать заказчику, разработчики сайта и предлагают всем, даже случайно зашедшим на него, пройти регистрацию!) Если у вас есть рассылка, то всех, кто на нее подпишется, смело можете считать своими друзьями-потребителями (пусть и потенциальными). Кстати, что касается рассылок, то в случае необходимости вы можете обратиться к профессионалам — на сайты Subscribe.ru, maillist.ru, content.ru и т. п., которые оказывают услуги по организации легальной подписки на рассылки. Соответственно, эти тематические рассылки ими и рекламируются.

Одним из видов одновременно и раскрутки сайта, и выполнения им своей основной информационной функции можно считать рассылку пресс-релизов на популярные информационные сайты, как отраслевой, так и общеинформационной направленности. Если сведения будут интересными, вероятность того, что их опубликуют совершенно бесплатно, гораздо выше, чем в печатных СМИ. Рекомендуем установить контакт с сайтом ИА «Регнум», где публикуются новости, в том числе и из сферы бизнеса, провинциальной России (www.regnum.ru).

В общем, правильное и последовательное продвижение своего сайта является крайне необходимой и далеко не простой задачей. Информационных ресурсов становится все больше, в том числе и на региональном уровне. И потеряться в этой разноголосице проще простого! А вот надежды на то, что к вам забредет кто-то случайно, практически не остается...

Начать нужно с **регистрации своего собственного доменного имени**. Для делового сайта крайне важно произвести верное психологи-

ческое впечатление, сделать все, чтобы у посетителя, пусть даже случайного, сложилось представление о вашей организации как об очень солидной. Если у вас будет адрес URL, созданный на базе narod.ru или на других, предоставляющих бесплатные услуги по сайтостроению, то это вряд ли поможет установить доверие. Зарегистрировав свой собственный домен, вы создадите впечатление, что собираетесь работать долго и всерьез.

Имеющийся адрес сайта следует, во-первых, с помощью баннерной и контекстной рекламы разместить в самой Сети с максимальной эффективностью (задействовав тематические ресурсы, «поисковики», специализированные доски объявлений и т. п.). Как вариант — обменяться ссылками с различными сайтами, как правило, близкими по тематике. Во-вторых, адрес сайта должен присутствовать на всей фирменной символике вашей организации, на визитках, в рекламных объявлениях и т. п.

Специалисты по коммуникационному менеджменту И. Олейник и А. Лапшов советуют создавать в целях поддержания репутации не столько тематические, сколько «клубные» сайты. По их мнению, наиболее перспективен следующий вариант.

> «Интерактивный сайт клубно-персонального типа, в котором носитель репутации как бы дает свое имя некоторому интернетовскому клубу общения. При этом носителю репутации вовсе не обязательно самому выступать реальным координатором всех обсуждений, ведущихся на его персональном сайте. Ему вполне достаточно выступать знаковой фигурой сетевого проекта, а специалисты... соберут критический уровень интересной для аудитории информации, необходимой для запуска цепной реакции общения и ссылок».[1]

Однако создание такого сайта («штучного товара», по признанию самих авторов высказывания) требует больших затрат и большого умения. Поэтому пока «именных» сайтов-клубов в Рунете крайне немного.

Примером организации сетевого клуба по интересам может выступать проект «Яндекс.Пиво». Клуб «Яндекс.Пиво», созданный несколько лет назад, стал настоящим сообществом любителей указанного напитка (армия их велика!). Здесь «всем миром» создавалась экспертная система по пиву («пивной Гуру»). Здесь проходили тематические конкурсы, люди общались в форуме. При этом «Яндекс.Пиво» имел партнерские отношения с компанией *Sun Interbrew* в части продвижения

---

[1] *Олейник И., Лапшов А.* Плюс/минус репутация. — М., 2003.

торговой марки «Клинское». И клуб «Яндекс.Пиво» давал возможность не только рекламировать «Клинское» четко сегментированной целевой аудитории, но и предоставлял дополнительную информацию: где можно выпить «Клинское», как оно производится, история марки, конкурсы, анекдоты, фирменные обои. Кроме этого прослеживалась мысль, что, говоря о пиве, просто никак нельзя обойти стороной данную марку! По статистике, проект «Яндекс.Пиво» посещало до 100 тыс. человек, из них более 10% принимали активное участие в конкурсах, которые проводились в рамках проекта.

Ну а в целом услуга по продвижению сайта также находится в компетенции профессионалов. Как говорится, опасайтесь подделок — некачественных услуг!

9.9. Интернет как информационный источник

О том, что Интернет дает возможность не только отправлять информацию рекламно-имиджевого характера, но и получать сведения о деловых партнерах, ситуациях на рынке да и вообще обо всем, что угодно, выше мы уже говорили.

Если очень коротко, то все использование Интернета как информационного источника делится на два типа: поиск вторичной информации (по ключевым словам, используя одну из поисковых систем www или обращение к одному из деловых международных каталогов) и сбор первичных данных (иначе говоря — маркетинговое исследование с использованием различных классических методов, таких как опрос, анкетирование, интервью).

Сразу скажем, что исследование самостоятельно проводить нет смысла — оно не будет репрезентативным, силы и средства вы потратите зря. Лучше обратиться к одному из многочисленных агентств, оказывающих такие услуги. Вы можете таким образом получить информацию, например, о том, многие ли представители вашей оффлайновой целевой аудитории являются посетителями Интернета, узнать о деловой активности ваших конкурентов и т. п. Единственный доступный для самостоятельного использования метод — это анкетирование посетителей вашего корпоративного сайта. Однако в силу того что на анкету отвечают далеко не все визитеры, данная информация должна восприниматься лишь как «повод к размышлению». Ну а вопросы об отношении посетителей к тому или иному явлению на сайтах

задают исключительно для развлечения, над такой информацией даже и размышлять не стоит.

Искать интересующую нас «вторичную» (т. е. уже опубликованную в Сети) информацию, как правило, приходится в следующих типах источников: корпоративные сайты, а также сайты органов власти, предоставляющие данные (в том числе статистические); веб-версии периодических изданий; информационные порталы. Вторичная — не значит бесплатная! Нужно быть готовым к тому, что на архивы таких деловых изданий, как «Эксперт», «Ведомости», «Коммерсантъ» (издательский дом) и многих других, ведется платная подписка. В свободном доступе есть лишь их свежие номера. Поэтому ничего не остается, как начинать день с интернет-забега по адресам, уже помещенным вами, конечно же, в «Избранное». Это гораздо лучше, чем искать «вслепую» с помощью все еще несовершенных поисковых машин. Кстати, справиться с этим несовершенством поможет ресурс по адресу adclic.ru, который позволяет производить поиск нужного слова/словосочетания сразу в нескольких поисковых машинах, как русскоязычных, так и «общеинтернетовских».

Вот горячая десятка информационных ресурсов и интернет-версий печатных СМИ федерального значения (в алфавитном порядке), выбранная нашими экспертами.

- Газета.Ру – информационный портал (www.gazeta.ru).
- ИД «Коммерсантъ»: газета «Коммерсантъ-Daily», журналы «Деньги», «Власть» и др. (www.kommersant.ru).
- Лента.Ру – информационный портал (www.lenta.ru).
- ИА «Регнум» — новости провинциальной России (www.regnum.ru).
- ИА «Росбизнесконсалтинг» – оперативная информация из мира бизнеса и финансов (www.rbk.ru).
- Сми.Ру – информация о новостях медиа-сообщества, избранные материалы и обзоры (www.smi.ru).
- Страна.Ру – информационный портал (www.Strana.ru).
- Состав.Ру. – ежедневно обновляемая лента новостей рекламы, маркетинга, PR, плюс архив новостей, профессиональные форумы и статьи из журнала «Компания» (www.sostav.ru).
- Утро.Ру – информационный портал (www.utro.ru).
- «Эксперт» – сайт еженедельного журнала (www.expert.ru).

Кроме того, немало сайтов посвящены жизни профессионального сообщества (вы их увидите в конце книги). Конечно, вы запросто найдете и освоите что-то свое — но с этой десятки рекомендуем начать!

9.10. Основы интернет-безопасности

Проблема интернет-безопасности имеет несколько измерений. Это, во-первых, экономическая безопасность операций, совершаемых с помощью Сети (нужно избежать утечки секретных данных, таких как номера вкладов, банковских счетов и т. п.). Во-вторых, безопасность пользования Сетью — недопущения хакерских атак, заражения вирусами. В-третьих, исключение утечки внутренней информации посредством интернет-коммуникаций. В-четвертых, недопущение нанесения ущерба тем, кто посещает ваш сайт, устанавливает с вами партнерские отношения через Интернет (т. е. первый случай, но «наоборот»). Нетрудно заметить, что все эти измерения очень тесно между собой связаны. Конечно, обеспечением безопасности должны заниматься специалисты (как «технари», на которых вся антивирусная и тому подобная специфическая защита, так и «охранники», заботящиеся о внутреннем регламенте коммерческой безопасности — неразглашении и т. п.).

Но и вы, как показывает опыт, находясь на острие внешних корпоративных коммуникаций, можете, вольно или невольно, на общий уровень безопасности повлиять. Так, известно ли вам, что пользование интернет-пейджером ICQ (он же «аська») расценивается специалистами как серьезная угроза безопасности фирмы? Люди самостоятельно скачивают дистрибутивы и устанавливают их на своих компьютерах. Большинство руководителей даже не знают, какое огромное число их подчиненных, не спросив разрешения, запустили ICQ на своих рабочих компьютерах, таким образом самостоятельно открыв доступ в корпоративную сеть для любого желающего. А число пользующихся «аськой» или другими сервисами мгновенных сообщений растет, достигая, по некоторым данным, до 75–80% офисных работников...

К сожалению, такие сервисы в принципе трудно поддаются защите, потому что в то время, когда они разрабатывались, никто не думал, что они будут широко использоваться в деловых целях. «Аська» и другие сетевые пейджеры изначально были предназначены для тинейджеров. Поэтому программа проектировалась так, чтобы она легко устанавливалась и была максимально примитивна в использовании. Безопасность была излишней. Авторы программы ICQ, например, ввели чисто символическую парольную защиту.

По мнению специалистов из фирмы Ferris Research, которая занимается изучением способов защиты сервисов мгновенных сообщений,

специальные службы компании должны провести тщательный аудит использования интернет-пейджеров на рабочих местах. Если сотрудник работает с важной информацией, то доступ к «аське» нужно ограничить. Пусть, например, отправляет сообщения через веб-интерфейс или запускает ограниченную, менее уязвимую Java-версию ICQ.

Сейчас некоторые отечественные страховые компании начали страховать интернет-риски, однако делают это только при наличии трех условий. Это следование внутреннему протоколу или регламенту фирмы об использовании сотрудниками по отдельности и корпорацией в целом Сети (разумеется, существование таких регламентирующих документов подразумевается!), наличие и неуклонное соблюдение политики внутренней безопасности фирмы и внесение вируса (за поражение которым страховая компания выплатит деньги) в официальные каталоги. В общем, как вы поняли, лучше регламентировать работу с Сетью построже — а уж как это сделать: лимитировать ли личное время каждого сотрудника (учет необходим в любом случае) или, пойдя по «мягкому варианту», так загрузить их работой, чтобы времени на посторонние интернет-контакты не было, — решайте сами вместе с руководством.

Вместе с тем и вам стоит помнить, что помимо безопасности собственно информационной (здесь, как было сказано выше, главной угрозой является утечка информации), существует проблема и безопасности финансовой. То и дело приходится слышать о махинациях с номерами кредитных карт и т. п. Эксперты признают, что соображения безопасности и вызываемое ими недоверие во многом тормозят развитие Рунета. Однако, по мнению исследователей, разработчики Интернета прилагают все усилия для того, чтобы компьютерная сеть воспринималась как надежная среда, и представления общественности о ее недостаточной безопасности не соответствуют реальному положению дел.

Статистически замена шифра кредитной карты в Интернете безопаснее, чем та же самая операция, выполненная низкооплачиваемым банковским клерком. Таким образом, оценка «Всемирной паутины» как зоны повышенного риска сильно преувеличена.

И все же спокойствие потребителя основано в большей степени на личном восприятии, а не на статистических данных. Ведь хотя по статистике безопаснее летать на самолетах, чем ездить по автострадам, страх перед неизвестностью плюс чувство потери контроля питают общественное заблуждение. Нередко преградой для привлечения и удержания потенциальных клиентов в Интернете, если мы имеем дело

с бизнес-проектами, являются вопросы, связанные с безопасностью финансовых транзакций и передаваемой конфиденциальной информации. И хотя не стоит преувеличивать опасность коммуникации (даже конфиденциальной) в интернет-среде, время от времени появляются свидетельства, что Сеть находится «под колпаком» — прежде всего спецслужб, но, возможно, и преступных группировок.

Так, зимой 2000 г. исследователями были найдены документы, подтверждающие существование системы перехвата электронной информации «Echelon», поддерживаемой такими странами, как США, Великобритания, Австралия и Новая Зеландия. Но столь же регулярно объявляется о создании новейших технологий кодирования данных. Ими мы не должны пренебрегать ни в коем случае! Так, недавно было объявлено, что Британская палата торговли и Королевская почта создают совместное предприятие, которое будет обеспечивать интернет-безопасность фирм, занимающихся электронной торговлей. Защитная система «ChamberSign» станет предоставлять электронные сертификаты для идентификации электронных торговцев за счет системы цифровых подписей. Каждый клиент совместного предприятия будет снабжен личным криптографическим ключом, которым будут «запираться» все документы, пересылаемые через Сеть. Обслуживать эту систему станет электронная служба безопасности *ViaCode*, принадлежащая Королевской почте.

Пока же вы просто обязаны убедить посетителей, что данные о том, как с ними связаться, останутся в тайне. Если на вашем сайте есть раздел, для входа в который посетители должны зарегистрироваться, необходимо ясно дать понять, что вы не продадите информацию об этих людях компаниям, аккумулирующим списки адресатов. Это в равной степени относится как к подписке на онлайновые информационные бюллетени, так и к любой другой области, где требуется переписка по электронной почте или заполнение опросных анкет.

Если у вас сайт по электронной коммерции или вы собираетесь, пусть даже в будущем, принимать заказы в режиме онлайн, вам потребуется совершенно безопасный, хорошо проверенный, надежный сервер. Это обеспечит саму возможность сделок при оплате с кредитных карт. Данные кредитной карты после их внесения в форму заказа будут затем зашифрованы. Это произойдет до момента их посылки с браузера посетителя на веб-сервер для размещения онлайнового заказа. Если вы этого не сделаете, то многие люди предпочтут ничего у вас не заказывать — да и просто постараются общаться с вами как можно меньше.

Резюме главы: 10 советов по использованию Интернета

1. Четко определите, какое место Интернет будет занимать во внешней коммуникационной политике вашей организации.
2. Столь же четко вы должны представлять, какими именно интернет-функциями (получение информации, продвижение организации — и на какую аудиторию) вам нужно пользоваться для решения поставленных задач.
3. Определите максимально точно формы интернет-коммуникаций, которыми вы будете пользоваться.
4. Решите, справитесь ли вы с ними силами своей организации (включая «технарей») или нужно привлекать внешнего исполнителя. В этом случае обязательно ознакомьтесь с его портфолио именно интернет-проектов. Наружная реклама — это хорошо, но организация продвижения в Сети — нечто иное...
5. Заведите корпоративный сайт (сломив, как, увы, нередко бывает сопротивление начальства: убеждайте его в том числе и примерами «у всех есть, всем приносит пользу»). Позаботьтесь, чтобы он был рабочим: информация обновлялась, поддерживался интерактив с посетителями, велась их статистика.
6. Позаботьтесь о продвижении своего сайта, добивайтесь, чтобы число посетителей росло. Начните, например, с того, что поместите адрес сайта на всей рекламной продукции, визитках и т. п.
7. Организуйте тематическую рассылку, заведите контакты с максимально большим количество информационных источников, как региональных, так и общероссийских.
8. Решите вопрос о создании и размещении баннеров. Рекомендуем запускать баннерную рекламу хотя бы в период вывода на рынок новых товаров и услуг, да и просто с регулярностью раз в несколько месяцев — чтоб не забывали.
9. Составьте себе три или больше пакета адресов, заложите их в «Избранное». Как вариант, первый пакет — региональные ресурсы, информационные и отраслевые, второй — отраслевые ресурсы страны и мира, третий — общеновостные сайты с уклоном в экономическую тематику.
10. Всегда руководствуйтесь соображениями информационной безопасности. Помните, что «аська» и другие интернет-пейджеры —

естественные враги коммерческой тайны! Не забывайте также напоминать «технарям» об обновлении антивирусных баз.

Задача девятая: закусим виртуально?

Описание ситуации

Компания-производитель X озаботилась продвижением на региональный рынок оригинальных готовых закусок из морепродуктов, рассчитанных на людей с «продвинутым» вкусом. Телереклама, реклама в других СМИ здесь не слишком эффективна, ибо, обладая большой тиражностью, она при этом «бьет» мимо узко очерченной целевой группы. Появилась идея использовать возможности Интернета.

Формулировка задачи

Привлечь средствами Интернета внимание целевой аудитории.

ГЛАВА 10
РАЗБОР ПОЛЕТОВ

– Что делает Кристофер Робин по утрам? Он учится. Он получает образование. Он обалдевает— по-моему, он употребил именно это слово, но, может быть, я и заблуждаюсь,— он обалдевает знаниями. В меру своих скромных сил я также — если я правильно усвоил это слово — обал... делаю то же, что и он. Вот это, например, буква...
– Буква «А», — сказал Кролик, – но не очень удачная. Ну ладно, я должен идти и сообщить остальным.

Как мы и обещали, здесь вы найдете решения тех задач, которые, надеемся, хотя бы ненадолго привлекли ваше внимание, будучи размещенными после каждой главы. Конечно, однозначного решения такого рода задач быть не может. Да и называя задачами эти вполне типовые ситуации (почерпнутые из практики!), мы несколько лукавим. Сколько экспертов (практиков прежде всего в сфере регионального бизнес-PR) — столько и мнений. Какое лучше — покажет только реальный результат, или «удавшийся полет». Ну а на бумаге мы просто предлагаем на ваш суд по два варианта разрешения ситуации – минимальный (предполагающий краткое, схематичное изложение сути дела) и максимальный, с деталями и разного рода профессиональными секретами (иной раз скрытыми в примечаниях). Выбирайте, что интереснее и нужнее!

Задача первая: ищем компромисс!

Описание ситуации

В некоей отдаленной местности, славящейся своей экологией и тишиной, планируется строительство крупного химического комбината. В силу ряда причин (удобного транспортного расположения, близости разведанных запасов сырья для химической промышленности и т. п.) химической корпорации (выступающей в данном случае в качестве организации) строительство гиганта «большой химии» именно в данной местности очень выгодно. Однако население (общественность) от данной перспективы далеко не в восторге — планируются коллективные обращения к властям, пикеты, демонстрации и т. п. В дело вступают корпоративные специалисты по public relations. Их задача, естественно, — воздействовать на общественность, для того чтобы сделать ее отношение к строительству комбината лояльным. Без взаимных уступок здесь не обойтись — организация будет вынуждена потратить определенные деньги на совершенствование своего замысла, общественности придется поступиться рядом стереотипов поведения.

Дополнительные условия

Мы исходим из того, что все шаги организации должны быть открытыми и гласными, намерения — позитивными, обещания — однозначно выполнимыми.

Формулировка задачи

Требуется разработать максимально подробно пошаговую стратегию компромисса для достижения «точки согласования» интересов организации и общественности.

Вариант мини

1. Прежде чем организация придет на этот рынок и начнет строительство крупного комбината, необходимо провести исследование, которое поможет узнать:

- общее количество жителей, проживающих в этой местности;
- просегментировать их по поло-возрастному принципу, определить основной род занятий и источник дохода населения;

- выявить, есть ли общественные, политические организации, узнать лидеров организаций, авторитет организаций и лидеров среди общественности;
- отношение СМИ к происходящему;
- отношение чиновников к этому проекту.

После того как картина будет ясна, можно выработать стратегию.

2. Красной нитью всех дальнейших действий специалистов по шару должны проходить идеи: новые рабочие места, дополнительный соцпакет для жителей и их детей, качественная медпомощь, решение проблем, существующих в этом городе, использование прибыли на строительство соцобъектов, безвредность производства благодаря установке очистительных устройств.

3. Провести переговоры с администрацией. Результатом встречи должен стать договор со стороны администрации о поддержке этой идеи всеми возможными средствами, т. е. СМИ, встречи с лидерами организаций. Со стороны организации: установка очистных сооружений, строительство соцобъектов.

4. Провести пресс-конференцию для журналистов — пояснить планы организации. Цель — найти сторонников среди масс-медиа. Предложить сотрудничество. Начать акцию воздействия на население, используя основные идеи.

5. Найти инициаторов проведения пикетов, акций. Пригласить их на встречу и выяснить основные требования и претензии. Результат — подпись некоего документа об обязательствах организации в выполнении своих обещаний, с одной стороны, и поддержка в разъяснительной деятельности среди членов организации — с другой.

Вариант макси

Этап I. Сбор предварительной информации по региону.

Цель этапа: составление максимально полной базы данных о регионе, необходимой для оценки региона и прогнозирования возможной реакции населения на возможные акции PR-компании.

1.1. Сбор результатов исследований социально-политических, экономических, демографических, криминальных, исторических и прочих, проводившихся ранее в регионе.

1.2. Проведение собственных социологических исследований (методы исследований: экспертные интервью, неформальные опросы на улицах, групповые интервью в социально обусловленных ситуациях,

фокус-группы, проведение замеров) по темам п. 1 по недостающим аспектам.

Этап II. Общий анализ предварительной информации по разделу I.

Цель этапа: подготовка информационного обеспечения стратегии компромисса.

Этап III. Целевой анализ предварительной информации по разделу I.

Цель этапа: выявление **формальных и неформальных лидеров** (как физических — частных или должностных лиц, так и юридических — в том числе неформальных лиц) в регионе и в конкретной местности — месте застройки химкомбината, с которыми необходимо вести предварительные переговоры.

Этап IV. Предварительный анализ производства заказчика.

Цель этапа: правильная расстановка акцентов в информации, которая будет предоставлена общественности региона о заказчике и его производстве.

Этап V. Определение кандидатуры и привлечение переговорщика.

Цель: привлечение к процессу переговоров с общественностью квалифицированного и уважаемого среди населения региона и лидеров переговорщика — организацию, имидж и авторитет которой создадут на согласительных переговорах атмосферу доверия и дружелюбия. На данном этапе используется информация, полученная на этапе II.

Примечания:

1. Привлечение переговорщика к процессу выработки компромисса является специфичной особенностью России как государства, в котором исторически сильно развит авторитарный (военизированный) тип мышления как среди правящей элиты, так и среди населения. В соответствии с этим при проведении переговоров противная сторона в большинстве случаев воспринимается не как потенциальный партнер, а как потенциальный враг — особенно когда речь идет об обеспечении безопасности жизни, как в случае с вышеуказанным химкомбинатом. Участие в переговорном процессе переговорщика позволит уже на первичном этапе создать конструктивную атмосферу. В качестве примера привлечения переговорщиков к процессу переговоров можно вспомнить привлечение членов совета старейшин для переговоров между представителями региональной государственной власти в Дагестане и лидерами различных национальных диаспор, проживающих в республике.
2. Учитывая, что в большинстве регионов России население априори не доверяет представителям любых официальных органов и коммерческих организаций, в случае настоящего примера наиболее целесообразно привлечение в качестве переговорщика междуна-

родной *экологической* организации (типа Гринпис) или представителей превалирующей среди населения региона *религиозной конфессии*.

3. Население пугается любого подкупа. Просто из принципа — никакой человек, особенно наш, русский, не любит, чтобы им манипулировали. Поэтому все действия организации должны быть тщательно «замаскированы», что, кстати, очень сложно всегда бывает сделать (и получить должный эффект, и не афишировать его источник).
4. Необходимо заранее учитывать противодействие со стороны радикальных экологов, гринписовцев и т. д., возможно, подкупленных нашими конкурентами. Поэтому в зону исследования нужно включить и это направление. В частности — продумать возможность создания *своей* экологической организации, которая, естественно, будет лояльна к нашим инициативам.

Этап VI. Проведение предварительных частных (сепаратных) переговоров между представителями PR-компании и лидерами.

Цель этапа: определение общих точек соприкосновения и перечня конкретных **требований** лидеров к заказчику и их возможных уступок («твердых» — отказ от которых невозможен ни при каких обстоятельствах, и «плавающих» — отказ от которых возможен при определенных обстоятельствах).

Этап VII. Проведение переговоров представителей PR-компании с заказчиком.

Цель этапа: определение перечня *возможных* мероприятий-«уступок» заказчика.

Этап VIII. Проведение переговоров представителей PR-компании с переговорщиком.

Цель этапа: подготовка переговорщика к диалогу с лидерами региона, согласование перечня возможных мероприятий-«уступок» заказчика и требований лидеров региона.

Этап IX. Основной. Организация и проведение открытого «круглого стола» с участием представителей заказчика, переговорщика, с одной стороны, и лидеров региона — с другой (с организацией прямой трансляции по ТВ, радио, Интернету — в зависимости от степени развития и вида информационных коммуникаций в регионе).

Цель этапа: открытое и гласное определение перечня основных взаимных мероприятий-«уступок» формальных и неформальных лидеров региона и заказчика.

Выработка положений и условий общественного договора между населением региона и заказчиком о строительстве в регионе химкомбината.

Этап X. Проведение обсуждения общественного договора с населением региона: проведение серии открытых встреч-собраний («сходов населения») между представителями заказчика, переговорщика и населением региона и особенно — места застройки химкомбината; публикации проекта общественного договора в местных СМИ и Интернете; в месте застройки химкомбината — почтовая адресная рассылка.

Цель этапа: корректировка и дополнение конкретного перечня мероприятий-«уступок» и условий общественного договора.

> **Примечание**: возможно проведение публичного открытого конкурса на «лучшее предложение к тексту общественного договора» — с целью обеспечения и установления перспективной обратной связи между заказчиком и населением региона.

Этап XI. Завершающий. Публикация условий общественного договора в местной и региональной прессе. Торжественное и публичное подписание текста общественного договора заказчиком, лидерами, переговорщиком.

Задача вторая: имидж — ничто?

Описание ситуации

Руководство сети магазинов хозяйственных мелочей в столице одного из регионов (15 магазинов в разных концах города) внезапно столкнулось с тем, что их организация словно «невидима» для властей, потенциальных деловых партнеров из-за пределов региона, профессионального сообщества. Организацию просто не берут в расчет, предоставляя зарабатывать деньги, сидя где-то «на отшибе». Амбициозным планам руководства организации на захват лидерства в этой ситуации грозит, естественно, неудача.

Дополнительные условия

До этого момента коммуникационная деятельность организации ограничивалась рекламой (информационного характера: где, что, почем) на ТВ, а также акциями по sales-промоушну.

Формулировка задачи

Требуется разработать стратегию приобретения «репутационного капитала», который поможет решить задачу приобретения фирмой «своего лица», выхода ее из тени «непубличности».

Вариант мини

1. **Проводим исследование.** Нас интересует представление об организации как у ее основных репутационных групп аудитории, которые также необходимо определить (репутационный аудит), так и внутри самой организации (имидж-аудит).
2. **Меняем тип коммуникационной деятельности.** Больше уделяем внимание так называемым имиджевым проектам, в том числе благотворительности, публикациям в деловых изданиях и т. д. Становимся участниками профессиональных объединений, высказываемся в СМИ по общеполитическим вопросам (важна работа с первым лицом по приданию тому должного публичного статуса, вплоть до выборов в местные органы власти).
3. **Формулируем и доводим до всеобщего сведения легенду, миссию фирмы.**
4. **Твердо следуем «имиджевому» пути, не ожидая немедленных результатов.** И тогда через год-другой отношение к нам изменится. Можно будет говорить, что репутация в общих чертах складывается; «доводка» ее до нужных параметров, а также поддержание становятся главной задачей всех коммуникаций.

Вариант макси

Главными вопросами в данной кампании являются два: репутационные группы аудитории и, исходя из этого, создаваемый образ. Как можно понять из описания ситуации, у организации с потребителями дела обстоят неплохо. 15 магазинов для любого регионального центра — это прилично, это означает, что они приближены к месту жительства потребителей, что для хозяйственных мелочей и требуется. Конечно, следуя данному принципу, число магазинов нужно расширять, но и с этим, как видно, проблем не будет.

Другое дело — уровень бизнес-сообщества и властей. Можно предположить, что деловые партнеры, на невнимание которых сетует руководство, это крупные российские или западные сети (в этом случае, возможно, данная локальная сеть готовится к продаже). Или компании, дающие эксклюзивное право на авторизованную торговлю. Для них, действительно, в некоторых случаях нужно быть заметными на «общественной ниве». То же касается и властей. До поры до времени удаленность от них могла быть и благом, ведь, исправно платя налоги и «добровольно-обязательные» взносы на проведение праздников

и т. п., фирма оказывалась в стороне от разборок политико-экономических кланов, бушевавших во многих регионах в 1990-е гг. Но теперь, когда благодаря жесткой властной вертикали в провинциях произошло «замирение», стоит обратить на себя внимание властей, выдвинувшись из рядов «всяких разных» бизнесменов.

Для этого возможно следующее — если сильны в регионе традиции профессиональных ассоциаций (типа Регионального совета предпринимателей и т. п.), нужно становиться в эти ряды да не жалеть средств на взносы, поддержку коллективных программ. То есть выдвигаться в лидеры бизнес-сообщества, в число тех, кто представительствует от имени бизнеса в общении с властями. Возможно, впрочем, что с властями нужно будет договариваться напрямую — тогда им следует предложить «взять под крыло» какую-нибудь социальную программу региона или города, например компьютеризацию школ. На широкое паблисити тут лучше не рассчитывать, все лавры будут доставаться администрации, а вам — хорошее отношение с ее стороны. Оно, помимо прочего, означает и «зеленый свет» на публикацию материалов о вас в СМИ, контролируемых властью, присутствие вашего «первого лица» в качестве эксперта по всем вопросам (тут уж как вы со СМИ договоритесь!). В этом же контексте следует понимать возможную политическую деятельность первого лица — она не должна представлять угрозы для действующих властей. Впрочем, можно рискнуть — если вы чувствуете, что готовится передел власти и есть шанс поставить на новую лошадку. О цене неправильного выбора вы, конечно, тоже догадываетесь...

Исходя из названных аудиторных направлений, нужный образ организации может быть описан как надежный, основательный, незаменимый, знающий свое место, хозяйственный... Это устроит всех.

Задача третья: день рождения любимой фирмы

Описание ситуации

В областном городе N работает достаточно молодая и амбициозная компьютерная фирма «Н+». Ее дела идут неплохо, однако проблема в том, что компьютерный рынок плотно оккупирован двумя большими компаниями, одна из которых связана с мэром, другая — с губернатором. Поэтому фирме «Н+» приходится действовать вопреки административному ресурсу. И вот — она благополучно достигла своего пятилетия.

Формулировка задачи

У фирмы — день рождения, причем юбилейный. Важно привлечь к нему внимание средств массовой информации города и области, которые в подавляющем большинстве находятся под влиянием мэра или губернатора.

Вариант мини

Одним из эффективных способов привлечения внимания СМИ может стать какой-либо социальный проект. Как показывает практика, в СМИ активно освещается помощь детям-сиротам, инвалидам, учебным заведениям, культуре и искусству и т. п. Нужно учитывать время проведения мероприятия. Например, если ноябрь (именно в этом месяце было предложено задание), то социальные проекты можно приурочить ко Дню матери, Дню инвалида и т. п.

Если день рождения где-то в декабре, то празднование можно приблизить к Новому году и провести благотворительный Рождественский бал-маскарад, на который пригласить партнеров, клиентов реальных и потенциальных. Главное здесь — создать интригу для СМИ, когда почетные гости (интересные и известные люди) в течение праздника будут спрятаны за масками.

Ситуация из жизни. Детской областной больнице необходимы компьютеры. Это связано с тем, что лечение часто длится примерно полгода и ребятишки все это время живут и учатся в больнице. Кроме того, сама процедура лечения достаточно тяжелая в физическом и моральном плане. В таких условиях многие дети просто теряют интерес к жизни. Всем известна тяга ребятишек к компьютеру. Порой они могут проводить за ним много времени, забывая об уроках и играя во всякие «стрелялки». Увлечение компьютерами можно использовать, чтобы вернуть ребенку интерес к жизни, заставить поверить в собственные силы, научить чему-то новому! Это также важно и потому, что большинство ребят в этой больнице из малообеспеченных семей и компьютера никогда не видели. Какой бы ни была власть, но возразить что-либо против оказания такой помощи детям она, скорее всего, побоится.

Вариант макси

Идея с социальным проектом, конечно, является по-своему идеальной. Но не везде и не всегда она, к сожалению, осуществима. Увы,

больницам (а они под контролем властей) могут просто не позволить взять компьютеры у неугодной фирмы — предложив взять у другой, «хорошей». Поэтому нужно иметь в запасе и иные идеи. Подчеркнем — в регионах «засветка» в СМИ напрямую связана с отношениями, которые устанавливаются у вас с властями. Поэтому просто креативных информационных поводов не всегда достаточно.

Идея 1

Почему бы не пригласить на день рождения конкурентов? Например, устроить спортивные соревнования между коллективами компьютерных фирм (футбол, боулинг, что еще?).

Место соревнования украшается в стиле «Фирма N поздравляет всех коллег по цеху». Для привлечения СМИ достаточно указать, что тогда-то и там-то будут проходить товарищеские состязания между такими-то и такими-то фирмами с целью укрепления партнерских отношений в развитии отрасли компьютерного бизнеса вашего региона. Отправить приглашение для участия в работе судейской коллегии редакторам СМИ (а почему бы не мэру и/или губернатору?). И не важно, кто победит! Важно, что увидят всех вместе.

Идея 2

Создать социально значимое событие для города, причем обратить внимание не на самые «жгучие», контролируемые властями, но на периферийные проблемы, например захламленность городского пляжа. Почему бы совместно с некоей общественной организацией типа «Граждане за чистоту» (ежели что — создать самим) не организовать уборку пляжа самими гражданами? Устроить гонки на плотах из пластиковых бутылок. Победителям (например, в скорости и в величине плавсредства) вручить ценный приз. Всем остальным участникам — мелкие призы.

Конечно, придется потратиться на предварительную рекламу мероприятия. Но тут возможно оповещение населения провести бесплатно, если показать значимость мероприятия для самого города и его граждан (возможность в результате получить чистый пляж). Тема экологии и чистоты актуальна всегда и везде, не могут же СМИ писать только о политике. Общественная организация нужна, как вы понимаете, для маскировки — вы можете не упоминаться вовсе, но, если праздник чистоты будет действительно массовый, все поймут, о ком речь, прекрасно.

Идея 3

А почему бы не использовать событие для примирения с властями? Лучше всего предложить им сделать ваш социально значимый проект, причем в федеральных масштабах, полезным для их реноме. Например, учредить и громко, через федеральные СМИ в том числе, оповестить о движении «В каждый детсад — по компьютерному классу!». «Кто придумал такую полезную вещь?» — спросят в Москве. «Губернатор Н.». — «Молодец!» Ну а для вашей фирмы будет довольно снятия «информационной блокады» на уровне региональном.

Задача четвертая: выгодно и благородно

Описание ситуации

Сеть быстрого питания «Крылья Родины», как и любое преуспевающее предприятие, день и ночь подвергается «атакам» фандрайзеров. И вот руководство решило пойти на оказание формально спонсорской, а по существу — благотворительной помощи. Необходимо выбрать один из трех проектов, который будет поддержан: поездку детской команды по футболу на соревнования за рубеж, поездку местного ансамбля балалаечников на международный фестиваль в Майами, проведение в городе регионального фестиваля педагогов-новаторов.

Формулировка задачи

Убедить руководство в необходимости поддержки одного из трех проектов, остальным двум — аргументированно отказать.

Вариант мини

1. «Мерцание» определения названных проектов как спонсорских/благотворительных понятно. С одной стороны, мы вроде бы являемся спонсорами, наше имя «светится» на мероприятиях, о нашем участии говорят и т. п. С другой — прямого совпадения аудиторий, которое является важнейшим аргументом в пользу спонсирования, здесь не видно. Был бы фестиваль ди-джеев — другое дело! Ведь в фаст-фуд ходят преимущественно тинейдже-

ры и молодые люди. Так что во многом мы помогаем проектам «для себя», а не «для дела».

2. И все-таки сравнительно более значимым для региона является образовательный проект. Его и надо поддержать.
3. Отказ футболистам и балалаечникам стандартен — в связи с исчерпанностью лимитированных фондов на спонсорство, в связи с тем, что данная сфера, к сожалению, не поддерживается вами (спорт и культура действительно фаст-фуду вовсе не близнецы-братья!). Но, конечно, нужно отказывать очень вежливо или даже предлагать небольшую компенсацию — скажем, бесплатный обед в вашем заведении для всех членов команды или ансамбля.

Вариант макси

На самом деле, если есть возможности (организационные, людские, креативные), то использовать с выгодой можно каждый из названных проектов, вычленяя какую-либо, даже не очевидную на первый взгляд, сторону. Чем хороши футболисты? Тремя параметрами. Во-первых, они дети, а эта аудитория для вас очень актуальна — не сегодня-завтра они и их ровесники будут ходить к вам, составляя костяк посетителей. Во-вторых, они едут за рубеж, что позволяет и вам получить статус тех, кто поддерживает международные проекты. Для провинции и провинциалов этот «интерконтинентальный» уровень и по сию пору может быть действенным! И в-третьих, они спортсмены. Вы должны преодолевать предубеждение, что то, чем вы кормите в своих заведениях, очень вредно для здоровья. Успешные спортсмены, которых вы поддерживаете и кормите, — лучший способ борьбы со злопыхателями!

Что касается балалаечников, то и они могут быть вам полезны — как представители народной культуры (а то вас почитают за космополитов и проводников всего чуждого — от гамбургера до хип-хопа, а там и до героина недалеко), опять же «международностью» (тут есть и такой аспект — они могут рассказать СМИ, что были в Майами в фастфуде и поняли, что наш куда лучше!). Предела для креатива в обыгрывании проектов просто нет, есть границы по части затрат и умения.

Но образовательный проект действительно лучше всего, потому что тут совпадают и потребительская аудитория, и борьба с предубеждениями родителей/учителей, и, конечно, социальная значимость. Ведь спорт и культура — для некоторых, а в педагогике каждый считает себя докой! Да и дети есть практически у каждого.

Задача пятая: мир, дружба, разрядка

Описание ситуации

Руководитель банка — человек по своему складу авторитарный. Таково же и высшее руководство. Общение с коллективом сведено к формальному минимуму. Возможно, в силу этого обстановка среди сотрудников начала накаляться. Идут разговоры, что банк может лопнуть, что руководство ворует, что в соседних банках зарплаты в разы выше... Такие настроения постепенно проникают и за пределы банка. Самое интересное, что слухи полностью не соответствуют действительности — по всем параметрам, включая зарплаты и перспективы, ситуация в данном банке более выигрышная, чем у конкурентов-соседей.

Формулировка задачи

Ликвидировать напряженность в коллективе коммуникационными методами.

Вариант мини

1. Классический случай непонимания и разрешается классически. Еще Сократ говаривал, что многие проблемы у рода человеческого оттого, что люди не могут объяснить другим, что они на самом деле думают и чего хотят. Поэтому начинаем коммуникации со встречи руководителя с коллективом, где он излагает планы банка, показывает некоторые документы, которые свидетельствуют о том, что дела идут отлично.
2. Однако одной встречей не обойдешься. Нужно налаживать постоянные коммуникации по полной программе. Начать с доски объявлений, потом завести внутрикорпоративный сайт, а то и внутрикорпоративное издание.
3. Руководителям необходимо спуститься с Олимпа и продемонстрировать, что они хотя и находятся на воображаемой вершине корпоративной лестницы, все-таки не одни эту лестницу составляют. Нужны корпоративные тренинги, team-buildings — в гораздо большей степени, чем корпоративные праздники. Ибо если неприступный ранее руководитель начнет петь и резвиться с подчиненными, те точно заподозрят неладное.

Вариант макси

В такого рода кампаниях очень важно задействовать максимальное количество источников информации. Помимо перечисленных выше, это должна быть **информация «со стороны»** и **«неформальная информация»**.

Так как доверие к руководству существенно подорвано, нужно, чтобы дела в банке оценил кто-то влиятельный и авторитетный для его сотрудников. Например, эксперт известного журнала. Это мнение должно быть опубликовано (в специальных изданиях), т. е. носить характер полностью объективной оценки. Кроме того, судя по описанию ситуации, у сотрудников есть проблемы с престижностью работы. Значит, нужна волна имиджевых публикаций в СМИ, внешне рассчитанная только на потребительскую аудиторию, а на самом деле — и на свою, внутрикорпоративную (впрочем, и потребителям проникнуться этой информацией не помешает!). Необходимо сделать так, чтобы сотрудникам говорили их знакомые, завидуя, что-то вроде такого: «Тебе-то хорошо, ты в банке X работаешь...» Свойство нашего человека: он доверяет «чужим» больше, чем себе. Тем более что работникам и правда живется хорошо, нужно только, чтобы это понимали люди со стороны. Через их зависть придет и повышение самооценки банковских служащих.

Кроме того, необходимо разрушить представление о том, что у соседей (в банках-конкурентах) живется лучше. Для этого задействуются неформальные каналы вроде слухов, «подслушанных» разговоров руководства тех банков — в общем, прием организованной утечки информации. Так как в регионах мир банковских работников вполне локален, например, время от времени все они собираются в одном зале (известно, что во многих городах России в декабре празднуется День банкира), «питательный бульон» для волны слухов приготовить можно без труда. Технология порождения слухов стара как мир — и нужен только очень убедительный актер (он же психолог), чтобы раскрутить маховик, да пара-тройка «подсадных», которые добавляют подробностей. Тем более что в данном случае раскручиваемые слухи на самом-то деле являются истинными, а значит, сопротивляться им со стороны тех, о ком идет речь, проблематично.

Задача шестая: патриоты, вперед?

Описание ситуации

Российская компания по производству продуктов питания X решила воспользоваться отмеченными во всех опросах общественного мне-

ния тенденциями роста патриотизма и гордости за Великую Россию для вывода на рынок сразу всей страны нового продукта. Это сухие завтраки, которые, по мнению производителя, должны отличаться от импортных аналогов прежде всего подчеркиванием российского происхождения. Кроме того, в их оформлении должны использоваться именно патриотические мотивы. Одна из идей — сделать коробку трехцветной (цвета флага РФ).

Формулировка задачи

Исследовать возможность установления взаимосвязи между патриотизмом россиян и их потреблением пищевой продукции (в частности, сухих завтраков). Исходя из этого, придумать концепцию оформления и продвижения названного продукта на рынок страны, включая «говорящее» название (причем для столицы и провинции предполагаются разные ходы — их также следует продумать и формализовать). Использовать для продвижения продукта, помимо собственно рекламных, и иные ходы.

Вариант мини

1. Исследовать возможность установления взаимосвязи между патриотизмом россиян и их потреблением пищевой продукции (в частности, сухих завтраков).

1.1. Провести исследование через фокус-группы и другие возможные механизмы и определить, какие целевые аудитории употребляют сухие завтраки (студенты, школьники, дачники, спортсмены, гостиницы — в ресторанах и т. п. Выявить из этих групп наиболее патриотически настроенную аудиторию.

1.2. Взаимосвязь между патриотизмом и потреблением может заключаться в продвижении идеологии о «поддержке российского производителя» с акцентом, что наши товары всегда были высшего качества, особенно в пищевой промышленности.

1.3. Можно к слову припомнить истории о коровьем бешенстве и курином гриппе, которые в последнее время все чаще и чаще фигурируют на Западе. В любом случае наша пищевая продукция полностью безопасна для здоровья и жизни человека в отличие от западной. Но эта линия должна вестись осторожно, почти подпольно, не имея в виду никого конкретно, чтобы не ополчить против себя западных производителей.

1.4. Связать продукт с местом, где он производится. Это Россия? Может, это какой-то маленький городок, интересный с исторической точки зрения или с точки зрения культурных ценностей? В данном случае, если речь идет о массовом потребителе продукта, то и культура должна пониматься широко, быть ближе к народу.

2. Исходя из этого, придумать концепцию оформления и продвижения названного продукта на рынок страны, включая «говорящее» название (причем для столицы и провинции предполагаются разные ходы — их также следует продумать и формализовать).

В связи с тем что этот продукт очень любят дети (это могут подтвердить и наши исследования выше), упаковка должна быть рассчитана на них в первую очередь. Должен быть какой-то интерактив, игра. Например, на коробке нарисованы флаги: один российский, и еще Нидерландов, Люксембурга, Франции и Югославии. Все триколор. И задание, например: вырезать флаги и подписать, каким странам они принадлежат и какая из этих стран производит эти вкусные и полезные сухие завтраки. Отправить по адресу X и первым 100 участникам получить приз или турпоездку по одной из этих стран.

Другой вариант: в коробку, раскрашенную в триколор и с фирменным знаком компании X, вложить бумажный флажок РФ, если можно, то со знаком компании.

Еще один вариант: на одной стороне коробки флаг РФ и миникарта РФ с обозначением места, где производится этот продукт. На другой стороне типа комикса картинки, кто и как употребляет сухие завтраки: дети, студенты, солдаты, бабушки с дедушками. Все картинки подписаны стишками про вкусность и полезность сухих завтраков.

Можно и дальше фантазировать на тему упаковки. Это детский вариант.

Можно говорить и о взрослом варианте. Тут нужно использовать тягу к здоровому образу жизни, экономии времени и средств.

3. Использовать для продвижения продукта, помимо собственно рекламных, и иные ходы.

3.1. Можно проводить работу с директорами детских учреждений, чтобы делались закупки продукции целыми системами учреждений, так как сухие завтраки энергетически ценны и полезны, не так дороги (наши российские), их любят дети.

3.2. Дать рекламу в спорттоварах и товарах для дачи, в изданиях по этим темам. «Наиболее удобный продукт в полевых условиях — это сухой завтрак».

Вариант макси

Первая часть

Как правило, одной из составных частей «русского патриотизма» является чувство гордости за **военные** достижения сограждан. Это чувство опять-таки рождается вышеуказанным чувством «общины» — вспомните чувство гордости маленьких детей за «сильного старшего брата» или «сильную старшую сестру». На протяжении всей своей истории Россия была воюющим государством, и практически вся народная и государственная мифология и культура — от древнерусских былин и сказок до современных героических кино и телесериалов — воспитывала в народе чувство гордости за своих богатырей, воинов, солдат, полководцев (за исключением последних пятнадцати лет).

Как правило, с понятием «патриотизма» в России тесно связано понятие «ребенок», «дети»: вспомните памятник русскому солдату-освободителю в Берлине — простой солдат Алеша со спасенной немецкой девочкой на руках. Эта связь также объясняема плохими климатическими условиями и постоянными завоевательными войнами: при таких условиях жизни дети в семье имеют особую ценность.

Исследуем взаимосвязь «русского патриотизма» и продуктов питания, в частности сухих завтраков: как мы отметили выше, непосредственно русский патриотизм базируется на понятии «община», «семья» и т. п. А что у нормального человека подсознательно ассоциируется с понятием «семья»? Сначала — «ребенок». Затем — «еда». А понятие «еда» тесно связано с понятием «каша». Обычная перловая, рисовая или другая зерновая каша, которой мамы обычно кормят малышей.

Таким образом мы обнаружили ассоциативную информационную связку: патриотизм — община — семья — ребенок — каша — сухой завтрак.

Следовательно, на первую часть задачи можно ответить: существует возможность установления взаимосвязи между патриотизмом россиян и их потреблением пищевой продукции, а именно сухих завтраков.

И в завершение укажем, что патриотизм — это «приобретенное», «субъективное» ощущение человека, которое прививается с использованием определенных методик, в том числе религиозных, и которое должно постоянно поддерживаться в населении. В США, например, эту социальную задачу исполняет киностудия Голливуд, а в качестве одного из приемов используется постоянное культивирование американского флага, в том числе и в семьях. Но в современной России та-

кие чувства, как патриотизм, в качестве рекламных акций использовать крайне опасно — можно «выпустить джинна из бутылки», поэтому мудрый И. В. Сталин и КПСС всегда боролись против «великорусского шовинизма» и крайне осторожно использовали эти чувства в народе.

Вторая часть

Стратегия рекламной кампании — в совмещении раскручивания бренда фирмы X в сочетании с понятиями «российский патриотизм» и «сухие завтраки».

Миссия компании X на рынке: «К возрождению России — через потребление традиционных российских продуктов и блюд».

Стратегическая цель: занять лидирующее место в этом сегменте товарного рынка России. В случае вышеуказанного совмещения мы сможем *варьировать* экономической и коммуникационной эффективностью рекламных мероприятий и самой кампании.

За основу тактической концепции продвижения товара в *городах (столице)* можно взять чувство гордости за обновляющуюся страну — современную Россию.

«Говорящее название»: «НЗ» — «Неприкосновенный запас».

На пакете товара — фотографии: виды российских пшеничных полей, виноградных плантаций, яблоневых садов и т. п., и все это «перевязано» лентой цвета российского флага и «запечатано» изображением сургучной печати со стилизованным гербом Российской Федерации.

Смысл тактической концепции компании X по продвижению товара в *городах* в лозунге: «Мы отдадим вам все и даже неприкосновенный запас — возрождайте нашу Россию!».

При продвижении товара в городах (столице) используется стандартный набор PR-акций, но акцент должен делаться прежде всего на «лидеров мнения»: студенческую молодежь, коллективных рабочих (шахтеров, строителей и т. п.), охотников, рыболовов — они способны быстрее других групп реципиентов — потребителей сухих завтраков переориентироваться на потребление нового продукта.

Рекламная кампания в *городах* основана на использовании:

- телевизионных роликов, размещенных на федеральных ТВ-каналах и ТВ-каналах, ориентированных на охотников, рыболовов и т. п. Ориентация этих роликов — прежде всего на коллективное потребление продукта — в бригаде, в компании друзей и т. п. —

по нарастающей: сначала ест кашу-товар младенец; потом ребенок; потом молодой рабочий, солдат, студент; потом — взрослый зрелый мужчина, рыбак, охотник;

- радиореклама на молодежных, автолюбительских и т. п. каналах;
- представительной пресс-конференции руководителя компании X о «долгожданном начале выпуска отечественного товара на российский рынок»;
- размещения наружной рекламы на выезде из города в сельскую местность;
- размещения наружной рекламы в магазинах и секциях молодежной и спецодежды: «Охотник и рыболов», «Оружие», «Все для мужчин» и т. п.;
- размещения наружной рекламы в продуктовых магазинах;
- целевых распродаж и дегустаций товара в магазинах, рабочих и студенческих столовых;
- молодежной «тусовки» «Любители НЗ» — общественной организации потребителей товара из студентов;
- тусовочных «брифингов»-отчетов о продвижении товара с привлечением студентов, охотников и рыболовов;
- рекламной распродажи маек, футболок, шарфов, кепок, пакетов, авторучек с символикой и наименованием товара;
- распространения пресс-релизов о необходимости развития чувства патриотизма у населения, как это делает компания X на примере продвижения товара — сухих завтраков;
- рекламных акций по продаже товара по сниженным ценам во время проведения массовых шоу-мероприятий;
- в качестве рекламных мероприятий российских туров популярных артистов и шоу-групп определенного направления (типа группы «Любэ»);
- указания во всех торговых точках и на пакете товара номера телефона «горячей линии» для отзывов о качестве товара.

За основу тактической концепции продвижения товара *в сельской местности* можно взять чувство гордости — ответственности за свою местность (село, район и т. п.).

«Говорящее название»: «Росинка».

На упаковке товара — фотографии утренней летней зари и капелек росы на колосе пшеницы. Пакет «перевязан» лентой цвета российского флага и «запечатан» изображением почтового штемпеля с изображением стилизованного герба Российской Федерации.

Смысл тактической концепции по продвижению товара в *сельской местности* в лозунге: «Это — наша земля, и нам здесь жить!».

При продвижении товара в сельской местности используется стандартный набор PR-акций, но акцент первоначально должен делаться на «лидеров мнения» — на молодежь и молодых родителей.

Рекламная кампания в *сельской местности* основана на использовании:

- рекламных ТВ-роликов в местных телестудиях. Ориентация ТВ-роликов: женщина-мать, готовящая завтрак для малыша и мужа, — «Нам здесь жить!»; школьница или школьник, торопящийся в школу и готовящий завтрак, — «Нам нужна сила — нам здесь жить!»;
- рекламы в местных СМИ — газетах и радиоточках;
- наружной рекламы в продуктовых магазинах, вокзалах, родильных домах, в помещениях местных органов власти;
- дегустации товара на народных праздниках;
- распространения пресс-релиза о необходимости развития чувства патриотизма у населения, как это делает компания X на примере продвижения товара — сухих завтраков;
- проведения целевой рекламной акции по бесплатному отпуску товара определенным социальным группам — через органы социального обеспечения.

Третья часть

В городах для продвижения товара в качестве особой PR-акции для привлечения внимания к продукту провести среди покупателей публичную лотерею с вручением предметов рыболовной или охотничьей снасти, брелков и т. п. — использовать в качестве **информационного повода** для СМИ.

В сельской местности в качестве специальной PR-акции для привлечения внимания покупателей к продукту используется метод: «Покупаешь сразу три пакета — четвертый получаешь бесплатно в подарок», а также вводится принцип накопительных скидок, особенно для покупателей-детей, — использовать в качестве **информационного повода** для СМИ.

Одновременной с рекламной кампанией на ТВ проводим рекламную акцию в Интернете:

- создаем специализированный сайт: «Интернет-магазин "Фастфуд"», где по описанию качеств товара и *процесса изготовления*

можно выбрать по вкусу и заказать любое количество пакетов товара;

- вывешиваем баннеры с рекламой товара и сайта на почтовых и поисковых серверах;
- проводим индивидуальные рассылки по почтовым адресам.

Доверенные контакты со СМИ устанавливаем путем:

- проведения презентаций товара и приглашения на них представителей СМИ;
- адресной рассылки по редакциям газет образцов продукции;
- создания **информационного повода** для СМИ — проведения разовой благотворительной акции: бесплатно распространяем товар в детских домах, воинских частях, исправительных колониях для несовершеннолетних;
- распространения пресс-релизов о создании новых рабочих мест компанией X для производства товара; о повышении уровня закупок отечественного сырья у сельхозпроизводителей для организации и увеличения выпуска товара с связи с ростом уровня его потребления в России.

Необходимо в качестве информационного повода для СМИ предусмотреть вероятность наступления ЧП регионального масштаба или иной кризисной ситуации и оперативно туда поставить достаточное количество товара — **бесплатно**. Для этого скрытно формируются в «горячем резерве» кризисная команда PR-менеджеров и план кризисных PR-мероприятий — по стандартной схеме.

В ходе проведения рекламных акций вести оперативный мониторинг продаж в торговых точках и периодически проводить замеры и исследования общественного мнения:

- в сельской местности путем опроса фокус-групп и интервью на улице;
- в городах путем телефонного опроса и интервью на улице.

Партнерские договоры с политическими партиями должны предусматривать доступ компании X и рекламной кампании по продвижению товара к партийным и ангажированным партиями СМИ путем установления *доверительных отношений* с этими СМИ. Речь, конечно, идет о партиях, вовсю раскручивающих бренд патриотизма. А такие партии время от времени, пользуясь поддержкой властей, становятся активны и популярны.

Задача седьмая: банку нужен кредит доверия

Описание ситуации

Средний по провинциальным меркам банк X испытал сразу несколько ударов судьбы: во-первых, его хранилище было ограблено злоумышленниками, во-вторых, финансовый директор убыл в неизвестном направлении, захватив с собой два чемодана с документами и ценными бумагами. Конкуренты поспешили донести эту информацию до частных вкладчиков (банк X ориентировался именно на вклады физических лиц). Те, соответственно, поспешили изымать свои деньги. Реальный ущерб был не так велик, как его последствия в общественном мнении — ведь известно, что ни один банк мира не способен выдать вкладчикам все их вклады одновременно, они же находятся в обороте... Банк X оказался в ситуации глубокого кризиса.

Формулировка задачи

Убедить частных вкладчиков, общественность в целом, что банку X, а также их деньгам, отданным банку X, ничего не грозит. И поэтому лучше их оставить на счетах, чем изымать в «пожарном порядке».

Вариант мини

Действовать в данной ситуации нужно быстро и открыто. Пожалуй, начать здесь надо с пресс-конференции высшего руководства банка, где осветить следующие вопросы.

1. Подтвердить всю информацию, которую уже сумели обнародовать конкуренты (ограбление и «убытие» финансового директора). Также нужно объяснить, чем все это чревато, и доказать общественности, что дела реально поправимы.
2. Представить нового финансового директора, который расскажет о мерах по выходу из сложившейся ситуации. Здесь можно предъявить положительную статистику прошлых лет (на сколько увеличилось количество вкладчиков, размеры вкладов, УК банка, какие новые услуги были разработаны). Рассказать о том, кто является основными партнерами банка, за счет чего происходит увеличение вложенных денежных средств населения.

Также нужно организовать серию репортажей по ТВ, публикаций в печатных СМИ, которые построить по принципу «журналистского расследования» (т. е. рассказа от третьего, независимого, лица).

Для этого можно взять интервью у авторитетных людей города (финансисты, органы власти, промышленники, предприниматели), простых вкладчиков (в том числе пенсионеров, домохозяек, студентов, молодоженов и т. д.). Если банк занимался благотворительными программами (а банки, как правило, всегда впереди по благотворительности, в том числе и для таких вот поводов), можно взять интервью у тех, кому он помог. Цель — показать, что есть люди, которые уже давно доверили банку свои сбережения и еще ни разу об этом не пожалели. Потому что, например, все проценты они всегда получали вовремя, к тому же они лучше, чем в других банках.

Здесь же можно рассказать историю становления банка, поднять архив отзывов и публикаций о нем. Несмотря на то что российская экономика и финансовый сектор периодически испытывают кризисы, банку удалось выжить и развиваться дальше.

Нужно организовать круглосуточную справочную службу (что-то вроде «горячей линии») и День открытых дверей для вкладчиков, чтобы те убедились: здесь работают нормальные люди, а не монстры какие-нибудь, с ними можно иметь дело и верить им.

Вариант макси

Стратегия выхода из ситуации — «Новая стратегия развития банка».

1. Создание антикризисной PR-группы во главе с президентом банка с приглашением в эту группу представителей предприятий-партнеров банка, юристов.
2. Анализ экономической ситуации в банке. Цель: анализ вероятности банкротства банка и его последствий для вкладчиков, района, кредиторов, кредитополучателей, партнеров банка.
3. Анализ информационной базы данных банка по вкладчикам. Цель: выявление приоритетных групп (по социально-профессиональному признаку) среди вкладчиков, с которыми целесообразно начать диалог в первую очередь (например, вкладчики банка и члены их семей, работающие на предприятиях — получателях кредитов банка или на предприятиях-партнерах банка, или вкладчики — пенсионеры, участники Великой Отечественной войны, или вкладчики-инвалиды).

4. Составление и утверждение плана антикризисных действий банка. Цель: предотвратить неконтролируемые действия и утечку информации о действиях банка со стороны сотрудников и пресечь распространение нежелательных слухов среди вкладчиков банка и населения района.
5. Создание из сотрудников группы немедленного реагирования на обращения граждан — вкладчиков банка. Примечание: на любые, даже устные обращения вкладчиков банка отвечать письменно на фирменных бланках за подписью первого лица и с круглой печатью банка.
6. Создание группы юристов для немедленного составления и подачи исков в суд против конкурентов и СМИ, публикующих компрометирующие банк материалы.
7. Составление и публикация в районных СМИ информации о ситуации в банке по следующей схеме:
   - банк попал в трудную ситуацию: хранилище ограблено, финансовый директор сбежал, некоторые ценные документы и бумаги исчезли, конкуренты начали кампанию, направленную на банкротство банка, но в случае его реализации будет нанесен *существенный материальный вред* вкладчикам банка (приводятся данные по результатам анализа) — они, в том числе пенсионеры и инвалиды, потеряют *часть своих сбережений*; предприятия района (приводятся данные по результатам анализа) лишатся кредитов и вынуждены будут увольнять сотрудников, в том числе из числа вкладчиков банка; предприятия — партнеры банка (приводятся данные по результатам анализа) потеряют часть прибыли и будут вынуждены снизить зарплаты своим сотрудникам, в том числе вкладчикам банка; район недополучит налоги от банка и окажется вынужден свернуть социальные программы для жителей района: не будут построены бесплатное жилье, больницы, уменьшатся выплаты жителям района на детей, надбавки пенсионерам и инвалидам и т. п.;
   - хранилище банка ограблено — но МВД обязательно найдет похитителей и вернет похищенное (желательно приложить соответствующее сообщение пресс-службы МВД района), а страховая компания готова компенсировать ущерб (желательно приложить соответствующее письмо страховой компании);
   - из банка исчезли документы и ценные бумаги — но документы будут восстановлены в ближайшее время, а ценные бумаги не настолько ценные, чтобы нанести банку существенный вред;

- финансовый директор банка отказался от должности и уехал — но *именно это* дает возможность вкладчикам, руководству района, кредиторам, получателям кредита и партнерам банка создать *принципиально новый банк*, выгодный всем и *особенно вкладчикам* — «народный банк»; вкладчики получают уникальную возможность стать реальными совладельцами финансово-кредитного учреждения — собственного, «домашнего» банка — с соответствующим пакетом банковских услуг: оплата квартплаты, ипотечное кредитование покупки жилья, целевые детские вклады, целевые пенсионные вклады и т. п.

8. Почтовая рассылка письма по схеме пункта 5 приоритетным группам вкладчиков с *усилением* соответствующих акцентов. Например, при рассылке писем вкладчикам банка, работающим на предприятиях-партнерах или получателях кредитов банка, и членам их семей информацию о потерях предприятий следует конкретизировать с учетом их специфики. Письмо кроме руководителя банка подписывается руководителем предприятия. Примечание: письма писать на фирменных бланках банка за подписью первого лица и с круглой печатью.
9. Почтовая рассылка письма по схеме пункта 5 приоритетным категориям вкладчиков — из социально ущемленных групп (пенсионеров, инвалидов, многодетных) — с уведомлением о том, что они могут получить свой вклад и проценты по нему в любое удобное для них время. *Это обязательство исполняется Банком неукоснительно в течение всего кризисного периода.* Примечание 1: письма писать на фирменных бланках банка за подписью первого лица и с круглой печатью. Примечание 2: возврат вкладов другим, неприоритетным, категориям вкладчиков осуществляется банком на общих основаниях, но во избежание возникновения очередей в отделениях необходимо ввести запись по телефону на прием, о чем необходимо поставить в известность вкладчиков объявлениями у отделений банка и в СМИ — запись, естественно, растягивается по времени, чтобы выиграть время для ликвидации кризисной ситуации.
10. Рассылка всем вкладчикам писем-приглашений на собрание вкладчиков банка для одобрения и корректировки «Стратегии развития банка» (см. «Стратегию выхода из кризисной ситуации»). Примечание: письма писать на фирменных бланках банка за подписью первого лица и с круглой печатью.

11. Обращение к руководству района с просьбой публично поддержать банк и его «Стратегию развития».
12. Проведение *публичного*, широко освещенного в СМИ, *общего собрания* вкладчиков банка, представителей предприятий-партнеров и получивших кредит в банке для утверждения «Стратегии развития банка», определения символической цены акции, регламента работы совета акционеров и т. п.
13. После преодоления кризисной ситуации провести почтовую рассылку писем банка всем оставшимся вкладчикам с выражением благодарности за доверие. Примечание 1: письма писать на фирменных бланках банка за подписью первого лица и с круглой печатью. Примечание 2: на письмах, направленных к определенным категориям вкладчиков (сотрудников предприятий-партнеров и получивших кредит банка), поставить вторую подпись — руководителей этих предприятий.

Необходимо отметить, что ряд мероприятий, изложенных в плане, использовался некоторыми крупными российскими банками. Например, АКБ «Инвестсбербанк» в Москве при преодолении кризисной ситуации летом 2004 г. рассылал аналогичные письма; Альфа-Банк использовал юристов для пресечения слухов в СМИ (процесс против газеты «Коммерсантъ» в 2004 г.); АКБ «СБС-Агро» проводил дополнительную эмиссию акций и распространял их среди вкладчиков в 1998 г. Но ни одно финансово-кредитное учреждение в России не осмелилось *заменить* собственника — видимо, условия для этого еще не созрели. Для крупных банков. А для провинциальных — в самый раз...

Задача восьмая: колбаса получает имя

Описание ситуации

Региональный мясокомбинат решил построить бренд для колбасы своего производства. По мнению руководства, это позволит конкурировать со столичными брендированными мясоизделиями.

Дополнительная информация

Уверенности в том, что это «брендостроение» по силам мясокомбинату, нет — впрочем, просто отсутствует необходимая информация.

Формулировка задачи

Разработать возможные направления для строения и развития бренда в описанной ситуации.

Вариант мини

Мы бы посоветовали все-таки всерьез задуматься: а возможно ли создание в данных условиях чего-либо, хотя бы приближающегося к тому, что принято называть брендом. И в этой связи «сверить часы» — то же ли самое, что и вы, имеет в виду под брендом руководство мясокомбината? Скорее всего, как показывает практика, речь идет о том, чтобы потребителям стала известна (и тем самым выделилась на фоне конкурентов) торговая марка. Эта задача не решается без работы с образом самого мясокомбината.

Значит, необходимо запускать ознакомительно-имиджевую кампанию. Помимо рекламы и BTL-акций, подумаем о том, что можно сделать для города и горожан (или, шире, жителей региона) в плане создания и укрепления образа производителя. Возможно (хотя ситуация, конечно, требует изучения), следует поднять на щит региональный патриотизм, связав его, впрочем, не с идеологией, но с потребительскими свойствами. Дескать, мясокомбинат известен нам давно, он работает на местном сырье, в отличие от пришельцев, которые, конечно, соседям (а особенно в провинцию, если речь идет об «интервенции» столичной) отправляют что похуже. Исходя из этого, мясокомбинат (а затем и его торговая марка, например колбаса «Исконная») начинает активно поддерживать все, что для жителей региона относится к блоку «фундаментальных местных ценностей». Это могут быть фестивали ремесел или фольклора, какие-то традиции, оставшиеся с советской поры (типа субботника, проходящего по региону в один и тот же день много лет), и т. п. Подчеркнем: данные «фундаментальные ценности» обязательно должны относиться к разряду актуальных и сегодня, чтобы у потребителей не было однозначной ассоциации с мясокомбинатом как с чем-то архаичным. Хотя в пищевой промышленности архаичным (читай — «настоящим», натуральным) быть не грех, но стоит помнить, что всякие продукты имеют свой срок годности... То есть мы решаем поставленную задачу не столько на путях традиционного брендинга, сколько на путях комплексных коммуникаций.

Вариант макси

Если руководство мясокомбината все-таки настаивает на брендировании своей колбасы, попробуем предоставить ему план брендинговой кампании, выполнение которого в полном объеме, скорее всего, потребует сил и затрат, несоизмеримых с реальной ситуацией. Всякий руководитель это поймет (поэтому рекомендуем подчеркивать затратность проекта, чем в более точно очерченных цифрах, тем лучше) Ну а пока — план по созданию и продвижению колбасы «Исконная» может выглядеть примерно так.

Идеология проекта товарного бренда колбаса «Исконная»

1. В качестве основного источника добавленной ценности здесь мы выбираем **подлинность происхождения и неизменность качества**. Логика такова: колбаса «Исконная» делается так, как делалась всегда, без каких-либо добавок и нововведений. А контролировать эту неизменность помогает новейшее высокотехническое оборудование.
2. Необходимо в условиях заполненности рынка параллельно вести борьбу с торговыми марками-конкурентами. Общий девиз этой кампании: «Чужое и невкусное». Нельзя преувеличивать силу конкурентов, иначе наша «исконность» легко будет погребена под «всемирностью» столичных марок (раскручиваемых, вдобавок, по ТВ). Скорее уж стоит говорить об абсолютной «дутости» их репутации.
3. Цепочка брендинга будет строиться так: «запоминаемость — устойчивость — возникновение устойчивых ассоциаций». Для полного ее прохождения необходимо как минимум 12 месяцев. Логично кампания должна делиться на 3 неравных этапа — 6 месяцев и дважды по 3 месяца.
4. Необходимо подчеркнуть, что и идеология проекта, и его осуществление невозможны без масштабных затрат. В случае если эти затраты невозможны, невозможен и сам проект.

Ход осуществления проекта

1. Так как мы хотим построить сильный бренд, то необходимо, чтобы он был известен и воспринимался именно как источник добавленной ценности не менее чем 60% потребительской аудитории — жителей региона. Причем здесь (исходя из массовости продукта) лучше всего работать с перевыполнением и брать за 100% всех, невзирая на возраст. Так как численность жителей

региона составляет 3 млн человек, то нам необходимо ни много ни мало 1,8 млн лояльных к торговой марке жителей региона. Только тогда она может сделать шаг к превращению в бренд.

2. Исходя из этого, необходимо планировать рекламные бюджеты, охватывающие **все** информационные каналы (характеризующиеся массовостью, рассчитанные на самую широкую региональную аудиторию). Кампания в СМИ продолжительностью 12 месяцев должна строиться в три этапа: первые 6 месяцев максимально ударная волна, цель которой — донести до всех потребителей послание насчет достоинств колбасы, причем достоинств именно отличительных (параллельно ведется борьба на информационном поле с конкурентами). Далее, в течение 3 месяцев мы подаем «Исконную» как марку, давно и хорошо знакомую (потребителям предыдущие 6 месяцев обработки должны показаться годами!). Следующие 3 месяца мы добиваемся появления ассоциации по линии «"Исконная". Наша, любимая» (подверстывая «под колбасу» разного рода жизненные ситуации: семейные, любовные и т. п.).
3. Параллельно кампании в СМИ осуществляются такие ATL-мероприятия, как массированный «удар» наружной рекламой (в соответствии с указанными направлениями-этапами), а также BTL-акции (на первом этапе) и разного рода социальные проекты (на втором и третьем).
4. Начиная со второго месяца кампании разворачивается сеть фирменных отделов (или магазинов) по продаже «Исконной». Задача — дойти до каждого сельпо и поразить это самое сельпо «фирменностью» витрин и обслуживания.
5. Параллельно на каждом этапе проводятся исследования реакции аудитории...

И это только начало, ибо поддержание бренда требует не менее масштабных и, по большому счету, с трудом оправдывающих себя (на региональном уровне!) затрат. Если же мы покидаем региональный уровень, то затраты на брендинг возрастают пропорционально. В общем, безумству храбрых поем мы песню! Как бы ее не спели ваши финансы...

Задача девятая: закусим виртуально?

Описание ситуации

Компания-производитель X озаботилась продвижением на региональный рынок оригинальных готовых закусок из морепродуктов, рас-

считанных на людей с «продвинутым» вкусом. Телереклама, реклама в других СМИ здесь не слишком эффективна, ибо, обладая большой тиражностью, она при этом «бьет» мимо узко очерченной целевой группы. Появилась идея использовать возможности Интернета.

Формулировка задачи

Привлечь средствами Интернета внимание целевой аудитории.

Вариант мини

1. Для начала нужно создать *веб-сайт* этой компании, где бы подробно рассказывалось о закусках компании, с прайс-листами, способами доставки или возможностями покупки. Предлагались бы какие-то дополнительные рецепты с использованием данного продукта и т. п.
2. Затем нужно подготовить *баннеры* для размещения на различных рекламных площадках. Также нужно определить интернет-ресурсы, которые наиболее часто посещаются пользователями региона. К сожалению, я не знаю, как на практике провести такое исследование. К тому же, скорей всего, это окажутся не местные сайты. И насколько эффективно будет размещение на этих сайтах баннеров компании, трудно сказать. Конечно, лучше поискать посещаемые региональные сайты. Это могут быть, например, это погода, финансовые системы, супермаркеты, агентства недвижимости, строительные магазины, местные чаты и т. п. Нужно разместить баннеры на этих сайтах, а если люди заинтересуются рекламируемым продуктом, то они смогут подробнее узнать о нем на сайте компании.
3. Еще одним направлением в PR-акции могут стать *рекламные вставки в тематических электронных рассылках*. Здесь также нужно установить контакт с владельцами наиболее посещаемых интернет-сайтов. Наверняка их пользователи подписываются на новостную рассылку.
4. После того как сформируется база данных клиентов, заинтересовавшихся продуктом, можно с помощью *электронной почты* информировать их о новинках, изменениях цен и т. п.

Вариант макси

Начнем с анализа «узко очерченной целевой группы» — точнее, ее представителей. Основные их характеристики:

- любят морепродукты;
- обладают «продвинутым» вкусом и, соответственно, доходами выше среднего, позволяющими иметь компьютер с выходом в Интернет или на работе, или дома;
- совершают покупки в специализированных, «продвинутых» магазинах: супермаркетах, телешопах, интернет-магазинах и т. п.;
- периодически посещают специализированные рестораны;
- скорее «индивидуалисты», нежели «общественники» — что, впрочем, присуще всем либералам — от граждан-демократов Древней Греции до нынешних российских «либералов»;
- обладают повышенной социальной и интеллектуальной активностью.

Но главное — конечными реципиентами заказанной PR-акции являются *мелкооптовые покупатели* — владельцы специализированных магазинов и ресторанов, которые **жестко отслеживают** изменение вкуса и потребностей своих покупателей — в этом один из законов конкурентоспособности их бизнеса.

Таким образом, мы выяснили, что целесообразнее всего проводить заказанную PR-акцию в направлении привлечения внимания группы реципиентов — владельцев магазинов и ресторанов через привлечение внимания реципиентов — непосредственно покупателей.

Проанализируем характеристики товара:

- оригинальность вкуса;
- готовый продукт;
- нуждается в дополнительной — индивидуальной — рекламе своих качеств и характеристик.

Совпадение в качественных характеристиках: реципиенты — индивидуалисты, товар — индивидуального потребления, т. е. явно «для избранных».

Рекламная способность непосредственно Интернета («среды онлайн») — в заданном случае, относящемся к сфере «прагматической коммуникации», — избрана, естественно, исходя из качественных характеристик и потребителей, и товара. Интернет в настоящее время — тоже «для избранных».

Но необходимо отметить, что рекламная способность непосредственно Сети ограничена прежде всего повышенной интеллектуальной активностью реципиентов-покупателей: убедить их «изменить поведение» и купить товар будет сложно — такими «интеллектуальными», продвинутыми реципиентами вся стандартная «товарная» реклама в

Интернете подсознательно игнорируется в силу того, что ее там слишком много. Поэтому абсолютно необходимо применить «принцип позиционности», совмещенный с «шоковой терапией».

Для любой виртуальной PR-акции необходим реальный *образ* — так устроено нормальное человеческое сознание. Полезно вспомнить слова из Евангелия: «В начале было Слово» — а потом Дело. В этой смысловой формуле, с позволения сказать, отражена суть homo sapiens как информационно-биологической системы: сначала в мозгу человека отображается образ, а потом человеком совершается его реализация. По крайней мере тогда, когда речь идет о привнесенных, «цивилизационных» образах (о процессе секса, деторождения и иных сугубо биологических функциях не говорим — там «работают» обычные условные и безусловные рефлексы), к которым относятся в том числе и понятия «магазин», «товар», «продажа».

Итак, попробуем применить «вечную формулу» и посмотрим на результат. Сначала создадим образ «морепродукты» в виде интернет-сайта — нормальный, а тем более «продвинутый» человек-реципиент знает этот образ — по крайней мере знает, что это такое вообще. Создадим другой образ — «магазин» в виде интернет-магазина. Человек его тоже знает, но «магазин»-«лавка»-«рынок»-«базар» в его воображении, естественно, сливается с чем-то «общественным», «публичным», «общедоступным», а это вступает в конфликт с характеристиками заданной «узко очерченной группы» потребителей — они явно индивидуалисты, как было отмечено выше.

Вспомним «принцип позиционности» и попробуем найти абсолютно новый для Сети, но привычный и знакомый для человека-реципиента образ. Внимательно анализируем вышесказанное и находим образ: «элитный ресторан морепродуктов». Осталось только технически воплотить его в образе сайта интернет-ресторана.

В результате вышеприведенного анализа указанной в задании PR-кампании я бы посоветовал создать «продвинутый интернет-ресторан оригинальных готовых закусок из морепродуктов», где вывешена фото-, видео-, медиа- и другая реклама каждого наименования товара и есть возможность его заказа, приобретения и достаточно быстрой доставки потребителю.

Вообще для усиления эффекта и использования принципа «шоковой терапии» я бы рекомендовал компании X организовать реальный ресторан и дать возможность пользователям Сети наблюдать в режиме онлайн на сайте интернет-ресторана за всем технологическим циклом обслуживания посетителей «живого» ресторана и приготовления

закусок. Всем интересно посмотреть, как готовят и как едят эти закуски «вживую». По аналогии с принципом традиционного китайского ресторана с его «живыми закусками» — когда посетителю дают выбирать живую рыбу или птицу, из которой прямо при нем изготовят блюдо... Помните Марка Твена и его бессмертного Тома Сойера: «Человек может бесконечно смотреть на три вещи: огонь, воду и как другой человек работает...»? Получится что-то типа телешоу «За стеклом» или «В аквариуме» и т. п.

10 полезных практику книг

Обратите внимание: мы говорим именно о практике, причем о практике отечественном (возможно, провинциальном). Сюда не включены книги, касающиеся общих вопросов маркетинга и менеджмента, а также рассуждения о рекламе и PR «вообще» (они, на наш взгляд, годны по большей части для студентов). Кроме того, я рекомендую именно те книги, в которых более подробно расписано то, о чем в прочитанной вами, обзорной, поневоле сказано недостаточно полно. Поэтому здесь совсем немного источников — но названы те из них, которые вам действительно будут полезны!

- *Баркеро Карберо Х.* Связи с общественностью в мире финансов: Ключ к успеху. — М.: Дело, 1996.
- *Векслер А., Тульчинский Г.* Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность. — Нижний Новгород: PR-эксперт, 2002.
- *Даулинг Г.* Репутация фирмы. Создание, управление и оценка эффективности. — М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-контакт»; ИНФРА-М, 2003.
- *Олейник И., Лапшов А.* Плюс/минус репутация. — М.: Новости, 2003.
- Самые успешные PR-кампании в мировой практике. Серия «Современные консалтинговые технологии». — М.: ИМИДЖ-контакт, 2002.
- *Сиссорс Дж., Бэрон Р.* Рекламное медиапланирование. — СПб.: Питер, 2004.
- *Тульчинский Г.* PR фирмы: технология и эффективность. — М.: Алетейя, 2002.
- *Чумиков А., Бочаров М.* Связи с общественностью (теория и практика). — М.: Дело, 2003.

- PR: международная практика/Под ред. С. Блэка. – М., 1998.
- 50 лучших проектов Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный лучник» 1997–2000. – М.: ИМА-пресс, 2001.

10 полезных практику интернет-ссылок

Здесь не названы источники общеинформационные (например, сайт Страна.Ру), а также сайты печатных изданий. В конце концов, они должны стоять в закладках у всякого. Интереснее нам показалось провести отбор профессиональных источников. Их стало так много, что селекция просто необходима!

- www.branding.ru — информационно-справочный портал, посвященный практическому брендингу.
- www.marketing.spb.ru – энциклопедия маркетинга. Теория и практика маркетинга, исследования рынка.
- www.mediaplan.ru — специализированный сайт, посвященный медиа-планированию и маркетинговым исследованиям.
- www.pressclub.host.ru – сайт Международного пресс-клуба. Большая библиотека реферативных переводов и научных работ.
- www.raso.ru — официальный сайт Российской ассоциации по связям с общественностью.
- www.rupr.ru — всероссийский научно-популярный журнал «PR в России».
- www.soob.ru — журнал «Сообщение», технологический журнал для гуманитариев.
- www.sostav.ru – новости и аналитика в сфере маркетинга, рекламы и PR.
- www.sovetnik.ru — журнал «Советник», профессиональный PR-портал.
- www.triz-ri.ru – сайт «Открытые методики рекламы и public relations «Рекламное измерение». Сайт посвящен методикам и технологиям рекламы, public relations, маркетинга, менеджмента и бизнеса.

Приложение 1
Типовая должностная инструкция PR-менеджера

I. Общие положения

Пиар-менеджер относится к категории руководителей.

На должность пиар-менеджера назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование (гуманитарное), дополнительную подготовку в области менеджмента, опыт работы в рекламной сфере, по связям с общественностью и средствами массовой информации не менее____, опыт проведения пиар-мероприятий.

Пиар-менеджер должен знать:

- основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса;
- основы маркетинга;
- общую методологию пиара;
- место пиар-менеджера в структуре предприятия;
- методы определения целевых аудиторий;
- основные пиар-средства работы (средства массовой информации, корпоративный бюллетень, ассоциации, антураж, информацию и т. д.);
- принципы планирования пиара, пиар-кампаний;
- методы организации и проведения пиар-кампаний;
- структуру и функции средств массовой информации;
- методику работы со средствами массовой информации;
- порядок организации и подготовки пресс-релизов, информационных сообщений, проведения брифингов, пресс-конференций, медиа-китов, бэкграундов;
- основные принципы клиентского пиара, внутрикорпоративного, кризисного пиара, иных видов пиара;

- основные принципы работы с конкурентной средой;
- принципы административного руководства;
- основы менеджмента;
- законодательство о рекламе;
- компьютерные технологии и программное обеспечение по автоматизированной обработке информации (текстов, базы данных и т. д.);
- основы этики, социологии, психологии, филологии;
- правила ведения деловой переписки;
- состав информации, являющейся государственной, служебной, коммерческой тайной, порядок ее защиты и использования.

Назначение на должность пиар-менеджера и освобождение от должности производятся приказом руководителя предприятия по представлению_____.

Пиар-менеджер подчиняется непосредственно _____.

II. Должностные обязанности

Пиар-менеджер:

- организует работу по связям с общественностью и средствами массовой информации;
- руководит штатом (отделом) пиар-специалистов или иных подчиненных ему работников предприятия, распределяет между ними задания, контролирует выполнение поставленных перед ними задач;
- разрабатывает стратегию общения с представителями общественности и средствами массовой информации; общие контуры фирменного стиля предприятия; план мероприятий по формированию или корректированию имиджа корпоративной культуры предприятия; проект тематико-финансового плана работы пиар-специалистов;
- разрабатывает план проведения пиар-кампаний, составляет прогнозы влияния на имидж предприятия тех или иных планируемых акций;
- определяет бюджет пиар-кампаний;
- разрабатывает способы представления отношения предприятия к экономическим, политическим, экологическим и социальным вопросам; информации об основных направлениях развития предприятия, социально-экономическом положении предприятия и отрасли в целом, достижениях предприятия в научных исследованиях и пр.;

- организует пресс-конференции, брифинги, медиа-киты, бэкграунды, интервью руководителей предприятия в средствах массовой информации;
- организует подготовку пресс-релизов о деятельности предприятия, корпоративных бюллетеней, иных информационных материалов о деятельности предприятия для средств массовой информации, готовит публичную отчетную документацию предприятия;
- анализирует внешнюю среду на предмет изучения отношения к деятельности предприятия, организует опросы, анкетирование и интервьюирование общественности с целью выявления реального отношения к имиджу и политике предприятия;
- организует взаимодействие с центрами изучения общественного мнения и составляет собственные программы по изучению и определению мнения общественности о деятельности предприятия;
- информирует руководство предприятия о результатах опросов общественного мнения (потребителей, средств массовой информации, представителей властных структур, партнеров и клиентов предприятия и пр.);
- анализирует социальные, экономические и политические аспекты жизни общества, разрабатывает прогнозы на будущее и заблаговременно выявляет неблагоприятные тенденции;
- анализирует запросы средств массовой информации и других представителей общественности о деятельности предприятия, дает рекомендации пиар-специалистам по освещению и интерпретации тех или иных событий на предприятии;
- использует информационные поводы (выставки, презентации, события и пр.), чтобы извлечь пользу для имиджа предприятия от привлечения общественного внимания через прессу без прямой рекламы;
- анализирует предложения по участию предприятия в организации разнообразных акций (выставок, пресс-конференций, презентаций, круглых столов, фестивалей, благотворительных акций и пр.), дает заключение о возможности совместного участия в пиар-акциях, проводимых сторонними организациями;
- использует в своей работе любые необходимые средства доведения информации обо всех успешных акциях предприятия до потенциальной аудитории (потребителей, акционеров, инвесторов и т. д.), от которой зависит процветание предприятия;
- анализирует эффективность проведенных пиар-кампаний;

- обобщает, анализирует и доводит до сведения руководства предприятия материалы средств массовой информации о предприятии (товарах, услугах), не инициированные предприятием и пиар-персоналом предприятия;
- реагирует на высказывания в адрес предприятия критических замечаний (подготавливает ответные выступления, пресс-конференции, организует разъяснение и комментирование критики в наиболее эффективных формах);
- организует тренинги руководства предприятия по взаимодействию со средствами массовой информации, представителями общественности;
- анализирует пиар-стратегии конкурентов, выявляет их сильные и слабые стороны; организует опросы среди служащих предприятия для получения материалов по необходимости проведения внутрикорпоративных пиар-акций (для усовершенствования кадровой политики предприятия, предотвращения внутренних конфликтов и т. д.);
- разрабатывает предложения по совершенствованию структуры и взаимодействия пиар-персонала с другими структурными подразделениями предприятия;
- организует работу пиар-архива предприятия (куда включаются запросы от общественности, ответы, материалы осуществленных акций и т. д.);
- представляет отчеты о проделанной работе руководству предприятия.

III. Права

PR-менеджер имеет право:

- на информацию о всех показателях работы предприятия, на поиск коммерческой информации;
- привлекать к работе профильных специалистов предприятия;
- запрашивать и получать от руководителей профильных подразделений предприятия и специалистов необходимые информацию и документы;
- действовать от имени предприятия, представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с органами государственной власти и местного самоуправления, с представителями средств массовой информации и общественности;

- в пределах своей компетенции подписывать и визировать документы;
- самостоятельно вести переписку со структурными подразделениями предприятия, а также с иными организациями по вопросам, входящим в их компетенцию;
- знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности, критерии оценки качества исполнения обязанностей;
- вносить на рассмотрение руководства предприятия предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями;
- требовать от руководства предприятия обеспечения организационно-технических условий, необходимых для исполнения обязанностей.

IV. Ответственность

PR-менеджер несет ответственность:

- за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации;
- за правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;
- за причинение материального ущерба предприятию в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Приложение 2
Закон РФ о рекламе (извлечения)

Глава I. Общие положения

Статья 1. Цели и сфера применения настоящего Федерального закона

1. Настоящий Федеральный закон регулирует отношения, возникающие в процессе производства, размещения и распространения рекламы на рынках товаров, работ, услуг (далее — товары) Российской Федерации, включая рынки банковских, страховых и иных услуг, свя-

занных с пользованием денежными средствами граждан (физических лиц) и юридических лиц, а также рынки ценных бумаг.

Целями настоящего Федерального закона являются защита от недобросовестной конкуренции в области рекламы, предотвращение и пресечение ненадлежащей рекламы, способной ввести потребителей рекламы в заблуждение или нанести вред здоровью граждан, имуществу граждан или юридических лиц, окружающей среде либо вред чести, достоинству или деловой репутации указанных лиц, а также посягающей на общественные интересы, принципы гуманности и морали.

2. Настоящий Федеральный закон применяется и в тех случаях, когда действия, совершаемые за пределами Российской Федерации юридическими лицами или гражданами Российской Федерации в области рекламы, приводят к ограничению конкуренции, введению в заблуждение юридических или физических лиц на территории Российской Федерации либо влекут за собой иные отрицательные последствия на рынках товаров Российской Федерации.

3. Настоящий Федеральный закон распространяется на иностранных юридических лиц, а также на иностранных граждан и лиц без гражданства — индивидуальных предпринимателей, зарегистрированных в установленном порядке, производящих, размещающих и распространяющих рекламу на территории Российской Федерации.

4. Настоящий Федеральный закон не распространяется на политическую рекламу.

5. Настоящий Федеральный закон не распространяется на объявления физических лиц, в том числе в средствах массовой информации, не связанные с осуществлением предпринимательской деятельности.

Статья 2. Основные понятия

В целях настоящего Федерального закона применяются следующие основные понятия.

Реклама — распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация о физическом или юридическом лице, товарах, идеях и начинаниях (рекламная информация), которая предназначена для неопределенного круга лиц и призвана формировать или поддерживать интерес к этим физическому, юридическому лицу, товарам, идеям и начинаниям и способствовать реализации товаров, идей и начинаний.

Ненадлежащая реклама — недобросовестная, недостоверная, неэтичная, заведомо ложная и иная реклама, в которой допущены на-

рушения требований к ее содержанию, времени, месту и способу распространения, установленных законодательством Российской Федерации.

Контрреклама — опровержение ненадлежащей рекламы, распространяемое в целях ликвидации вызванных ею последствий.

Рекламодатель — юридическое или физическое лицо, являющееся источником рекламной информации для производства, размещения, последующего распространения рекламы.

Рекламопроизводитель — юридическое или физическое лицо, осуществляющее полное или частичное приведение рекламной информации к готовой для распространения форме.

Рекламораспространитель — юридическое или физическое лицо, осуществляющее размещение и (или) распространение рекламной информации путем предоставления и (или) использования имущества, в том числе технических средств радиовещания, телевизионного вещания, а также каналов связи, эфирного времени и иными способами.

Потребители рекламы — юридические или физические лица, до сведения которых доводится или может быть доведена реклама, следствием чего является или может являться соответствующее воздействие рекламы на них. <...>

Глава II. Общие и специальные требования к рекламе

Статья 5. Общие требования к рекламе

1. Реклама должна быть распознаваема без специальных знаний или без применения технических средств именно как реклама непосредственно в момент ее представления независимо от формы или от используемого средства распространения.

Использование в радио-, теле-, видео-, аудио и кинопродукции, а также в печатной продукции нерекламного характера целенаправленного обращения внимания потребителей рекламы на конкретную марку (модель, артикул) товара либо на изготовителя, исполнителя, продавца для формирования и поддержания интереса к ним без надлежащего предварительного сообщения об этом (в частности, путем пометки «на правах рекламы») не допускается.

Если радио-, теле-, аудио- и кинопродукция, а также печатная продукция распространяются частями (сериями), сообщения о рекламе также должны повторяться соответственно количеству частей (серий).

Организациям средств массовой информации запрещается взимать плату за размещение рекламы под видом информационного, редакционного или авторского материала.

2. Реклама на территории Российской Федерации распространяется на русском языке и по усмотрению рекламодателей дополнительно на государственных языках республик и родных языках народов Российской Федерации. Данное положение не распространяется на радиовещание, телевизионное вещание и печатные издания, осуществляемые исключительно на государственных языках республик, родных языках народов Российской Федерации и иностранных языках, а также на зарегистрированные товарные знаки (знаки обслуживания).

3. Реклама товаров, реклама о самом рекламодателе, если осуществляемая им деятельность требует специального разрешения (лицензии), но такое разрешение (лицензия) не получено, а также реклама товаров, запрещенных к производству и реализации в соответствии с законодательством Российской Федерации, не допускается.

Если деятельность рекламодателя подлежит лицензированию, в рекламе должны быть указаны номер лицензии, а также наименование органа, выдавшего эту лицензию.

4. Реклама товаров, подлежащих обязательной сертификации, должна сопровождаться пометкой «подлежит обязательной сертификации».

5. Использование в рекламе объектов исключительных прав (интеллектуальной собственности) допускается в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации.

6. Реклама не должна побуждать граждан к насилию, агрессии, возбуждать панику, а также побуждать к опасным действиям, способным нанести вред здоровью физических лиц или угрожающим их безопасности.

7. Реклама не должна побуждать к действиям, нарушающим природоохранное законодательство.

Статья 6. Недобросовестная реклама

Недобросовестной является реклама, которая:

- дискредитирует юридических и физических лиц, не пользующихся рекламируемыми товарами;
- содержит некорректные сравнения рекламируемого товара с товаром (товарами) других юридических или физических лиц, а также содержит высказывания, образцы, порочащие честь, достоинство или деловую репутацию конкурента (конкурентов);

- вводит потребителей в заблуждение относительно рекламируемого товара посредством имитации (копирования или подражания) общего проекта, текста, рекламных формул, изображений, музыкальных или звуковых эффектов, используемых в рекламе других товаров, либо посредством злоупотребления доверием физических лиц или недостатком у них опыта, знаний, в том числе в связи с отсутствием в рекламе части существенной информации.

Недобросовестная реклама не допускается.

Статья 7. Недостоверная реклама

Недостоверной является реклама, в которой присутствуют не соответствующие действительности сведения в отношении:

- таких характеристик товара, как природа, состав, способ и дата изготовления, назначение, потребительские свойства, условия применения, наличие сертификата соответствия, сертификационных знаков и знаков сооответствия государственным стандартам, количество, место происхождения;
- наличия товара на рынке, возможности его приобретения в указанных объеме, периоде времени и месте;
- стоимости (цены) товара на момент распространения рекламы;
- дополнительных условий оплаты;
- доставки, обмена, возврата, ремонта и обслуживания товара;
- гарантийных обязательств, сроков службы, сроков годности;
- исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности и приравненных к ним средств индивидуализации юридического лица, индивидуализации продукции, выполняемых работ или услуг;
- прав на использование государственных символов (флагов, гербов, гимнов), а также символов международных организаций;
- официального признания, получения медалей, призов, дипломов и иных наград;
- предоставления информации о способах приобретения полной серии товара, если товар является частью серии;
- результатов исследований и испытаний, научных терминов, цитат из технических, научных и иных публикаций;
- статистических данных, которые не должны представляться в виде, преувеличивающем их обоснованность;

- ссылок на какие-либо рекомендации либо на одобрение юридических или физических лиц, в том числе на устаревшие;
- использования терминов в превосходной степени, в том числе путем употребления слов «самый», «только», «лучший», «абсолютный», «единственный» и тому подобных, если их невозможно подтвердить документально;
- сравнений с другим товаром (товарами), а также с правами и положением иных юридических или физических лиц;
- ссылок на какие-либо гарантии потребителю рекламируемых товаров;
- фактического размера спроса на товар;
- информации о самом рекламодателе.

Недостоверная реклама не допускается.

Статья 8. Неэтичная реклама

1. Неэтичной является реклама, которая:

- содержит текстовую, зрительную, звуковую информацию, нарушающую общепринятые нормы гуманности и морали путем употребления оскорбительных слов, сравнений, образцов в отношении расы, национальности, профессии, социальной категории, возрастной группы, пола, языка, религиозных, философских, политических и иных убеждений физических лиц;
- порочит объекты искусства, составляющие национальное или мировое культурное достояние;
- порочит государственные символы (флаги, гербы, гимны), национальную валюту Российской Федерации или иного государства, религиозные символы;
- порочит какое-либо физическое или юридическое лицо, какую-либо деятельность, профессию, товар.

Неэтичная реклама не допускается.

2. Физическое или юридическое лицо, которому стало известно о производстве или о распространении рекламы, содержащей сведения, порочащие его честь, достоинство или деловую репутацию, вправе обратиться за защитой нарушенных прав соответственно в суд или в арбитражный суд в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации, а также вправе требовать от рекламодателя опровержения такой рекламы тем же способом, каким она была распространена, если рекламодатель не выполняет это требование в добровольном порядке.

Статья 9. Заведомо ложная реклама

Заведомо ложной является реклама, с помощью которой рекламодатель (рекламопроизводитель, рекламораспространитель) умышленно вводит в заблуждение потребителя рекламы.

Заведомо ложная реклама не допускается.

Статья 10. Скрытая реклама

Использование в радио-, теле-, видео-, аудио- и кинопродукции, а также в иной продукции и распространение иными способами скрытой рекламы, то есть рекламы, которая оказывает не осознаваемое потребителем воздействие на его восприятие, в том числе путем использования специальных видеовставок (двойной звукозаписи) и иными способами, не допускаются.

Статья 11. Особенности рекламы в радио- и телепрограммах

1. В радио- и телепрограммах не допускается прерывать рекламой:

- детские и религиозные передачи;
- образовательные передачи более чем один раз в течение 15 минут на период, не превышающий 45 секунд;
- радиопостановки и художественные фильмы без согласия правообладателей;
- транслируемые в прямом эфире передачи, перечень которых установлен Федеральным законом «О порядке освещения деятельности органов государственной власти в государственных средствах массовой информации»;
- иные передачи, продолжительность трансляции которых составляет менее чем 15 минут;
- иные передачи, продолжительность трансляции которых составляет от 15 до 60 минут, более чем два раза.

2. При использовании рекламы в виде наложений, в том числе способом «бегущей строки», ее размер не должен превышать семи процентов площади кадра.

3. Распространение рекламы одного и того же товара, а равно распространение рекламы о самом рекламодателе не должно осуществляться более чем два раза общей продолжительностью не более чем две минуты в течение часа эфирного времени радио- и телепрограммы на одной частоте вещания.

4. В радио- и телепрограммах, не зарегистрированных в качестве специализирующихся на сообщениях и материалах рекламного харак-

гера, реклама не должна превышать 25 процентов объема вещания в течение суток.

Статья 12. Особенности рекламы в периодических печатных изданиях

В периодических печатных изданиях, не специализирующихся на сообщениях и материалах рекламного характера, реклама не должна превышать 40 процентов объема одного номера периодического печатного издания. <...>

Статья 15. Особенности рекламы на транспортных средствах и почтовых отправлениях

1. Распространение рекламы на транспортных средствах осуществляется на основании договоров с собственниками транспортных средств или с лицами, обладающими вещными правами на транспортные средства, если законом или договором не предусмотрено иное в отношении лиц, обладающих вещными правами на это имущество.

Случаи ограничения и запрещения распространения рекламы на транспортных средствах в целях обеспечения безопасности движения определяются уполномоченными органами, на которые возложен контроль за безопасностью движения.

2. Распространение рекламы на почтовых отправлениях осуществляется только с разрешения федерального органа исполнительной власти, в компетенцию которого входят вопросы почтовой связи. Порядок выдачи разрешений и размер взимаемой за это платы определяются указанным органом. При этом данная плата не должна превышать величину расходов на проведение работ по выдаче разрешений на распространение рекламы. Плата вносится в федеральный бюджет в полном объеме. <...>

Статья 17. Особенности рекламы финансовых, страховых, инвестиционных услуг и ценных бумаг

При производстве, размещении и распространении рекламы финансовых (в том числе банковских), страховых, инвестиционных услуг и иных услуг, связанных с использованием денежных средств юридических и физических лиц, а также ценных бумаг не допускается:

- приводить в рекламе количественную информацию, не имеющую непосредственного отношения к рекламируемым услугам или ценным бумагам;
- гарантировать размеры дивидендов по простым именным акциям;

- рекламировать ценные бумаги до регистрации проспектов их эмиссий;
- представлять любого рода гарантии, обещания или предложения о будущей эффективности (доходности) деятельности, в том числе путем объявления роста курсовой стоимости ценных бумаг;
- умалчивать хотя бы об одном из условий договора, если в рекламе сообщается об условиях договора.

Статья 18. Социальная реклама

1. Социальная реклама представляет общественные и государственные интересы и направлена на достижение благотворительных целей.

В социальной рекламе не должны упоминаться коммерческие организации и индивидуальные предприниматели, а также конкретные марки (модели, артикулы) их товаров, равно как и марки (модели, артикулы) товаров, являющихся результатом предпринимательской деятельности некоммерческих организаций.

2. Осуществляемая на безвозмездной основе деятельность юридических и физических лиц по производству и распространению социальной рекламы, передаче своего имущества, в том числе денежных средств, другим юридическим и физическим лицам для производства и распространения социальной рекламы признается благотворительной деятельностью и пользуется предусмотренными законодательством льготами.

3. Рекламораспространители — организации средств массовой информации обязаны осуществлять размещение социальной рекламы, представленной рекламодателем, в пределах пяти процентов эфирного времени (основной печатной площади) в год, используемого в пределах, установленных для рекламы законодательством Российской Федерации о рекламе.

Рекламораспространители, не являющиеся организациями средств массовой информации, обязаны осуществлять размещение социальной рекламы в пределах пяти процентов годовой стоимости предоставляемых ими услуг по распространению рекламы.

Рекламопроизводители обязаны предоставлять услуги по производству социальной рекламы в пределах пяти процентов годового объема производства ими рекламы.

Условия, касающиеся времени размещения и средств распространения социальной рекламы, предложенные рекламодателем, являются обязательными для рекламораспространителя, если рекламодатель

обращается к рекламораспространителю не позднее чем за месяц до предполагаемого срока распространения социальной рекламы.

Оплата производства, размещения и распространения социальной рекламы производится на основании договора.

В случае превышения объема заказов на производство, размещение и распространение социальной рекламы над установленными для такой рекламы лимитами эфирного времени, основной печатной площади, объема производства, размещения и распространения и при возникновении споров очередность производства, размещения и распространения социальной рекламы определяется в порядке получения рекламопроизводителем, рекламораспространителем оферт рекламодателей.

4. Какие-либо действия рекламопроизводителей и рекламораспространителей, препятствующие производству, размещению и распространению социальной рекламы в пределах, установленных пунктом 3 настоящей статьи, не допускаются. В случае совершения таких действий они подлежат обжалованию в суд в установленном порядке.

Статья 19. Спонсорство

Под спонсорством в целях настоящего Федерального закона понимается осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада (в виде предоставления имущества, результатов интеллектуальной деятельности, оказания услуг, проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемым рекламы о спонсоре, его товарах.

Спонсорский вклад признается платой за рекламу, а спонсор и спонсируемый — соответственно рекламодателем и рекламораспространителем.

Спонсор не вправе вмешиваться в деятельность спонсируемого.

Статья 20. Защита несовершеннолетних при производстве, размещении и распространении рекламы

1. При производстве, размещении и распространении рекламы в целях защиты несовершеннолетних от злоупотреблений их легковерностью и отсутствием опыта не допускаются:

- дискредитация авторитета родителей и воспитателей, подрыв доверия к ним несовершеннолетних;
- внушение непосредственно несовершеннолетним, чтобы они убедили родителей или других лиц приобрести рекламируемые товары;

- привлечение внимания несовершеннолетних к тому, что обладание теми или иными товарами дает им какое-либо преимущество над другими несовершеннолетними, а также к тому, что отсутствие этих товаров дает обратный эффект;
- размещение в рекламе текстовой, визуальной или звуковой информации, показывающей несовершеннолетних в опасных местах и ситуациях;
- преуменьшение необходимого уровня навыков использования товара у несовершеннолетних. При этом в случае, если результаты использования товара показаны или описаны, реклама должна давать информацию о том, что реально достижимо для несовершеннолетних той возрастной группы, для которой предназначен товар;
- создание у несовершеннолетних нереального (искаженного) представления о стоимости (цене) товара для несовершеннолетнего, в частности путем применения слов «только», «всего» и тому подобных, а также путем прямого или косвенного указания на то, что рекламируемый товар доступен для любого семейного бюджета.

2. Текстовое, визуальное или звуковое использование образов несовершеннолетних в рекламе, не относящейся непосредственно к товарам для несовершеннолетних, не допускается.

Глава III. Права и обязанности рекламодателей, рекламопроизводителей и рекламораспространителей

Статья 21. Сроки хранения материалов, содержащих рекламу

Рекламодатель, рекламопроизводитель и рекламораспространитель обязаны хранить материалы или их копии, содержащие рекламу, включая все вносимые в них последующие изменения, в течение года со дня последнего распространения рекламы.

Статья 22. Предоставление рекламной информации для производства и распространения рекламы

1. Рекламопроизводитель и рекламораспространитель вправе требовать, а рекламодатель в этом случае обязан предоставлять документальные подтверждения достоверности рекламной информации.

2. Если деятельность рекламодателя подлежит лицензированию, то при рекламе соответствующего товара, а также при рекламе самого рекламодателя последний обязан предоставлять, а рекламопроизводи-

тель и рекламораспространитель обязаны требовать предъявления соответствующей лицензии либо ее надлежаще заверенной копии.

Статья 23. Обязанность рекламопроизводителя информировать рекламодателя об обстоятельствах, которые могут привести к нарушению законодательства Российской Федерации о рекламе

Рекламопроизводитель обязан своевременно информировать рекламодателя о том, что соблюдение требований последнего при производстве рекламы может привести к нарушению законодательства Российской Федерации о рекламе.

Если рекламодатель, несмотря на своевременное и обоснованное предупреждение рекламопроизводителя, не изменит свое требование (требования) к рекламе, либо не представит по требованию рекламопроизводителя документальное подтверждение достоверности предоставляемой для производства рекламы информации, либо не устранит иные обстоятельства, которые могут сделать рекламу ненадлежащей, рекламопроизводитель вправе в установленном порядке расторгнуть договор и потребовать полного возмещения убытков, если договором не предусмотрено иное.

Статья 24. Предоставление информации органам исполнительной власти

Рекламодатели, рекламопроизводители и рекламораспространители обязаны по требованию федеральных органов исполнительной власти (их территориальных органов), на которые возложен контроль за соблюдением законодательства Российской Федерации о рекламе, в установленный срок предоставлять достоверные документы, объяснения в устной или письменной форме, видео- и звукозаписи, а также иную информацию, необходимую для осуществления предусмотренных настоящим Федеральным законом полномочий. <...>

Статья 25. Публичное предложение о заключении договора в рекламе

1. Последствия признания рекламы приглашением делать оферты либо публичной офертой (публичное предложение о заключении договора в рекламе) определяются в соответствии с гражданским законодательством Российской Федерации.

2. Рекламодатель обязан указать срок действия как рекламы, выступающей в качестве приглашения делать оферты, если в рекламе со-

общается хотя бы одно из существенных условий, так и рекламы, выступающей в качестве публичной оферты.

3. Если рекламодатель уклоняется от заключения договора после получения в установленном порядке акцепта лица, которому адресована публичная оферта, это лицо вправе обратиться в суд, арбитражный суд с требованиями о заключении договора и о возмещении убытков, причиненных необоснованным отказом рекламодателя от заключения договора.

Глава V. Контрреклама и ответственность за ненадлежащую рекламу

Статья 29. Контрреклама

1. В случае установления факта нарушения законодательства Российской Федерации о рекламе нарушитель обязан осуществить контррекламу в срок, установленный федеральным антимонопольным органом (его территориальным органом), вынесшим решение об осуществлении контррекламы. При этом нарушитель несет расходы по контррекламе в полном объеме.

2. В случае если контрреклама не осуществлена нарушителем в установленный срок, федеральный антимонопольный орган (его территориальный орган), принявший решение о проведении контррекламы, вправе принять решение о полном или о частичном приостановлении рекламы нарушителя до дня завершения распространения им контррекламы.

При этом орган, принявший решение о полном или о частичном приостановлении рекламы нарушителя, обязан незамедлительно поставить об этом в известность все стороны договоров с нарушителем на производство, размещение и распространение его рекламы.

3. Контрреклама осуществляется посредством того же средства распространения, с использованием тех же характеристик продолжительности, пространства, места и порядка, что и опровергаемая ненадлежащая реклама. Содержание контррекламы согласовывается с федеральным антимонопольным органом (его территориальным органом), который установил факт нарушения и принял соответствующее решение о его исправлении.

В отдельных случаях по решению федерального антимонопольного органа (его территориального органа), который принял решение о проведении контррекламы, допускается замена средства распростране-

ния, характеристик продолжительности, пространства, места и порядка осуществления контррекламы.

Статья 30. Ответственность рекламодателя, рекламопроизводителя и рекламораспространителя

Рекламодатель несет ответственность за нарушение законодательства Российской Федерации о рекламе в части содержания информации, предоставляемой для создания рекламы, если не доказано, что указанное нарушение произошло по вине рекламопроизводителя или рекламораспространителя.

Рекламопроизводитель несет ответственность за нарушение законодательства Российской Федерации о рекламе в части оформления, производства, подготовки рекламы.

Рекламораспространитель несет ответственность за нарушение законодательства Российской Федерации о рекламе в части, касающейся времени, места и средств размещения рекламы.

Статья 31. Ответственность за нарушение законодательства Российской Федерации о рекламе

1. Юридические лица и граждане (рекламодатели, рекламопроизводители и рекламораспространители) за нарушение законодательства Российской Федерации о рекламе несут гражданско-правовую ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Лица, права и интересы которых нарушены в результате ненадлежащей рекламы, вправе обратиться в установленном порядке в суд, арбитражный суд с исками, в том числе с исками о возмещении убытков, включая упущенную выгоду, возмещении вреда, причиненного здоровью и имуществу, компенсации морального вреда, публичном опровержении ненадлежащей рекламы.

Истцы по искам о возмещении вреда, причиненного ненадлежащей рекламой здоровью, имуществу, чести, достоинству и деловой репутации, освобождаются от уплаты государственной пошлины.

2. Ненадлежащая реклама, или отказ от контррекламы, или непредоставление в установленный срок сведений по требованию федерального антимонопольного органа (его территориального органа) влекут административную ответственность в виде предупреждения или штрафа в размере до 200 минимальных размеров оплаты труда, установленных федеральным законом.

Ненадлежащая реклама, совершенная повторно в течение года после наложения административного взыскания за те же действия, влечет уголовную ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Заведомо ложная реклама, совершенная с целью получить прибыль (доход) и причинившая существенный ущерб государственным или общественным интересам либо охраняемым законом правам и интересам граждан, влечет уголовную ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

3. Федеральный антимонопольный орган (его территориальные органы) вправе налагать штрафы на рекламодателей, рекламопроизводителей и рекламораспространителей за неисполнение в срок предписаний о прекращении нарушения законодательства Российской Федерации о рекламе и решений об осуществлении контррекламы в размере до 5000 минимальных размеров оплаты труда, установленных федеральным законом.

Сумма штрафа, уплаченная рекламодетелем, рекламопроизводителем или рекламораспространителем в соответствии с настоящим Федеральным законом, зачисляется в соответствующие бюджеты в следующем соотношении:

- 40 процентов – в федеральный бюджет;
- 60 процентов – в бюджет субъекта Российской Федерации, на территории которого зарегистрированы юридическое лицо или индивидуальный предприниматель – рекламодатель, рекламопроизводитель или рекламораспространитель.

Взыскание штрафа производится в судебном порядке, если уплата штрафа не произведена добровольно.

Уплата штрафа не освобождает рекламодателя, рекламопроизводителя или рекламораспространителя от исполнения предписания о прекращении нарушения законодательства Российской Федерации о рекламе или от исполнения решения об осуществлении контррекламы.

4. Рекламодатель, рекламопроизводитель или рекламораспространитель вправе обратиться в суд, арбитражный суд с заявлением о признании недействительным полностью или частично предписания или решения федерального антимонопольного органа (его территориального органа) в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Подача указанного заявления не приостанавливает исполнение предписания или решения федерального антимонопольного органа

(его территориального органа), если судом или арбитражным судом не будет вынесено определение о приостановлении исполнения названных актов. <...>

Президент
Российской Федерации Б. Ельцин
18 июля 1995 г.

Приложение 3
Как рекламировать то, что рекламировать нельзя

Производители водки нашли новые способы рекламы

Алкогольные компании выбирают новые способы продвижения своей продукции. Теперь ценители 40-градусной могут записываться в клубы по интересам, читать журналы и книжки, учить тосты, охранять природу... Очень трудно делать рекламу такой, чтобы она продвигала продукт, была понятна людям и недоступна представителям антимонопольных органов.

Конфеты с водкой «Флагман» производит кондитерская фабрика «Конфаэль», известная своим творческим подходом (работе ее мастеров принадлежит знаменитая картина — шоколадный портрет президента Путина).

Но на этот раз «Конфаэль» неоригинальна. Поначалу «флагманские» конфеты действительно были с водкой — внутрь шоколадной пирамидки заливалось спиртное. Но из-за несовершенства пищевого изобретения конфеты «подмокали» — водка из шоколада текла ручьем. Над рецептурой пришлось поработать. Теперь только на упаковке есть упоминание о том, что «Флагман» — это конфеты с водкой. В рецепте водки нет, остался лишь спирт, да и того, судя по вкусу, немного. Шоколадное изобретение «Конфаэли», сделанное по задумке «Русской винно-водочной компании» (РВВК), практически ничем не отличается от конфет «Ассорти», которые производились чуть ли не на каждой кондитерской фабрике Советского Союза.

Но отсутствие оригинальности в конфетах «Флагман» не так важно. РВВК в принципе сделала нетривиальный шаг, выпустив шоколадные конфеты в то время, когда многие алкогольные компании про-

должали рассказывать потребителям о водке, рекламируя питьевую воду под водочным названием, что было занятием хлопотным. Компания понимала, что «водяной» период в рекламе водки пройдет, поэтому постаралась сделать свое обращение к потребителю отличным от остальных.

Сейчас по ее стопам идут другие производители и продавцы алкоголя. «Рекламы воды слишком много, потребители к ней привыкли, их этим не удивишь, — высказывает мнение большинства директор по развитию группы компаний "Виноградов" Алексей Пчелинцев. — Люди обращают внимание на более оригинальные ходы».

«И рыбку съесть, и косточкой не подавиться»

Представители водочных компаний неохотно рассказывают о своих находках в рекламе. И дело тут не в жесточайшей конкуренции на рынке: и без того каждый новый вариант продвижения водки, если только это не реклама минеральной или питьевой воды, оригинален и уже не подлежит копированию. Гораздо важнее для «водочников» другое — сделать рекламу такой, чтобы она была понятна потребителю и «малопонятна» Федеральной антимонопольной службе (ФАС).

Последняя же поднаторела в вопросах водочной рекламы. До недавнего времени ФАС успешно штрафовала как производителей водки, так и издателей, которые размещали рекламу воды с одноименным водочным названием. Претензии антимонопольного ведомства сводились к тому, что рекламируется товар, которого нет в природе и который на самом деле сообщает потребителю о водке. О некоторых товарах-сателлитах на рынке, и правда, слагают анекдоты: мол, существуют они чуть ли не в двух экземплярах — один находится у самого производителя, а другой — в ведомстве, выдающем сертификат на производство.

Но в конце ноября триумфальное шествие ФАС приостановилось, служба проиграла в третьей судебной инстанции важное для себя дело. Федеральный арбитражный суд Московского округа подтвердил законность действий издательского дома «Родионов», поместившего на страницах одного из своих изданий рекламу коньячных конфет «Бастион». ФАС утверждала, что издание продвигает товар, который заодно рекламирует и коньяк под таким же названием. Но суд решил, что издатель не несет ответственности за содержание рекламы, а значит, не виноват. Пока ФАС решает, стоит ли штрафовать производителя, рекламисты и издатели поспешили сделать вывод из этого разбира-

тельства: теперь для алкогольных компаний, которые хотят рекламировать свою продукцию способом, отличным от рекламы питьевой воды, путь открыт.

Некоторые из компаний, правда, и не дожидались провала ФАС и задолго до него придумали, как еще можно рассказать потребителю о водке. Пример для российских «водочников» показала не только РВВК, но и украинская компания *Nemiroff*. Она решила пробиться на федеральное телевидение России, используя необычный для алкогольного производителя способ. *Nemiroff* выступила официальным спонсором показов боксерских матчей. Компания утверждает, что «все дело в перце», который и рекламирует во время боксерских боев. Сейчас украинский производитель не только спонсирует телетрансляции поединков, но и выступает сопромоутером некоторых из них. В этом случае возможность заявить о себе у компании шире. В некоторых матчах ее большой логотип украшает ринг, что гораздо заметнее, чем перчик в углу телеэкрана.

В свое время к этому производителю крепких напитков и к каналам НТВ и ОРТ, транслировавшим матчи, у антимонопольного ведомства были претензии. Но *Nemiroff* обвинения опровергала. Во время презентации завода в Виннице один из менеджеров компании рассказывал корреспонденту «Ко», что на данном заводе есть целая линия, которая действительно производит маринованный перец, и эти консервы можно купить в местных магазинах.

В российских же торговых точках можно встретить другие консервы. Например, селедку, которая называется «Закуска под Беленькую». Производитель водки «Беленькая» — компания «Традиции качества» — утверждает, что не имеет никакого отношения к «закускам». «Это инициатива компании, производящей данные консервы», — говорит директор по маркетингу компании Наталья Шумилина. Она, правда, не уточняет, сколько производитель селедки заплатил «Традициям качества» за использование названия водки. Впрочем, в данном случае может получиться так, что производителю «Беленькой» придется отплатить щедрой монетой консервной фирме за успешную пропаганду водочного бренда. На заседании экспертного совета по рекламе при ФАС, прошедшем в начале декабря, его участники затруднились посоветовать службе, стоит ли наказывать производителя «Беленькой» за селедку. Эксперты решили, что даже если это и реклама водки, то вполне позитивная, ведь «закусывать призывает». Пока же идентичность написания названий этих продуктов сверяет Роспатент.

Простенько и со вкусом

Некоторые производители и продавцы водки считают, что рекламировать товар с помощью одноименных товаров-сателлитов невыгодно. Нужно отвлекать средства на их производство.

Производитель «Путинки» использует менее затратные варианты рекламы. Телефонная линия «Тосты от "Путинки"» работает уже больше года. Позвонив по бесплатному телефону, любитель веселого застолья может пополнить свой набор тостов. «Это малозатратный способ – компании приходится платить только за аренду телефонной линии, но он в то же время позволяет информировать о существовании торговой марки, – считает Алексей Пчелинцев из "Виноградова". – Подобную идею мы разработали еще в прошлом году, но не реализовали ее».

В ТД «Виноградов» не стали переживать по поводу того, что «Винэксим» их опередил. Они пошли дальше и запустили проект, который вообще не требует от производителя водки усилий и сам себя кормит. С 1 октября начало свою работу некоммерческое партнерство «Виноградов-клуб». В клуб вошли однофамильцы создателя компании Владимира Виноградова. «Это не значит, что для остальных клуб закрыт, в него могут вступить все, кто хочет, у нас уже около 300 членов, из них Виноградовых – только 60, – рассказывает Алексей Пчелинцев. – Клуб собирается примерно раз в месяц, мы устраиваем тематические вечеринки. По сути, это – бизнес-собрание, но на его заседаниях обсуждаются и вопросы, связанные с сохранением фамилии Виноградов». По словам Пчелинцева, цель проекта – наполнить эмоциональной составляющей торговую марку «Виноградов». Членские взносы ($100 в год), которые платят «клубящиеся», идут на организации вечеринок.

Гораздо четче сформулировал тему заседаний своего фонда самарский завод «Родник» (марка «Золотой родник»). Предприятие собирается накануне Нового года провести перепись всех российских родников, чтобы защитить их и благоустроить. Охрану переписанных родников самарское предприятие будет осуществлять в течение пяти лет (именно на такой период рассчитана экологическая программа фонда «Родник»). На месте благоустроенных источников фонд и завод собираются проводить народные гуляния, задачами которых будет «возрождение национальных культурных традиций». В отличие от коллег, скрывающих затратную часть своих промоакций, «Родник» расходы уже обозначил: на уход за одним источником нужно 12 000 руб-

лей в год, а по всей России таких родников — десятки тысяч. Точная сумма затрат станет известна после того, как родники сосчитают.

А вот торговый дом «Мягков» — производитель одноименной водки — не собирает своих потребителей для общения в клубах по интересам, его проект менее глобальный, чем охрана источников «живой воды». Компания решила пообщаться со своими потребителями и с этой целью начала издавать одноименный журнал. «Наличие собственного периодического издания для любой компании — определенное преимущество в общении со своим потребителем, — рассказывает начальник отдела маркетинга ТД "Мягков" Наталья Балашова. — Первый номер журнала появился в продаже в сентябре, а второй будет продаваться в декабре. Издание распространяется только в местах продаж алкогольных напитков, поэтому в нем на правах рекламы размещены изображения водки "Мягков"». Сам журнал рекламируется на телевидении, изящно сворачиваясь в кадре в цилиндрическую форму «Мы не пропагандируем в нем потребление алкоголя, это просто душевное чтение, которое нравится и увлекает», — убеждает Наталья Балашова.

«Увидеть края»

«Водочники» стали искать новые пути продвижения своей продукции не только потому, что ФАС уже разгадала их рекламные ходы с питьевой водой. Их осенило. Имиджевые составляющие водочного бренда лишь по нескольким пунктам совпадают с водой: чистота, натуральность, прозрачность. А вот силе, характеру, крепости, мужественности — образам, которыми многие компании пытаются наполнить водочную марку, — в рекламе воды места нет. «Вероятно, поняв это, производители стали искать потенциально более "богатые", с точки зрения развития бренда, продукты-ассоциации», — считает руководитель отдела стратегического планирования рекламного агентства «Приор» Олег Паралюш. С ним соглашается Владимир Коровкин, заместитель гендиректора агентства «FCB MA»: «Новые, альтернативные пути, вроде книг или журналов, могут быть предпочтительнее, так как позволяют играть на "водочном" эмоциональном поле».

Олег Паралюш уверен, что благодаря такой «прозрачной» рекламе водочные марки «на слуху» у потребителя. Подобная реклама прежде всего повышает узнаваемость бренда, обеспечивает лояльность.

Правда, другие компании не очень довольны реакцией рекламных агентств на собственные инициативы и считают, что могли бы усилить эффект от рекламы, если бы не их строптивость. «Мы планировали

использовать более широкий спектр рекламных носителей, но многие владельцы рекламных площадей отказали нам в размещении, — сетует Алексей Пчелинцев из группы компаний "Виноградов". — Возможно, их испугал жесткий контроль со стороны регулирующих органов».

Финансовые результаты кампаний рекламодатели предпочитают не обсуждать. Одни пытаются уйти от ответа без объяснений, другие ссылаются на то, что «замерять пока нечего, кампания запущена два месяца назад».

Но косвенно итоги «прозрачной» рекламы все же можно оценить. В этом году, например, РВВК разместила заказ на производство «Флагмана» не только на Черноголовском заводе алкогольной продукции (входит в группу «ОСТ»), как всегда, но и на калининградском заводе «СПИ-РВВК». В компании объясняют это тем, что на предприятии «ОСТа» им не хватает места, ЧЗАП не может предоставить мощности для производства «Флагмана», спрос на который возрос. Объем производства этой водки в прошлом году составлял около 3,5 млн декалитров (дал). В этом году, по планам, составит примерно 4,1 млн дал.

В «Традициях качества» констатируют, что доля рынка «Беленькой» растет. В прошлом году водка занимала 1,5% в общих продажах, сейчас — 1,96%.

Во время вывода бренда «Путинка» на рынок, в декабре 2003 г., московский завод «Кристалл» разливал около 200 000 дал этой водки в месяц. Сейчас эта цифра выросла втрое. Впрочем, Стэн Кауфман, генеральный бренд-менеджер компании «Винэксим» (эксклюзивный дистрибьютор «Путинки») объясняет производственные успехи своей водки вовсе не рекламой. «"Путинка" — бренд ожидаемый и желанный потребителем. Поэтому она сразу создала вокруг себя большое количество бесплатного пиара (до сих пор не утихли рассуждения о происхождении ее названия. — *Прим. «Ко»*), — убежден Кауфман. — Поскольку это изначально был бренд, не было необходимости в рекламе его эмоционального содержания. Так что реклама для "Путинки" — вещь вторичная».

Но до тех пор пока закон будет жестко ограничивать рекламу алкоголя, компании будут искать новые и новые пути продвижения своей продукции. По мнению Владимира Коровкина из «FCB MA», они могли бы последовать примеру табачников, создающих коллекции одежды («Marlboro Classic», «Camel boots»). На мировом водочном рынке эту идею осуществила *Allied Domecq*. Вторая по величине в мире алкогольная компания создала коллекцию «Atelier Courvoisier», посвященную 170-летию ее бренда — коньяка «Courvoisier». В первый год

продаж компания, по прогнозам экспертов, может выручить от $1,5 до $3 млн. Правда, как считает Владимир Коровкин, создание одежды под алкогольными марками — дорогой способ продвижения (*Allied Domecq* потратила только на разработку коллекции $600 000), который потребует создания отдельного бизнеса. Вряд ли сейчас российские производители крепких напитков готовы к такому шагу.

Как рекламировать водку для Сциллы и Харибды

Компания (марка)	Новый способ продвижения	Результат
РВВК («Флагман»)	Конфеты	Объем производства вырос на 0,6 млн дал
«Традиции качества» («Беленькая»)	Консервы «Закуска под Беленькую»	Доля рынка увеличилась на 0,4% за год
МЗ «Кристалл» («Путинка»)	Телефонная линия «Тосты от "Путинки"»	Объем производства вырос втрое
ТД «Мягков» («Мягков»)	Одноименный журнал	Неизвестен
ТД «Виноградов» («Виноградов»)	Некоммерческое партнерство «Виноградов-клуб»	Неизвестен
«Родник» («Золотой родник»)	Перепись российских родников	Неизвестен
Allied Domecq («Courvoisier»)	Коллекция одежды «Atelier Courvoisier»	По прогнозам экспертов, может выручить от $1,5 до $3 млн (разработка коллекции — $600 000)

Марина Смовж
21 декабря 2004, журнал «Компания»
(http://www.sostav.ru/articles/2004/12/21/komp211204)

Приложение 4
Наказание за заведомо ложную рекламу

Уголовный кодекс РФ от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ (действующая редакция)

Статья 182. Заведомо ложная реклама

Использование в рекламе заведомо ложной информации относительно товаров, работ или услуг, а также их изготовителей (исполни-

телей, продавцов), совершенное из корыстной заинтересованности и причинившее значительный ущерб, наказывается штрафом в размере от двухсот до пятисот минимальных размеров оплаты труда или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от двух до пяти месяцев, либо обязательными работами на срок от ста восьмидесяти до двухсот сорока часов, либо арестом на срок от трех до шести месяцев, либо лишением свободы на срок до двух лет.

М. В. Гундарин

Книга руководителя отдела PR

Главный редактор	*Е. Строганова*
Зам. главного редактора (Москва)	*Е. Журавлёва*
Заведующая редакцией (Москва)	*С. Худякова*
Руководитель проекта	*В. Бережинский*
Литературный редактор	*Н. Витько*
Художник	*Е. Дьяченко*
Корректоры	*Е. Крицкая, В. Макосий*
Верстка	*А. Сенив*

Лицензия ИД № 05784 от 07.09.01.

ООО «Питер Принт», 194044, Санкт-Петербург, пр. Б. Сампсониевский, 29а.

Налоговая льгота – общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3005 – литература учебная.

Подписано в печать 25.08.05. Формат 60×90/16. Усл. п. л. 23.
Тираж 3500. Заказ № 1831.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «Типография Правда 1906».
195299, С.-Петербург, Кирилшская ул., 2.

Тел.: (812) 531-20-00, (812) 531-25-55

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ПИТЕР®
WWW.PITER.COM

СПЕЦИАЛИСТАМ КНИЖНОГО БИЗНЕСА!

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР»

предлагают эксклюзивный ассортимент компьютерной, медицинской, психологической, экономической и популярной литературы

РОССИЯ

Москва м. «Павелецкая», 1-й Кожевнический переулок, д.10; тел./факс (095) 234-38-15, 255-70-67, 255-70-68; e-mail: sales@piter.msk.ru

Санкт-Петербург м. «Выборгская», Б. Сампсониевский пр., д. 29а; тел./факс (812) 703-73-73, 703-73-72; e-mail: sales@piter.com

Воронеж ул 25 января, д. 4; тел./факс (0732) 39-43-62, 39-61-70; e-mail: pitervrn@comch.ru

Екатеринбург ул. 8 Марта, д. 267б, офис 203, 205; тел./факс (343) 225-39-94, 225-40-20; e-mail: piter-ural@isnet.ru

Нижний Новгород ул. Совхозная, д. 13; тел. (8312) 41-27-31; e-mail: piter@infonet.nnov.ru

Новосибирск ул. Немировича-Данченко, д. 104, офис 502; тел./факс (383) 354-13-09, 211-27-18; e-mail: piter-sib@risp.ru

Ростов-на-Дону ул. Ульяновская, д. 26; тел. (863) 269-91-22, 269-91-30; e-mail: jupiter@rost.ru

Самара ул. Аминева, д.17; тел. (846) 994-22-62, 994-69-53; e-mail: pitvolga@samtel.ru

УКРАИНА

Харьков ул. Суздальские ряды, д. 12, офис 10–11; тел./факс (10-38-057) 712-27-05, 751-10-02, (0572) 58-41-45; e-mail: piter@kharkov.piter.com

Киев пр. Московский, д. 6, кор. 1, офис 33; тел./факс (10-38-044) 490-35-68, 490-35-69; e-mail: office@piter-press.kiev.ua

БЕЛАРУСЬ

Минск ул. Бобруйская, д. 21, офис 3; тел./факс (10-375-17) 226-19-53; e-mail: office@minsk.piter.com

---

Ищем зарубежных партнеров или посредников, имеющих выход на зарубежный рынок.
Телефон для связи: **(812) 703-73-73**.
E-mail: grigorjan@piter.com

Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству авторов.
Обращайтесь по телефонам: **Санкт-Петербург — (812) 703-73-72**, **Москва — (095) 974-34-50**.

Заказ книг для вузов и библиотек: (812) 703-73-73.
Специальное предложение — e-mail: kozin@piter.com

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
ПИТЕР®
WWW.PITER.COM

**УВАЖАЕМЫЕ ГОСПОДА!
КНИГИ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА
«ПИТЕР» ВЫ МОЖЕТЕ ПРИОБРЕСТИ
ОПТОМ И В РОЗНИЦУ У НАШИХ
РЕГИОНАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ.**

Башкортостан
Уфа, «Азия», ул. Зенцова, д. 70
(оптовая продажа), маг. «Оазис»,
ул. Чернышевского, д. 88,
тел./факс (3472) 50-39-00.
E-mail: asiaufa@ufanet.ru

Дальний Восток
Владивосток, «Приморский торговый дом книги», тел./факс (4232) 23-82-12.
E-mail: bookbase@mail.primorye.ru

Хабаровск, «Мирс»,
тел. (4212) 30-54-47, факс 22-73-30.
E-mail: sale_book@bookmirs.khv.ru

Хабаровск, «Книжный мир»,
тел. (4212) 32-85-51, факс 32-82-50.
E-mail: postmaster@worldbooks.kht.ru

Европейские регионы России
Архангельск, «Дом книги»,
тел. (8182) 65-41-34, факс 65-41-34.
E-mail: book@atnet.ru

Калининград, «Вестер»,
тел./факс (0112) 21-56-28, 21-62-07.
E-mail: nshibkova@vester.ru
http://www.vester.ru

Северный Кавказ
Ессентуки, «Россы», ул. Октябрьская, 424,
тел./факс (87934) 6-93-09.
E-mail: rossy@kmw.ru

Сибирь
Иркутск, «ПродаЛитЪ»,
тел. (3952) 59-13-70, факс 51-30-70.
E-mail: prodalit@irk.ru
http://www.prodalit.irk.ru

Иркутск, «Антей-книга»,
тел./факс (3952) 33-42-47.
E-mail: antey@irk.ru

Красноярск, «Книжный мир»,
тел./факс (3912) 27-39-71.
E-mail: book-world@public.krasnet.ru

Нижневартовск, «Дом книги»,
тел. (3466) 23-27-14, факс 23-59-50.
E-mail: book@nvartovsk.wsnet.ru

Новосибирск, «Топ-книга»,
тел. (3832) 36-10-26, факс 36-10-27.
E-mail: office@top-kniga.ru
http://www.top-kniga.ru

Тюмень, «Друг»,
тел./факс (3452) 21-34-82.
E-mail: drug@tyumen.ru

Тюмень, «Фолиант»,
тел. (3452) 27-36-06, факс 27-36-11.
E-mail: foliant@tyumen.ru

Челябинск, ТД «Эврика», ул. Барбюса, д. 61,
тел./факс (3512) 52-49-23.
E-mail:evrika@chel.surnet.ru

Татарстан
Казань, «Таис»,
тел. (8432) 72-34-55, факс 72-27-82.
E-mail: tais@bancorp.ru

Урал
Екатеринбург, магазин № 14,
ул. Челюскинцев, д. 23,
тел./факс (3432) 53-24-90.
E-mail: gvardia@mail.ur.ru

Екатеринбург, «Валео-книга»,
ул. Ключевская, д. 5,
тел./факс (3432) 42-56-00.
E-mail: valeo@etel.ru