

Тест на уязвимость: готова ли ваша компания к кризису?

Бывает, коллапса не избежать, но важно помнить, что к любому кризису можно подготовиться: смягчить эффект, снизить ущерб, подстелить соломки. Но как понять степень вашей уязвимости и крепость пиар-обороны? Ведь от этого будет зависеть масштаб репутационного ущерба, причем выраженный в реальных деньгах.

На финансовом рынке нормой жизни являются стресстесты, которые ЦБ проводит банкам, проверяя их на устойчивость. В пиар-сфере можно сделать то же самое: провести тест, который покажет, насколько компания уязвима для репутационного кризиса. Сделать это можно, ответив на десять вопросов, которые мы разберем ниже.

Вопрос 1. Проводился ли в компании анализ информационного поля по выявлению ключевых кризисных тем?

Пытливый ум аналитика может многое увидеть в массиве упоминаний бренда. Самые популярные негативные темы: за что и как часто ругали компанию? На каких именно ресурсах: отзывах, форумах, пабликах или примерно везде?

Важно кто ругал. Это рядовые, но всегда разные пользователи или одни и те же хейтеры? А может быть, это лидеры мнений, эксперты, знаменитости? Вес их критики выше, а вреда от нее больше.

Неплохо сделать и анализ поисковой выдачи. Какие самые популярные негативные запросы в «Яндекс Вордстат»? Что выдает поисковик на своих первых страницах? А что — основные нейросети? Какие высказывания на сайтах-отзовиках?

Что пишет о вас «Википедия»? Это газета «Правда» нашего времени, ее слово создает и рушит репутации. Доверие к независимой энциклопедии максимально, место в выдаче — в самом верху. И если у вас темное прошлое, его будет крайне трудно изъять с этих страниц.

Так что смотрите на выдачу в оба глаза.

Например, для фармацевтических брендов «Википедия» — настоящий бич. Товары для детей распекают преимущественно на «мамских» форумах, гаджеты и магазины — в комментариях на «Яндекс Маркете» или маркетплейсах. Сервисы (например, такси) принято ругать где попало; банки — на сайте banki.ru.

Иными словами, у каждого продукта и бренда свой негативный профиль и свой шлейф проблем, которые вам надо знать. Именно они могут вырасти в кризис и стать угрозой бизнесу.

Как часто надо проводить такую аналитику? Хотя бы раз в полгода, лучше квартално. И если вы этого пока не делали, самое время начать.

Вопрос 2. Проводился ли опрос стейкхолдеров по ключевым кризисным темам?

Аудит медиаполя выявит, что уже было сказано и написано. Но есть и такие скелеты в шкафу, о которых пока знает только узкий круг. Например, о том, что эта с виду безопасная труба может лопнуть, а партию товара могут завернуть на таможне, что заемщик вот-вот обанкротится, не вернув кредит, а администрация региона не даст разрешения на открытие нового магазина.

Это может быть политический риск и угроза терроризма, тренд на феминизм или экологию. Один наш клиент терял рынок, потому что его продукты перестали считаться полезными, и недоумевал, почему привычные инструменты маркетинга уже не работают.

Любой подобный риск, однажды материализовавшись, будет стоить компании и менеджменту много денег и нервов. Но к нему можно подготовиться, а для этого его надо сформулировать. Буквально — взять и записать.

Вопрос 3. Есть ли у вас карта рисков?

Формулирование проблем порой приводит к удручающим результатам — не хватает листа А4, чтобы выписать все кризисные темы. Как с этим работать? Невозможно ведь подготовиться сразу ко всем напастям. Для этого

существует карта рисков. По одной оси закладываем вероятность того, что событие случится, по другой — силу воздействия.

Например, вероятность того, что производитель выпустит партию бракованных автомобилей или смартфонов, весьма высока. Хотя сила воздействия может быть средней — эка невидаль, отзыв машин. А вот атака на аэропорт — акт с меньшей (но не нулевой!) вероятностью, но с максимальной силой воздействия.

Силу и вероятность можно обозначить в баллах, таким образом нанеся на карту все риски. Следующий шаг — выбрать топ-5 опасных и написать для них сценарии.

Вопрос 4. Проработаны ли сценарии самых вероятных кризисных ситуаций?

Мои коллеги, работающие в пиар-отделах крупных аэропортов, в любой нештатной ситуации соревнуются с такими ресурсами, как Mash, Shot, Baza, Life.ru. Ушлые журналисты имеют глаза и уши в чрезвычайных службах, которые первыми прибывают на место происшествия.

Норматив одного столичного аэропорта — пять минут на выдачу комментария в эфир, иначе информацию дадут уже СМИ со ссылкой на источник. Но пять минут — не время для творческих изысканий. Это время на то, чтобы взять заготовку и поменять в ней дату.

Вопрос 5. Есть ли в компании регламент кризисного реагирования?

Вы заметили, что во многих кризисах голоса компании не слышно? Зато о ситуации, плане действий и последствиях из каждого утюга говорят МЧС, МВД, пожарные. Просто у чрезвычайных служб есть регламент, а у многих компаний его нет. Как нет и опыта действий в условиях ЧП.

Так было, например, при аварии на шахте одной крупной добывающей компании — производителя удобрений. Ситуацию комментировали МЧС, Ростехнадзор, губернатор региона. Спикеров компании слышно не было. Вроде бы есть плюсы — можно снять с себя ответственность. Но есть и минусы — пассивная позиция компании и неуправляемая коммуникация.

Спасатели и надзорные органы четко знают, кто, когда и как действует, в какой момент включается и с кем взаимодействует для разрешения ситуации. И это отработано на практике.

Внутри компаний в случае ЧП часто начинается паника, которая парализует менеджмент и сам пиар. Пресс-секретарь засыпан вопросами. Он пытается получить ответы от профильных руководителей. Те валят все на смежников или генерального, а у него нет информации. Круг замыкается. Или, напротив, руководители-энтузиасты высказывают с шашкой наголо, не согласовав свои тезисы. Знакомый случай?

Регламент должен быть проработан и доступен, как схема эвакуации при пожаре. Мало того, все руководители должны его знать и следовать ему в случае необходимости. Только это залог выживания бизнеса в условиях цейтнота.

Вопрос 6. Есть ли типовые шаблоны для кризисных коммуникаций?

Самый вероятный кризис для, скажем, авиакомпании — авария (и, не дай бог, крушение) самолетов. А еще значительная задержка рейса, массовая утеря багажа, проблемы с перевозкой домашних животных.

У вас есть регламент — вы знаете, что делать, к кому обратиться. Нужно переходить к тактике: писать комментарии, пресс-релизы, посты, письма сотрудникам. Типовые документы — хорошее подспорье, чтобы мгновенно включиться.

Начинаете с нуля? Тогда, скорее всего, проблемную ситуацию прокомментируют без вас и совсем не так, как вы хотели. Сколько у пиарщика времени на подготовку своего комментария? Ответ — нисколько.

В 2019 году в новозеландском городе Крайстчерч случилась трагедия — стрельба в мечети. Погиб 51 человек. Стрелок Брентон Таррант вел прямой репортаж с помощью экшен-камеры, установленной на голове. Как в компьютерной игре — зрители видели то же, что и стрелок.

Несколько лет назад из самолета авиакомпании United Airlines силой выволокли пассажира. Компания хотела отправить своих сотрудников конкретным рейсом, но свободных

мест не оказалось. Пассажирам предложили пересесть на следующий рейс за вознаграждение — желающих не нашлось. И тогда за дело взялась полиция, которая выбрала и силком вытащила упиравшуюся жертву. Сцену тут же сняли на видео другие пассажиры — она мгновенно разлетелась по социальным сетям.

Сколько времени прошло от происшествия до первого запроса от СМИ к пиарщикам? Правильно — пара минут.

Вопрос 7. Есть ли в компании документ с вопросами и ответами по ключевым кризисным темам?

Был у нас случай: клиент — пищевая компания. У ее сотрудника, задействованного в производстве, обнаружено опасное заболевание, и об этом уже известно надзорному ведомству. Мы прописали план действий, продумали вопросы и ответы (в общей сложности больше сотни). Директор и штатный медработник вышли к трудовому коллективу, чтобы поговорить с людьми. Две трети вопросов из списка было задано! И у менеджмента был на них четкий ответ. Коллектив, таким образом, успокоили, а во внешний мир информация так и не просочилась.

Когда я работал в «Билайне», сборник вопросов и ответов был нашей библией. К каждому квартальному созвону с инвесторами и прессой вся компания готовила этот документ — по 250 вопросов (и ответов), иногда самых немыслимых. Но вдруг спросят?

Для биржевой компании, курс акций которой чувствителен к каждому слову, импровизации с ответами крайне нежелательны. Не факт, что все подготовленное пригодится. Но важно, чтобы оно было под рукой.

Однако недостаточно просто составить список возможных вопросов и ответов на них. Менеджмент должен отработать его так, чтобы отлетало от зубов. «Минуточку, ищу ответ» — неправильная фраза для разговора с держателем акций. Весь контент нужно проговорить на рабочих сессиях и знать как «Отче наш».

Вопрос 8. Есть ли в компании уполномоченные спикеры на случай кризиса?

Тот странный случай, когда одна голова хорошо, а две уже плохо. В кризис внимание аудитории приковано к компании. СМИ жадно ловят каждое слово. Каждый факт интерпретируется десятком способов. Единственный интерфейс с внешним миром очень важен, чтобы избежать искажений, выдергивания слов из контекста.

Кто это будет? Решаем в зависимости от вида кризиса. Пресс-секретарь, генеральный, технический, финансовый директор, даже главный юрист (если дело пахнет керосином). Лишь бы других «говорящих голов» не было.

Был у нас случай, когда региональному директору одной компании перед выходом на камеру долго объясняли бриф. Акцент был на одном скользком моменте — менеджера

просили его не касаться. И разумеется, первым делом он выпалил журналисту именно это.

Вопрос 9. Прошли ли спикеры компании антикризисные тренинги?

На своих тренингах мы проводим стресс-интервью, когда даже самые бодрые спикеры ерзают на стульях под градом неудобных вопросов.

Задавать вопросы — профессия журналиста, его ежедневная практика, навык и хлеб. Он знает вопросы-ловушки, знает, как поставить вас в тупик и вывести из себя, задав один вопрос трижды. Если он еще и подготовлен по теме, успел поговорить с другими спикерами, подумайте, какие шансы у вас? Матерый эфирный журналист легко размажет по студии любого, если у него будет такая цель.

И если вашему спикеру суждено выходить к барьеру (а в кризис будет именно так), готовьте его к серьезному бою. Или принимайте как данность, что его ляпы придется разгребать вам.

Вопрос 10. Есть ли в компании кризисный штаб?

Один наш клиент столкнулся с кризисом, как водится, внезапно. Загорелась земля под ногами, компанию стали трепать в СМИ и социальных сетях, полетели волны негатива. Нас подключили в самом разгаре вечеринки. А кризисный штаб

(тогда он еще так не назывался) представлял собой топ-менеджеров и пиарщиков компании, которые каждый день в чатах и по телефону пытались гасить пламя. Уже потом, после практики, тренингов и набивания шишек, этот кружок единомышленников формализовали.

Штаб стал штабом, он заработал официально, а клиент привил себе культуру обсуждать все инциденты и кризисы таким путем.

Но лучше не учиться в бою, а делать все заранее. Тогда компания будет максимально готова встретить любую проблему во всеоружии.

Новый антикризисный навык: зачистка машинной памяти

Похоже, у кризисных пиарщиков появился новый KPI: не только потушить кризис, но и зачистить от него ИИ-выдачу.

Раньше кризис измерялся заголовками, тональностью, котировками и тем, что пишет деловая пресса. Потом власть над вниманием забрали поисковики и соцсети — все начали воевать за SEO-оптимизацию (search engine optimization), выдачу и первые страницы Google. А теперь трафик и интерпретацию событий отбирают ChatGPT, Claude и Perplexity. И внезапно все снова замкнулось на деловых медиа.

Почему так произошло? Потому что нейросети учатся не на TikTok. Основа их памяти — деловые медиа,



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:

