

МАРИНА БАКАНОВА

PR И АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ



Марина БАКАНОВА (Санкт-Петербург) — президент агентства S-Top (реклама, PR, консалтинг), консультант по PR и рекламе.

К о н т а к т : (812) 311-6655, 315-0771.

ПРЕДПРИЯТИЯ, ПОПАВШИЕ В СИТУАЦИЮ КРИЗИСА, ЧАЩЕ всего выглядят следующим образом. Наблюдается сильное уменьшение объема продаж, связанное с различными внутрифирменными или рыночными факторами. Проблема осложняется несогласованными действиями руководства и тревожным настроением персонала, связанным с неопределенностью будущего фирмы или с растущим недоверием к руководству. Отсутствуют внутренние и внешние организованные информационные потоки.

У каждого предприятия своя специфика кризисной ситуации, различным бывает и подход руководства предприятий к решению проблем. Понятно, что единого рецепта выхода из кризиса не существует, но есть общие правила решения проблем предприятия.

В первую очередь стоит разбить понятие “кризис” на понятия “проблемы, требующие решения” и установить последовательность и сроки решения всех проблем. Часто эти проблемы лежат в следующих областях:

- 1) структура предложения и продаж,
- 2) информирование и мотивация персонала,
- 3) внешние информационные потоки.

Рассмотрим, чем могут помочь специалисты в области рекламы и PR в этих областях.

СТРУКТУРА ПРЕДЛОЖЕНИЯ И ПРОДАЖ

Покупатель, оптовый или розничный, корпоративный или частное лицо, должен получить качественную, достоверную и полную информацию о предложении предприятия, заинтересоваться им и, в конечном итоге, совершить покупку. Это приобретает особую актуальность в ситуации кризиса.

Ведь часто судьба предприятия зависит именно от желания или нежелания потребителя воспользоваться предложением фирмы.

Под структурой предложения мы понимаем определение целевых групп, каналов распространения информации в целевых группах, формулировку самого предложения в форме, привлекательной для целевых групп, тренинг сотрудников предприятия по работе с предложением, в том числе тренинг ведения сложных переговоров, определение последовательности действий при работе с целевыми группами. В качестве примера приведу ситуацию с одной московской компанией, занимающейся продажей запчастей и ре-

монтом автомобилей. Компания состоит из множества отделов: оптовых продаж, розничных продаж, ремонта автомобилей, гарантированного ремонта запчастей, продажи сопутствующих товаров, рекламы и т.д. Первые 5—6 лет компания активно развивалась: создала большую дилерскую сеть, открыла отделения во многих регионах России, стала одной из крупнейших компаний в своем направлении бизнеса. Руководство компании обратилось к нам в тот момент, когда компания прекратила свой рост, несмотря на все увеличивающуюся емкость рынка. Ситуация была близка к кризисной, так как руководство уже потратило приличные деньги в связи с планируемым развитием фирмы.

Проведенное исследование менеджеров компании показало, что у нее нет *единого понимания деятельности* компании, предоставляемых услуг и их иерархии в структуре деятельности. Каждый отдел старался рекламировать свое направление, будучи уверенным, что оно наиболее значимо для компании.

Решение нашли следующее. Вместе с руководством были определены *основные направления деятельности* компании: оптовая и розничная торговля запчастями. Остальным видам деятельности был придан статус *сервисных* или *товаропродвигающих*. Появилась возможность сформулировать предложения для клиентов и выделить в нем конкурентные преимущества компании. Стало возможным определить целевые группы для дальнейшей работы отделов продаж и каналов распространения информации — отдельно для каждой целевой группы.

Следующий шаг — коммерческие предложения были сформулированы на языке целевых групп с учетом уникальных преимуществ компании. Получились совершенно различные предложения для оптовиков и розничных потребителей. В предложении для оптовиков основное внимание уделялось разнообразию ассортимента, особенностям системы оплаты и доставки. В предложении для розничных потребителей — сервису.

Были разработаны базовые рекламные идеи для каждого направления деятельности, проведены тренинги персонала по работе с целевыми группами, основанные именно на разработанных коммерческих предложениях. Через несколько недель у компании появились новые клиенты, а у целевых групп начало формироваться необходимое для достижения финансовых результатов представление о компании.

ИНФОРМИРОВАНИЕ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Для того чтобы выйти из кризисной ситуации, необходимо достичь понимания и доверия со стороны персонала к политике руководства, к возможностям производства и продаж товара. Необходимо организовать внутренние информационные потоки, призванные налаживать качество работы персонала и решать возникающие проблемы. Это так называемый «внутренний PR» предприятия, целевая аудитория которого — сотрудники предприятия.

Например, мы решали вопросы, связанные с недоверием к руководству клиента, организовав еженедельные выступления руководства перед сотрудниками. Во время этих выступлений обсуждались вопросы будущего компании, планы развития отделов, политика в отношении персонала, были запланированы отчеты руководства по выполнению планов. В результате этих несложных действий сотрудники компании узнали планы компании в целом и относительно своей деятельности, узнали ожидания руководства от деятельности каждого. Следовательно, они получили возможность оправдывать эти ожидания, видеть результаты выполнения планов. Как следствие, сотрудники начали доверять руководству.

Кризисная ситуация в другой компании (производство товара массового потребления) была связана с недовольством руководителя деятельностью отдела рекламы и PR. С другой стороны — сильное недовольство сотрудниками этого отдела общей ситуацией в компании. Эффективность рекламы и PR падала, а ведь на сильно конкурентном рынке реклама — это один из основных методов стимулирования сбыта. Проблема была в том, что талант руководителя как менеджера по сбыту долго давал возможность компании успешно развиваться, и необходимости в сильной рекламной поддержке компания не ощущала. Отдел рекламы и PR четко выполнял задания руководства и занимался работой по поддержке деятельности руководителя. С ростом компании действий руководителя в области сбыта оказалось недостаточно, но отдел рекламы продолжал работать по старой схеме.

Для решения проблемы был проведен ряд консультаций для определения целей, задач, ожиданий и возможностей в области рекламы и PR: отдельно с руководителем и отдельно с сотрудниками отдела рекламы. Следующим шагом была совместная разработка стратегии и тактики рекламы и PR предприятия, выработка единых подходов к решению маркетинговых задач методами рекламы и PR, распределение ролей руководителя и отдела, составление подробного плана деятельности, привязки плана к реальным срокам, разработка системы отчетности и системы получения информации отделом от руководителя.

Таким образом, были решены проблемы недостаточной информированности, различного понимания проблем, нужд, перспектив предприятия и ожиданий от деятельности в области рекламы и PR.

ВНЕШНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТОКИ

В ситуации кризиса особенно важно помнить, что пресса зачастую зарабатывает популярность за счет «жареных» фактов, негативные слухи быстро распространяются и этот информационный поток воспринимают клиенты. Таким образом, жизненно важной задачей становится создание собственных информационных потоков, решающих проблемы обычно уже существующего негативного информационного поля.

Многие предприятия непродуманно относятся к качественному созданию и распространению собственной информации. Если рассматривать эту проблему на примере нашей страны в целом, результаты мы можем наблюдать сейчас особенно отчетливо.

Специалисты по PR могут помочь в своевременной организации работ по распространению информации, снятию особенно острых проблем с прессой.

Например, мы работали с предприятием, находящимся в ситуации кризиса, вызванного негативными слухами, распространяемыми конкурентами предприятия. Как следствие слухов, у нашего клиента был сильный отток клиентов. Картина, нарисованная руководством, выглядела пессимистично: если отток клиентов сохранится в течение 10—14 дней, предприятие вынуждено будет закрыться.

В первую очередь мы составили объективную картину проблем предприятия, а они действительно имели место, хотя и не в масштабе, способном помешать предприятию выполнению своих обязательств перед клиентами. Были определены каналы распространения негативной информации и суть негативной информации.

Мы выработали политику, в соответствии с которой предприятие соглашалось с частью негативных фактов, представляемых в слухах. Были также найдены факты, говорящие о серьезном прогрессе предприятия и новых технологиях работы, позволяющих сильно опередить конкурентов.

Существующие проблемы мы определили как временные, связанные с вводом новых технологий, — так позитивная информация могла заместить негативную, тем более что от негативной мы тоже не отказывались. Также нами был составлен список преимуществ, получаемых клиентом в связи с вводом новых технологий.

Следующий шаг — создание каналов распространения информации. Мы разработали следующие каналы: пресса (пресс-конференция, посвященная досрочному вводу новых технологий, поставила «барьер» получению прессой негативной информации), индивидуальная работа с клиентами (имеющая целью прояснение ситуации и предложение использования новых механизмов), работа с потенциальными клиентами в местах продажи, усиление рекламной активности по факту ввода новых технологий.

Сотрудники предприятия прошли специальное обучение для снятия проблем получения негативной информации клиентами и замещения негативной информации позитивной, руководители прошли тренинг работы с прессой на пресс-конференции и ответов на сложные вопросы, были созданы документы, распространяемые среди клиентов и потенциальных клиентов предприятия.

Проблема предприятия, связанная с распространением негативной информации о его деятельности, начала решаться. Сильная рекламная поддержка вводу новых технологий и их преимуществ дала возможность привлечения большого числа новых клиентов.

Кризис не всегда можно решить методами PR и рекламы, но выйти из серьезного кризиса невозможно без продуманной и организованной работы в этих направлениях. Предприятие не может существовать без системы продаж, без необходимого персонала, без потребителей. А именно специалисты в PR могут профессионально решить проблемы коммуникации в данных областях.