

Как вернуть доверие к банкам?

[Главная](#) [Новости](#) [Журнал](#) [Каталог](#) [Блоги](#) [Форум](#) [Обложки](#) [О MMR](#)

Поиск!

ИССЛЕДОВАНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИЕЙ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА

Дата: 12:42 09.06.2009



Управление репутацией во время кризиса

Алексей Гош, директор по коммуникациям Reputation Capital

Кризис всегда наступает внезапно и развивается зачастую непредсказуемо. Это одна из его главных и наиболее губительных особенностей. Возникшая цепь стремительных событий и реакций несет множество рисков, в числе которых уничтожение финансового благополучия компании, потеря позиций, занимаемых на рынке, а также значительное ухудшение корпоративной репутации.

В таких ситуациях будущее благополучие любой организации во многом зависит от правильно выбранной «спасительной» стратегии. Ценой своевременного внедрения адекватных мер часто является дальнейшее существование бизнеса. Ведущую роль в системе антикризисных мер играет коммуникационная стратегия. Активная позиция компании в данном отношении позволит избежать участи постороннего наблюдателя и даст возможность управлять происходящими процессами.

Трагический полет

Правильно организованная система управления корпоративной репутацией часто играет решающую роль в безболезненном выходе из многих кризисных ситуаций, как это произошло с компанией Air France, которая оказалась в сложнейшей ситуации в связи с печальноизвестной катастрофой Конкорда. Топ-менеджерам компании удалось в довольно ограниченные сроки восстановить репутацию в глазах постоянных клиентов, да еще и косвенно нанести удар по стоимости акций конкурента.

[Защита от камер ГАИ](#)

Только то что реально действует! Гарантия качества. Подробнее: shtrafov.net.ua

[Директ-маркетинг в Украине](#)

Письма по почте, по e-mail, блютуз, смс, курьерский разнос, портфолио! www.adolf-meyer.de

Реклама от Google

25 июля 2000 года сверхзвуковой самолет, принадлежащий компании Air France и совершавший трансатлантический перелет из Парижа в Нью-Йорк, не успев пробыть в воздухе и нескольких минут, загорелся и упал на пригородный отель. В катастрофе погибли все 100 пассажиров, 9 членов экипажа, а также 4 постояльца гостиницы.

Как только стало известно о крушении рейса 4590, руководство Air France немедленно приняло решение о временном прекращении пассажирских перевозок Конкордами. Генеральный директор Air France Жан-Сирил Спинетта публично выразил соболезнования по поводу трагедии и взял ответственность за случившееся на себя. Посещая лично мемориальные мероприятия, посвященные жертвам катастрофы, он обеспечил бесплатную перевозку их близких и родственников. Спинетта также отдал распоряжение о немедленных выплатах семьям погибших, не дожидаясь официального соглашения о суммах компенсаций. Выбранная руководителем Air France позиция - открытости и признания вины - помогла компании, несмотря на страшный инцидент, сохранить хорошую репутацию не только у постоянных клиентов, но и масс-медиа, а также контролирующих органов.

Противоположную стратегию вызвала вторая компания, эксплуатировавшая «Конкорд», British Airways. Приняв сначала решение о приостановке всех рейсов, компания на следующий же день, проведя стандартное тестирование самолета, санкционировала вечерний перелет лайнера в Нью-Йорк решив, что таким образом будет продемонстрирована уверенность в безопасности полетов на сверхзвуковом лайнере. В каждом заявлении представители компании продолжали настаивать на безопасности своих самолетов даже после обнаружения на шести суднах признаков «усталости металла» и повреждений крыльев.

Сама катастрофа существенно не повлияла на результаты операционной деятельности как British Airways, так и Air France. Однако, как выяснилось позже, весомые потери следовало искать вовсе не в финансовой отчетности, а в основательном изменении уровня корпоративной репутации среди стейкхолдеров.

Английская компания считала, что подобными действиями она сможет предотвратить падение стоимости акций, сохранить доверие инвесторов и партнеров. Интересы другой заинтересованной группы - клиентов - были учтены в значительно меньшей степени, что не могло не отразиться на степени их благосклонности к крупному авиаперевозчику.

Несостоявшаяся забастовка

Положительная репутация известного американского перевозчика FedEx в сочетании с правильно выбранной коммуникационной программой однажды спасли его от неминуемого краха. В 1998 году более трех тысяч сотрудников объявили о своем намерении организовать забастовку, тем самым, поставив под удар многолетнюю репутацию компании как надежного перевозчика.

Избежать серьезных последствий помогла специально разработанная двухуровневая коммуникационная стратегия. В национальных масштабах FedEx максимально уменьшила упоминание о возникших сложностях, сосредоточив внимание СМИ на том, что переговоры проходят в благоприятной обстановке и компания имеет альтернативные способы выполнения пожеланий потребителей. Таким образом, FedEx укрепил уверенность постоянных клиентов в своей надежности и получил дополнительные козыри в непростых переговорах с профсоюзами.

На локальном уровне перевозчик, наоборот, выбрал агрессивную коммуникационную стратегию. Ее главным посланием было утверждение, что забастовка не является лучшим выходом из ситуации и может негативно отразиться на остальных сотрудниках компании и регионах их проживания. Кроме этого, утверждение руководства компании, распространенное по национальным СМИ, о том, что клиенты не будут ощущать перебоев в предоставлении компанией своих услуг, оказало серьезное влияние на ход переговоров.

В результате забастовки удалось избежать, а крупные масс-медиа достаточно быстро потеряли интерес к кризисной ситуации. Подобным образом отреагировал на кризисную ситуацию и фондовый рынок. Причина столь успешного выхода из кризисной ситуации заключается в высоком уровне репутации компании и верно выбранной коммуникационной стратегии. Потребители были уверены, что независимо от любых сложностей, их письма и посылки будут доставлены вовремя.

Смертельная панацея

В начале 1990-х очередным прорывом в сфере медицины должен был стать новый класс обезболивающих препаратов ЦОГ второго поколения. Их предшественники, входящие в группу ЦОГ-1, также оказывали противовоспалительное и болеутоляющее действие, однако имели ряд побочных эффектов, таких как желудочные кровотечения и риск возникновения язвенных болезней. Первым препаратом нового поколения стал Vioxx от компании Merck. Разработанный в 1994 году медикамент спустя пять лет получил одобрение разрешительных органов США и поступил в продажу.

Маркетологи Merck решили акцентировать внимание на безопасности лекарства и отсутствии побочных эффектов, таким образом усилив доверие и повысив его продажи. Учитывая, что ежегодно в США происходит около 100 тыс. госпитализаций с диагнозом «желудочное кровотечение», вызванных употреблением различных препаратов, данный аспект играл важную роль для потребителей.

Несмотря на популярность нового поколения препаратов, специалисты не были единодушны в оценке новых лекарств. В год запуска Vioxx некоторые американские ученые выдвинули гипотезу, что препарат может влиять на свертываемость крови, увеличивая риск возникновения тромбов и сердечно-сосудистых заболеваний.

Проведенные вскоре исследования подтвердили данное предположение, продемонстрировав, что уровень смертности у пациентов, принимавших Vioxx, в четыре раза превышает показатель, изначально задекларированный производителем.

В 2001 году появлением побочных эффектов от применения препарата заинтересовались уже и представители контролирующих органов, в частности Департамент по контролю за продуктами питания и лекарствами. Его специалисты выступили с инициативой проведения детальных исследований влияния лекарства на сердечно-сосудистую систему.

Merck в данной ситуации выбрала тактику отрицания, отказавшись прислушаться к рекомендациям контролирующих органов. Вместо этого была развернута рекламная кампания, убеждающая пациентов и врачей в безопасности основного препарата.

Такие методы, применяемые компанией для продвижения своего препарата, вряд ли соответствовали морально-этическим нормам. В итоге чрезмерная настойчивость, с которой производитель пытался убедить общество в безупречности своего изобретения, стала серьезным ударом по его репутации, доверия среди постоянных клиентов. Как оказалось, представители гиганта не пренебрегали даже запугиванием отдельных нелояльных специалистов.

27 сентября 2004 года Vioxx был отозван из продажи. Через три дня с официальным заявлением о добровольном отзыве популярного препарата выступил генеральный исполнительный директор Merck Рэймонд Джилмартин. Фармацевтический мир был шокирован: на момент изъятия медикамента из продажи его принимали 2 млн человек во всем мире, а с 1999 года было выписано более 100 млн рецептов.

Последствия подобных событий не заставили себя долго ждать. 8 ноября 2004 года Министерство юстиции начало расследование обстоятельств выведения на рынок популярного препарата.

На фоне разгорающегося скандала и снижения экономических показателей появилась угроза появления судебных исков от бывших пациентов. По первому иску компанию обязали выплатить \$24 млн компенсации истцу, а также штраф в размере \$229 млн.

Несколько десятков подобных приговоров грозили поставить точку в истории Merck. Топ-менеджерам производителя пришлось согласиться выплатить \$4,85 млрд компенсаций остальным пострадавшим при условии.

Вместо действий, направленных на уменьшение риска для пациентов, компания предприняла ряд авантюрных мер, до последнего избегая огласки негативных последствий от приема знаменитого препарата. Отстаивание тезиса о безопасности приема Vioxx обернулись в конечном итоге против Merck. Оглашение объективных результатов исследования препарата продемонстрировало потребителям неискренность компании и склонило к отстаиванию своих интересов в судах.

Вред молчания

Примеры кризисных ситуаций, в которых оказывались крупные компании, демонстрируют важную роль правильно организованных коммуникаций в восстановлении доброго имени компании. Одним из первых шагов по спасению корпоративной репутации должна стать немедленная и исчерпывающая реакция компании с использованием доступных коммуникационных каналов. Отсутствие своевременной реакции со стороны топ-менеджмента заставит средства массовой информации искать правду у других, часто менее компетентных источников. Следует помнить, что и многие компетентные сотрудники не всегда готовы к общению с широкой аудиторией. Желательно, чтобы данную миссию выполнял официальный представитель департамента коммуникаций. Организованная беседа с прессой позволит не допустить ухода информационного потока в нежелательное русло.

Основными сообщениями при первом контакте со СМИ должны быть:

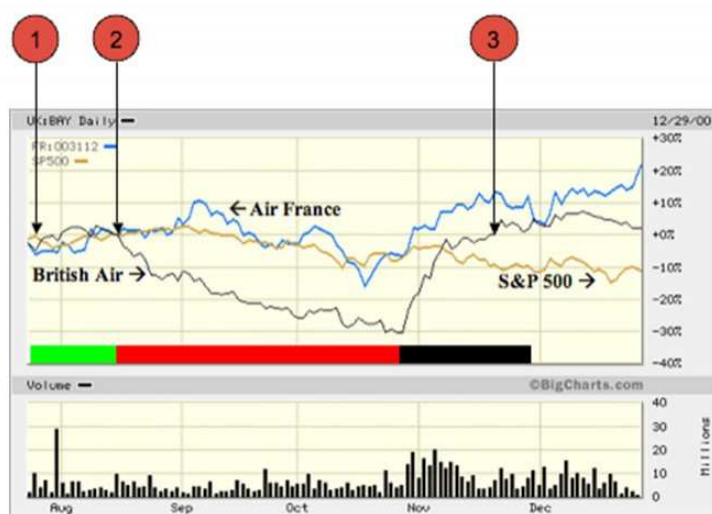
- Сожаление по поводу происшедшего;
- Решительность компании в преодолении негативных последствий;
- Готовность к тщательному анализу сложившейся ситуации и выработке действенных мер по предотвращению возникновения подобных ситуаций в будущем;
- Готовность высшего руководства компании к открытому диалогу с масс-медиа и донесению подробной информации о последствиях кризиса.

При построении антикризисной коммуникационной стратегии следует также избежать ряда губительных ловушек, ведущих к уничтожению ранее проведенных действий. К одним из наиболее распространенных можно отнести:

- Приоритетное ориентирование на одну заинтересованную группу. При построении антикризисной стратегии, равно как и в повседневной деятельности компании, часто отдается предпочтение одной из заинтересованных групп (клиентам, инвесторам, сотрудникам, государственным органам и т.д.), забывая об остальных стейкхолдерах. Важно создать такую схему действий, при реализации которой были бы максимально учтены интересы основных заинтересованных групп.
- Игнорирование внутренних коммуникаций. Развертывая эффективную кампанию внешних коммуникаций, не следует забывать и о необходимости взвешенных информационных сообщений, направленных внутри компании. Стремительный и безболезненный выход из кризисной ситуации во многом зависит от усилий персонала, направленных на ее преодоление.

В построении антикризисной стратегии, безусловно, не стоит преувеличивать роль коммуникаций, но, в то же время, следует помнить, что игнорирование данного инструмента способно свести на нет эффективность даже самых правильных действий, направленных на защиту корпоративной репутации.

Таблица 1. Динамика стоимости акций компаний Air France и British Airways во время кризиса



1 - 25 июля 2000 года - Рейс Air France 4590 терпит катастрофу;

2 - 15 августа 2000 года - British Airways вынуждена прекратить использование "Конкорда" после выводов международных экспертов о его ненадежности;

3 - 21 ноября 2000 года - акции British Airways поднимаются в цене на докризисный уровень.