

Джо Маркони



**ПОЛНОЕ
РУКОВОДСТВО**



Public Relations

The Complete Guide

JOE MARCONI

RACOM
COMMUNICATIONS



THOMSON

Australia • Canada • Mexico • Singapore • Spain • United Kingdom • United States

Джо Маркони



**ПОЛНОЕ
РУКОВОДСТВО**

Перевод с английского Д. Р. Геренава, Ю. П. Леоновой

Под общей редакцией главного редактора журнала
«Советник», президента Центра коммуникационного
аудита «DEI-consulting» Б. Л. Еремина



Москва
2006

УДК 659.4
ББК 60.842
М27

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

Маркони, Джо.
М27 PR : полное руководство / Джо Маркони ; Пер. с англ. Д. Р. Геренава, Ю. П. Леоновой. — М.: Вершина, 2006. — 256 с.: табл. — ISBN 5-9626-0007-X. ISBN 0-324-20304-7 (англ.) Агентство СІР РГБ

Моделирование, поддержание и изменение внешнего имиджа, формирование и развитие информационного поля, мониторинг общественного мнения — такова роль сегодняшнего PR.

Книга знакомит практикующих PR-профессионалов, маркетологов, а также других читателей с основами и профессиональными секретами Public Relations как коммуникационного менеджмента.

УДК 659.4 ББК
60.842

ISBN 0-324-20304-7 (англ.)
ISBN 5-9626-0007-X

© South-Western, a division of
Thomson Learning, Inc., 2004
© Перевод, оформление
ООО «Вершина», 2005

Оглавление

Предисловие	10
Введение	11
Раздел 1. Public Relations: наука или искусство?	16
Один термин — множество значений и масса заблуждений	16
Великий мастер уговоров и решения проблем	18
Роль PR-профессионала	19
Наука или искусство?	20
PR и СМИ	21
Резюме	21
Библиография	22
Раздел 2. Планирование PR-кампании	23
Основные элементы плана	23
Анализ ситуации	24
Определение целей	26
Стратегия	27
Выбор тактики	28
Создание графика реализации проекта	30
Определение бюджета	30
План	30
Цели PR-плана	31
Медиакип (Media Kit)	31
Web-сайт	32
Список СМИ	32
Услуги по отслеживанию публикаций	33
Реклама	33
Бюджет	33
Дополнительные замечания	33
Резюме	34
Раздел 3. Общественность	35
Многоликая и вездесущая общественность	35
Обращение к нуждам и интересам конкретной общественности	35
«Забывтая общественность»	38
Использование PR в борьбе с дурной славой	39
Реклама и PR: два пути к одной цели	41

Преодолевая возражения руководства	41
Резюме.....	43
Раздел 4. PR и программа мероприятий маркетинга.....	45
PR и другие маркетинговые функции.....	45
Индивидуальные PR-решения для каждой программы.....	47
Значение и важность слухов.....	49
Как сделать обращение наиболее эффективным.....	50
Бюджет PR-кампании	50
Маркетинговый PR.....	53
Благотворительные маркетинговые программы	54
Оппозиция к благотворительному маркетингу.....	54
Что стоит за «благодарениями».....	55
Человеческий фактор	57
Резюме.....	58
Библиография.....	59
Раздел 5. Создание сообщения	60
Слежение за реальным рынком.....	60
Нереалистичные ожидания	61
«Что» и «как» в сообщении.....	62
Личный интерес	63
Ясность	63
Как придать сообщению неотразимость.....	64
Поиск подходящих медиаканалов для связи с общественностью	65
Резюме.....	67
Библиография.....	68
Раздел 6. Создание имиджа.....	69
Имидж: восприятие и репутация	69
Важность последовательности.....	70
Преодоление негативного.....	71
Сила имиджей и брендов.....	72
Корпоративный имидж и исследование рынка в изменившемся мире бизнеса.....	73
Ценность настоящего исследования рынка	75
Использование исследований для выявления новых фактов	80
Меры, принимаемые после выяснения фактов.....	82
Типы маркетинговых кампаний	83
Создание образов посредством слов	84
Разработка корпоративного имиджа, создающего связи и бренды	87
Резюме.....	89
Библиография	90
Раздел 7. Критическая оценка: связи с инвесторами	91
Отношения с инвесторами: особые PR-программы	91
Связи с инвесторами и общественностью для изначального открытого предложения (IPO).....	93

Координация работы по связям с общественностью и инвесторами ...	93
Бизнес-план.....	94
Цели и стратегия.....	95
Предрегистрационный этап	95
Этап регистрации.....	98
Роль специалистов по связям с инвесторами в процессе IPO (первоначального открытого предложения)	9
9	
Управление действующей IR-программой	100
Годовой отчет и собрание акционеров	101
Мониторинг IR-программы	102
Резюме	104
Библиография	105
Раздел 8. Отношения с персоналом: внутренний ресурс	106
Вся семья	106
Новый век — старый стиль общения	107
Обращение сотрудников и адвокатов компании	108
Обязательства менеджмента: как начинается успешная программа ..	109
Типы коммуникативных средств в работе с персоналом	111
Личностно ориентированный и зрелый подход	113
Эффективные и результативные каналы коммуникации	114
Использование личного вклада сотрудников в создание успешных программ	117
Резюме	118
Библиография	119
Раздел 9. Паблсити: воображение и энергия	120
Подлинное паблсити: сущность и цели.....	120
Голливуд: родина современного паблсити.....	121
Важность паблсити в современном деловом мире.....	123
PR и паблсити: планы для компаний больших и не очень.....	125
Выстраивание тактики, сообщения и СМИ.....	125
Роль специалиста по паблсити	126
PR-профессионалы и СМИ	127
Основные инструменты паблсити.....	128
Пресс-релиз	128
Пресс-кит	134
Информационные письма и фактические справки	136
Биографии и профили	137
Фотографии	137
Стратегия	138
Интернет.....	142
Резюме	145
Раздел 10. Выбор PR-агентства.....	147
Определение PR-потребностей организации	147

Поиск агентства	150
Профиль агентства	152
Оценка агентств-претендентов	152
Создание квалификационного опросника	153
Запрос на предложение (request for proposal, RFP).....	154
Презентации и встречи.....	154
Момент истины (и, наконец, выбора).....	156
Резюме	157
Раздел 11. PR и СМИ	158
Важность СМИ.....	158
Медиаальтернативы.....	160
Использование медиаальтернатив.....	162
Список СМИ и план СМИ.....	163
Развитие и поддержание тесных связей со СМИ.....	166
Больше СМИ — шире выбор для PR.....	168
Газеты в PR-программах.....	168
Журналы и Интернет в PR-программах	169
Электронная почта в PR-программах.....	172
Телевидение в PR-программах.....	174
Встречи с представителями СМИ	176
Радио в PR-программах.....	179
Резюме.....	181
Библиография.....	181
Раздел 12. Во имя благого дела: PR и социальная ответственность	182
Преуспеть в бизнесе, помогая людям.....	182
Выгоды социальной ответственности	184
Опасности благотворительного маркетинга	185
Соотнесение компании и благотворительной акции	186
Брендинг благотворительных маркетинговых программ	189
Как заставить программу работать.....	193
Резюме.....	195
Раздел 13. PR: этические нормы и современная культура.....	196
Хороший, плохой, неэтичный.....	197
Новая этика новейших времен	199
Уклонение от ответственности: новая практика	202
Культура новой этики.....	207
Феномен культуры, или Факты из жизни	208
Этика и интерпретация.....	209
Поддержка имиджа и репутации в современном окружении	213
Резюме.....	214
Библиография.....	215
Раздел 14. Строго говоря: спичрайтер и оратор, PR и литературный труд.....	216

Факторы, которые следует учитывать при подготовке речи	216
Шаги к гарантированному успеху.....	218
Роль спичрайтера	220
Использование речи для создания PR-возможностей.....	224
Неправильные представления и действия при создании презентации	225
Резюме.....	230
Раздел 15. Кризис-менеджмент и PR	232
Эффективный подход к кризис-менеджменту	234
Создание плана для неровного игрового поля.....	236
Три стратегии кризис-менеджмента	237
До первых симптомов кризиса	237
При первых симптомах кризиса	239
После кризиса	240
Другие выгоды кризис-менеджмента.....	240
Резюме.....	241
Раздел 16. Оценка эффективности PR	242
Роль исследований.....	242
Проблемы с PR-исследованиями и оценками.....	245
Гадание на кофейной гуще и... отчетах	249
Важность определения целей	250
Медиамониторинг	251
Внутренние коммуникации.....	251
Оценка неудач	253
Резюме	254
Библиография	255

Предисловие

«Вряд ли найдется книга более полно и понятно рассказывающая о PR, — так оценил труд Джо Маркони легендарный Джо Каппо, известный практик и теоретик маркетинговых коммуникаций, издатель Advertising Age и некогда Президент Международной рекламной ассоциации. — Всем, кому просто любопытно узнать, что такое PR, стоит начать с этой книги. А для практиков это издание — основа профессиональной библиотеки».

Редкий скептик поставит под сомнение справедливость этих слов. Представленное практическое руководство весьма полно описывает коммуникационный менеджмент, чем, по сути, и является современный PR.

Джо Маркони рассказывает о том, что в условиях «общественного неверия, широкого распространения СМИ и все возрастающего уровня искушенности потребителей» бизнес не может ограничиваться даже самой изощренной манипуляцией, ведь для ее длительной эффективности необходим информационный монополизм.

PR сегодня — инструмент формирования информационного пространства. Его сущность — консалтинг, то есть работа по осмыслению ситуации, прогнозированию трендов и моделированию управленческих решений через развитие коммуникации между субъектом PR и его общественностью (внешней и внутренней). Поэтому составление пресс-релизов здесь не самое главное, а компетентность PR-специалиста предполагает значительно больше, чем просто умение писать тексты и наличие связей в СМИ.

PR не только обеспечивает успех компании в настоящем, но и снижает возможность возникновения конфликтных ситуаций в будущем, выступая катализатором конкурентноспособного бизнеса и его социальной страховкой.

Об этом предлагаемая вашему вниманию книга Джо Маркони — теоретика и практика одной из важнейших профессий.

Борис Еремин
Главный редактор журнала «Советник»,
Президент Центра коммуникационного аудита «DEI-consulting»

Введение

Эта книга о Public Relations (PR — связи с общественностью), а не труд по социологии, психологии или антропологии. Тем не менее, чтобы научиться разбираться в особенностях PR и эффективно применять PR-приемы на практике, нужно понимать, как люди реагируют на воздействие, и их внешнюю мотивацию, знать особенности поведения человека в обществе, деловой и культурной среде.

PR сам по себе действенное орудие, а сочетание PR-технологий с инструментами всего маркетингового комплекса могут произвести поистине потрясающий эффект. Несмотря на то что множество людей считает, что PR — не более чем пускание пыли в глаза, это серьезный бизнес, не менее и даже более эффективный и рентабельный в сравнении с иными функциями маркетинга.

Известный лозунг тренингов по продажам гласит: ничто не происходит до тех пор, пока кто-нибудь что-нибудь не продаст. Безусловно, торговая операция дает импульс движению, но самому акту продажи предшествует длительный и трудоемкий процесс. Он начинается с идеи, дающей импульс программе, далее происходит информационный обмен, обеспечивающий интерес и вызывающий доверие, а затем — реальное воплощение замысла и системы его подачи, то есть результат. Это лишь немногие из аспектов маркетинга, ключевое звено которых — PR.

Наглядный пример силы маркетингового воздействия — продажа очередной книги о Гарри Поттере 21 июня 2003 года. Покой нарушали мелкие раздоры и войны, людей будоражили известия о финансовом кризисе, безработице, политической сумятице, террористических актах и внезапных вспышках необъяснимых болезней. Средства массовой информации (СМИ) каждый день выдавали очередную порцию скандалов, в которых были замешаны корпоративные гиганты и военные лидеры, редакторы ведущих газет и известные журналисты, церковные деятели и звезды большого спорта. И все же во многих странах мира к полуночи выстроились огромные очереди за первыми экземплярами 8,5-миллионного тиража новой, непривычно объемной для детского издания книги в 900 страниц. Большинство покупателей были одеты

в специально придуманные костюмы. Весь тираж разошелся в течение нескольких дней. Автор книги Дж. К. Роулинг, в недавнем прошлом безработная мать-одиночка, в одночасье стала богаче самой английской королевы.

Ну а тем, кто поспешит заявить, что феномен Гарри Поттера (теперь это не только книги, но и фильмы, игрушки, компьютерные игры, одежда, конфеты и т. д.) едва ли обязан главным образом именно умелой маркетинговой кампании. Приоткроем завесу таинственности и напомним, что кинокартина о мальчике-волшебнике, весьма прохладно встреченная критиками, только в США за шесть недель собрала более \$ 300 млн, более 20 млн человек заплатили по \$ 25 за месячный доступ в Интернет, а июньский номер издания «Power and Motor Yacht» содержал 198,5 страниц платных рекламных объявлений. Маркетинг действительно оказывает на людей огромное влияние, побуждая их совершать те или иные действия.

Эта книга адресована всем, кто хочет получить пользу от PR, она пригодится и практикующим PR-специалистам, и тем, кто занят в какой-либо другой области маркетинга, особенно в рекламе и исследованиях рынка. На каждом уровне любого бизнеса PR изучает поведение людей и то, что влияет на осознанный или неосознанный выбор человека. Читатели, не имеющие к PR никакого отношения, найдут в этой книге полезные наблюдения, которые помогут «завоевывать друзей и оказывать влияние на людей»*.

Поскольку PR по своему определению рассматривает все многообразие аспектов отношения общественности к предмету своего изучения: от слабого интереса до глубокой приверженности, более широких знаний по теории и практике, понимания существующих представлений и взглядов на систему взаимоотношений, — то искусство Public Relations, вне всяких сомнений, окажется бесценным для всех, кому приходится работать в коллективе.

Практическая деятельность в PR почти всегда отождествляется (и путается) с публикацией информации о предмете, что, действительно будучи чрезвычайно важным аспектом, составляет лишь часть всего процесса.

Эту книгу оценят руководители высшего и исполнительного уровня. В конце концов именно они несут ответственность за создание, по-

* Намек на знаменитое произведение Дейла Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», которое по праву можно считать первым в мире пособием по PR личности. — *Здесь и далее примеч. ред.*

строение, поддержание и в некоторых случаях изменение имиджа или репутации организации в глазах аудитории. В таких случаях PR может быть одновременно и целью, и средством в отношениях компании с разнообразными группами общества.

С тех пор как Эдварда Бернайза (Edward Bernays) за его революционные кампании в поддержку курения в 30-х годах XX века провозгласили «отцом PR» (титул, который Бернайз вполне мог пожаловать себе сам, в лучших традициях великого пиарщика), произошло немало изменений, но и многое осталось прежним.

Во времена Бернайза профессионалы PR считались промоутерами. В XXI веке этот бизнес стал пониматься шире и вместе с тем получил более четкое определение. Хотя и по сей день промоушн — ядро PR-кампании, необходимо знать, что сфера PR включает также влияние на общественное мнение, изучение отношения целевых групп к предмету. Специалист по PR в наши дни часто обладает ученой степенью и занимает должность старшего советника или члена стратегического совета компании.

Отношение к людям, занимающимся PR, не было однозначным. Раньше профессионалов PR называли «flack» (пресс-агент), современный термин «спиндоктор» (spindoctor), возможно, более благозвучен, но не менее уничижителен. В настоящее время многие юристы, бизнесмены и работники СМИ расценивают профессионалов PR как неизбежное зло, подчас даже с чувством оскорбительного презрения. Роль PR-специалиста заключается в том, чтобы представлять человека, компанию или другой объект маркетинговой акции в выгодном свете, а это часто вызывает подозрение в том, что для достижения цели используются обман и искусное передергивание фактов. Такая настороженность неудивительна, ведь во времена Бернайза каждый факт реальности понимался однозначно. Однако совсем не так обстоят дела в наше время, когда практически любое явление может быть истолковано по-разному и черно-белые правила старой цивилизации уже не всегда применимы. Не возбраняются атакующие стратегии, иной раз эффективными оказываются и агрессивные акции.

Несмотря на то что, как уже было отмечено выше, эта книга не является социальным исследованием, культурный климат в обществе на определенном жизненном отрезке имеет ключевое значение в определении параметров и стандартов, по которым должна разрабатываться и воплощаться PR-программа. Установленные обществом ограничения или, наоборот, отсутствие ограничений социального, экономического и политического характера позволяют определять, адресовать, позиционировать бренд или обращение.

В сфере PR и маркетинга весьма важен социальный контекст. Бизнес-среда в условиях острой конкуренции с характерными для нее корпоративными скандалами и крушением некогда прибыльных и притягательных сегментов рынка сделала PR важным пунктом практически каждого бизнес-плана. Ведь с помощью PR продается сам бизнес-план. После коллапса ссудо-сберегательного рынка США в 90-е годы XX века волны потрясения прокатились по всему земному шару. Никто не ожидал распада такой надежной финансовой отрасли. В сознании большей части населения зародилось недоверие к стабильности бизнеса, и это недоверие еще более усилилось, когда спустя 10 лет обанкротилась процветающая техническая индустрия. Такое отношение общества, широкое распространение СМИ и все возрастающий уровень искушенности потребителей ставят перед PR новые, более сложные задачи.

Создание, поддержание внешнего имиджа или его изменение, формирование и развитие информационного поля, влияние на мнения и решения людей — такова роль сегодняшнего PR. Кто-то скажет, что так было со времен зарождения Public Relations, но средства и методы, используемые в XXI веке, куда сложнее, а ставки никогда еще не были так высоки. К примеру, локальный некогда бизнес Mom and Pop сейчас вышел на мировой рынок.

Книга рассчитана как на представителей корпораций и торговых ассоциаций, так и на членов некоммерческих организаций, профессиональных сообществ, компаний и институтов.

Критики в своих напаках на фирмы и продукты, а также на граждан доходят иногда до грубости, совершенно немислимой в недавнем прошлом.

То, что ранее называлось «конфликтом поколений», когда дети поколения беби-бума* достигли совершеннолетия, теперь превратилось в «войну поколений», по мере того как «бумеры», их родители и поколение «X»** добились власти и влияния на социальные, политические и бизнес-процессы.

Вопросы этнического характера, которым не придавали большого значения еще в 80-х годах XX века, в настоящее время находятся в центре внимания маркетологов, агентств и их консультантов.

Книга знакомит PR-профессионалов и других читателей с различными средствами коммуникации и влияния на принятие решений и обще-

ственное мнение. Люди не раз слышали заверения в том, что мир современных технологий — бесконечные потоки информации и сложнейшие системы управления этими потоками — может донести до аудитории любую мысль. Это издание послужит пособием по оправданию возлагаемых надежд.

Благодарю за поддержку и помощь Лонни Бернарди (Lonny Bernardi), Ричарда Джирола (Richard Girod), Гая Кендлера (Guy Kendler), Джо Каппо (Joe Cappo), Тома Харриса (Tom Harris), Рича Хегла (Rich Hagle) и Карин Готшалк Маркони (Karin Gottschalk Marconi).

* Поколение родившихся в период всплеска рождаемости в 1946-1964 годах.

** «Потерянное» поколение людей, родившихся в 1965-1977 годах.

Раздел 1

Public Relations: наука или искусство?

На первый взгляд, термин «Public Relations» (PR, связи с общественностью) говорит сам за себя и не требует объяснений. На самом же деле это понятие, имеющее более чем вековую историю, соединяющее в себе профессию, бизнес и общественное явление, сегодня более чем когда-либо вызывает споры и путаницу в своих многочисленных толкованиях. Возражений не вызывает только то, что функция PR — информационная.

Один термин — множество значений и масса заблуждений

Когда главной новостью становится очередной скандал, о тех, кто оказался в его эпицентре, зачастую говорят: «У них проблемы с PR». Но если шумиха затронула добропорядочных граждан и обвинения против них несправедливы, то именно технологии PR помогут людям наилучшим способом прояснить ситуацию, высказать свою точку зрения, подчеркнуть намерения и тем самым сохранить, восстановить и, возможно, в конечном счете даже укрепить свою репутацию. С другой стороны, если вовлеченные в скандал или обвиняемые в нарушениях не относятся к уважаемой части общества, то проблемы у них вовсе не с PR, а, скорее, именно с тем, что они люди недобропорядочные.

Вопреки довольно распространенному мнению PR вовсе не является системой, созданной для того, чтобы выдавать дурных людей и негативные явления за нечто иное. Конечно, некоторые неэтичные PR-деятели или люди сходных профессий могут провернуть ловкий фокус и ввести окружающих в заблуждение, однако такие приемы недолговечны и расплата неминуема как за само действие, так и за жульничество.

Наверное, причина большинства заблуждений в отношении PR кроется в смешении понятий «public relations» и «publicity» (паблисити)*, когда PR-специалисты воспринимаются как журналисты, публицисты или пресс-секретари, а их единственной задачей считается привлечение

* Паблисити — положительная известность кого-либо среди его окружения.

внимания общественности к какому-либо явлению через СМИ. Public Relations — всеобъемлющий термин; это система, выполняющая множество задач и функций: коммуникацию, общественные взаимоотношения, производственные отношения, взаимоотношения между сотрудниками, контакты с потребителями, отношения с заказчиками, международные отношения, отношения с инвесторами, процесс управления проблемами, связи с масс-медиа, контакты с прессой, продвижение, паблисити, отношения с акционерами, подготовка текстов публичных выступлений и отношения с посетителями.

Очевидно, что некоторые из них почти совпадают и практически неотличимы друг от друга. Различия проявляются в способах практического применения этих функций, когда разные компании, общественные организации или индивиды рассматривают конкретное назначение применительно к своим собственным потребностям и задачам. К примеру, промоушн предоставляет целый ряд технологий, причем увеличение прибыли не всегда является конечной целью, в некоторых случаях гораздо важнее привлечение общественного внимания к объекту продвижения. Многие из упомянутых выше функций включают написание и публикацию печатных материалов, исследовательских отчетов, обзоров, создание аудио- и видеоматериалов, подготовку программ в режиме online, информационных бюллетеней, постеров, организацию семинаров и симпозиумов.

Специализированные PR-агентства предоставляют услуги в одной из областей связи с общественностью, например в сфере финансовых отношений, организации презентаций и других мероприятий (event management) или антикризисного менеджмента, в то время как PR-отдел определенной компании обычно выполняет более общие функции. Важно, однако, понимать, что не всякий узкий специалист окажется надежным экспертом вне области своей специализации.

Еще одна причина разночтений понятия «PR» — наличие термина «спин» (spin)*.

В 90-х годах это слово вошло в обиходную речь и стало со временем весьма популярным в некоторых медиакругах**.

Так характеризовали тех специалистов в области PR, которые, подобно миссионерам-фанатикам прошлых веков, готовы были создавать об-

* Исходные значения слова *spin* связаны с кружением, вращением; в переносном смысле это слово употребляется, в частности, как «придумывать что-то, плести небылицы, "раскручивать"».

** Речь идет о США и странах Западной Европы.

щественное мнение любой ценой. «Спин» в данном контексте означает представление информации в положительном или негативном свете в зависимости от того, какую сторону представляет оратор. И хотя в этом нет ничего магического, спинмастеров («spinmeisters») и спиндокторов («spindoctors») общественное сознание склонно демонизировать.

Еще одна группа людей, чью деятельность порой относят к PR, — лоббисты, цель которых — склонить представителей регулирующих и законодательных органов к принятию или отмене законов и постановлений. Сами лоббисты, в большинстве своем юристы или высокопоставленные чиновники, справедливо расценивают свою деятельность как одну из форм PR. К сожалению, широкая общественность обычно слышит слово «лоббист», когда речь идет о попытке оказания грубого давления или о даче взятки должностному лицу.

Типичный лоббист аргументированно убеждает чиновников, объясняя, какие выгоды местным жителям принесет субсидия на образование или взлетно-посадочная полоса. Лоббисты привлекаются сторонниками противоположных точек зрения при обсуждении и решении важнейших вопросов жизни общества и помогают вносить коррективы в политику государства в сфере здравоохранения, сельского хозяйства, транспорта, энергетики, связи, экологии и множестве менее значимых областей. Большинство людей представляет лоббистов как неких толстосумов с неограниченным политическим влиянием.

Великий мастер уговоров и решения проблем

Роберт Л. Диленшнайдер (Robert L. Dilenschneider), ведущий PR-специалист, ветеран в области связей с общественностью, называет PR «искусством влияния». В книге «Власть и влияние: постигая искусство убеждения» (Power and Influence: Mastering the Art of Persuasion) он пишет: «Источник власти заключается в умении запоминать и отслеживать взаимосвязь между коммуникацией, распознаванием и влиянием... Искусство влияния состоит в определении, осознании и постепенном развитии собственной программы».

На языке профессионалов рекламы задача PR — не что иное, как дать публике *«разрешение поверить»*. Если рекламное сообщение находит отклик и люди готовы принять его, нужно лишь доказать им правильность такого выбора. И PR-эксперты предоставят общественности массу аргументов. Они расскажут, что продукт «занял первое место в рейтинге J. D. Power and Associates» и что «недавно он завоевал престижную премию Snerkle Award for Excellence в своем классе».

Но кто такие J. D. Power и Snerkle?

Это не имеет значения. Подавляющему большинству населения эти имена все равно ни о чем не говорят. Людям нужно лишь удостовериться в том, что продукт был одобрен каким-нибудь авторитетным сертификационным центром или организацией с внушающим доверие названием.

Уильям Д. Новелли (William D. Novelly), глава одного из крупнейших в мире PR-агентств, на самом деле никогда не считал себя PR-деятелем. Успешный топ-менеджер, соучредитель и президент Porter Novelli, а впоследствии исполнительный вице-президент компании CARE и исполнительный директор и главный администратор фирмы AARP, Новелли верит в действенность интегрированных маркетинговых решений. «В компании CARE мы раздавали всем футболки с лозунгом: "Интеграция или смерть,,," — рассказывает он. — Сначала нужно как следует оценить ситуацию, составить о ней полное представление. Определившись с тем, какие задачи нужно выполнить, выбирайте из всего маркетингового арсенала любые методы, которые помогут вам в достижении намеченного результата». Из широкого диапазона PR-функций необходимо найти подходящие для реализации определенного проекта: от подготовки ответов на статистические запросы или годового отчета компании до написания текстов презентаций семинаров и формирования архивов. Не все PR-специалисты обязательно журналисты, лоббисты или спиндоктора. И не все, что совершается в этой области, делается для паблисити.

Роль PR-профессионала

Не все PR-специалисты твердо придерживаются определенных этических и профессиональных норм. В дальнейшем этой теме будет уделено особое внимание, пока лишь заметим, что в настоящее время профессиональные этические нормы трактуются куда более субъективно, чем раньше.

Филип Лесли (Philip Lesly), выдающийся деятель в области PR, в одном из недавних своих трудов пишет, что связи с общественностью «предполагают глубокий анализ и осмысление всех факторов, влияющих на отношение людей к организации». Несомненно, предмет подобного анализа должен распространяться за пределы простого привлечения внимания СМИ к компании.

Часто PR-специалист — это связующее звено организации с внешним миром. В этом смысле пресс-секретарь государственного учреждения или представитель министерства считаются PR-персонами крупного

ранга. Высокий уровень публичности, которым может обладать каждая сказанная фраза, будь она заранее заготовлена или спонтанна, и потенциальный общественный резонанс, который она может вызвать, требуют особенно «глубокого анализа и осмысления» и отличных навыков дипломатии и презентации.

По своей значимости в качестве «лица» и «голоса» организации во многих ситуациях PR-специалист уступает только главе компании. Кроме того, осуществляя непосредственный контакт с публикой, PR-специалист проводит опросы общественного мнения и первым получает отзывы о работе организации, а потому является источником жизненно важной для предприятия информации о том, что в действительности люди думают и говорят о нем. Деятельность таких специалистов находится в сфере влияния со стороны менеджмента, и руководству необходимо умело управлять ею.

Наука или искусство?

В то время как большая часть PR-сообщества шумно спорит, куда же все-таки отнести PR — к науке или к искусству, прагматично настроенные профессионалы считают PR всего лишь работой, связанной с решением определенных задач, и призывают коллег не преувеличивать свои заслуги и не изобретать новых поводов для наград. Уже в 70-е годы XX века, поняв на примере своих заказчиков, как сильно повышается рейтинг организации при получении какой-нибудь престижной премии, специалисты PR не замедлили укрепить свой собственный авторитет разнообразными знаками отличия.

Тем не менее следует признать, что по сей день первые лица многих компаний не имеют достаточно ясного представления о сути PR, не понимают всей его важности для репутации компании. Многие из таких руководителей сводят практику PR к выпуску финансовых бюллетеней и ловким ответам на вопросы надоедливых репортеров.

Однако такой односторонний подход таит серьезную угрозу. Влиянию на представления общественности о компании нельзя отводить второстепенную роль. Во времена информационного бума, свободного доступа ко многим информационным источникам, круглосуточного вещания семь дней в неделю и ежеминутного обновления новостной ленты именно профессиональный подход к работе с общественностью был залогом успеха для многих ныне процветающих организаций.

Для того чтобы написать и презентовать материал, представляющий предмет публикации — событие или организацию — в наиболее выгодном свете, безусловно, нужен творческий подход, а чтобы правильно

расставить акценты, нужны навыки организаторской и презентационной деятельности. Это, вне всяких сомнений, искусство. А опора на данные социологических и психологических исследований, анализ образа жизни населения и общественного мнения отражают научную основу большинства ключевых PR-процессов.

PR и СМИ

Предполагается, что люди, профессионально занимающиеся PR, должны превосходно разбираться в организации работы различных средств массовой информации, понимать методологию и методику научных исследований. Знания в этих областях, а также компетентность в вопросах права, культуры, политики и социально-психологических основ человеческого поведения помогают им достигать до той или иной социальной группы.

PR-специалист, создающий или распространяющий пресс-релиз о каком-либо событии, выполняет функцию, которая принесет организации ощутимую пользу. Умение писать тексты дано не каждому, но и этого таланта недостаточно. Это лишь одно из многих умений, необходимых PR-профессионалу. Владение антикризисным менеджментом повышает значимость специалиста по PR на корпоративном уровне. PR-специалисты как мастера по развитию отношений с инвесторами, антикризисному или репутационному менеджменту ценятся не меньше, чем хорошие адвокаты, советники по финансам и консультанты по управлению.

Таким образом, система PR — это и наука и искусство, благодаря чему она способствует формированию корпоративной репутации, укреплению рыночных позиций и в конечном счете — процветанию компании; кроме того, PR — серьезнейший фактор в маркетинге и бизнесе.

Резюме

- PR действительно позволяет общественности верить. Если сообщение находит отклик у людей, его обязательно примут, нужно лишь предоставить публике весомый аргумент.
- Одно из самых больших заблуждений в отношении PR — смешение понятий «public relations» и «publicity» (паблисити).
- PR — это «зонтичный» термин для *коммуникации, общественных взаимоотношений, производственных отношений, взаимоотношений между сотрудниками, контактов с потребителями, отношений с заказчиками, международных отношений, отношений с инвесторами,*

процесса управления проблемами, связи с масс-медиа, контактов с прессой, продвижения, публицити, отношений с акционерами, подготовки текстов публичных выступлений и отношений с посетителями.

- Термин «спин» принято воспринимать с отрицательным подтекстом, но на самом деле это всего лишь представление информации в положительном или негативном ключе в зависимости от того, какую сторону представляет коммуникатор.
- Специалист по PR — «лицо» и «голос» организации — ведет диалог с общественностью.

Библиография

1. *Robert Dilenschneider*, Power and Influence. — New York: Prentice Hall, 1990.
2. *Philip Lesly, ed.*, Lesly's Handbook of Public Relations and Communications, fifth edition. — Chicago: McGraw-Hill/Contemporary, 1998.
3. *William D. Novelli*, Executive Director and CEO of AARP, quoted in a 2003 interview with the author.

Раздел 2 Планирование PR-кампании

Случайные удачи в любом серьезном бизнесе равноценны провалу. По настоящему успешное предприятие начинается с разработки детального плана и последовательного претворения его в жизнь до полного достижения поставленных целей.

На этапе планирования PR-кампании определяются ее целевая аудитория, задачи и приоритеты. Хотя цели PR всегда тесно связаны с достижением известности, у конкретных кампаний они могут сильно варьироваться. Бывает, что назначение PR-проекта — именно завоевание популярности, но чаще цели сложнее и многообразнее.

Например, в PR-плане политика, участвующего в выборах, узнаваемость будет лишь одним из множества пунктов. Кандидат надеется, что кроме голосов избирателей, PR обеспечит ему толпы верных сторонников и их ощутимую поддержку, финансовую помощь, активистов-добровольцев, одобрение и молву.

А корпоративная PR-кампания будет подчеркивать преимущества товара по сравнению с тем, что предлагают компании-конкуренты, и всеми способами подогревать слабеющий интерес к продукции. И политический кандидат, и торговая фирма стремятся к известности, однако их PR-планы, за исключением, пожалуй, плотной работы с прессой, будут существенно различаться.

Основные элементы плана

Если за время проведения PR-кампании меняется политико-экономический или культурный контекст, то это может потребовать внесения корректив в первоначальный план, и, вероятно, понадобится пересмотреть и поставленные цели. Так как PR часто (но не всегда) связан с деятельностью компании на рынке, то маркетинговый план определяет базовые ориентиры PR-кампании.

Иногда PR-план включается в маркетинговый план как раздел или даже подраздел с целью создать «горячую линию» для работы с отзы-

вами и жалобами потребителей или подготовить пресс-релизы о новых проектах компании или изменениях в ее структуре. В других случаях PR-план фокусируется на изменении общественных представлений о предмете PR-кампании или на поддержании его позитивного образа с помощью медиаканалов.

Ключевые пункты маркетингового плана — *анализ ситуации, цели, стратегия, тактика, график реализации и бюджет* маркетинговой деятельности. Каждый маркетинговый план, как и человек, составляющий его, уникален. Это может быть и солидный многостраничный документ, тщательно прописывающий мельчайшие детали, и просто перечень основных пунктов. Кроме того, на разработку плана влияет организация, для которой он создается, а точнее, размер компании, ее потребности, цели, капитал и стиль управления.

Если PR-кампания не ставит грандиозных целей и ограничена в средствах, то, скорее всего, она будет просто включена в общий маркетинговый план. Но если PR занимает в маркетинговой деятельности компании значительную долю, то в этом случае целесообразно разработать самостоятельный PR-план, который, опираясь на общие бизнес-цели, позволит заострить внимание на собственно PR-задачах: от паблисити и написания речей до специальных публикаций, интернет-сайтов, ориентированных на определенную аудиторию, или программ по обеспечению отношений с правительственными кругами.

В организациях, PR-деятельность которых направлена на продвижение образовательных программ, сбор средств на благотворительные нужды и помощь социально незащищенным слоям населения с помощью добровольцев и членов персонала, разрабатываются долгосрочные, многоуровневые и в высокой степени специализированные PR-планы.

Созданию маркетинговых и PR-планов посвящено множество книг. Важно помнить, что не существует какого-то общего образца составления плана. К тому же способ изложения и форма плана должны соответствовать общему стилю управления в организации, в противном случае документ вообще вряд ли станут читать и тем более — следовать ему.

Анализ ситуации

Так же, как и в типичном маркетинговом плане, анализ ситуации в PR-плане кратко резюмирует преобладающие тенденции, влияющие на положение компании на рынке или на ее отношения со значимыми общественными группами — потребителями, заказчиками или

партнерами, инвесторами, должностными лицами, потенциальными клиентами, конкурентами и СМИ. Кроме того, в этом пункте плана фиксируются положительные стороны предмета PR-кампании, а также негативные факторы и возможные сложности. Приведем такой пример.

С увеличением числа интернет-пользователей активность в сфере розничной торговли падает. Конкуренты, у которых более разнообразный выбор товаров и солидный рекламный бюджет, зазывают потенциальных покупателей агрессивной рекламой и значительными скидками на некоторые продукты, а заполучив заказчиков, предлагают им другие вещи. Поскольку интернет-торговля продолжает развиваться, а компании-конкуренты завоевывают все большую долю рынка рекламой, скидками и широким ассортиментом товаров, перспективы сохранения и расширения бизнеса находятся под угрозой.

Совершенно очевидно, что «ситуации» разных компаний или организаций будут абсолютно несхожими и в описание могут быть включены другие факторы. Обратите особое внимание на опыт, накопленный организацией: правильно ли она до сих пор определяла уникальность своего предложения, убедительно ли объясняла это покупателю, выполняла ли свои рекламные обещания, делала ли свои товары и услуги еще более интересными и привлекательными, или же все было совсем наоборот?

Исходите из данных, полученных в ходе исследований. Будьте объективны и честны. Представляя существующую ситуацию в выгодном для руководства свете, вы, возможно, и наберете дополнительные очки, однако такой поход уничтожает саму суть создания серьезной PR-программы.

Ничто не может заменить хорошее знание рынка, но еще важнее иметь представление о том, каково отношение этого рынка к компании или организации, располагать информацией о рейтинге предприятия среди фирм-конкурентов, данными о наличии альтернативы предлагаемым продуктам. Исследования — первооснова PR.

Учитывайте все изменения, которые могли произойти на рынке и в экономике, принимая во внимание любые факторы, влияющие на ситуацию; проанализируйте изменения в структуре управления компанией и их возможное воздействие на ее миссию и цели. Для правильной оценки текущей ситуации полезно обратиться к истории и сравнить текущую информацию с данными годичной (и даже большей) давности, сопоставляя эти сведения и соотнося их с внешней рыночной ситуацией и положением дел внутри организации.

Исследование рынка, в особенности изучение знания потребителей о продукте и их отношения к нему, позволит сформировать объективное видение ситуации и направить план в нужное русло. Иногда полученные данные подтверждают уже известные сведения, однако никогда не мешает убедиться в правильности своей оценки. Если же в результате исследования обнаруживается информация, которую никто не ожидал получить, о которой никто до этого даже не догадывался, то такие данные просто бесценны. Важно донести до тех, кто будет осуществлять PR-план, почему нужно четко следовать его пунктам.

Кроме того, полезно будет провести PR-аудит. Сюда следует включить:

- интервью с руководством компании и другими значимыми группами, такими как, например, акционеры или представители СМИ;
- обзор и анализ текущих вопросов, проблем и новых возможностей;
- повторную проверку с целью выяснить, не изменились ли целевая аудитория и состав значимых социальных групп со времени создания предыдущего плана;
- оценку предпочтений и интересов потребителей и работников самой компании, поставщиков, влиятельных лиц общества и других целевых групп;
- оценку того, насколько эффективно текущие медиаконтакты и используемые СМИ охватывают целевые сегменты рынка;
- критический пересмотр содержания web-сайта и других маркетинговых и коммуникационных источников: печатных материалов, материалов для прессы (включая биографии и фото ключевых фигур PR-кампании), рекламных материалов, материалов для почтовых рассылок и др.

Определение целей

Четкое определение целей поможет правильно выбрать подходящие для той или иной организации или компании виды PR-действий. Так, несмотря на то что большинство PR-акций направлено на приобретение широкой известности среди общественности, такие сферы, как отношения с инвесторами или правительственными кругами, фокусируются на выявлении совершенно определенной и немногочисленной аудитории, установлении с ней контакта и поддержании связи, которую предпочитают не афишировать. Также нежелательны широкая огласка и пристальное внимание общественности во время решения кризисных ситуаций.

При определении задач необходимо учесть особые предпочтения целевой аудитории или рыночного сегмента и убедиться в отсутствии противоречий между тем, что хочет компания, и тем, что ждет ее аудитория. Единство интересов или их конфликт отчетливо читаются в поставленных целях PR-кампании. Например:

- привлечь потерянных клиентов;
- повысить в этом году показатели розничной торговой сети на 25 %;
- удерживать текущий уровень доходов в этом квартале, увеличить доход на 5 % в следующем квартале.

Все очень индивидуально: одна организация стремится повысить свою популярность на конкретный процент за определенный срок, в то время как другая собирается минимизировать возможные убытки после ряда негативных новостей в СМИ. Очень важно определить эту специфику. Формулировки целей не могут быть слишком общими и допускать несколько толкований.

Подумайте, подходит ли одно и то же PR-сообщение для работников и добровольцев, покупателей и поставщиков, СМИ, ориентированных на деловые круги, и национальную и региональную прессу, общественных лидеров и простых граждан; всех тех, кто составляет целевой сегмент рынка или аудиторию.

Стратегия

Определите, какие методы лучше всего донесут необходимое сообщение до нужной аудитории. Не секрет, что одни и те же слова люди воспринимают по-разному, особенно, если послание обращено к представителям разных поколений или неоднородных демографических групп. В создании реальной картины приоритетов и ценностей целевой аудитории помогут данные исследований.

Обратите особое внимание, на формирование какого *имиджа* организации или компании направлена стратегия, насколько этот имидж соответствует истории и миссии данной организации, а также образу, создаваемому в общем маркетинговом плане. Порой наблюдается смешение понятий стратегии и тактики, как если бы они означали одно и то же. Однако это далеко не так. Стратегия определяет *подход* и точку приложения деятельности, в то время как тактика поясняет, как это нужно осуществить. Приведем примеры стратегии.

Убедить общественность в том, что живое человеческое общение с представителем организации плодотворнее, чем обезличенный интернет-контакт с компьютерной программой, которая к тому же может зависнуть в любой момент.

или:

Противопоставить «модному», но непроверенному конкуренту давнюю историю и заработанную отличным качеством и надежностью предлагаемых товаров и услуг репутацию компании.

Выбор тактики

Существует множество способов повлиять на убеждения и поведение той или иной целевой аудитории. Например, для того чтобы оказать воздействие на сотрудников, можно применить следующие тактики.

- Корпоративные церемонии (например, ежегодные банкеты), на которых сотрудники публично поощряются за отличную работу и особые достижения денежными премиями и бонусами, награждаются сертификатами и специальными экскурсиями. Компания Target Stores, к примеру, премирует сотрудников поездкой в Мемфис (штат Теннесси) с обязательной экскурсией в Target House, фонд помощи St. Jude Children's Research Hospital (Детская больница Св. Иуды). Организация помогает финансировать оборудование, а ее сотрудники отвечают одобрением и высокой оценкой этой общественной деятельности, что способствует трудовому подъему на всех уровнях организации.

- Поощрение участия сотрудников в подготовке материалов в журналы, информационные бюллетени и другие издания компании, что, с одной стороны, вносит разнообразие в публикации, а с другой — воспитывает командный дух и верность корпоративным идеалам.

Среди средств, обычно используемых для воздействия на *покупателей, заказчиков* или *потребителей*, назовем следующие:

- брошюры, буклеты, справочные руководства и другие виды текстовых материалов по продвижению товаров или услуг как для широкой аудитории, так и ориентированные на определенные сегменты рынка и распространяемые по почте или через представителей организации;
- каталоги, журналы и информационные бюллетени;
- материалы web-сайта;
- материалы на DVD-, CD-ROM, видео- и аудионосителях;
- семинары и конференции;
- интерактивные программы, содержащиеся на дискетах или размещенные на сайте компании;
- спонсорская помощь в организации различных мероприятий;

- участие в совместных спонсорских программах с местными и национальными TV- и радиоканалами;
- участие в общественных и государственных благотворительных акциях;
- организация конкурсов, аукционов, тотализаторов, направленных на продвижение товаров или услуг;
- креативное использование призов и наград, реклама.

Тактики влияния на *продавцов* и *поставщиков* включают:

- совместный брендинг с поставщиками и продавцами наиболее успешных моделей;
- совместное спонсорство;
- совместная реклама;
- размещение на корпоративном сайте компании ссылок на web-ресурсы поставщиков и продавцов.

Для того чтобы донести нужную информацию до широкой общественности или определенной целевой аудитории с помощью СМИ, используются следующие средства:

- пресс-релизы (рассылаемые по электронной почте, другим системам интернет-оповещения, по факсимильной и почтовой связи);
- презентации проведенных исследований и обзоров, официальных документов, сравнительных исследований и справок о текущем положении дел;
- личные контакты с представителями СМИ: интервью, приемы, обеды, пресс-конференции и брифинги.

Тактика и методы влияния на *торговую, национальную, региональную прессу* и *online-СМИ*:

- позаботьтесь о том, чтобы корпоративный интернет-сайт предоставлял пользователям какие-либо новые возможности и преимущества;
- разработайте ежемесячную рассылку информационных листков и телевизионных роликов о продукте или о новостях отрасли в целом;
- обеспечьте участие ключевых руководителей и других представителей компании в программах, устраиваемых торговыми ассоциациями;
- принимайте участие в сетевых форумах и конференциях;
- принимайте участие в совместном спонсировании информационных статей, публикуемых на правах рекламы в платных изданиях.

Создание графика реализации проекта

Вне зависимости от того, сколько времени потребуется, чтобы выбранная тактика помогла вам реализовать стратегию и достичь намеченных целей, — несколько дней, недель или месяцев и даже лет поэтапного воплощения задуманного — создайте график реализации проекта, который позволит контролировать, успешно или с задержками продвигается работа и выполняются ли задачи на том или ином этапе. Будьте реалистами в отношении того, что можно сделать за тот или иной промежуток времени. Подходите к вопросу планирования сроков гибко и постарайтесь учесть возможные модификации плана при изменении бизнес- или экономического климата.

Определение бюджета

PR — весьма рентабельная форма маркетинга и коммуникаций, особенно по сравнению с рекламой. Однако рентабельность — понятие относительное, она зависит от бюджета и не означает полного отсутствия издержек. Работа с информационным центром, печать, поездки, развлекательные мероприятия, спонсорская помощь, организация мероприятий обходятся дорого. Составляя бюджет, определите реальные расходы и затраты на воплощение выбранной тактики для достижения поставленных целей за планируемый период времени. Если задачи не могут быть решены в рамках выделенного на кампанию бюджета или определенных сроков, скорректируйте цели, внесите изменения в график реализации проекта или пересмотрите бюджет.

План

Безусловно, характеристики компаний, так же как и их цели, не всегда сопоставимы, эти различия и определяют все разнообразие PR-планов. Ниже в качестве примера приведен план, разработанный для укрепления позиций на американском рынке одной британской технической фирмы.

Конспект PR-плана и стратегии

30 сентября — 31 декабря

1. Цели:

- повысить осведомленность общественности;
- обеспечить доверие общественности;
- дифференциация продвижения.

2. Обозначение целевой аудитории:

- медиа;
- индустриальные аналитики;
- референтные группы.

3. Медиалист:

- основные каналы (список А);
- дополнительные каналы (список Б);
- новостные каналы (newswires).

4. Медиакит (media kit):

- факты, базовая информация;
- менеджмент и команда;
- пресс-релизы;
- примеры;
- документы (не обязательно);
- фото, брошюры, CD (не обязательно);
- другие материалы по мере необходимости.

5. График событий:

- презентации продукта;
 - торговые ярмарки;
 - семинары;
 - публичные выступления;
 - пресс-туры;
 - промоушн или спонсорство;
 - телефонные опросы;
 - мониторинг прессы.
6. Поддержка работы со СМИ:
- график звонков, встреч, бизнес-ланчей.

Цели PR-плана

PR-служба не продает продукт, этим занимается отдел сбыта, коммерческий отдел. От деятельности PR-специалистов ожидается достижение:

- 1) осведомленности общественности о компании;
- 2) доверия к компании;
- 3) знания особенностей компании, отличающих ее от конкурентов.

Понятно, что пункты 2 и 3 не осуществить без пункта 1. Осведомленность общественности, таким образом, на начальном этапе — первоочередная задача (от 30 до 60 дней), решив которую можно формировать доверие общественности к компании.

Медиакит (Media Kit)

Медиакит — это основной способ представить компанию, ее продукт, бренд, руководящий состав и других ответственных лиц и определить предмет и главную идею программы. Основными элементами комплекта материалов для прессы служат папка с файлами в корпо-

ративном стиле и с логотипом организации, основные материалы о компании, ее руководстве, продукте, преимуществах, пресс-релизы и (или) специальные исследования, помогающие позиционировать фирму и (или) продукт. Дополнительно в комплект можно включить фотографии руководителей, иллюстративные материалы, касающиеся компании и продукта, материалы исследований, если необходимо, брошюры о событии или продукте, копии публикаций в прессе, демо-диск.

Web-сайт

Корпоративный сайт — это инструмент маркетинга, мощное средство информации, своего рода электронная версия медиакита. На сайте размещается информация для потребителей, объявления о текущих вакансиях, сообщается о новых семинарах, программах и событиях компании, ее новых разработках, публикуются обзоры на общие и специальные темы.

Список СМИ

При общении со СМИ, как и в случае прямых почтовых рассылок (direct mail), список контактов — это залог успеха. Основной список (лист А) должен включать имена, должности, адреса (в т. ч. и электронные), номера телефонов и факсов представителей СМИ, специализирующихся на технологиях (желательно именно в той области, в которой работает компания), и СМИ, относящихся к издательскому делу и индустрии развлечений. Это также аналитики средств массовой информации, издатели и журналисты, пишущие на темы бизнеса и технологий, известные независимые авторы, обозреватели и продюсеры, которые составляют профессиональную целевую аудиторию для нашей информации. Вторичный список (лист В) может включать издания финансовой, образовательной и бизнес-сферы, СМИ, посвященные дизайну, и издания «business-to-business». Список средств массовой информации необходимо периодически обновлять, так как репортеры, издатели, а иногда и продюсеры меняют работу, не всегда уведомляя об этом. Важно знать свою аудиторию и определить, по каким каналам ее представители предпочитают получать информацию: по телефону, по факсу, электронной или обычной почтой, может быть, службой доставки FedEx*.

* В России сейчас подобную услугу предоставляет журнал «Советник».

Списки можно купить или составить своими силами. Издание «PR Newswire» предлагает разнообразную информацию и услуги: лист «US1» включает более 2400 контактов; список СМИ, специализирующихся в области техники, содержит несколько сотен имен, и по запросу (и за отдельную плату) издание предоставит вам данные всех тех представителей СМИ, которые сами специально запрашивают все новости в области техники.

Услуги по отслеживанию публикаций

Отслеживание публикаций необходимо для того, чтобы пресс-релиз, заявление в прессе, бюллетень или иное объявление, распространенное в тысячах выпусков различных изданий, не прошло незамеченным при беглом просмотре ежедневных, еженедельных, ежемесячных и профессиональных публикаций и программ. Желательно, чтобы все увидевшие свет материалы, посвященные компании, публикации, содержащие любые упоминания об организации и ее продуктах, а также статьи о конкурентах собирала специальная служба.

Реклама

У рекламы и PR разные цели и методы, однако при их совместном использовании можно достичь гораздо больших результатов. Реклама дороже других видов информационной деятельности, поэтому необходимо тщательно определять целевую аудиторию. Если с помощью определенного вида рекламы (например, печатной) ставится цель добиться того, чтобы бренд стал известным, отличался от конкурентов и добился бы доверия общественности, то такая кампания будет отдельно представлена в плане маркетинговых коммуникаций.

Бюджет

Гонорары и заработная плата, транспортные расходы и иные затраты, обеды с представителями СМИ, карманные расходы, печать и распространение пресс-релизов, информация по телексу, оплата услуг по подбору публикаций, расходы на подготовку и создание информационных и познавательных брошюр, официальных документов, фотографий, иллюстративных материалов будут представлены в детальном обзоре.

Дополнительные замечания

Когда план представлен на рассмотрение заказчика или руководства компании, в список СМИ и по предстоящим расходам могут быть внесены поправки. Заметим, что приведенный выше план был написан

для технической кампании. PR-планы кампании, направленной на отношения с акционерами или правительством, будут содержать детали, характерные для этих областей. Вероятно, целевой аудиторией вместо специалистов по ценным бумагам и представителей СМИ должны быть должностные лица и чиновники. Сам процесс планирования стандартен, однако специфика бизнеса и рода деятельности организации диктует свои особенности.

Резюме

- PR-план определяет целевую аудиторию, задачи и приоритеты кампании. PR-кампания обычно ориентирована на получение широкой известности, однако конечный набор целей всегда зависит от конкретной организации и ситуации.
- Культурный, экономический и политический контекст при проведении PR-программы может меняться, что иногда требует внесения корректив в первоначальный план или пересмотра целей.
- Основные элементы маркетингового и PR-плана: *анализ ситуации, цели, стратегия, тактика, график реализации и бюджет*.
- Хорошо изучите отношение к предмету кампании значимых социальных групп: потребителей, партнеров, инвесторов, регулирующих органов, конкурентов и СМИ, тщательно взвешивая все положительные и отрицательные моменты.
- Будьте реалистами. Если для достижения цели отведен слишком короткий срок или выделено слишком мало средств, пересмотрите задачи проекта, измените график его реализации или добейтесь увеличения бюджета.

Раздел 3 Общественность

Когда мы говорим о средствах массовой информации (СМИ), то часто не задумываемся о том, что это отнюдь не однородное явление, а термин, объединяющий и прессу, и телевидение, и кабельные каналы, и радио, и Интернет. Каждое из этих СМИ уникально, у каждого — своя история и тенденции дальнейшего развития. Подобно этому, понятие «общественность» (или, как чаще говорят, «широкая общественность») не некая усредненная статистическая единица, а разнородное по своему составу и весьма изменчивое социальное целое.

Многоликая и вездесущая общественность

В настоящее время ученые достигли значительных успехов в изучении демографических и психографических характеристик женщин, мужчин, студентов, вдов, супружеских пар, работающих матерей, ветеранов, домовладельцев, мигрантов, представителей различных возрастных, этнических и социальных групп, людей с двойным гражданством, говорящих на разных языках и миллионов других категорий граждан, которые все вместе составляют «общественность» и обуславливают ее многообразие.

На протяжении вот уже нескольких десятилетий PR-профессионалы отмечают, что термин «общественность» остается весьма многозначным, и уже с 70-х годов XX века маркетинг определяет это понятие как множество социальных групп, представляющих собой большое количество разных типов общественности.

Обращение к нуждам и интересам конкретной общественности

Представим, что сотрудник PR-отдела компании или группа по работе с клиентами агентства готовят ряд документов: пресс-релиз для журналистов, освещающих научные вопросы, письмо акционерам предприятия, отчет для специалистов по отдельному сегменту рынка,

объявление для сотрудников фирмы, электронное письмо партнерам, рекламное объявление для потенциальных заказчиков, уведомление для регулятивных органов. Даже если предположить, что общий смысл всех этих материалов будет одинаковым, обращая их к семи разным «*группам общественности*», необходимо учитывать в каждом случае интересы и особенности каждого адресата.

В иных ситуациях необходимо учитывать *региональные особенности* общественности. Это понятие несколько не противоречит конституционным правам и свободам и означает, что одна и та же новость будет восприниматься жителями разных регионов по-разному, с большим или меньшим интересом в силу уникальных местных особенностей.

К примеру, объявления о закрытии четырех заводов крупным автомобильным производителем будут по-разному интересны для жителей разных областей в зависимости от месторасположения предприятий и от того, на какие еще сферы бизнеса повлияет это событие. Сколько местных жителей потеряют работу в связи с закрытием каждого завода? Каковы будут последствия для местной экономики? Как отреагируют производители-конкуренты и, соответственно, как изменится деловая активность вокруг их производственных центров? Какие еще региональные отрасли пострадают от закрытия заводов? Какой процент от общего числа инвесторов проживает в этих четырех регионах и насколько будут затронуты их интересы? Как закрытие повлияет на другие инвестиции компании? Пострадает ли кто-нибудь из региональных поставщиков? Как отнесутся к закрытию предприятий жители других регионов страны? Как и насколько изменится отношение к фирме со стороны людей, на жизнь которых прямо или косвенно повлияет произошедшее?

В разных местах люди реагируют на одно и то же событие неодинаково. Все субъективно. Как представители различных географических и экономических регионов, демографических сегментов воспримут определенную новость, будет ли разница достаточно велика, чтобы учитывать ее в PR-кампании — таким вопросам нужно уделить особое внимание на этапе планирования.

Теперь представим, что появляется противоположная новость — известие о том, что некая компания собирается *расширить* производство и выйти на несколько новых региональных рынков, а впоследствии и на международный. Так же, как и в первом случае, эта информация будет по-разному воспринята разными группами рынка.

Появятся ли в регионе с приходом крупного производителя новые рабочие места, вырастут ли темпы и объемы строительства, будет ли это

способствовать развитию туризма и как повлияет на местный рынок недвижимости? Что приход крупного конкурента принесет небольшим компаниям, расположенным в этом же регионе и занятым в том же бизнесе?

Предположим, что фирма решит занять совершенно новый сегмент рынка, как если бы фирма, производящая автомобили, начала выпускать журнал для истинных ценителей машин, скажем, для поклонников гоночных моделей или для обладателей штучных эксклюзивных или старинных авто. Далее, после запуска журнала, компания решает создать (одноименный канал кабельного телевидения. Это потребует привлечения творческой команды для создания программ и фильмов; технического персонала для поддержки производства; рекламодателей. Но помимо (того, нужно заявить о себе на рынке, объявляя общественности и партнерам по новому бизнесу о готовности приступить к работе.

В этой ситуации обычный пресс-релиз, распространенный по новостным агентствам, в какой-то степени, конечно же, оповестит определенную часть аудитории. Однако целесообразно не просто дать как можно более яркое, выразительное объявление для широкой общественности, но и адресовать сообщение тем целевым аудиториям, которые заинтересуются им гораздо больше, чем все остальные.

Ориентация на массовый охват общественности ведет к тому, что упускается шанс усиленного продвижения имиджа и улучшения репутации компании в глазах наиболее значимых для бизнеса организации нелевых социальных групп. PR-профессионалы должны скрупулезно анализировать все новые и потенциальные рынки, изучая любые возможности влияния.

Маркетологи, заявляющие, что их целевую аудиторию составляют *все и каждый* — как и производители мыла, зубной пасты, шампуня, кусочек для ногтей и других предметов повседневного потребления — теоретически, возможно, правы в том, что эта продукция действительно используется всеми и во всех сегментах рынка. Однако в попытке достичь потребителя и эффективно *повлиять на всех и на каждого* во всех (сегментах рынка потребуются чрезмерные усилия и неоправданные затраты, причем совсем не факт, что обращение дойдет до нужной аудитории — людей, которые покупают эти товары. «Общественность» не просто многолика; составляющие ее группы нолей проживают в разных регионах и по-разному откликаются на посылаемые им сигналы. Сложность в том, чтобы правильно определить, где именно искать ту самую нужную общественность, целевую аудиторию и как добиться того, чтобы она обратила на вас внимание.

«Забывтая общественность»

Есть особый тип «общественности», который принято считать союзником и по этой причине он отсутствует в списке целевых аудиторий. Это менеджмент компании-клиента, руководящий PR-программой, и предположение, что эта «общественность» согласна со всем, что ей говорят, является серьезным заблуждением.

Одна из самых неприятных фраз, которую PR-специалист может услышать от клиента (помимо просьбы: «Объясните, что именно вы включили в счет?»), следующая: «Скажите еще раз, зачем мы все это делаем?»

После знаменитых историй успеха, завоеванного благодаря эффективным связям с общественностью (от запуска новых продуктов до стремительного продвижения брендов, слияний и поглощений), после рассказов на первых полосах журналов Forbes и Fortune о блестящих карьерах, удивительно узнать о том, как много директоров и руководителей компаний не понимают, что может PR сделать (и делает) для организации и как много он значит для ее процветания. Вкратце: PR, вне зависимости от того, является ли предметом маркетинговой акции личность, фирма, продукт или бренд, обеспечивает непрерывный систематический процесс для того, чтобы гарантировать:

- *факт, что* целевая аудитория (общественность) знает и помнит предмете кампании;
- *то, как* эта общественность относится к предмету кампании.

В конечном счете все сводится к осведомленности и влиянию. Исходя из этого могут применяться остальные маркетинговые инструменты.

Несомненно, очень важно, чтобы идея PR-кампании достигла своей целевой аудитории, однако необходимо также помнить, что привлечение внимания этой части рынка невозможно без отклика со стороны нескольких групп общественности, и менеджмент компании-клиента — одна из таких аудиторий. Эта важная часть «общественности» должна понимать и поддерживать программу, иначе весь PR-процесс уподобится лодке на якорю: пока позволяет длина цепи, лодка плывет, как только цепь натягивается, лодка резко останавливается. Попытка заручиться дополнительными финансами и поддержкой для программы, которая изначально не была осознана руководством как нечто важное и стоящее, — дело неблагодарное. Чтобы избежать досадного вопроса «И зачем мы все это делаем?», держите менеджмент в курсе событий на протяжении всей кампании.

Использование PR в борьбе с дурной славой

Обычно усилия PR-кампании направлены на получение широкой известности и завоевание популярности. Исследования показывают, что чем компания или бренд *известнее*, тем *лучше* они считаются. Однако сама популярность не является конечной целью. Неправильно считать, что в погоне за общественным признанием «любая слава — уже хорошо». Эта знаменитая фраза, как и другое выражение — «мне не важно, что обо мне говорят, до тех пор, пока правильно произносят мое имя», вне всяких сомнений была придумана кем угодно, но не PR-специалистами.

На самом же деле картина прямо противоположная.

Фирма, организация, любой ваш клиент должны быть крайне обеспокоены фактом дурной славы и тем, какой ущерб это может им нанести. Ведь как только негативное известие попадает в сводки новостей, акции крупных предприятий падают в цене. Если же это частная компания, то дела ее, скорее всего, пойдут на спад и, может быть, никогда не восстановятся.

Степень нанесенного ущерба оценивают относительно показателей компании до волны негативного паблисити. Если мнение общественности и так было не слишком высоким или же оно *не было сформировано* вообще, негативная известность вряд ли нанесет ощутимый вред, скорее выявит многие проблемы, требующие решения.

Большинство компаний, разрабатывающих PR-планы или PR-программы, не только стремятся к известности, но и хотят добиться весомости своего бренда, сформировать постоянство потребителя по отношению к нему, поднять цену своих акций, оптимизировать работу с персоналом, увеличить долю своего участия на рынке; разумеется, не обязательно именно в таком порядке. Все это вполне разумные цели, реализация которых создает позитивный имидж компании на рынке — как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе.

Негативное паблисити приводит к отрицательным последствиям для компании или бренда. Люди предпочитают покупать товар, который хвалят, о котором ничего не говорят, но не тот, который ругают.

Реакция общественности на негативную информацию о компании особенно губительна для тех организаций, которые до этого момента были не очень известны. Если в самом начале деятельности фирмы ее название окажется запятнанным мошенничеством, скандалом, обвинениями в дискриминации, нарушениями в области безопасности и здоровья — маловероятно, что кто-нибудь будет разыскивать эту фирму и предлагать сотрудничество.

Плохие новости могут исходить из самых разных источников и быть следствием различных неблагоприятных ситуаций. Рассмотрим следующий пример.

Раздраженный бывший (или нынешний) сотрудник может обвинить компанию в дискриминации или ином оскорблении, надеясь получить денежную компенсацию или моральное удовлетворение, публично поставив обидевшего его работодателя в неловкое положение.

Компания, работающая в этой же области, сталкивается со сложностями, и вот уже журналисты, преувеличивая эти сложности, переносят их на весь рынок, называя его проблемным.

Государственная служба объявляет о том, что проводится анализ влияния на здоровье и безопасность человека продуктов, которые производит или продает компания.

Проблемы, которые могут возникнуть практически у любой компании не по ее вине, предугадать невозможно. Важно понимать, что плохая новость, даже если она выносит имя или название в заголовки и на первые полосы изданий, — это хоть и слава, но слава нехорошая. Поэтому стоит своевременно позаботиться о создании позитивного имиджа, чтобы доброе имя помогло постоять за себя.

Можно создать благоприятный имидж, купив значительные объемы рекламного времени в нужных СМИ и тем самым в короткий срок добиться известности у большей части аудитории этих медиасредств. Завлекательные рекламные ролики при умелом позиционировании и частом повторении, безусловно, повысят уровень узнаваемости продукта, однако такой подход обходится слишком дорого: ведь для того чтобы поддерживать интерес аудитории, рекламу нужно будет менять, придумывая новые приемы воздействия на массы. К тому же потребитель в наше время стал весьма искушенным и легко отличает настоящее качество от коммерческих уловок и понимает, что рекламный ролик отражает мнение компании, а непредвзятым это мнение назвать трудно.

Связи с общественностью, наоборот, применяют свои техники влияния на мнения и принятие решений посредством бесплатных медиаканалов, а также используя другие виды коммуникаций. Уровень доверия со стороны общественности в этом случае гораздо выше, ведь именно этот продукт или компанию для своей новости или передачи выбрал журналист, репортер или ведущий ТВ- или радиопрограммы, и одно это выгодно отличает объект PR-кампании от товаров- или фирм-конкурентов. Люди, знающие, как происходит отбор новостей в печать или программу, понимают: то, что данный сюжет или публикация выбраны редактором из массы других, уже говорит о значимости материала.

Определение благоприятных возможностей для представления и ⁴¹ формирования у нужной аудитории позитивного имиджа компании, организации или события — задача PR. При искусном использовании и управлении этими ресурсами можно добиться как узнаваемости и известности продукта, так и получить возможность влияния на восприятие его общественностью.

Реклама и PR: два пути к одной цели

К умам и сердцам представителей нужной общественности ведет множество дорог, и выбор одной из них — творческий эксперимент. Реклама, которую многие спорно считают самым дорогим и самым легко управляемым средством достижения цели, безусловно, мощнейший маркетинговый инструмент.

Вот уже на протяжении нескольких десятилетий специалисты по рекламе и PR не прекращают спор о сравнительной ценности двух этих дисциплин. Однако на деле выбор лучшей альтернативы зависит от бюджета, целей и задач кампании, степени уже достигнутой организацией известности и времени, отведенного на кампанию. Один и тот же шаблон не подходит всем, и различные задачи и обстоятельства требуют применения разных подходов.

Клиенты PR-агентства или руководство компании разбираются в рекламе ничуть не лучше, чем в связях с общественностью, а аудитория не склонна активно выражать свое недовольство рекламой. Слишком часто рекламное сообщение выражает вкусы и предпочтения самого рекламодателя, без учета того, насколько это информативно, интересно и привлекательно (а значит, *приемлемо*) для потребителя. И все-таки компании, купив рекламные площади и время, вольны размещать информацию, отвечающую их собственному вкусу. В случае с PR дело обстоит иначе, здесь сообщения, представляемые общественности, гораздо меньше контролируются заказчиком.

Преодолевая возражения руководства

В то время как отдельные методы работы PR просты, клиенты не понимают, как функционирует система в целом. Это непонимание, продиктованное скорее *нежеланием* вникать в суть, часто связано с финансовой стороной вопроса.

Все PR-агентства отмечают, что заказчик, одобряя приоритеты и содержание кампании, дойдя до утверждения затрат на нужды PR или

рекламы, обязательно проявит неуверенность и сомнение. Несмотря на внушительное число исследований и научных заметок о пользе PR и рекламы и о силе их воздействия на аудиторию, финансирование этих разделов маркетинга утверждается в последнюю очередь, а урезается в первую. Опыт показывает, что почему-то именно те люди, которые *не* являются ярыми *приверженцами* рекламы и PR, и принимают окончательные решения по утверждению программы. Слова «я этого не понимаю» служат своеобразной защитой, и нужно много раз обосновать таким людям пользу своей идеи, прежде чем они дадут свое согласие.

Подобным руководителям нужно постоянно напоминать *о том, что PR действительно работает на них, рассказывать, как именно* будут достигаться цели PR-программы, и объяснять, *почему* затраты на PR являются выгодным вложением средств. PR-специалистам не раз приходилось отказываться от перспективной PR-программы на самых ранних стадиях из-за того, что со стороны менеджмента компании не оказывалась должная поддержка.

Вместо того чтобы оправдывать отдельные акции вне общего контекста, стоит обратиться к примеру успешных продавцов и взять на вооружение их знаменитый лозунг: *«Скажи, что ты собираешься сказать, затем скажи, что ты хочешь сказать, а затем повтори, что ты только что сказал».*

Следует признать, что руководство компании — значимая аудитория, и изложить разумное, логичное обоснование программы в виде плана, а затем своевременно подкреплять его отчетами о текущем положении дел. План по просьбе клиента может быть развернутым и подробным, однако основные его пункты в целом повторяют обычный маркетинговый план.

1. Подготовить анализ ситуации.
2. Определить цели программы.
3. Разработать стратегию для достижения целей.
4. Перечислить тактические приемы для реализации избранной стратегии.
5. Установить сроки завершения программы.
6. Обосновать бюджет программы.

Пункты плана, начиная со второго, должны находиться в полном соответствии друг с другом. То есть если цели не могут быть достигнуты в указанный временной промежуток в рамках выделенного бюджета, необходимо пересмотреть или сроки выполнения, или бюджет, или сами цели.

Помните, что основная задача состоит в том, чтобы донести нужное сообщение до нужной общественности. И хотя затраты на большинство PR-кампаний значительно меньше, чем на рекламу, это не значит, что PR-услуги бесплатны. Стоимость презентационных материалов, затраты на их производство и распространение, расходы на фотоматериалы, поездки и услуги по перевозке, гонорары и зарплаты — вот далеко не полный перечень планируемых расходов.

Хорошее PR-агентство, так же как и солидная юридическая фирма или известный отель, не может быть дешевым, однако цена оправдана высоким профессионализмом сотрудников, уровнем оказываемых услуг и конечным результатом.

Если же компания или клиент хотят в результате усилий PR увидеть свое имя или название в *The Wall Street Journal* или *Forbes*, то стоит напомнить, что самые успешные PR-программы никогда не ставили таких целей. И не столько потому, что это сложно, сколько потому, что ориентировались PR-кампании не на громкий успех у широких масс, а на то, чтобы повлиять в рамках бюджета и временного лимита своей кампании на строго определенную часть общественности.

Даже такие известные компании, как McDonald's, Microsoft, Starbucks, General Motors и др., добились всемирного успеха не сразу после первой же публикации. Малоизвестные организации должны ставить реальные цели и понимать, что правильно составленный и осуществленный PR-план, каким бы скромным ни казался, обязательно принесет ощутимые дивиденды. Фейерверки будоражат нас, заполняя ночное небо сверкающими огнями, а через нескольких секунд исчезают и вскоре забываются, свечка же горит гораздо дольше. И хотя фейерверки дарят нам ощущение праздника, для повседневной жизни мы всегда выберем свечу.

Резюме

- Термин «общественность» принято соотносить с неким единым социальным образованием, но в действительности она состоит из множества разнообразных групп.
- Разные виды общественности неодинаково реагируют на одну и ту же новость, эта разница восприятия обусловлена региональными, этническими особенностями, образом жизни и другими факторами.
- Роль PR-профессионала заключается в том, чтобы правильно определять все имеющиеся возможности и тщательно изучать характеристики новых и потенциальных рынков.

Специалисты по маркетингу, заявляющие, что их целевую аудиторию составляют *все и каждый*, возможно, теоретически правы, однако, чтобы *достичь* потребителя и *повлиять* на всех и каждого, понадобились бы чрезмерные усилия и затраты. Кроме того, вряд ли удалось бы привлечь тех, кто действительно принимает решения.

Чтобы избежать досадного вопроса «И зачем мы все это делаем?», держите менеджмент в курсе событий на протяжении всей кампании.

Выбор между PR и рекламой зависит от бюджета компании, ее целей и задач, уже достигнутой степени известности и времени, отведенного на кампанию.

Раздел 4

PR и программа мероприятий маркетинга

Когда готов PR-план (это означает, что был проведен *анализ ситуации* и определены *цели, стратегия, тактики, график реализации, бюджет*), настает время менеджменту компании подумать, как можно оптимизировать процесс достижения поставленных в этом плане задач. Хотя книга посвящена PR, отношения с общественностью строятся не в вакууме, а потому успешное комбинирование PR-тактик с другими дисциплинами намного повысит их эффективность, глубину воздействия и рентабельность.

PR и другие маркетинговые функции

Маркетинг включает этапы упаковки, позиционирования, ценообразования, продвижения, распространения и продажи товаров, услуг (в зависимости от обстоятельств и подходов добавляются и иные компоненты). PR в некотором смысле может быть частью любого из выше-названных процессов. Реклама, PR, продвижение продукта, проведение исследований и просвещение потребителей составляют основу маркетинга. Это объяснение необходимо, так как слишком многие клиенты считают, что реклама, маркетинг и PR — одно и то же.

На самом деле это далеко не так.

В идеале профессионалы в области PR и рекламы должны контролировать маркетинговый бюджет и решать, какую сумму можно выделить на ту или иную кампанию. Но, увы, на деле система работает совсем иначе. Специалисты различных маркетинговых отделов воюют и переживают только за свой бюджет и сферу ответственности и очень ревностно относятся к тому, как оценят их вклад при подведении итогов.

В ситуации, когда многие функции находятся в тесном взаимодействии и частично перекрывают друг друга, сотрудничество и взаимопомощь нужны как воздух, однако амбиции и соперничество не оставляют на это надежды, и, как ни странно, руководство часто ничего в связи с этим не предпринимает. В промышленных конгломератах менеджмент требует, чтобы каждое подразделение и каждый отдел помогали и поддерживали

другие подразделения. Однако в условиях жесткой конкуренции из-за определения результатов работы по полученной прибыли стремление следовать призывам самоотверженно помогать другим структурам может дорого обойтись: чаще всего отдел может остаться не у дел, в то время как другие получают одобрение руководства и награды.

В организациях, где есть департаменты и PR, и рекламы, и исследовательский отдел, организация совместной деятельности этих институтов лежит на руководителе. Именно он в этой ситуации несет ответственность за согласованную, по возможности с наименьшими разногласиями, работу этих структур (в ряде компаний, где соперничество поощряется руководством, эту задачу будет очень нелегко решить).

Если организация, помимо реализации PR-плана, проводит рекламную кампанию, нужно следить за тем, чтобы эти две маркетинговые акции преследовали одну цель. Хотя подобное требование кажется таким простым и очевидным, многие компании поручают ведение PR и рекламы разным агентствам, а сотрудники, ответственные за работу с этими агентствами, внутри самой фирмы практически не связаны друг с другом по работе. В результате получается, что каждая из этих акций достигает гораздо меньшего, чем могла бы в том случае, если бы все профессионалы коммуникации нашли возможность контактировать друг с другом. Это вовсе не критика в адрес специалистов по рекламе или PR, это проза жизни.

Реклама — очень эффективное средство донесения сообщения организации до разных аудиторий. При этом компания-рекламодатель полностью может контролировать процесс — и идею, и текст рекламного сообщения, и выбор СМИ для его размещения, и количество показов (в рамках бюджета), и даже в некоторой степени влиять на то, в соседстве с какими роликами появится реклама. Безусловно, на эту ситуацию влияют обычные рыночные правила. К рекламодателям среднего уровня обращение вежливое и уважительное, ну а крупные заказчики обычно получают все, что пожелают.

Кроме того, в процессе создания рекламы заказчик волен безотлагательно вносить любые коррективы буквально до самой последней минуты, чего никак не сделаешь при работе с медиа. Рекламу можно размещать практически в любом СМИ — в газетах, журналах, на радио, на телевидении, в Интернете, местах продажи товаров, посредством скрытой рекламы в кино и на ТВ, а также используя различные мероприятия и программы на правах спонсора.

Забавный кадр из мультфильма, показывающий лысого мужчину, на голове которого написано «Здесь могла быть ваша реклама», не так далек

от истины. Рекламу можно увидеть на крышах и на такси, на тележках в супермаркетах, на автобусных остановках, на торговых автоматах, на квитанциях, на стенах общественных туалетов — и общественность скорее досадует на это вездесущее рекламное изобилие, чем восхищается оригинальностью замысла ее создателей. Но несмотря на то, что представители буквально всех демографических групп общественности жалуются на засилье рекламы, сообщество рекламистов тем временем вполне довольно своей жизнью.

По иронии судьбы, общественность, ненавидя атакующую со всех сторон рекламу, прилипает к экранам телевизоров, внимая информационной рекламе (informercials), выпускам Телемагазина HSN (the Home Shopping Network) или QVC, 24 часа в сутки призывающих что-то купить. Невесты из-за рекламы скупают в огромных количествах женские журналы, а владельцы магазинов модной одежды уже давно поняли, что повседневная реклама влияет на тенденции моды больше, чем показы знаменитых кутюрье.

Несмотря на все жалобы, реклама, вне всяких сомнений, нисколько не теряет своей эффективности. В целом компании, рекламирующие свои товары, продают больше, чем фирмы, которые рекламой продукции не занимаются. Рекламодателей по-настоящему волнуют не гневные протесты общественности против рекламы, а запредельные цены на ее создание и размещение, а также то, что численность сегментов аудитории уменьшается, а СМИ становятся все более разнородными. Некогда целостная медиа-аудитория в настоящее время становится дробной в связи с появлением новых медиа-альтернатив. Тем не менее по сей день общественность верит рекламе, а потому ставки растут.

Индивидуальные PR-решения для каждой программы

Рынок PR-услуг также стал более специализированным. Компании могут выбрать PR-профессионала или PR-агентство с наиболее подходящим опытом и специализацией для реализации контрактной программы, то есть чтобы нужные цели были достигнуты в рамках выделенного бюджета и за определенный срок. При выборе профессионала или агентства также берутся в расчет их репутация, имидж и опыт работы с искомыми целевыми аудиториями.

Одни компании, выбирая средства общения с нужной целевой группой, остановятся на выпуске информационного бюллетеня, другие предпочтут брифинг, деловой завтрак, городское собрание, телеконференцию, сборник официальных документов. Многие клиенты, несмотря

Как сделать обращение наиболее эффективным

Специалист по PR Джудит Рич (Judith Rich) пишет: «Профессионалы знают, что творческие усилия эффективны только в том случае, если они развиваются в соответствии с маркетинговой стратегией организации. Самые блестящие идеи, не выражающие суть того, что хочет сказать компания своей аудитории, лучше всего отбросить сразу же на первом этапе обсуждения».

Вне зависимости от того, рекламу, PR или их комбинацию выбрала компания для продвижения своих продуктов или услуг, при реализации программы нужно всегда ориентироваться на конечные цели, обозначенные в плане, и не терять сути «центрального сообщения». Конечно же лучше, если реклама и PR будут применяться совместно, так как при правильном управлении можно добиться значительных успехов в формировании имиджа и укреплении репутации компании. Если же фирма стеснена в средствах или корпоративная политика и нехватка персонала не позволяют одновременно вести обе кампании, то выбор следует делать исходя из соответствия поставленным целям, а не из того, что обойдется дешевле.

Бюджет PR-кампании

Несомненно, кто-нибудь из руководства компании обязательно спросит: «Какой процент от общего маркетингового бюджета нужно заложить на PR, и входят ли сюда затраты на рекламу?» (Если даже никто не задал вам подобный вопрос сейчас, стоит предвидеть, что он непременно возникнет, и будьте готовы его рассмотреть.)

PR-профессионалы понимают, что на этот вопрос нет стандартного ответа.

Несмотря на то, что в бухгалтерии PR-бюджет проходит в разделе «Маркетинг», средства на PR-затраты выделяет не только отдел маркетинга (он, собственно, и не должен быть единственным источником финансирования). В зависимости от того, на какие именно PR-акции будут потрачены средства, и финансируется PR-кампания.

Многочисленные PR-программы и проекты работают не только на отдел маркетинга фирмы, но и на другие ее подразделения. Кроме того, некоторые PR-акции находят средства за пределами организации. К примеру, годовой отчет компании, так же как и другие документы для акционеров, готовятся департаментом по PR, однако подготовка этих материалов не входит в маркетинговую программу. Отношения с госу-

дарственными структурами (лоббирование интересов компании) могут финансироваться из средств юридического отдела, исследовательского, административного и даже отдела по развитию бизнеса.

Некоторые организации до сих пор следуют устаревшему правилу, согласно которому на рекламу и PR тратится определенный процент от полученной прибыли. Такая форма ассигнований отражает более чем приблизительное понимание сущности как рекламы, так и PR и реальной рыночной стоимости этих услуг.

Бюджеты на рекламу и PR должны закладываться в соответствии с тем, какие цели прописаны в плане, то есть зависят от того, чего руководство хочет добиться. Эти бюджеты должны отражать реальные затраты. Если нужная на реализацию сумма не может быть выделена, то задачи, стратегию, тактику и график реализации следует пересмотреть и один из этих элементов плана нужно будет изменить.

Реклама и PR — это не развесной товар. Естественно, каждая фирма стремится, формируя бюджет, иметь дело с конкретными суммами, но на деле есть только два способа определить затраты на PR-кампанию.

1. Сначала подготовить стратегию кампании, подсчитать затраты на ее реализацию и эту сумму внести в бюджет.
2. Сначала определить сумму, которую фирма может позволить потратить на PR, а затем оценить, что можно будет осуществить в рамках выделенного бюджета, и внести соответствующие коррективы в план.

Будьте реалистами. Несмотря на высокую рентабельность PR (особенно по сравнению с рекламой), кампанию стоимостью в \$ 200 тыс. никак нельзя уместить в \$ 20 тыс. только потому, что «такая сумма заложена в бюджете».

Ответ на вопрос, сколько процентов из маркетингового бюджета должно тратиться на PR, прост: такого *процентного соотношения не существует*. Бюджет на реализацию PR-кампании должен исчисляться исходя не из общей прибыли организации, а из того, каковы будут реальные затраты на достижение поставленных целей.

Как подчеркивает опытный PR-практик Джудит Рич, менеджменту компании следует как можно чаще думать о проводимой PR-политике. К сожалению, очень часто этот вопрос оставляют «на закуску» или вообще забывают о нем, в то время как это должно быть одним из главных блюд. Развивая эту метафору, можно сравнить успешный маркетинг со здоровым, сбалансированным питанием. Как в хорошей диете должны присутствовать все продукты, так и успешный маркетинг обязательно должен включать PR.

Бюджет PR-кампании должен отражать финансирование всех элементов PR-плана, то есть затраты на осуществление тактических шагов. Это единственный разумный подход, реально оценивающий стоимость кампании, а не слепое утверждение фиксированной суммы и последующие тягостные раздумья о том, на что же эту сумму можно потратить. Реалистичный подход к PR-бюджету, помимо заработной платы сотрудников и гонораров агентства, должен предусматривать следующие статьи затрат на печать и производство:

- пресс-киты (папки, содержащие различные печатные материалы и фотографии, в том числе архивные, рекламные материалы, биографии руководителей, копии статей, протоколы, материалы на CD);
- исследовательские и аналитические материалы, обзоры, резюме руководителей;
- фотоматериалы — фотографии представителей управленческой команды, изображения предлагаемых продуктов, корпоративных мощностей;
- материалы, связанные с выполнением заказов, для отправки людям, подающим запросы через интернет-сайт, по телефону и почте (печать, производство, отправка и обработка);
- печатные материалы (брошюры, копии, книги и проспекты, тексты речей, образовательные материалы);
- пресс-релизы — их количество в год может быть фиксированным, при этом разумно предусматривать резерв из четырех-шести пресс-релизов или информационных листовок;
- затраты на проведение пресс-конференций или медиабрифингов (аренда конференц-зала, аудиосистема, транспортные расходы);
- затраты на представительские расходы (номер или апартаменты в гостинице для приема гостей — представителей СМИ, участников конференций и торговых ярмарок);
- затраты на видеосъемку и тиражирование нужного количества копий видеоматериалов важных корпоративных и бизнес-событий;
- разработка PR-наполнения сайта компании;
- затраты на корпоративные поездки и развлечения.

Расходы на печать и почтовые услуги почти всегда недооцениваются при планировании, так как довольно сложно рассчитать их на целый год вперед. Довольно часто они возникают непредвиденно. Почтовые расходы довольно часто упускают из виду, а они, между тем, учитывая

услуги экспресс-доставки FedEx и UPS, могут вылиться во многие тысячи долларов.

Во что же обойдутся все вышеупомянутые статьи расходов? Точный ответ дать невозможно. Некоторые организации выпускают пресс-релизы ежеквартально и даже раз в год, в то время как другие — по 20-30 раз, оповещая аудиторию о новых назначениях в компании, технических возможностях, продуктах, проведенных встречах или комментируя разные события в отрасли и т. д. Одни фирмы избегают широкой известности и общаются со строго определенными группами, например с акционерами или аналитиками, другие из ежегодного собрания акционеров делают целое медиасобытие с освещением в прессе и выездными мероприятиями.

Некоторые организации могут сократить свои затраты, оплатив лишь их часть, скооперировавшись с другой компанией или компаниями, например, участвуя в конференции, полностью или большей частью оплаченной фирмой-устроителем, торговой группой или спонсором. У других организаций таких возможностей нет. Все эти факторы должны учитываться при составлении PR-бюджета.

Маркетинговый PR

Признанный авторитет в области PR Томас Л. Харрис (Thomas L. Harris) выделяет особый вид PR. Это так называемый маркетинговый PR (marketing public relations), который, как показывают исследования, прекрасно зарекомендовал себя в тех сферах, где прерогатива традиционно отдается рекламе. Он выделяет около 43 возможностей применения маркетингового PR — от позиционирования компаний как лидеров рынка и экспертов в своей отрасли и завоевания доверия потребителей до усиления слабых рынков и поиска новых. Как видно, функции, отводимые PR в комплексе маркетинга, разнообразны и значительны. Помимо спонсорства и программ связывающего маркетинга (affinity programs), маркетинговый PR может прибегать:

- к проведению семинаров;
- проведению мастер-классов;
- проведению конкурсов;
- поддержке социально значимых мероприятий;
- участию в общественной жизни города, от организации парадов и других торжеств до помощи в сборе продуктов питания для приютов или работе с добровольцами по благоустройству местных парков и других проектов по озеленению городской среды;

- организации образовательных программ, например компьютерных курсов и иных воспитательных и опекунских мероприятий.

Маркетинговый PR предоставляет широкий спектр возможностей для решения маркетинговых задач.

Благотворительные маркетинговые программы

Традиционно к компаниям обращаются за спонсорской или иной финансовой поддержкой по самым разным поводам. Причины таких просьб — и проблемы мирового масштаба (борьба с голодом, СПИД, рак, другие неизлечимые болезни, экологические программы по охране лесных массивов и рек планеты), и менее глобальные вопросы, например покупка автобуса для местной школы, организация доставки продуктов питания для престарелых или программы помощи для детей-инвалидов. Для компании существует масса возможностей, с одной стороны, помочь нуждающимся, с другой — проявить себя в важном и благородном деле.

Хотя принято считать, что лучше хоть что-то, чем ничего, этот процесс ко многому обязывает. Разумнее с самого начала продумать, как использовать программу с максимальной пользой, чем профинансировать однодневную акцию и на следующий день обнаружить, что при всех потраченных усилиях программа по большей части достойна того, чтобы ее, выражаясь компьютерным языком, «отправить в корзину».

Программа помощи неимущим или нуждающимся — прекрасное PR-решение, не требующее использования СМИ. Это тот самый случай, когда о благотворительном маркетинге говорят: «Помогая людям, помогаешь себе».

Компания может разработать план участия в благотворительных мероприятиях самостоятельно или совместно с какой-нибудь общественной организацией. В настоящее время многие фирмы осознают, что финансирование социально значимых программ приносит ощутимые дивиденды в виде общественного признания, приверженности потребителей и благосклонности большей части нужной общественности.

Оппозиция к благотворительному маркетингу

Казалось бы, маркетинговый подход под девизом «совершения добра» — относительно бесспорная тактика бизнеса. Однако у благотворительного маркетинга есть и свои противники. С точки зрения некоторых из них, бизнес должен строиться на рыночных законах, товары или услуги должны продаваться по рыночным ценам, обеспечивая прибыль

акционерам компании. Те, кто подписываются под этим мнением, считают, что их «долг перед обществом» явно преувеличен и что само это понятие устарело.

Они считают, что нет весомых аргументов в пользу того, чтобы использовать деньги компании (или инвесторов) на некие «добрые дела» вместо того, чтобы вкладывать средства в развитие бизнеса. Это мнение, равно как и *отношение*, достойное диккенсовского бессердечного скряги Скруджа, не так давно могло быть освистано и высмеяно.

Но времена изменились.

Сегодня, когда социальный, экономический и политический климат допускают самые полярные мнения, такая точка зрения тоже получила право на существование и даже обрела сторонников. Понятие *политическая корректность* высмеивается и уже само по себе становится политически некорректным, поскольку является мнением меньшинства и активно поддерживается лишь радикальными либералами. Разве суть маркетинга не заключается в том, «чтобы прислушиваться к мнению рынка и чутко реагировать на желания, заявленные общественностью»?

Это верно. Но опытные маркетологи без труда увидят попытку манипуляции статистикой и эмоциями. Диктор, приводящий статистические выкладки о том, что «95 % людей написали в адрес программы», забывает добавить, что если даже *каждый* поклонник этой программы разделяет взгляды ведущего, это более чем скромный процент относительно всего общества.

Излюбленный политиками и религиозными лидерами подход по принципу «всем известно, что» создает обманчивое впечатление того, что с ними единодушно согласна вся страна. На самом же деле эта фраза должна звучать так: «всем, кто меня выбрал, чтобы заявить о своем согласии со мной, известно, что», а это уже совсем иные цифры по сравнению с тем, что кажется поначалу.

Благотворительность и благотворительный маркетинг уже долгое время являются предметом жарких споров. Скажем только, что когда оппоненты благотворительного маркетинга доказывают, что все больше людей выступают против него, ссылаясь на результаты исследования, они не говорят о том, что рост с 9 до 10 % из числа опрошенных едва ли представляют собой значительный сдвиг в общественном сознании.

Что стоит за «благодетельями»

На самом деле у «благодетелей» весьма солидные позиции, и это доказывают исследования. Например, опрос общественного мнения, про-

веденный Research International в 1996 году, показал, что 86 % покупателей охотнее покупают товары, ассоциирующиеся с благотворительной социальной акцией. Кроме того, согласно данным этого исследования 86 % опрошенных ответили, что участие в добрых начинаниях значительно улучшает имидж компании в их глазах.

По результатам еще одного исследования этой организации, проведенного в 1998 году, 75 % компаний считают, что благотворительный маркетинг способствует улучшению корпоративного и бренд-менеджмента.

Укрепление репутации и позитивного имиджа может проявляться по-разному, например в стабильной цене акций, уменьшении затрат на поиск персонала, уменьшении текучести кадров, улучшении трудовой дисциплины, уменьшении количества несчастных случаев на рабочем месте и в возросшей потребительской приверженности.

Все программы компании должны учитывать настроение рынка. Когда PR-специалист представляет общественности миссию компании (вне зависимости от того, созвучна ли она большинству или же *представляет противоположное мнение*), будь то уникальное торговое предложение или заявление о системе ценностей, он должен убедительно аргументировать позицию фирмы.

В случае с благотворительным маркетингом позиция организации должна быть не менее убедительна. Общественность должна верить, что компания действительно искренне радуется за успех благотворительных начинаний. Откровенно своекорыстная акция ради упоминания фирмы в контексте какого-то полезного или популярного мероприятия не только не добавит организации общественных симпатий, но и вызовет *неприятные и отторжение*, существенно подпортит ее имидж и репутацию.

Кроме того, важно, чтобы сами руководители компании или иные ответственные за программу лица проявляли искренний интерес к своей акции. Если лицо, выступающее от имени предприятия, лишь произносит дежурные фразы, за которыми нет настоящего человеческого участия, общественность обязательно почувствует это и в дальнейшем не будет питать особого доверия и к другим проектам компании.

PR-профессионал должен периодически (эксперты рекомендуют ежеквартально) просматривать и обновлять PR-план и при необходимости вносить в него необходимые изменения. На решение PR-задач нужно время, и редко одной успешной PR-акцией можно мгновенно добиться долговременного эффекта, ведь рыночные условия постоянно изменяются. Пересмотр плана не означает, что документ обязательно будет *забракован*, просто три месяца — достаточный срок для того, чтобы определить, работает ли программа, *на верном она пути* или нет.

Кроме того, нужно внимательно следить за любыми колебаниями в настроениях важнейших значимых групп общественности (потребителей, акционеров, работников, регулятивных органов, общественных лидеров, СМИ) и поддерживать с ними отношения. Иногда новость или экономическое событие могут коренным образом изменить отношение людей к предмету кампании.

Человеческий фактор

Роль PR, помимо влияния на общественное мнение потому или иному вопросу, заключается и в умении «держать руку на пульсе» общества, и понимать факторы, которые влияют на человеческие чувства. Даже в современном мире высоких технологий профессионалы, принимающие важные решения в бизнесе, предпочитают иметь дело *людьми*, которые разделяют их ценности и приоритеты. Это не значит, что PR-специалист должен жертвовать своими ценностями, стремясь заполучить выгодную работу или клиента. Но если ценности далеко не одинаковы, профессионализм должен брать верх над возможными разногласиями и уровень оказываемых клиенту услуг не должен страдать. Не все доктора разделяют взгляды своих пациентов, но врачебный долг призывает медицинских работников оказывать посильную помощь любым больным. В идеале так должны строиться все профессиональные отношения. Хорошее отношение к общественности — залог успешного развития бизнеса.

Нельзя считать доказанным тот факт, что все компании-клиенты и их руководство понимают, *что* есть PR и *почему* он важен. Эксперт в области связей с общественностью Кеннет Дж. Грантовски (Kenneth G. Grantowski) отмечал следующее: «Одна из самых больших сложностей для тех, кто работает в области PR, — объяснить общественности, не говоря уже о руководстве, чем именно они занимаются и как их деятельность поможет компании в решении важных деловых вопросов... Чтобы стать полноправным членом команды своей организации, быть активно вовлеченным во все ее управленческие процессы, PR-профессионал должен четко понимать чаяния топ-менеджмента организации, изменения в политике компании и уметь объяснить все это на языке PR. Одна из основных форм проявления заинтересованности руководства — потребность в подтверждении и объяснении всего и вся, от самого факта существования компании до каждой из процедур».

В последнее время все чаще пишут о случаях злоупотребления должностными обязанностями, но есть и еще одна серьезная проблема — в начале XXI века менеджеры погрязли в рутине документов (и элект-

ронных, и бумажных), в которых каждый департамент подробно отчитывается о том, как и какая работа была проведена и каковы причины ее проведения.

Процессу движения отчетных документов между подразделениями компании или от организаций к вышестоящим ведомствам уделяется самое пристальное внимание. Поэтому как никогда важно обладать «прикрывающим тыл» документом, который послужит оправданием в спорной ситуации.

Исполнители на всех уровнях отмечают, что слишком сложно стало проявлять смелость или деловую инициативу в условиях, когда практически все силы и время уходят на написание отчетов по уже проведенной работе; тем не менее такова жизнь.

Руководитель, который не понимает всей важности PR для маркетинга, вряд ли сможет объяснить и доказать ценность PR-программы совету директоров или собранию акционеров. Именно поэтому PR-профессионал должен посвящать в детали своей работы не только коллег, но и тех должностных лиц, которые имеют отношение к запуску и контролю программы, и чье недопонимание может снизить ее эффективность.

Комплекс маркетинга включает в себя рекламу и PR в самых разных формах — это могут быть мероприятия, публикации, почтовые рассылки, постеры, сетевое общение, благотворительные и социально ориентированные программы, а также другие методы достижения поставленных целей. Несмотря на то что бизнес все больше зависит от технических и технологических решений, не следует отказываться от старых форм общения с людьми. Связь посредством личного контакта самая надежная.

Резюме

- Реализация PR-плана вкупе с другими маркетинговыми дисциплинами намного повысит эффективность, глубину воздействия и рентабельность программы.
- Опытные PR-специалисты знают, что нужно представить как «новость», а что больше подходит для тематической статьи или передачи (Filler).
- PR-профессионалы во избежание возможных рисков для репутации клиента предпочитают не иметь дела с представителями СМИ, склонными приукрашивать или передергивать факты.
- PR-профессионалы должны *планировать* освещение события в СМИ и *использовать* по максимуму каждый контакт с представителями медиакругов.

- Необходимо убедиться, что у руководителя компании или другого должностного лица, контролирующего PR-программу, достаточно четкое понимание сущности и роли PR в комплексе маркетинга, иначе эти люди не смогут оказать вам должную поддержку при рассмотрении вопроса советом директоров или собранием акционеров.
- PR-специалист должен держать в курсе событий всех тех, кто имеет отношение к реализации PR-программы.
- Комплекс маркетинга включает в себя рекламу и PR в самых разных формах: это могут быть мероприятия, публикации, почтовые рассылки, постеры, сетевое общение, благотворительные и социально ориентированные программы, а также другие методы достижения поставленных целей.

Библиография

1. *Thomas L. Harris*, *Marketer's Guide to Public Relations*. — New York: John Wiley & Son, 1991.
2. *Judith Rich*, *Public Relations and Marketing*, in *Philip Lesly*, ed., *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*, fifth edition. — Chicago: McGraw-Hill/Contemporary, 1998.
3. *Kenneth G. Trantowski*, *Positioning Public Relations with Management*, *Robert L. Dilenschneider*, ed. *Dartnell's Public Relations Handbook*, fourth edition. — Chicago: The Dartnell Corporations, 1996.

Раздел 5

Создание сообщения

Каким должно быть сообщение, транслируемое общественности?

Как сделать так, чтобы его заметили на рынке при всем изобилии альтернативных приемов и средств массовых коммуникаций?

И почему при обилии транслируемой информации общественность должна заинтересоваться именно этим сообщением?

Слежение за реальным рынком

Часто случается так, что красочная картинка в глянцево-м издании или ролик с участием мировых звезд и со спецэффектами затмевают сам предмет рекламы, а посетители пышной презентации вскоре забывают, чему она была посвящена. К сожалению, многие специалисты по маркетингу, придавая слишком большое значение форме, забывают, что основная цель рекламы — осведомленность и доверие потребителя к определенному продукту, услуге или иному рекламируемому предмету. Из-за этого сообщение (если попытка донести его вообще предпринималась) либо теряется, либо преподносится так, что проходит незамеченным для своей целевой аудитории.

Рекламист, публицист, писатель Джо Каппо (Joe Carro)* в своей книге «Будущее рекламы» (The Future of Advertising) отмечал: «PR будет пользоваться большим спросом по той простой причине, что в распоряжении PR-профессионалов больше СМИ, которые гораздо доступнее для клиента, чем рекламное время в эфире центральных каналов или пространство в национальных изданиях. Только представьте, какое поле для PR-деятельности открывают региональные деловые издания. В США

* В 1999-2000 годах Джо Каппо был к тому же президентом Международной рекламной ассоциации — International Advertising Association (IAA), глобального всемирного партнерства рекламодателей, рекламных агентств и СМИ, действующего с 1937 года и объединяющего представителей крупнейших субъектов национальных, региональных и всемирного рекламных рынков почти в 100 странах мира.

количество местных изданий наверняка превышает две сотни, в то время как национальные можно пересчитать по пальцам».

И все-таки до тех пор, пока руководители компаний не поймут, как важно донести свои идеи до нужной аудитории, создать в ее глазах целостный, способствующий развитию организации имидж, они будут с радостью отказываться от подробных статей в Crain's Detroit Business, San Diego или Philadelphia ради заметок в полколонки в таких престижных изданиях, как Fortune или Business Week.

Нереалистичные ожидания

PR-агентства, завлекая новых заказчиков, наперебой обещают им то статью в The Wall Street Journal, то рекламную вставку в The Today Show. Об этической стороне подобных заверений речь пойдет ниже, пока лишь отметим, что им вряд ли суждено сбыться.

В свою очередь, сами клиенты периодически предъявляют своим PR-агентствам совершенно нереалистичные требования разместить информацию об их компаниях в главных СМИ страны, хотя заявить подобные предприятия могут лишь о факте самого своего существования. Руководители и топ-менеджмент фирмы теоретически должны быть людьми умными, если уж смогли достичь своих высоких постов.

Поразительно, насколько у этих милых и умных людей преувеличено чувство собственной значимости, когда речь идет об освещении в прессе. В какой-то мере эти заблуждения можно объяснить «теорией» Энди Вэрла (Andy Warhol) о том, что каждый человек имеет право на 15 минут славы. Однако не следует принимать эту фразу столь буквально, стоит смотреть на жизнь реалистичнее.

Безусловно, личный успех или успех компании — это повод для гордости, но отнюдь *не новость*. И неправомерно думать, что сообщение о том, что некто является крупнейшим частным производителем обоев во всей Северной Америке, потеснит очередную новость о Кэмерон Диас (Cameron Diaz), Мэри Хиггинс Кларк (Mary Higgins Clark) или Генеральном секретаре ООН в утренней ТВ-программе.

Агентства и их клиенты иногда глубоко ошибаются, предполагая, какая новость сможет, по мнению продюсеров и редакторов, привлечь внимание широкой аудитории. В последнее время выбор СМИ действительно стал значительно богаче, чем раньше. Однако то, что всем этим медиаисточникам нужен материал для очередных выпусков, вовсе не означает, что они будут рады опубликовать все, что бы им ни прислали; и, кроме того, если заявление о системе ценностей не представляется

очевидным, не факт, что эти новости заинтересуют общественность. Особенно это относится к случаям, когда сообщение не соответствует общему направлению отдельного СМИ.

Разработчик новой компьютерной программы, изготовитель гитар или некто, убежденный в том, что общественность заслуживает того, чтобы узнать об усовершенствовании конструкции детских колясок, безусловно, будут интересны определенным *сегментам* читательской и зрительской аудитории, однако эти сегменты не входят в круг читателей The Wall Street Journal.

Описывая в уникальном торговом предложении достоинства предмета, сочинители рекламных текстов и пресс-релизов считают, что внимание продюсеров и редакторов лучше всего привлекут эпитеты «восхитительный», «взрывной» или просто «модный». Предполагается, что если нечто объявляется «модным», всем продюсерам и редакторам волей-неволей придется делать из этого центральную новость.

Глубокое заблуждение.

«Что» и «как» в сообщении

По словам признанного исследователя в области теории коммуникации Маршала Маклюэна (Marshall McLuhan), «средство сообщения само является сообщением», то есть сами средства коммуникации (в особенности телевидение) оказывают на общественность большее влияние по сравнению с тем, о чем они говорят. Однако это не значит, что сообщение излишне. В сущности, эти слова являются перифразом давно известной идеи: важно не то, *что* говорится, а то, *как* это говорится. Применительно к маркетингу, однако, нельзя выбрать «или/или».

«*Как*» предполагает творческое усилие и разумный выбор презентации сообщения, чтобы завоевать и удержать внимание общественности.

«*Что*» — некое обещание общественности определенных качеств товара, компании или иного предмета сообщения, и это не всем и не всегда удается. Уникальное торговое предложение — утверждение ценности (value statement) — маркетинговое понятие в наши дни столь же актуальное, как и полвека назад, когда эти процессы начали описывать с научной точки зрения.

Следует также учесть, *почему* люди должны откликнуться именно на это сообщение при выборе из миллиарда подобных ему.

Возможно, теория Маклюэна больше применима к эпохе становления электронных СМИ, когда они были в диковинку и сам факт их существования уже волновал воображение зрителей. В наши дни с широким

внедрением медиамира в повседневную реальность общественность стала более искушенной и разборчивой. Телевидение окружает нас и дома, и на работе, во многих приемных и офисах телепрограммы идут как музыкальный фон.

Подобно тому, как одни клиенты задают заведомо не имеющие точного ответа вопросы о том, сколько в среднем полагается тратить на PR, другие заказчики интересуются, что именно должна их компания сообщить общественности. По крайней мере на этот последний вопрос руководство должно знать точный ответ, прежде чем приглашать специалиста, который поможет создать и донести сообщение до аудитории. В конце концов, именно топ-менеджмент предприятия отвечает за то, что собой представляет организация и как она позиционирует себя на рынке.

Возможно.

Личный интерес

Очень часто руководство компании демонстрирует удивительно узкое или ограниченное понимание своей деятельности и довольно редко объективно оценивает свои истинные позиции и возможности. После того как у менеджмента фирмы будет выяснено, к чему организация стремится, каковы ее интересы, нужно подготовиться к тому, что каждый сегмент общественности, каждая из разнообразных ее аудиторий будет задавать такой вопрос: «А какой интерес это представляет для меня?» И ответ каждый раз должен быть разным.

Почему при всем многообразии выбора общественность должна отдать кому-то свое предпочтение? Почему она должна выбрать именно *эту* компанию, организацию, *этот* продукт, бренд или *это* мероприятие?

Можно придумать тысячу причин, одна благороднее другой, однако понятие «личный интерес» перевесит их все. В конечном счете общественность хочет иметь *отдачу* от своего выбора в поддержку того или иного бренда, мероприятия, политика, инвестиций, продукта... или чего бы то ни было.

Вот к чему нужно обращаться в сообщении к аудитории, и PR-профессионалы должны правильно ориентировать своих клиентов в этом процессе, при этом и учитывая интересы самого заказчика, и отбирая только то, что *может вызвать отклик у общественности*.

Ясность

Вспомните об успехе книги-бестселлера «Думай и богатей» (Think and Grow Rich), которую полвека назад раскупили миллионы людей, но которую большая часть из них так и не прочитала. Основное сообщение

для общественности было вынесено на обложку этой книги: позитивное мышление позволит человеку добиться всего, чего он хочет, если он всегда будет мыслить подобным образом. Когда люди прочитали это предельно ясное послание и уловили самую суть произведения, им уже было *необязательно* читать всю книгу. Другие примеры ясных сообщений:

- реклама, обращенная к людям, испытывающим сложности с финансами, начинается со слов: *Измени свою жизнь за 4 минуты*;
- популярная диета обещает снизить уровень холестерина за 8 недель;
- план с гарантией: *Похудей за 10 дней!*

Создавая эти и многие другие обращения к общественности, специалисты по маркетингу основывались на данных научных исследований, которые показали, что люди надеются найти средство, которое приведет *впечатляющий эффект легко и быстро и без особых усилий*. А если при этом можно еще и поправить здоровье, тем лучше.

Возможно, это упрощенный и даже циничный подход к решению серьезных проблем, однако нужно помнить: то, чем больше всего интересуются люди, не всегда важно для компании, однако тот продукт, который она предлагает, имеет значение для потребителей. Этот тезис применим к предмету любого PR-сообщения — от призывов проявлять большую социальную ответственность до покупки собственности на условиях таймшера. Новость должна быть краткой и давать гарантии потребительской ценности.

Как придать сообщению неотразимость

В арсенале PR-специалиста присутствуют разнообразные методики и техники влияния на отношение к чему-либо, на процесс принятия решений и в конечном итоге на поведение целевых аудиторий или рыночных сегментов. Однако сам процесс влияния не может начаться до того, как будет придумано само сообщение. Обращаясь к общественности, компания должна предельно ясно дать понять своим клиентам, кто она и что она хочет сказать.

Во времена жесточайшей информационной конкуренции, в эпоху кабельного телевидения и интернет-сайтов тем не менее не все материалы выходят в эфир или печать. Продюсеры и редакторы по-прежнему выискивают из мощного информационного потока новость *уникальную*, или, по крайней мере, представляющую интерес для читателей или зрителей и рассказанную так, чтобы на нее обратили внимание.

Они все еще хотят новизны и значительности. И тем активнее PR-специалисты должны отстаивать интересы своих клиентов, подавая сообщение так, чтобы общественность его обязательно заметила, чтобы оно притягивало формой и стилем, соблазняя и убеждая каждым словом. Для того чтобы добиться размещения материала в ведущем издании, недостаточно назвать компанию просто *лучшим, старейшим и крупнейшим* производителем булочек в Англии, работающим «по старинным рецептам».

Существуют компании, производящие оборудование для диагностики смертельных заболеваний, и если бы люди знали о таких предприятиях, многие жизни могли бы быть спасены. Но сообщения об этих фирмах или их продукции редко появляются в ведущих передачах или изданиях страны просто потому, что материал не был подан редакторам или продюсерам как достаточно интересный для общественности. *Вопрос о жизни и смерти людей не сочли достаточно интересным*. Можно голову дать на отсечение, что сообщения вообще не дошли ни до продюсеров, ни до редакторов или же были написаны настолько сложным профессиональным языком, что те сочли их непригодными для широкой аудитории.

Сравните этот пример с рассказами о том, что некто разработал новую компьютерную программу, или что какая-то женщина хотела бы выступать в выпусках новостей, предупреждая, что реклама вредна для умственного развития детей, или что кто-то усовершенствовал машину для попкорна.

Какую новость отберут для выпуска в эфир или печать?

Это будет зависеть только от уровня профессионализма PR-специалистов, которые будут готовить эти сообщения. Крайне важна подача материала.

Поиск подходящих медиаканалов для связи с общественностью

Сообщение должно быть лаконичным, убедительным и веским. Чтобы СМИ обратили на него внимание, выделили среди новостей других компаний, наперебой предлагающих свои материалы, сообщение должно быть особенно интересным.

Ощущение известности — всего лишь ощущение. PR-профессионал должен хорошо понимать, что известность — это лишь аспект потребительской осведомленности, хотя и весьма важный. Для того чтобы влиять на целевую аудиторию, PR-специалисту не обязательно рекламировать предмет своей кампании в традиционных средствах массовой информации.

Говоря о СМИ, важно отметить, что в течение полувека этот термин обозначал газеты, журналы, телевидение и радио. Времена изменились. Сегодня некоторые люди считают, что в будущем основным медиасредством, а также формой коммуникации станет Интернет. Это уже стало реальностью для многих миллионов людей; другие же считают, что бурно развивающийся Интернет, окончательно сформировавшись, станет одним из, а не единственным средством информации и коммуникации.

Некоторые исследователи поддерживают идею, что термин «медиа» применим к любой форме коммуникации. Они считают, что *диалог людей* также можно подвести под это понятие, поскольку это тоже коммуникативный акт. Еще в 1990 году такую точку зрения сочли бы абсурдной, однако всего десятилетие спустя люди, у которых есть персональный компьютер и модем, не выходя из дома, утверждают, что они — журналисты или издатели.

Весь медиамир стал менять свои формы. Многие ведущие газеты с мировым именем и вещательные компании, такие как журналы Time, Newsweek, The Journal of the American Medical Association и Harvard Business Review, ссылаются на новостные интернет-сайты, признавая тем самым равноправие всех медиаисточников. Исследователи оценивают их успешность тиражами.

В этом контексте человека, выступающего публично, можно рассматривать как медиаисточник. Конечно, некоторые скажут, что если выступление проходит в помещении, где проводятся обеды Национального пресс-клуба (National Press Club), то это будет одним из значительных медиасобытий: общение с целой комнатой именитых репортеров, редакторов, издателей и дикторов.

Все становится относительным и эклектичным; и форма, и форум, будучи разрозненными, не поддаются измерению в отношении эффективности того или иного сообщения в каждом конкретном случае. Не так давно этому явлению было дано определение «живое слово» (word-of-mouth).

Живое слово давно считается высокоэффективным средством в арсенале PR и рекламы, и можно долго говорить о том, что речь министра, выступающего на собрании, окажет на общественность гораздо больший эффект, чем статья на полный разворот в утренней газете.

Подобные примеры говорят в пользу теории Маршала Маклюэна. Совершенно очевидно, что поле коммуникационной деятельности в настоящее время значительно расширилось и продолжает расползаться, расставляя на пути самые неожиданные ловушки.

Сегодня обязанности PR-специалистов шире, чем просто передача сообщения редакторам и продюсерам или разработка стратегического плана для сотрудничества с некогда предсказуемыми СМИ. Конечно,

никто не станет нанимать PR-специалиста, чтобы провести акцию для десятка человек в чьей-нибудь гостиной. Игра стоит свеч только при большом охвате аудитории, а потому ценятся те медиасредства, которые могут его обеспечить. Значимы только крупные СМИ: большие тиражи дают масштабные результаты.

Тем не менее, несмотря на то что основная схема не претерпела значительных изменений, нельзя не заметить новые веяния. Вот некоторые примеры.

Фирма Starbucks чуть более чем за 10 лет успешно вывела на рынок новую концепцию: изысканный кофе для широких масс, а не в традиционных ресторанах, кафе или булочных.

Avon products, Amway, Shaklee, Mary Kay Cosmetics и другие успешные представители многоуровневого маркетинга создали компании, которые по размеру и доходности сравнимы с рыночными гигантами.

Менее чем за десять лет Христианская Коалиция (Christian Coalition) превратилась в один из мощных и влиятельных институтов по привлечению средств на благотворительные нужды, решению и регулированию социальных вопросов и обеспечению весомой электоральной поддержкой.

Фирма The Onion создала успешный интернет-сайт, основала газету и издательский дом, выпустивший несколько книг-бестселлеров.

Все эти компании достигли успеха *без помощи рекламы*, посредством умеренного и строго контролируемого применения медиа-средств, обычно радио и почтовой рассылки.

Успех этих компаний заключался в эффективности их сообщений, которые находили отклик в нужной целевой аудитории. Люди распространяли новость в личном общении в малых группах, и результат был потрясающим.

Задача воздействия на массовую аудиторию становится все сложнее, поскольку общественность эпохи инноваций и высоких технологий становится все более искушенной, циничной и разнородной. Но и сегодня ключом к любой аудитории остается сообщение, которое обещает, перечисляет достоинства и заявляет уникальность продукта, услуги или иного объекта PR-кампании. Даже фокусники, признающие, что все их чудеса основаны на искусных трюках с зеркалами, нуждаются в том, чтобы их работа была оценена.

Резюме

- Сообщение — это описание ценных качеств предмета PR-программы, привлекающее к этому предмету интерес общественности.

- Многие компании и частные клиенты вместо того, чтобы сосредоточиться на формулировании своего основного сообщения и последующего формирования нужного имиджа и продвижения на рынке, предпочитают создать для массовой аудитории яркую рекламу, которая не всегда доходит до целевой группы потребителей.
- Частные клиенты, руководители и представители компаний часто требуют от PR-агентств размещения сообщений в крупнейших СМИ, что нереалистично с точки зрения значимости предмета для этих СМИ.
- «Средство сообщения само является сообщением», то есть средства коммуникации оказывают на общественность большее влияние по сравнению с тем, что и о чем они говорят.
- *Как и что* говорится, *почему* люди должны откликнуться на сообщение — вот основные элементы успеха PR-программы.
- Чтобы привлечь внимание СМИ и в конечном итоге внимание аудитории, сообщение компании должно быть лаконичным, убедительным и веским.
- Несмотря на широкий спектр СМИ, сотни самых разных сообщений круглый год в любой день недели претендуют на одно и то же медиавремя и пространство. Поэтому, чтобы затронуть редактора, продюсера и общественность, новость должна быть особенно интересна.

Библиография

1. *Joe Capps*, The Future of Advertising. — Chicago: McGraw-Hill, 2003.

Раздел 6 Создание имиджа

Сообщение — это определение сути предмета PR-программы, раскрывающее его выгодные стороны, привлекающее внимание общественности и пробуждающее ее интерес. Это изложение неких ценностных ориентиров компании, в котором заявлена или подразумевается ценность предмета PR-программы для потребителей.

Имидж — это отражение того, как та или иная часть общественности *воспринимает* предмет PR-кампании (устойчивый образ субъекта в сознании общественности). Изучая восприятие компании общественностью, PR-консультанты привлекают самые разнообразные источники: данные дискуссий и комментариев, рекламные материалы, прямую почтовую рассылку, рекламу в местах продаж, личные отзывы людей (положительные и отрицательные) и многое другое.

Принимая все это во внимание, PR становится основным фактором того, какой именно имидж окажется в поле зрения общественности, и четкость, яркость, цвет и контрастность восприятия этого образа во многом весьма субъективны.

Имидж: восприятие и репутация

Название автобиографической книги известного кинопродюсера Линды Обст (Linda Obst) «Привет, он лгал» (Hello, He Lied), повествующей о Голливуде и киноиндустрии, уже многое говорит об образах и их восприятии. В заглавии подчеркивается, что не всегда все обстоит на самом деле так, как нам кажется или кем-либо преподносится.

PR-практиков часто называют «имиджмейкерами», и клиенты, заботясь о своем имидже, нанимают их, чтобы создать образ, нужный для общественности. Понятие «имидж» синонимично понятию «воспринятый образ», и, по мнению большинства, расхождение между действительностью и ее субъективным восприятием иногда оказывается очень значительным. Этот момент вызывает затруднения у специалистов PR.

Соглашаться с утверждением о том, что восприятие не тождественно воспринимаемой реальности, значит согласиться, что создаваемый

имидж — это обман. Однако очевидно, что это не всегда верно и, надо надеяться, так бывает только в *редких случаях*. Собственно, именно на PR-специалистах лежит почетная обязанность регулировать это соотношение. Создавая позитивный имидж, PR-специалист должен строго контролировать процесс и хорошо понимать, что этот имидж не порождение волшебных зеркал, таинственного тумана, ловкости рук или иных уловок фокусника.

Понятие «имидж» также тесно связано с понятием «репутация», причем последнее воспринимается как более связанное с реальностью, в то время как «имидж» имеет оттенок чего-то мнимого, даже иллюзорного. Эти различия не очень значительны. Однако национальные PR-агентства разработали практику репутационного менеджмента, чтобы подчеркнуть важность этого понятия. Никто при этом пока еще не считает достойным серьезного внимания менеджмент имиджа или тем более «управление имиджем»*.

В отношении и компаний, и частных лиц справедлива сентенция «*не по словам судят, а по делам*», однако слова имеют большое значение при создании и поддержании хорошей деловой репутации.

Важность последовательности

Однократное мероприятие или выступление создают некий имидж, однако репутация формируется в течение долгого времени и предполагает свою историю, а также последовательность образа и в некоторой степени предсказуемость поведения.

Роберт Л. Диленшнайдер, глава PR-агентства The Dilenschneider Group, отмечает: «...непредсказуемые люди подрывают свой собственный авторитет... истинной силы лидеры добиваются своей последовательностью... их стиль един во всех публичных проявлениях, во всем, что они говорят и делают: в книгах, встречах с общественностью, личных встречах, пресс-релизах и любых других каналах коммуникации с общественностью».

Розничная сеть магазинов одежды The Gap выпустила серию рекламных роликов, в которых преподносился яркий и современный имидж.

* Эти два явления необходимо различать. Менеджмент — деятельность по организации и обеспечению другой деятельности. А управление — деятельность по определению целей кого-либо или чего-либо, изменению целеполагания и оказанию воздействия на объект управления для достижения этих целей. Поэтому, возможно, не стоит переводить английский термин «репутационный менеджмент» нашим словосочетанием «управление репутацией».

Реклама продвигала определенный образ и молодежный стиль, представленный в последних коллекциях одежды. Но, как впоследствии выяснили исследователи, когда потребители пришли в магазины, то не нашли там ничего из того, что демонстрировала реклама, а товары, предлагавшиеся в действительности, не имели ничего общего с теми моделями одежды, которые показали по ТВ. Такой способ привлечения клиентов получил название «привлечь и переключить» (bait and switch): реклама зазывает, соблазняет покупателя, суля ему нечто совершенно неотразимое, а на самом деле оказывается, что как раз этого товара нет; но раз уж клиент пришел за покупкой, продавец пытается продать ему что-нибудь из того, что есть в наличии.

Возможно, реклама The Gap ввела покупателей в заблуждение непреднамеренно. Возможно, дизайнеры компании действительно полагали, что все модели в предлагаемых покупателю коллекциях стильные и красивые.

Может быть, рекламные ролики показали слишком рано, до того как показанные в них товары завезли в магазины.

Это уже не имеет никакого значения. В этой ситуации важно только то, что среди молодежи — своего целевого рынка — The Gap обрела репутацию фирмы, товары которой не соответствуют рекламе.

С точки зрения маркетологов, это влечет за собой две проблемы.

1. Создана репутация фирмы, которая показывает модные товары в рекламе, в то время как в магазинах предлагает менее стильные вещи.
2. Создана репутация компании, рекламе которой нельзя верить.

Преодоление негативного

После того как подобное восприятие сформировалось, его, конечно, можно изменить, но это потребует дополнительных затрат времени и денег, которые можно было бы выделить на новые маркетинговые программы, а не на исправление старых ошибок.

Между тем имидж компании, как и ее репутация, оказались запятанными.

К сожалению, иногда подобные истории начинают жить своей собственной жизнью. К примеру, когда негативные очерки появляются в СМИ и затем попадают в Интернет, то они становятся частью архива, и каждый, кто набирает название компании в поисковой строке, может вновь к ним обратиться. Это в свою очередь создает еще одну, третью проблему. Как говорят школьные учителя, отметка об успеваемости сначала войдет в классный журнал, а затем так и потянется за вами всю жизнь.

Сила имиджей и брендов

То, что потребитель предпочитает продукт всемирно известного бренда продукту обычному или менее именитому, отражает силу маркетингового влияния и то, как потребитель реагирует на имидж знаменитого бренда.

Еще одним доказательством силы бренда служит то, что часто знаменитое имя, идентифицируемое с его названием, не имеет никакого отношения ни к дизайну, ни к разработке или производству, ни к маркетингу и распространению этого продукта. Так, известные модельеры часто дают лицензию на использование своего имени в парфюмерной, ювелирной отраслях, производстве постельных принадлежностей, элементов декора и красок. Кельвин Кляйн (Calvin Klein) и Томми Хильфигер (Tommy Hilfiger), к примеру, действительно великие мастера своего дела, однако неужели общественность полагает, что они сами изготавливают джинсы, белье, мебель, парфюмерию и иные товары, носящие их имена? Сами они создают нечто гораздо более важное, чем продукт, — они создают бренд, и сила бренда особенно очевидна в модной индустрии, где ярлыки, которые всю жизнь нашивались с *изнанки*, сегодня являются большим залогом успеха, чем крой или оригинальная дизайнерская находка.

Когда именно имидж бренда становится основной торговой силой, одного «фирменного стиля» недостаточно — отчасти из-за множества копий и дешевых подделок. Легендарные дизайнеры, знаменитые розничные сети, а также неизвестные фальсификаторы размещают названия не просто *на лицевой стороне* изделий, а на самом видном месте. Если нужно убедиться в том, что вещь принадлежит бренду DKNY, Ralph Lauren, Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Burberry, Brooks Brothers, или Abercrombie & Fitch, достаточно одного беглого взгляда на продукт.

Потребители, с готовностью поддерживающие эту тенденцию, не удосуживаются развивать чувство собственного стиля, одеваясь во все, что ни предложит им известный дизайнер или торговая марка. Приобретая такие вещи, потребители тем самым просто беззастенчиво покупают готовый имидж.

Пассажиры на платформе, ожидающие своего поезда с The Wall Street Journal в одной руке и чашкой кофе Starbucks в другой, негласно заявляют о своих потребительских предпочтениях и в то же время о желаемом социальном статусе и имидже. Они выбирают газету, которую читают не все, а люди с достатком выше среднего, образованные и успешные, интересующиеся бизнесом и могущие позволить себе чашечку кофе, в два-три раза дороже обычного. Они платят за имидж.

Корпоративный имидж и исследование рынка в изменившемся мире бизнеса

Некоторые представители высшего руководства компании чувствуют себя не совсем уютно при обсуждении вопросов корпоративного имиджа, расценивая этот предмет как слишком поверхностный и не имеющий отношения к сути самого бизнеса. Подобное отношение — следствие полного непонимания того, как сильно изменился бизнес в последние десятилетия, что нередко случается, когда одно и то же руководство осуществляет неизменное направление развития организации и продолжает оперировать привычным и удобным размером прибыли. По мнению менеджмента, достаточно и того, что компания производит; фирма продает то, на что у общественности есть спрос, и до тех пор пока этот спрос сохраняется, имидж не является значимым фактором.

Но замените слово имидж на слово репутация, и вопрос из поверхностного сразу станет исключительно серьезным. Многим творческим, передовым, амбициозным и просто более молодым сотрудникам подобное отношение кажется проявлением корпоративной тупости, но это остается одной из самых больших головоломок современного бизнеса и примером власти и представлений, связанных с одним-единственным словом.

Исследования на протяжении нескольких десятилетий показали, что люди выбирают и принимают окончательные решения о покупке продукта из любой категории товаров — от ежедневной газеты до ресторанов, машин, туристических поездок и школ исходя из соображений имиджа и репутации.

Цена, качество, предлагаемые услуги, предоставляемые гарантии, ценность продукта и мириады других параметров у основных конкурентов — Coke и Pepsi; Ford и Chevrolet; Budweiser и Miller, United Airlines и American Airlines, Tiffany и Cartier; Wendy's и Burger King — часто совпадают. В конечном счете именно имидж делает продукт, бренд или компанию узнаваемой для покупателя.

Тем не менее остается загадкой, почему руководители столь многих компаний и организаций на свой страх и риск (с точки зрения маркетинга) рвутся вперед, не проводя исследований настоящего положения рынка. Ведь меняются представления. Меняются потребности. Компания, не настроенная на эти изменения и предпочитающая не задавать рынку лишних вопросов, следует по опасному пути.

Исследование рынка — очень важный компонент PR-плана, особенно в отношении создания корпоративного имиджа. К сожалению, многие

разработчики PR-плана часто опускают этот важный момент, полагая, что данные исследования маркетингового отдела, сторонних консультантов, рекламных агентств подойдут и им. Иногда этой информации достаточно, однако так бывает не всегда, и попытка реализации программы без предварительного определения «пульса» рынка может стать очень опасным и неоправданно дорогим мероприятием. Это можно сравнить с ситуацией, когда вы приглашены на вечеринку и ожидаете встретить там многих из своих друзей, но вместо них видите знакомые лица и никак не можете вспомнить, что это за люди. Правда, в бизнесе ставки и риски гораздо выше, чем провести время в незнакомой компании.

Многие директора обычно очень неохотно идут на проведение исследований, называя это тратой денег на подтверждение уже известных фактов. Представляется, что большинство таких руководителей, действительно являясь признанными экспертами в своей области, не желают заказывать дополнительное исследование рынка, чтобы не показаться недостаточно компетентными.

В других случаях они просто боятся, что результаты исследования раскроют вещи, о которых они не знали и не догадывались, хотя *должны были* знать.

Подобные опасения легко объяснить в поведении десятилетнего мальчика, однако взрослый человек должен осознавать, что невозможно быть профессионалом и превосходно разбираться во всем подряд без исключения, иначе не было бы так много процветающих фирм, специализирующихся на исследованиях разных сегментов рынка. Ведь именно понимание того, что даже самому опытному и блестящему специалисту есть чему поучиться и есть что узнать у профессионалов по исследованию рынка, и делает маркетинг и PR такими интересными и увлекательными.

Если проведенное исследование выявляет новые факты, ранее не известные и не учтенные, можно соответствующим образом скорректировать первоначальный план. Если же данные, полученные в ходе исследования, подтверждают правильность выбранной PR-стратегии, то это убедительно продемонстрирует сотрудникам компании, акционерам, СМИ и специалистам по ценным бумагам, что PR-программа управляется правильно.

Невозможно переоценить важность изучения рынка — потребительские симпатии и антипатии, особые предпочтения и ожидания, в зависимости от которых покупатели либо хранят верность продукту, либо готовы сменить его на что-то новое. Хороший PR-план может быть сформирован только на базе всестороннего изучения предмета PR-кампании изнутри.

Оно основано на надежных, объективных источниках, предоставляющих информацию для достижения поставленных целей.

Нередко, в очередной раз слыша, как представитель какой-нибудь фирмы заверяет, что общественность в восторге от продуктов компании, ее услуг или нового (рекламного) сообщения, удивляешься, откуда этот человек взял такие данные, ведь слухи (да и здравый смысл) свидетельствуют как раз об обратном. Очевидно, что представитель фирмы в подобной ситуации стремится сделать хорошую мину при плохой игре и, говоря именно то, что хочет слышать руководство компании, пытается представить организацию в выигрышном свете, практикуя худшие методы манипуляции и выдавая за мнение широкой общественности точку зрения единиц или меньшинства.

Подобные заявления обычно подкрепляются фактами, которые якобы «всемирно известны», однако на деле все эти данные явно преувеличены. При этом представитель компании убедит кого-то не в справедливости своих слов, а скорее в том, как далеки его сомнительные утверждения от действительности.

Иллюстрацией к вышесказанному может послужить пример одной табачной компании, сотрудник которой уверял репортера одного из национальных изданий в том, что корпоративная рекламная кампания, рассказывающая о благотворительных начинаниях фирмы, хорошо принимается общественностью и что последняя весьма высокого мнения о благотворительной деятельности компании. Но по иронии, в этом же номере издания была напечатана статья с общественным рейтингом 60 социально ответственных фирм, в котором эта табачная компания занимала 59-е место.

Ценность настоящего исследования рынка

Руководители, не желающие расходовать средства на маркетинговые исследования, иногда приводят аргумент, который может показаться справедливым: нередко СМИ и часть общественности не воспринимают исследования всерьез, считая их глупыми и даже фивольными.

Например, одна из основных статей воскресного выпуска Chicago Tribune, озаглавленная «В действительности вы — это то, что вы едите» (You really are what you eat), спрашивала читателей: «Вы любите сладкое, пряное, горячее? Приправы раскроют все секреты вашего характера».

Эта статья рассматривала соусы, заправки для салатов и приправы как некие ключи к внутреннему миру их потребителей через их вкусы. Так выяснилось, что люди, предпочитающие французские заправки, несколько стеснительны и не очень остроумны; выбирающие заправку

из голубого сыра — в большинстве своем мужчины средних лет, которые считают себя прекрасными собеседниками и склонны заботиться о своей физической форме, на деле, однако, предпочитая спорту телевизор; тот, кому нравится хрен, смел и отважен, любит риск и приключения.

На первый взгляд, это всего лишь довольно забавная и занимательная заметка о соусах и заправках, чуть более познавательная, чем гороскоп на каждый день. Но спонсор публикации, Ассоциация Соусов и Заправок (Association for Sauces and Dressings), утверждает, что данные проверены и абсолютно верны.

Согласно газете, «проведенные Ассоциацией исследования, устанавливающие связи между типом личности человека и его предпочтениями в области салатных заправок, подтверждают, что набор приправ может многое рассказать о психологии своего хозяина».

Эта же статья цитирует менеджера пищевой компании, утверждающего, что «желтую горчицу выбирают люди веселые, легкие, любящие быть в кругу семьи, а дижонскую горчицу предпочитают несколько более сложные натуры, которые при этом любят готовить».

Этот менеджер, как пишет газета, считает того, кто «выбирает коричневую горчицу», человеком, «любящим поесть».

Понятно, что найдутся люди, которые, прочитав подобную статью в одной из самых популярных американских газет, лишь посмеются. Однако другие, возможно, с менее развитым чувством юмора, лишний раз убедятся в том, что маркетинговые исследования не стоит принимать всерьез.

Печально, но факт: многие успешные и уважаемые компании ежегодно платят значительные гонорары «научно-исследовательским» фирмам, выдающим подобные материалы за «науку» и тем самым подрывающим доверие к серьезным психографическим исследованиям. Эти фирмы представляют более позднее воплощение явления 80-х — учреждений, исследующих тренды (trend shops), позиционировавших себя в качестве организаций по изучению подростковой субкультуры и прогнозировавших развитие предпочтений тинейджеров. Несмотря на миллионы, выделенные на проведение подобных изысканий, прогнозы были ненамного точнее предсказаний телевизионных экстрасенсов.

При аргументированном и цельном подходе с помощью психографических исследований выясняют, как люди реагируют на социальные и культурные явления, однако горчицу к явлениям такого порядка отнести никак нельзя. Серьезная статья-исследование может быть занимательной, но ее выводы должны содержать полезную для компании информацию. Например, в ходе исследования Retail Intelligence Group, проведенного при поддержке Nation's Restaurant News по всей стране

было опрошено более тысячи человек, завтракавших, обедавших или ужинавших вне дома, по крайней мере, два раза в неделю. Опрос показал, что постоянные клиенты ресторанов «лучше заказывают привычные блюда, однако у разных возрастных групп предпочтения совершенно разные». Предполагалось, что чем лучше рестораны будут понимать предпочтения разных возрастных групп своих посетителей, тем легче им будет учитывать вкусы целевой аудитории — при составлении меню, в маркетинговой политике, ценообразовании и т. д.

После изучения ответов пожилых людей, поколения беби-бума (baby-boom), поколения «X» (Generation X) и подростков, оказалось, что «самый значительный вывод исследования таков: чем больше известных брендов предлагает ресторан, тем лучше, так как посетители воспринимают это как заботу и уважение к ним. Эту точку зрения поддержали 46 % опрошенных».

Как свидетельствуют ответы респондентов, предложение ресторанами продукции известных брендов воспринимается как свидетельство того, что:

- ресторан проявляет заботу о посетителях: всего 46 %, ведущая группа — тинейджеры, 53 %;
- ресторан предлагает пищу лучшего качества: всего 42 %, ведущая группа — поколение «X», 46 %;
- это ресторан высокого разряда: всего 38 %, ведущая группа — тинейджеры, 43 %;
- это место, куда можно прийти еще раз: всего 36 %, ведущая группа — тинейджеры, 43 %;
- допустима более высокая цена за эти наименования: всего 26 %, ведущая группа — поколение «X», 28 %.

Каждый четвертый из опрошенных готов платить больше за любимые бренды — и продукты, и напитки.

Старшие представители поколения беби-бума и пожилые люди — те, кому за 50, — очень чувствительны к брендам. Примерно каждый третий предпочел бы ресторан, предлагающий большой выбор брендов в своем меню. Возможно, должно удивлять, что подростки также проявляют интерес к известным маркам: 69 % опрошенных сказали, что на их выбор при заказе блюд больше всего влияют наименования брендов продуктов питания. Трое из каждой четверки признали, что они стараются заказывать продукты определенных брендов.

Примерно 80 % от общего числа подростков сказали, что «в знакомых ресторанах они готовы попробовать новое блюдо, если в его составе есть продукты брендов, которые они знают и которым доверяют».

Согласно проведенному исследованию:

- тинейджеры чаще, чем люди других возрастных групп, придут в ресторан еще раз, если в меню упомянуты бренды бакалейных товаров и напитков;
- бренды соков наиболее важны для поколения «Y» (generation Y)* и наименее — для поколения беби-бума (топ-бренд: Tropicana);
- бренды кофе наиболее важны для пожилых и наименее — для тинейджеров (топ-бренд: Folgers);
- известные бренды бутилированной воды, мороженого и безалкогольных напитков имеют наибольшее значение для тинейджеров и наименьшее — для пожилых (топ-бренды: Evian, Breyer's, Coca-Cola соответственно);
- чайные бренды наиболее важны для старших представителей поколения беби-бума и наименее — для поколения «Y» (топ-бренд: Lipton);
- бренды приправ наиболее важны для поколения беби-бума и наименее — для тинейджеров (топ-бренд: Heinz);
- бренды сыра наиболее важны для тинейджеров и наименее — для поколения «Y» (топ-бренд: Kraft/Velveeta);
- бренды мяса наиболее важны для пожилых и наименее — для тинейджеров (топ-бренд: Jimmy Dean);
- бренды домашней птицы наиболее важны для пожилых и наименее — для поколения «Y» (топ-бренд: Tyson);
- бренды хлебобулочных изделий наиболее важны для старших представителей поколения беби-бума и наименее — для поколения «X» (топ-бренд: Wonder Bread);
- бренды круп наиболее важны для старших представителей поколения беби-бума и наименее — для тинейджеров (топ-бренд: Uncle Ben's).

После изучения результатов исследования один из консультантов в этой сфере бизнеса заметил: «Люди приветствуют новизну в моделях часов, но не в еде. Восприятие продуктов питания эмоционально окрашено и потому является серьезным препятствием в пищевой промышленности».

Еще одно наблюдение: поколение беби-бума придает значение статусу, имиджу, который ассоциируется с определенными брендами. Представители поколений «X» и «Y» заявляют, что меньше заботятся об имидже, однако их потребительская модель опровергает это заявление, особенно при покуп-

* Поколение родившихся после 1978, следующее за поколением «X»:

ке ими одежды и обуви. Проведенные исследования показывают, что эти поколения придают не меньшее значение брендам в области питания.

Согласно приблизительным оценкам, в стране* 75 млн представителей поколения беби-бума, 60 млн пожилых людей, около 70 млн представителей поколения «X» и 60 млн — поколения «Y».

Руководителям компаний, особенно тех, что представляют пищевую промышленность (хотя возрастной маркетинг имеет большое значение и в других сферах деятельности), подобные данные помогут принять стратегически важные маркетинговые решения. При подготовке PR-программы знание и понимание вкусов и предпочтений нужной аудитории бесценно.

Цель исследований заключается в том, чтобы предоставить компании информацию, которая расскажет о потребителях и основных значимых группах, позволит совершенствовать и саму компанию, и ее имидж в глазах общественности.

Кроме того, это своеобразная проверка.

Если исследование покажет, что потребителей в чем-то не устраивает компания, ее продукты или услуги, корпоративное поведение, взгляды на социальные вопросы, общение с социальными группами, если нет доверия к представителям фирмы, и существует масса других сложностей, то руководство такой фирмы должно узнать о проблемах до того, как они вылились во что-то серьезное — в статью рассерженного сотрудника или жалобу о дискриминации и т. д.

Руководство также должно быть в курсе, изменился ли имидж компании в лучшую или худшую сторону, или же он абсолютно не отличается от имиджа конкурентов. Примет ли менеджмент эту информацию к сведению, постарается ли изменить образ компании или же проигнорирует — это уже другой вопрос, однако решение о действии или бездействии должно приниматься на основе данных исследования.

Руководство может закрыть глаза на резкую критику, однако при этом оно рискует поставить свою фирму в ситуацию, которую пришлось в 90-х годах испытать нескольким крупным авиакомпаниям и другим известным корпорациям, которые навлекли на себя гнев и работников, и кредиторов, и потребителей. Немногие симпатизировали руководству авиалиний, и в результате пострадал имидж всей этой отрасли.

Само понятие «PR» предполагает двусторонний диалог. Компания (или организация) посредством эффективного PR на всех уровнях и со

* Речь идет о США.

всеми значимыми группами — сотрудниками, инвесторами, потребителями, регулятивными органами и СМИ — не только должна стремиться оказывать влияние на мнения и решения, но и прислушиваться к тому, что эти разные социальные группы хотят ей сказать. Безусловно, если ожидания или пожелания общественности нереалистичны и заведомо невыполнимы, компания может не обращать на них внимания в надежде, что критические настроения сами пойдут на убыль; но можно и объяснить аудитории, *почему то*, что она хочет, невыполнимо, и предложить ей что-то еще, показав заинтересованность в сотрудничестве. Вступая в диалог, компания имеет больше шансов завоевать доверие общественности, чем если бвi она никак не отреагировала или не высказала свое «отношение».

Исследование — ценное средство на любом этапе PR-программы — планирования, мониторинга ее эффективности и конечно же на этапе оценки результатов программы.

Использование исследований для выявления новых фактов

Противники использования исследований утверждают, что полученные результаты в лучшем случае просто подтверждают уже известные факта, кроме того, есть еще риск, что исследователь может манипулировать результатами, толкуя их по своему усмотрению. Бывает, что эти опасения действительно сбываются. Человеческий фактор, безусловно, имеет огромное значение, и иногда под влиянием обстоятельств люди лгут, вводят в заблуждение и подтасовывают факта. Однако, как пока-зывает практика, правда все равно восторжествует и те, кто пытался ее скрыть, получают по заслугам.

Бесполезно выдавать нечто за истину, как это сделала вышеупомянутая табачная компания, если всем известно (и факта подтверждают), что это неправда. В таком случае не помогут и ссылки на фальсифицированные исследования. Когда представитель компании утверждает, что компанию ценят, любят и уважают, в то время как независимые источники и выпуски новостей свидетельствуют об обратном, вряд ли он своим сообщением добьется того, что положение изменится и компанию действительно станут ценить и уважать. Организации, замеченные в попытке манипулировать информацией, на долгое время нанесли тем самым ущерб своей репутации и подорвали доверие к себе.

Бывает, что опрашиваемые в ходе исследования люди, отвечая на вопросы, говорят не то, что они на самом деле думают, а то, что, по их мнению,

ожидают от них услышать или то, что может характеризовать их с лучшей стороны. Это особо касается корпоративных опросов: сотрудники компании, которых просят поделиться своим мнением о руководстве фирмы и коллегах, избегают в своих высказываниях даже конструктивной критики, боясь потерять благосклонность высшего менеджмента. Профессиональные исследовательские организации принимают во внимание, что это может привести к искажению результатов и используют специальные методики для правильного толкования полученных результатов и отсекают дезинформацию.

Помимо данных специальных исследований повысить убедительность публикации о компании поможет полученная из различных обзоров и от фокус-групп информация об устойчиво высоких рейтингах среди постоянных клиентов, позитивные отзывы заказчиков и иногда даже конкурентов.

Для создания, поддержания, а также *смены* имиджа требуется творческий подход и определенные профессиональные навыки, но не менее важно, чтобы PR-программа основывалась на тщательно проверенных фактах.

Компания или организация должны выяснить следующее:

- каковы характеристики целевой аудитории (общественности или ее отдельного сегмента), к которой обращается компания;
- что является определяющим фактором для этой целевой аудитории при выборе конкретной компании или организации;
- что думает целевая аудитория — клиента, бывшие клиента, потенциальные клиенты, регулятивные органы, акционеры, потенциальные инвесторы, сотрудники, СМИ или другие сегменты общественности — о компании как таковой и в сравнении с конкурентами (причем каждая из этих групп оценивает компанию исходя из своих предпочтений и интересов);
- как воспринимается компания общественностью в сравнении с конкурентами по показателям: честность, опыт, доверие клиентов, надежность;
- считает ли общественность компанию инновационной, солидной, предсказуемой или скучной; имеет ли это значение для общего имиджа компании (даже если фирмы и организации считаются предсказуемыми и скучными, они часто высоко оцениваются в отношении надежности, честности и профессионализма);
- что имеет большее значение для общественности — цена или предлагаемое качество, достоинства и имидж;

- обращает ли общественность внимание на то, насколько активно проявляет себя менеджмент компании в вопросах социальной ответственности;
- если кто-нибудь наотрез отказывается иметь впредь дело с компанией, что послужило этому причиной;
- рекомендовал ли кто-нибудь компанию и ее продукты и услуги друзьям;
- как относятся к компании ее основные конкуренты (в каждой отрасли и в каждом бизнесе существует своеобразный рейтинг компаний — одни считаются лидерами и ставят планку, другие — в числе отстающих);
- если предметом PR-акции является не компания и не организация, а личность, благотворительное мероприятие или какая-то проблема, как можно оценить отношение общественности — от *совсем не заинтересованного до заинтересованного или одобрительного?*

Это только часть пунктов, которые следует изучить в ходе маркетингового исследования, прежде чем начинать любую имиджевую кампанию.

Меры, принимаемые после выяснения фактов

Даже если компания получит в ходе изучения общественного мнения подтверждение того, что имидж ее безупречен, ей стоит не останавливаться на достигнутом, а стараться укреплять и улучшать свой образ в глазах общественности, повышая свои рейтинги у верных клиентов, сторонников и сотрудников компании.

Если же исследование покажет, что имидж компании далек от позитивного (а возможно, даже крайне негативен), компании незамедлительно следует начать исправлять такое положение дел.

PR-профессионалы, определив природу и степень негативного восприятия компании или клиента общественностью, могут разработать соответствующий план по изменению имиджа. При этом большое значение имеют именно *природа и степень* такого восприятия. В некоторых случаях, например, сразу после появления убийственной для репутации компании публикации в прессе или репортажа на телевидении, руководство считает нужным немедленно укрепить пошатнувшийся имидж и с этой целью запускает весьма затратную PR-кампанию, хотя, в сущности, проблема не с имиджем как таковым, а всего лишь с одной конкретной ситуацией.

В данном случае начинать шумную кампанию по опровержению негативных толков будет абсолютно излишним, поскольку это привлечет внимание к негативной ситуации, в том числе той большей части (если не всей) аудитории, для которой эта новость прошла незамеченной. Если же негативная новость имеет под собой реальную основу, менеджмент компании и PR-эксперты должны в первую очередь определить, носит ли эта проблема единичный характер или, наоборот, широко распространена, сохраняется ли она по сей день или уже решена. В любом случае, невозможно переоценить важность достоверной информации о восприятии и оценке общественности при принятии ключевых бизнес-решений и планировании бюджета.

Если же исследование покажет, что компания не имеет *никакого имиджа* (если общественность плохо или вовсе не осведомлена о том, что существует такая фирма и о том, чем организация занимается), то в этом случае цели PR-кампании очевидны.

Вполне возможно, что организация является успешной, устойчивой и прибыльной, однако в то же время она известна лишь узкому кругу своих клиентов. Применительно к имиджу компания может быть уподоблена продукту, не имеющему бренда в супермаркете: вещь выставлена на продажу, но не замечается большей частью покупателей. Чтобы продать такой товар, продавец направит стратегию и тактику на создание более яркой упаковки, на размещение продукта на более выигрышных, заметных местах и на привлечение внимания к этому товару общественности, которая прежде не брала его в расчет просто потому, что не была с ним знакома.

Типы маркетинговых кампаний

Несмотря на то, что даже высшее руководство компании не всегда понимает, в чем состоит суть различий маркетинговых кампаний, эти различия весьма важны.

- *Корпоративные* программы рассказывают об организации, ее менеджменте, достоинствах, истории, размерах, миссии и репутации. Ими в основном интересуются финансовые аналитики, инвесторы, трудовые и регулятивные органы и возможные бизнес-партнеры по слиянию или приобретению компании.
- *Программы, связанные с продуктом или брендом*, ключевое внимание уделяют тому, что компания производит, распространяет и продает. Поскольку в таких организациях раскрывается, что именно фирма на данный момент может предложить общественности, то

в них более всего заинтересованы потребители, поставщики и аналогичные компании.

- *Имиджевые* программы (или корпоративные имиджевые программы) часто наиболее эффективны и длительны, однако обычно их хуже всего понимает менеджмент компании. Так происходит в основном потому, что руководители, принимающие решения, привыкли работать с фактами, в то время как имиджевые компании апеллируют к эмоциям аудитории и меньше всего опираются на факты. Цель типичной имиджевой кампании — убедить людей в том, что ее предмет по своеобразной шкале эмоционального восприятия находится где-то между очень привлекательным и неотразимым, и повлиять на *чувства* аудитории часто в степени, поддающейся количественному определению. Когда общественность признает, что ей нравится продукт, отдельный человек, компания или организация, что она любит и уважает их, восторгается ими, то довольно сложно определить степень ее симпатии; но в любом случае положительное отношение общественности очень благоприятно для бизнеса, особенно в долгосрочной перспективе. Если кто-то говорит, что ему «всегда нравилась» та или иная компания или продукт, то это больше чем сиюминутная симпатия, это говорит о преданности, лояльности бренду, о достоинствах бренда, большей стабильности и перспективах развития бизнеса в дальнейшем. Несмотря на то что этот результат очень желателен для фирмы, некоторые ее представители, особенно финансовой сферы, чувствуют некий дискомфорт, не имея возможности измерить степень симпатии аудитории в привычных денежных единицах.

Создание образов посредством слов

Одно мудрое выражение гласит, что лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Весьма и весьма успешная рекламная кампания сигарет Marlboro на протяжении нескольких лет в своих безупречных по качеству фотографиях рисовала на фоне живописных, величественных пейзажей образ мужественного ковбоя, как правило, с видом праздного безделья, иногда верхом на коне. Этим фотографиям не нужны были обычные 100 слов рекламного текста, через зрительные образы плакаты напрямую обращались к воображению зрителя, будили его фантазию, предлагали примерить на себя рекламную роль — открытые просторы и безграничную свободу. Ковбой с картинки стал воплощением неприкрытого эгоизма и уверенности в себе. Этому сообщению слова не были нужны.

Newport, другой успешный сигаретный бренд, любил рекламировать свою продукцию на фоне прекрасных водоемов. Эти плакаты, почти или совсем не содержащие текста, показывали молодых людей, отдыхающих на морском пляже, на берегу реки или гуляющих у водопада...

Большинство рекламных кампаний модной одежды и парфюмерных изделий добились успеха благодаря красавицам — моделям, часто экзотическим, загадочным, свободным, дерзким и надменным (или утонченным и кажущимся незащищенными). Многие из этих рекламных плакатов также не содержат текста, только логотип компании или имя дизайнера.

Основная идея и цель такой рекламы — пригласить зрителя «зайти» в картинку на журнальной или газетной странице, рекламном щите или постере, представить себя частью воображаемого мира — почувствовать себя свободным, как ковбой; беззаботным, как дети, резвящиеся на пляже; страстным и уступающим желаниям, как модели, предлагающие модную одежду и ароматы... своим «воображением» сотворить свой собственный «образ», имидж, почувствовать и испытать его, насладиться и пропитаться им, слиться с ним.

Фотографии, создающие эти рекламные образы, являются высокохудожественными образцами фотоискусства, они дорого обходятся компании, но передают все, что фирма хочет сказать, не используя (или почти не используя) слов. Образ, рисуемый фотографом, создает имидж бренда.

Грубая мужественность, укрощающая Дикий Запад, — *думай о Marlboro*. Солнечное лето на пляже, свежий морской бриз — *думай о Newport*. Элегантный, чувственный, яркий, страстный — *думай о* любом из сотни знаменитых дизайнерских брендов одежды или парфюмерии.

Более консервативные клиенты и руководители компаний на предложение о разработке имиджевой программы отвечают не менее выразительно и образно: хмыканьем.

Это та часть менеджмента, которая хочет четко видеть все факты, выгоды, преимущества в процентном отношении и в долларовом выражении; такие люди считают, что лучший способ привлечь общественность и повысить доходность бизнеса — это купоны на скидки и предварительные предложения. Зачем пытаться достучаться до потребителя через «образы» и имидж, когда есть формула: скажи, что ты собираешься сказать, затем скажи, что ты хочешь сказать, затем повтори, что ты только что сказал.

Несмотря на ошеломляющий успех некоторых рекламных кампаний, использовавших зрительные образы, чтобы донести свое сообщение

до аудитории, всегда найдутся руководители, не вполне понимающие ценность той или иной художественной идеи. Какая, в самом деле, может быть связь между горными массивами и каньонами или морскими пляжами и реками и уровнем продажи сигарет? И в какой части этого пейзажа поместить предостережение о вреде курения? И если мы платим за размещение информации в СМИ, то почему бы не использовать это пространство для рекламного текста о достоинствах продукта слов этак на 200!

Можно ответить коротко: одних людей мелодрамы трогают до слез, а неуклюжий клоун смешит, а других—нет. Если исследование установит, что именно любят потребители и что может вызвать их положительную реакцию, специалисты по маркетингу должны эксплуатировать именно эти симпатии без особых раздумий.

Таким образом, фотография — это очень эффективный способ донести нужную идею до аудитории, а одно удачное фото может заменить тысячу слов.

А как же дело обстоит в области PR, где специалист не может проконтролировать так жестко, как в рекламе, место публикации в издании? Может ли удачная фотография в пресс-ките возыметь такое же воздействие на зрителя, как рекламный щит над торговым центром? А как же старательно вырабатываемые ключевые пункты сообщения, утверждение ценности и уникальное торговое предложение?

Конечно, графическое оформление обложек пресс-кита, каталога, годового отчета или брошюры должно соответствовать общему корпоративному стилю, а во время проведения ширококомасштабной рекламной акции учитывать и ее стилевые особенности. Однако было бы некорректно советовать строить PR-стратегии исключительно на фотографиях.

По сути, трюизм о том, что лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать, справедлив и в обратном смысле: иногда одно слово стоит тысячи изображений. Производители автомобилей убедились в правильности этого несколько десятилетий назад, как только стали серьезно изучать общественное восприятие названий тех или иных моделей. Например, наименование Chevette никому ничего не говорило, а вот название Impala означало нечто элегантное, полированное и быстрое. Belvedere компании Plymouth ассоциировалось с умеренной скукой, а Fury — с неудержимой мощью.

По мере развития автомобильной промышленности все модели машин стали похожими друг на друга, и покупатели выбирали те из них, чьи названия вызывали желаемые образы — образы, отражающие дух странствий и новых впечатлений — Explorer, Expedition, Caravan, Navigator, Bronco, Range Rover...

Правительство США использовало магическую силу слова и в своей политике. Битвы и войны стали большим, чем просто битвы и войны; они назывались операция «Щит пустыни» (Operation Desert Shield), операция «Буря в пустыне» (Operation Desert Storm), операция «Освобождение Ирака» (Operation Iraqi Freedom) и т. д.

Немало возмущивший борцов за свободу закон, ограничивающий некоторые сферы гражданской активности и облегчающий доступ государственных структур в частную жизнь граждан, обозначили как Закон о патриотизме (Patriot Act); а стратегия, которая, в сущности, уменьшила экологический контроль, была названа Инициатива «Чистое небо» (Clear Sky Initiative). Можно по-разному относиться к тому или иному политическому курсу, проводимому правительством, однако интересно, как, спустя годы резкой критики методов Мэдисон Авеню (Madison Avenue), политики ныне активно пользуются такими же методами.

Такие понятия, как институт, фонд, коллектив, кооперативное общество и исследовательский центр, даже если штат этих организаций состоит всего из двух человек (или даже одного), рисуют образ сообщества профессионалов, олицетворяющих интеллектуальность, мощь, проницательность всего лишь с помощью одного слова.

Понятия *либеральный* и *консервативный* говорят о многом для любого из представителей этих противоположных политических лагерей.

Вне политического контекста в качестве очень емких понятий можно привести слова *духовно независимый*, *освобожденный*, *гуманитарный*, *общественно сознательный*, *гуманист*, *новый век* и *нестандартный подход*.

Образы, которые рисуют эти понятия, у каждого свои и каждый интерпретирует их в рамках своей индивидуальной комфортной зоны.

Разработка корпоративного имиджа, создающего связи и бренды

Некоторые бизнесмены уверены, что придавать слишком большое значение имиджу компании несколько легкомысленно да и не нужно, если фирма предлагает востребованный рынком продукт по хорошей цене. Возможно, они по-своему правы. Каждый имеет право развивать свой бизнес так, как считает нужным и правильным. Однако создать бренду, продукту, компании или личности имидж, который будет воздействовать не только на рациональную часть сознания общественности с помощью фактов и перечисления достоинств, но

и на эмоции аудитории, — идея достойная и весьма полезная для развития бизнеса.

Если компания узнает из проведенного исследования, что большая часть ее целевой аудитории высоко оценивает социальную ответственность, то в коммерческих интересах этой организации финансировать в своем районе приют или пункт питания для бедных или программу по охране окружающей среды, тем самым выделяясь среди своих конкурентов и выстраивая имидж, соответствующий ожиданиям нужной общественности.

Однако образ должен всегда соответствовать действительности. Одни компании заявляют, что любой товар, купленный у них, подлежит обмену или возврату по желанию клиента, другие не идут на такие условия. Для компании, известной интенсивным загрязнением окружающей среды, было бы наивным в публикации объявлять себя борцом за экологическую чистоту. Заботиться об имидже — значит внимательно следить за тем, как аудитория воспринимает предмет сообщения (компания, организация, личность), который не может быть оторван от общества и не зависеть от мнения окружающих.

Предоставление гарантий, либеральная политика по обмену товара, бесплатная доставка, специальные скидки в утренние часы, скидки для пожилых и студентов, бесплатная парковка, услуги по упаковке подарков, дополнительные преимущества при семейном посещении магазинов (детские книжки-раскраски, кепки, футболки, бесплатное проживание для детей в отелях), особое отношение к постоянным клиентам — вот методы, с помощью которых компании стремятся привлечь и удержать заказчиков. Банки чрезмерно сосредоточивались на идее персональных менеджеров и других VIP-услугах, и вскоре их клиенты обнаружили, что все вкладчики автоматически получали статус VIP, а потому само понятие статуса обесценилось. Лучше было бы просто сказать: «Каждый клиент — это VIP-клиент».

Однако многие банки, у которых в 90-х дела слегка пошатнулись, вместо того чтобы вкладывать средства в разнообразные программы по привлечению новых клиентов, резко ограничили благотворительные акции с целью экономии, сделали бесплатные ранее услуги платными и тем самым еще больше усугубили свое положение.

Когда кризис коснулся технологической отрасли, большинство компаний в этой сфере одна за другой обрушивали на общественность объявления о своем закрытии, сокращении объемов деятельности и персонала. PR-специалисты, представляя новости в этот период, старались либо «сделать хорошую мину при плохой игре», говоря, например, о том, что их клиенты не пострадали от этого кризиса, либо пытались найти способ

привлечь внимание прессы, сообщая, что их заказчики борются, чтобы выстоять в этой непростой ситуации.

Обе эти PR-стратегии практикуются сторонниками высказывания «любая известность — уже хорошо», но ни одна из этих двух стратегий не принесет компаниям ни новых клиентов, ни новых бизнес-партнеров. Людям нравится носить кепки и футболки с логотипами фирм *побеждающих*, а не *побитых*. Создание позитивного имиджа предполагает контакты с общественностью на позитивной основе.

Примите во внимание те аспекты и те качества, которые ценятся целевой аудиторией. Подумайте об уникальном торговом предложении, о том, что действительно делает продукт отличным от других, почему общественность должна им заинтересоваться и почему она *должна захотеть им заинтересоваться*.

А теперь подумайте о тех словах и образах, которые лучше всего донесут до общественности то, что компания хочет ей сказать. Старайтесь отразить это сообщение всеми доступными вам средствами — в печатных материалах, пресс-релизах, при организации мероприятий, спонсорской деятельности, официальных документах, в речах, в рекламе...

Будьте активны и берите на себя инициативу при общении с общественностью. Во времена жесткой конкуренции потенциальные клиенты вряд ли будут настойчиво интересоваться какой-то определенной компанией, в то время как конкуренты фирмы активно привлекают возможных заказчиков к себе.

Больше всего компания, организация или участник благотворительного мероприятия стремится заслужить любовь и признание общественности, быть «у всех на устах». Самый верный способ добиться этого — не просто стремиться, а начать рассказывать о себе.

Резюме

- *Имидж* — это устойчивый образ субъекта рынка (предмета PR-кампании) в сознании общественности.
- То, что потребители предпочитают покупать товары всемирно известного производителя, подтверждает силу маркетинга и подверженность покупателей влиянию имиджа того или иного известного бренда.
- Исследования показывают, что потребительские решения принимаются на основе имиджа и репутации компании.

- Руководители часто сопротивляются проведению маркетинговых исследований, потому что считают, что и без того имеют достаточное представление о своем секторе рынка.
- Цель исследования заключается в сборе сведений о потребителях и значимых аудиториях, а также той информации, которая поможет выработать правильную имиджевую стратегию. Кроме того, данные исследования — это проверка теоретических предположений на практике.
- Компания должна верить в ценности, провозглашаемые ее PR-программой, и стремиться убедить и привлечь общественность не только на рациональном, но и на эмоциональном уровне.
- Имидж должен быть правдоподобным и не противоречить информации о предмете. Маркетологи должны активно продвигать имидж, инициируя контакты с аудиторией.

Библиография

1. *Robert L. Dilnschneider*, ed., *Public Relations: An Overview*, in *Public Relations Handbook*, fourth edition. — Chicago: The Dartnell Corporation, 1996.
2. *Sue Vering*, You really are what you eat // *Chicago Tribune*, 2003. — June 22.
3. *Generational Preferences and Food Brands*, a 2002 study sponsored by the Nation's Restaurant News and conducted by the Retail Intelligence Group of Tampa Florida.

Раздел 7

Критическая оценка: связи с инвесторами

Стиль и язык обычных PR-сообщений прост и ясен. Разработка PR-стратегии, написание пресс-релиза, продвижение предмета PR-кампании, завоевание известности, подготовка публикации в прессе и устных выступлений или подготовка к интервью — все эти этапы обычной PR-деятельности ориентированы на широкую общественность и поэтому оперируют простыми понятиями. Однако финансовые рынки и в особенности сектор ценных бумаг живут по своим законам и говорят на своем языке. Для того чтобы разработать успешную PR-программу по привлечению инвесторов, хорошо бы для начала получить хотя бы общее представление об этом неведомом мире.

Отношения с инвесторами: особые PR-программы

Отношения с инвесторами (*investor relations, IR*) — весьма специфическая разновидность PR. Хотя цели в этой области вполне обычны для любой PR-программы (своевременное предоставление информации и влияние на процесс принятия решений), здесь специалист по связям с общественностью должен обладать определенными юридическими познаниями, не обязательными для PR в других типах частных компаний. Ключевое понятие здесь — тип собственности, в одном случае это «частная собственность», то есть фирма находится во владении частного лица, семьи, группы инвесторов, другой фирмы, в другом — акции компании находятся в свободном доступе в торговой системе NASDAQ* или на мировых фондовых биржах.

У создания сообщений, которые побуждают общественность покупать и продавать акции компании или на основании полученной информации совершать другие операции с акциями, есть свои нюансы, не характерные для других областей PR.

*NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotation) — Национальная ассоциация игроков на электронной бирже.

Фондовые биржи и Национальная ассоциация работников с ценными бумагами (National Association of Securities Dealers, NASD), так же как и Комиссия по ценным бумагам (Securities and Exchange Commission, SEC), работают по определенным правилам. И люди, ответственные за связи с инвесторами, должны эти правила хорошо знать.

В начале 2003 года исследования фондового рынка показали, что около 70 % населения США «присутствовали на рынке». Несмотря на такой высокий показатель вовлеченности населения, более внимательный обзор показывает, что значительная часть из этих 70 %, особенно мелкие инвесторы, — владельцы акций в разнообразных взаимных фондах. Хотя владельцы акций во взаимных фондах — «игроки» на рынке ценных бумаг, их роль несопоставима с теми, кто владеет сотнями тысяч акций одного или нескольких предприятий.

Другие лишь владеют акциями компании, на которую работают, в большинстве случаев это социальный пакет сотрудника. Такой капитал обычно обладает рядом ограничений по использованию — чаще всего это оговорка, что акции не могут быть проданы до определенной даты или юбилея организации. В других случаях акции могут быть отданы в доверительное управление, тогда права владельцев также могут быть несколько ограничены.

Во многих случаях у работников, руководителей предприятия, а также сторонних инвесторов есть выбор — купить определенное количество акций по фиксированной цене в течение строго определенного периода времени. На их решение, влияет информация, от которой зависит цена акций.

Вне зависимости от того, сколько людей, на каких условиях и в каком количестве обладают акциями, ответственность PR-специалистов в этой сфере очень высока и не только из-за профессионального долга. У их PR-программ мало общего с описаниями преимуществ кирпичной кладки, алюминиевой обшивки или с определением типов людей, предпочитающих коричневую или желтую горчицу. Если специалист по связям с инвесторами (IR-специалист) выглядит несколько серьезнее обычного пресс-агента, то для этого есть веские основания. Ведь цель IR-профессионала — убедить общественность в том, что акции компании достойны того, чтобы люди вкладывали в них свои личные и пенсионные накопления.

Кроме того, сообщения, которые фирма, становясь акционерной компанией, и в процессе последующего общения с акционерами распространяет во время первоначальной продажи акций, существенно различаются.

При общении со своими акционерами компания руководствуется набором специальных требований, что именно говорить общественности и с какой периодичностью. Некоторые компании с целью установления доверительных отношений со своими акционерами и создания у них чувства стабильности выходят за рамки обычных отчетов.

Но есть другая причина стремления к тесным связям с акционерами, особенно в случае взаимных фондов. Эта причина — *выкуп* акций в произвольном наборе.

Так же, как владельцы акций ежедневно (а иногда и чаще) просматривают финансовые сводки о прибылях и убытках и продают акции в благоприятный момент с целью минимизировать потери, владельцы акций взаимных фондов проверяют свои заключительные цены и продают или *выкупают* акции фондов по этим же причинам.

Менеджеры фондов знают, что выкуп значительного количества акций, особенно если фонд падает в цене, повлечет *еще больший* спад и потерю прибыли. Таким образом, понимая, что стабильность важна как для вкладчиков, так и для компаний-акционеров, руководители фондов и инвесторов понимают, что постоянный поток информации в виде обычных и электронных писем, информационных бюллетеней, уведомлений, отчетов, брокерских сообщений, а также новостей в СМИ снимает ненужную напряженность и тем самым уменьшает вероятность того, что акционеры начнут сбрасывать свои акции при малейшем колебании цены.

Связи с инвесторами и общественностью для изначального открытого предложения (IPO)

Когда владелец компании решает превратить ее в акционерное общество, самое важное событие в процессе этого превращения — *изначальное открытое предложение* (initial public offering, IPO), первая продажа акций предприятия широкой общественности, когда инвесторы получают возможность стать совладельцами компании. Процесс начинается с этапа планирования, предваряющего регистрацию, и заканчивается закрытием предложения.

Координация работы по связям с общественностью и инвесторами

На стадии, предваряющей официальную регистрацию, работа специалистов по связям с инвесторами довольно простая и даже механи-

ческая, однако связи с общественностью пока еще частной компанией поддерживаются на прежнем уровне.

В это время по двум причинам крайне важно, чтобы деятельность по связям с общественностью и инвесторами была скоординирована. Во-первых, PR-деятельность должна быть направлена на создание привлекательного имиджа компании и при этом учитывать, что регулятивные органы оценивают, насколько такая деятельность приемлема и своевременна в преддверии предстоящей регистрации. Во-вторых, у фирмы есть шанс сделать изначальное открытое предложение, и если оно пройдет неудачно, это окажется не самой привлекательной страницей в истории компании и не пройдет незамеченным для исследователей, регулятивных органов и других участников рынка.

На этапе регистрации дирекция компании санкционирует IPO, начинают работу страховщики, юристы и бухгалтеры готовят документы, необходимые по правилам Комиссии по ценным бумагам.

Бизнес-план

PR-план совершенно необходим для того, чтобы придерживаться намеченной стратегии и не выходить за рамки выделенного на это бюджета. Не менее важно, насколько PR-план вписывается в общий маркетинговый план компании. Конечно, бизнес-план — неотъемлемая составляющая бизнеса, однако, если компания готовится продать свои акции и стать акционерным обществом, то бизнес-план важен как никогда. Это основной документ, представляющий для внимательного изучения одновременно компанию, ее менеджмент, продукцию, место на рынке, настоящее и будущее фирмы.

У длины и степени детализации бизнес-плана, так же как и у PR- или маркетингового плана, нет заданных стандартов, и они полностью зависят от организации-составителя. В 90-х годах XX века, во времена массового появления интернет-компаний получили распространение весьма краткие бизнес-планы; они были короче, чем внутренние меморандумы в некоторых фирмах. Бизнес-план должен содержать как минимум следующие пункты:

- постановку бизнес-целей;
- ясное и четкое описание предлагаемых продуктов и услуг;
- анализ конкурентоспособности и сравнение в *особом долларом выражении и с указанием рыночной доли*;
- полный анализ рынка, включая историю и рост, настоящий статус и краткосрочные и долгосрочные перспективы;

- стратегию позиционирования;
- маркетинговый план;
- детальный профиль менеджмента компании, уделяющий особое внимание достижениям и сильным сторонам;
- подробный финансовый отчет, включающий реальные и потенциальные затраты на проведение исследований, фиксированные и возможные эксплуатационные расходы, затраты на пособия, лицензирование, оплату юридических, маркетинговых и управленческих услуг.

Кроме того, рекомендуется предварять бизнес-план кратким резюме, фиксирующим основные ключевые моменты информации о компании. Такое резюме может занимать от двух до пяти страниц и содержать следующие пункты:

- компания: один или два параграфа, раскрывающие, что представляет собой компания и чем она занимается; возможности: краткое обоснование успешности и прибыльности компании и то, на какие потребности и пожелания общественности она ориентирована;
- общий объем рынка: размер и характеристики реального и потенциального рынков, на которых может быть предложена и успешно реализована продукция компании;
- люди: краткие характеристики ключевых представителей компании, обязанных обеспечить успех в реализации намеченного плана и доверие к компании в условиях жесткой конкуренции.

Цели и стратегия

Как и при создании маркетингового и PR-планов, четкое формулирование стратегии и планирование помогут придать деятельности скоординированный и направленный характер на всех ее стадиях — предрегистрационном этапе, ступени IPO и на стадии образования акционерной компании.

Основные задачи при этом — донести сообщение компании до нужных участников финансового рынка, в частности, и до аудитории (потенциальных инвесторов) в целом; обеспечить информационное присутствие, правильно организовав коммуникацию с целевыми группами ответственности.

Предрегистрационный этап

Некоторые профессионалы в области связей с инвесторами рекомендуют разрабатывать план как можно *раньше* до начала процесса регистра-

ции. Поскольку обычно юристы, бухгалтеры и государственные органы работают далеко не со скоростью света, это весьма разумный совет.

Действительно, если компания на определенном этапе своего развития решает стать акционерным обществом, соответствующее PR-освещение будет вполне полезным и логичным. PR-специалисты могут соответствующим образом «предварительно подготовить» рынок, обеспечив необходимую коммуникативную связь с потенциальными инвесторами, позиционируя компанию как активную и упорную в достижении своих целей, создавая позитивный имидж компании.

Доброе имя и хорошая репутация фирмы означают, что в нужный момент общественность окажется более склонной инвестировать средства в эту компанию, чем в организацию, преследующую только *личные* интересы. Аналитики по инвестициям весьма чувствительно относятся к настроениям общественности, признавая, что во многом ценность акций фирмы будет зависеть от того, как фирму воспринимают люди (любят, ненавидят, равнодушны).

Хороший PR полезен для бизнеса, но если предположить, что когда-нибудь в будущем компания решит предложить свои акции на рынке, PR приобретет первостепенное значение.

Однако как только начинается сам процесс, правила игры внезапно меняются. Правила Комиссии по ценным бумагам SEC предусматривают мораторий на любые действия, которые могут быть расценены как оказывающие влияние на рынок. В течение этого периода маркетинговая активность замирает.

На предрегистрационном этапе проходит так называемая «предрегистрационная генеральная уборка», и компания проходит этап реконструкции. Модель организации, приемлемая для частного предприятия (а она может быть самой разной и зависит только от воли владельца), перестраивается в структуру, более подходящую для акционерной компании, которая обычно защищает интересы инвесторов и предохраняет от таких злоупотреблений, как например, инсайдерные торговые операции. С учетом нового статуса вносятся исправления в договоры о регистрации компании, разрабатываются новые правила финансовой отчетности и контроля или корректируются прежние, пересматриваются зарплаты работников, решаются налоговые вопросы, принимаются необходимые методики и процедуры.

Ведущую роль в этих переменах играют обычно специалисты по связям с инвесторами; кроме того, PR-профессионалов необходимо привлекать к разработке общей коммуникативной политики компании. Программа должна включать связи с общественностью, финансовыми кругами,

а также многократные юридические проверки документов и консультации — и все это на глазах у всего света. Надоедливые отчеты о встречах и конференциях в этот период становятся обязательными.

На этом этапе все коммуникационные акции (реклама, информационные бюллетени для работников, справки и другие раздаточные PR-материалы) должны быть подвергнуты пересмотру, чтобы все компоненты программы находились в полном соответствии с выбранной стратегией. Очень важно, чтобы в этот период, пока Комиссия по ценным бумагам SEC не снимет ограничения на маркетинговую деятельность, все те, кто был вовлечен в процесс коммуникации, сосредоточились на процессе создания сообщения и чтобы как устные, так и письменные коммуникации были правильно организованы. По этой причине компании для обеспечения последовательности и согласованности используют для своих сообщений видео и презентации PowerPoint.

Специалисты по связям с инвесторами должны абсолютно четко понимать суть установленных законом запретов, ограничивающих любую деятельность на предрегистрационном этапе и на этапе регистрации. Сообщение компании — основной элемент PR-программы — обретает особое значение при презентации его финансовому сообществу. На этой стадии менеджменту очень пригодятся исследования, определяющие сильные и слабые стороны фирмы и то, как она воспринимается обществом в целом и отдельными его представителями.

Нужно знать, что думают люди о компании, и реагировать на проблему до того, как это сделает кто-нибудь, настроенный по отношению к организации негативно.

Несмотря на то что обычно юристы и PR-профессионалы воспринимают друг друга как соперников (юристы склонны предоставлять как можно меньше данных, в то время как основная цель PR-специалистов состоит в распространении информации), в этот период им нужно стать союзниками и тесно сотрудничать.

Юристы должны инструктировать специалистов по связям с инвесторами и общественностью о применяемых законах о ценных бумагах, ограничениях; советовать, о чем можно и о чем нельзя говорить в сообщениях. Специалисты по связям с инвесторами должны знать, какая информация больше всего интересует представителей СМИ и финансистов, поэтому при подготовке ответов в дозволенных пределах на ожидаемые вопросы им необходима юридическая консультация.

Во многих отношениях изначальное открытое предложение компании — это детализированная версия бизнес-плана, который предприниматель может представить в банк или инвестору для получения кредита.

Оба документа содержат основные сведения об организации: что она собой представляет, размер и охват рынка, которого она стремится достичь, масштаб конкуренции, необходимые средства для организации производства в определенный период времени, краткосрочные и долгосрочные цели, критерии и график оценки эффективности, организационная и управленческая структура и опытность топ-менеджеров предприятия, существующие контракты и обязательства самой компании и других по отношению к ней, а также дополнительные реальные или потенциальные ресурсы или иные факторы, которые помогут в достижение ее целей.

Каковы экономические и рыночные условия в период изначального открытого предложения, как они влияют на достижение целей компаний?

Если во времена технологического бума в 90-х годах XX века новые производства создавались одно за другим и казался неограниченным доступ к денежным средствам, то сейчас большинство компаний считают, что их IPO на рынке заведомо имеют очень умеренные шансы на успех.

Бизнес-план — это документ для банкира; IPO представляет собой такой же по сути документ, но для более широкого круга читателей, — это предложение общественности и организациям инвестировать средства в развитие нового бизнеса; при этом известно, что у любого нового дела есть равные шансы и на успех, и на провал.

Этап регистрации

Когда IPO (первоначальное открытое предложение) переходит с пред-регистрационной стадии на этап регистрации, адвокатами компании заполнена регистрационная форма и получено разрешение Комиссии по ценным бумагам SEC продолжать процедуру, правительственное агентство выдает документ о том, что «не возражает» (оно никогда ничего не утверждает) против того, чтобы компания вышла на биржу, а затем закрыла IPO.

Переход от одного этапа к другому (от предрегистрационной фазы к регистрации) — это не автоматическое переключение процедур и контроль за происходящим. Если спросить у нескольких юристов, когда именно можно считать компанию «зарегистрированной», то, вероятнее всего, вы услышите несколько разных мнений. О регистрации может быть объявлено на совете директоров или сказано в пресс-релизе, кроме того, компания считается зарегистрированной, сделав объявление об основном гаранте или иное сообщение подобного характера, после чего согласно Закону о ценных бумагах (Securities and Exchange Act) она может снять налагаемые на предрегистрационном этапе запреты.

Роль специалистов по связям с инвесторами в процессе IPO (первоначального открытого предложения)

Тому, как компания должна выходить на биржу и как подготовить IPO, посвящено множество книг. В них подробно расписаны все нюансы каждого этапа, например, как правильно написать регистрационное заявление, управлять всем процессом и проводить нужные исследования, как готовить сопутствующие документы о продажах для членов синдиката и для достижения соглашения между гарантами. Это и множество нужных писем, меморандумов, юридических форм, договоров, в которых четко должны быть прописаны все цены, расходы, комиссионные, зафиксированы все детали — от разнообразных резолюций дирекции до создания и размещения в СМИ формального финансового уведомления о IPO.

Ниже будут рассмотрены роль и обязанности специалиста по инвесторам при условии, конечно, что компания собирается стать или уже стала акционерной и ей нужен представитель в этой области.

Связи с общественностью и инвесторами имеют центральное значение на этапе представления IPO, ведь в это время компания в плотном режиме устраивает обязательные выездные мероприятия, бесчисленные презентации и деловые завтраки, обеды и ужины, конференции для ведущих финансовых центров США.

Цель этих презентаций — создать нужные связи и обеспечить позитивное восприятие компании и ее IPO, не просто называя имена, фамилии и должности топ-менеджеров, а характеризуя руководящих лиц как сметливых, опытных и проницательных знатоков своего дела, перечисляя все их профессиональные качества, значимые в глазах финансового сообщества. Выполнение этих задач дает специалисту по связям с инвесторами прекрасный шанс отличиться.

Как правило, в команду по ведению репортажей с места событий входит глава компании и (или) финансовый директор, а также группа андеррайтеров (гарантов). Задача специалиста по связям с инвесторами — помочь руководителям представить историю компании в наилучшем свете, используя для этого весь спектр PR-методов: информационные пакеты, включающие проспекты, пресс-релизы, другие необходимые материалы; важно подготовить помещения, должным образом освещенные и оборудованные качественными компьютерной, звуковой и видеосистемами, достаточно просторные для свободного общения всех приглашенных.

IR-специалист одновременно выступает и в роли автора текстов, и как гостеприимный хозяин, администратор и управляющий. Один крайне важный момент: после того как команда по выездным мероприятиям покинет очередной город, информационные материалы, оставленные ею для подробного изучения, должны содержать детальную, точную и позитивную информацию о компании, тем самым характеризуя организаторов выездных мероприятий как компетентных профессионалов.

Ключом к успеху в этой работе послужит такое правило: узнай своего клиента (в данном случае вернее сказать: узнай свою общественность). Специалист по связям с инвесторами и его помощники должны не просто пригласить на свои презентации влиятельных людей, присутствие которых может обеспечить успех мероприятия (и, в итоге, успех самого IPO), но и точно знать, чего приглашенные ожидают от события, что может их удержать от принятия нужных решений, какие интересы и потребности аудитории необходимо учесть, чтобы сформировать наилучшее восприятие компании.

Именно в режиме выездных мероприятий IR- и PR-специалистам предоставляется возможность проверить свои профессиональные качества: умение предвидеть развитие ситуации, предугадывать потребности аудитории и обладать специальными сценариями для экстренных случаев. Для этого вовсе не нужен хрустальный шар или магический дар. Чтобы установить, что хочет узнать аудитория, достаточно предварительно, еще до приезда в тот или иной город *задать приглашенным* все необходимые *вопросы* по телефону. Прямые вопросы — располагают ли люди какой-то информацией о компании, что именно они хотели бы узнать — помогут обеим сторонам при личной встрече.

Если же основная цель команды выездной акции — убедить свою аудиторию в умении контролировать ситуацию и доводить дело до конца, то следует демонстрировать компетентность, надежность и профессионализм, а также способность взять на себя ответственность в критических ситуациях и решить проблемы, с которыми может столкнуться компания. Все это — вопросы восприятия, и грамотное управление восприятием общественности — ключевое умение IR- и PR-профессионала.

Управление действующей IR-программой

Создание IR-программы и управление существующими отношениями с инвесторами важно для открытого акционерного предприятия в том плане, что она обеспечивает механизм коммуникации с инвесторами и убеждает их в том, что вложения помогут компании не только выжить,

но и развиваться, принести прибыль акционерам. В то время как PR-профессионалам приходится кропотливо доказывать своим клиентам *почему запускается PR-программа и какую выгоду она может принести*, программу по связям с инвесторами никто не рискнет назвать обычным «рекламным трюком». Это очень серьезная и ответственная информационно-коммуникативная акция.

Если инвестор продает свои ценные бумаги, когда они находятся на нижней отметке, это означает возможное снижение стоимости компании *или воспримется как снижение стоимости*, а последствия такого восприятия вряд ли будут позитивными.

Комиссия по ценным бумагам обязывает акционерные компании не позднее 45 дней после даты отчетного периода публиковать промежуточные отчеты (так называемые отчеты по форме 10Q), в которых раскрывается финансовая информация, не прошедшая аудиторскую проверку, и иные данные за прошедший квартал. Подробности излагаются в ежегодном отчете по форме 10K, публикуемом в течение 90 дней после даты завершения финансового года. Отчет 10K содержит важную информацию о бизнесе, имуществе и финансовом состоянии компании.

В то время как юридический и финансовый отделы организации готовят эти документы, IR-специалисты также участвуют в процессе.

1. Они должны быть в курсе коммерческого и финансового положения дел компании.
2. Они следят или, по крайней мере, должны следить за деловыми отношениями влиятельных фигур финансового сообщества и бизнес-пресса, чтобы при подготовке материалов использовать нужные ссылки.
3. Отчеты регистрируются правительственными агентствами и открыто публикуются.

IR-специалисты должны быть готовы ответить на самые разные вопросы акционеров и (или) СМИ. Копии отчетов должны быть разосланы по почте всем аналитикам и управляющим портфелем активов компании.

Годовой отчет и собрание акционеров

Годовой отчет компании, юридически необходимый официальный документ, представляет массу возможностей по продвижению имиджа и воздействия на нужных людей, даже если показатели далеки от идеальных.

Большинство годовых отчетов оперируют шестизначными цифрами (даже до публикации цен). Яркие фотографии компании, снимки ее

сотрудников — наглядная иллюстрация мощи предприятия — рассказывают историю развития фирмы, создают имидж силы, энергии и успеха.

Обращение президента и открытое письмо председателя совета директоров дают первым лицам компании возможность напрямую обратиться к своим акционерам, потенциальным акционерам, финансовым менеджерам, брокерам, СМИ, работникам, потенциальным бизнес-партнерам и неограниченному числу других социальных групп и частных лиц. Годовой отчет, состоящий из финансовых сводок и балансов, тем не менее может быть и весьма элегантным корпоративным изданием, дизайн которого призван создавать и поддерживать позитивный имидж.

Некоторые отчеты производят совершенно иное впечатление. Многие компании направляют аналитикам, брокерам и акционерам документ, говорящий о том, что компанией управляют «дешево и сердито». Отсутствие цветных фотографий и плотной глянцевой бумаги — все говорит о том, что вы имеете дело с серьезными людьми, которые хорошо контролируют расходы и делают это в интересах своих акционеров. Подобная презентация — тоже часть общего корпоративного имиджа, просто имидж позиционируется по-другому.

То, как оформлен годовой отчет и в каком тоне он выдержан, не должно идти вразрез с общим стилем компании, а перекликаться и дополнять имидж фирмы, представленный в печати, на web-сайте и других визуальных носителях.

Ежегодное собрание обычно является отправной точкой и датой официального выпуска годового отчета компании, хотя подавляющее большинство организаций направляют свои годовые отчеты акционерам, брокерам, аналитикам и в СМИ к определенной дате, а затем распространяют эти документы в течение года. Однако IR- и PR-командам собрание акционеров позволяет еще раз заявить о надежности и организованности фирмы и ее руководства, так как это мероприятие предполагает использование целого комплекса PR-средств. Это речи, протоколы, пресс-релиз, годовой отчет, специальный выпуск корпоративной газеты или журнала, дискуссии в малых группах с подготовкой тезисов этих дискуссий, интервью для финансовой и торговой прессы.

Мониторинг IR-программы

После того как IR-программа выполнит требуемый законом информационный минимум по своевременному освещению финансовой ин-

формации для общественности, ее размах зависит от бюджета и целей, которые ставит перед ней менеджмент компании.

Джозеф Копек (Joseph A. Kopeck) и Арт Гормли (Art Gormley), опытные IR-профессионалы, обращая внимание на формы деятельности, которые компания проводит по собственной инициативе, а не по требованию закона (например встречи, публикации, установление нужных контактов и связей), пишут: «Связи с инвесторами — это, по своей сути, работа по охвату потребителей. Цель его — не просто предоставлять необходимую информацию в нужные сроки, а занять активную маркетинговую позицию в управлении акциями компании... Установление и поддержание связей с инвесторами обеспечивается корпоративными изданиями и публикациями, представлением компании в СМИ, телефонными контактами и личными встречами. Освещение деятельности организации в печати направлено на привлечение новых групп, а также на поддержание известности и узнаваемости компании».

На первый взгляд может показаться, что связи с инвесторами и связи с общественностью ничем по сути не отличаются, и потому для IR-работы никакие специальные навыки не нужны.

Это не так.

Частные и акционерные компании едины в своих стремлениях установить нужные контакты и привлечь внимание общественности, однако правила игры у них разные. Все, что говорится и публикуется об акционерной компании, может влиять на цену ее акций. И если цена изменяется, то акционер — физическое или юридическое лицо — имеет право подать жалобу в Комиссию по ценным бумагам или предъявить судебный иск.

Нелепо? Возможно, кому-то именно так и покажется. В таком случае этот вопрос можно тоже поднять в ходе судебного разбирательства. Но даже незначительное колебание цены акции может вылиться для акционерной компании в миллионы долларов.

Когда в частной компании выходит на пенсию один из партнеров, этот факт никого не приводит в смятение. Однако когда на пенсию выходит глава акционерного общества, долгие годы отвечавший за деятельность предприятия, некоторые акционеры начинают испытывать неуверенность и выставляют свои акции на продажу.

Такой сценарий не является преувеличением и редкостью. В 90-х годах XX века наблюдались значительные колебания акций причем без очевидных на то причин. Председатель Федерального резервного управления называл завышено оцененные рынки «иррациональным изобилием», однако резкие спады поддаются рациональному объяснению не легче. Такая изменчивость рынка влияет на способность наращивать капитал

и развивать фондовый рынок, в то время как частные компании не были подвержены таким резким скачкам.

Слухи, страхи, неопределенность и возможные сообщения о том, что в любой момент ситуация может измениться, очень часто ведут к нестабильности в руководстве компании.

Поэтому важно, кто выступает от имени компании, что и как он говорит. За этим тщательно следит IR-специалист; кроме того, он наблюдает, как каждое открытое выступление интерпретируется специалистами по финансам, брокерами, акционерами и потенциальными инвесторами.

Выступления и интервью главы акционерной компании должны быть четко выверены, особое внимание следует уделить тому, как сказанное может быть принято и воспринято и какие последствия это может иметь. Искренность, которая так нравится общественности, может оказаться излишней и оказать понижающее воздействие на стоимость акций. IR-специалисты должны внимательно следить за всеми публичными сообщениями руководства фирмы, давая советы как не допустить неприятностей перед проведением очередного собрания акционеров.

Резюме

- Связи с инвесторами (IR) — форма PR, требующая специальных знаний фондового рынка, законов и постановлений, регулирующих содержание и сроки публикации материалов.
- Коммуникации, которые в результате побуждают общественность покупать и продавать акции компании или на основании полученной информации совершать другие операции с акциями, имеют свои нюансы, не характерные для других областей PR.
- Информационная деятельность компании зависит от того, выходит ли фирма на рынок в первый раз или поддерживает свои связи с инвесторами.
- Содержание и сроки выпуска информационных материалов для акционеров компании регламентируются законодательно.
- Некоторые компании, помимо требуемого законом информационного минимума о финансовом положении организации, идут на дополнительные IR-мероприятия с целью установить хорошие отношения с инвесторами.
- IR-специалисты должны хорошо знать все ограничения, налагаемые на IR-деятельность на предрегистрационном и регистрационном этапах.

- После того как IR-программа выполнит требуемый законом информационный минимум по своевременному освещению финансовой информации для общественности, ее размах зависит от целей компании.

Библиография

- 1 *Joseph A. Kopeck and Art Gormley, "Investor Relations" in Robert L. Dilenschneider, ed., Public Relations Handbook, fourth edition. - Chicago: The Dartnell Corporation, 1996.*

Раздел 8

Отношения с персоналом: внутренний ресурс

Не вызывает сомнений то, что общественность, с которой компания устанавливает связи, неоднородна и состоит из многих групп, однако мало просто признавать этот факт, необходимо иметь наготове план коммуникации с каждой из них. Наверное, никто не станет спорить, что важно поддерживать хорошие отношения с инвесторами — держать их в курсе всех событий и периодически напоминать, что компания в надежных руках и ее акции — выгодное капиталовложение. Налаженные связи с инвесторами — одно из главных условий стабильной и успешной работы фирмы. Однако не менее важно удостовериться в том, что каждый сотрудник компании поддерживает ее миссию и вносит свой вклад в достижение целей организации. Поддержание хороших отношений с «внутренней общественностью» — персоналом — так же важно, как хороший контакт с инвесторами и общественностью внешней.

Вся семья

Возможно, будет справедливо предположить, что подавляющее большинство руководителей подавляющего большинства компаний не считают своих подчиненных «общественностью» в той мере, как например, клиентов или инвесторов, на которых необходимо произвести впечатление, чье внимание нужно привлечь и чье доверие завоевать. Однако некоторые аспекты взаимоотношений компании с работниками регулируются правительством в основном в плане предоставления информации о социальном обеспечении.

Процесс развития связей с персоналом проходит два этапа: теоретический и практический. На первом (теоретическом) этапе руководство компании принимает к сведению, что если сотрудники хорошего мнения об организации, то они работают лучше и приносят в конечном итоге больше прибыли. На основании этого убеждения менеджмент компании готовит программу, которая призвана создать атмосферу доверия и уважения к персоналу, с системой поощрений.

На втором (практическом) этапе специалисты по связям с персоналом доносят программу непосредственно до работников, а также иной нужной аудитории. При этом важно учитывать, что с точки зрения закона и этики все сотрудники предприятия равны, однако сама сложная организационная структура такого равенства не предполагает: вице-президент по торговле, HR-директор, рабочий и клерк — у всех этих людей разное образование и разные роли в компании. Программа по связям с персоналом должна отражать эту должностную разницу без дискриминации.

Новый век — старый стиль общения

Несмотря на то что консалтинговые фирмы по вопросам взаимодействия (в основном по вопросам компенсации) с персоналом появились в 70-х годах XX века и убедительно показали, как хорошо продуманная программа может снизить затраты на поиск и набор сотрудников, сократить число невыходов на работу, снизить риск аварий на рабочем месте и в конечном итоге сделать бизнес более стабильным, большинство обращений к персоналу компании напоминает листовки образца 1955 года, за исключением того, что теперь рассылка ведется по электронной почте и публикуется на интернет-сайте предприятия.

В основном все общение с работниками сводится к рекомендациям по соблюдению техники безопасности на рабочем месте, инструкциям по аварийной эвакуации, призывам поучаствовать в благотворительных мероприятиях и другим подобным «объявлениям», которые с таким же успехом могли бы быть адресованы совершенно посторонним людям.

Большинство компаний, выпускающих информационные бюллетени, устраивают корпоративные вечеринки и пикники, спонсируют команды по боулингу и софтболу, намеренно дистанцируются от сотрудников. Информационные бюллетени и в печатном, и в электронном виде представляют точку зрения работодателя, подчиненным отводится роль пассивного слушателя; в них пишут про сотрудников, играющих в шахматы или увлекающихся мотоспортом, а также поздравления для какой-нибудь Мардж из бухгалтерии, которая «работает в компании вот уже целую вечность».

Конечно, кто-нибудь возразит, что все прекрасно *и даже более чем прекрасно* — ведь это сверх того, что требуется делать по закону. Компании, которые представляют свой коллектив как большую дружную семью, могут столкнуться с проблемами, когда нужно будет объявлять, что в целях снижения затрат сокращаются целые департаменты, или

отстоять интересы компании при обсуждении трудовых договоров, или сделать выбор между двумя кандидатами на повышение, или когда, что еще сложнее, нужно будет взять на работу менеджеров «со стороны».

Это мнение разделяют не только руководители. Многие сотрудники в настоящее время сами избегают особо дружественных отношений с коллегами, предпочитая просто выполнять свои обязанности, получать за это деньги и четко разграничивать работу и всю свою остальную жизнь. Эти люди гордо заявляют, что работа и карьера не *управляют* их судьбой и что это не главное в их жизни.

Множество людей тем не менее утверждают, что коллеги — их лучшие друзья и это помогает в работе.

Обе эти позиции таят много потенциальных проблем, поэтому не стоит безоговорочно принимать точку зрения работодателя, строгую и серьезную в одних случаях и практикующую дружеское, приятное отношение в других.

Обращение сотрудников и адвокатов компании

По экономическим причинам (большие затраты в экономически сложные времена), а также из соображений конфиденциальности и юридических соображений очень немногие компании видят в своих сотрудниках группу поддержки, общественность, которую можно активно вовлечь в маркетинговый процесс и которая будет мотивирована всеми доступными способами поддерживать общие маркетинговые усилия организации. Такой подход эффективен не только с точки зрения маркетинга, но и улучшает корпоративную мораль, снижает текучесть кадров, снижает уровень трудовых конфликтов и способствует повышению общей производительности за счет производительности труда и снижения затрат.

Кроме того, профессионалы PR понимают, что еще важнее следующее:

- никто не знает о компании — ее недостатках и достоинствах — лучше работников фирмы;
- в экономически тяжелые времена, когда многие компании сокращаются, а некоторые закрываются, работодателям нужна поддержка преданных сотрудников, а работники должны осознавать, что их личное участие не просто поможет продлить жизнь компании, но и приобрести и поддержать стабильность, преуспевать хотя бы только для того, чтобы сохранить свои рабочие места;
- работа в известной компании с хорошей репутацией всегда обеспечивает удачную карьеру и трудоустройство.

В трудный период, когда фирма находится в агонии всеобщего экономического спада, терпит финансовые убытки или испытывает кризис, СМИ и общественность, интересуясь компанией, будут в первую очередь обращать внимание на сотрудников организации — наблюдать, что они делают и говорят. Это может быть случайная встреча с журналистом, ответ на вопрос друга или соседа или просто впечатление от внешнего вида работника — в любом из этих контактов организация может быть представлена сотрудником очень достойно или очень плохо.

Принимая во внимание все вышесказанное, работодатели и их подчиненные должны сотрудничать, поддерживать интересы друг друга и избегать противостояния и отношений типа «мы-против-них».

Обязательства менеджмента: как начинается успешная программа

Работники должны проявлять сознательность и выполнять свои обязательства, однако в конечном счете ответственность лежит на руководстве компании, которое определяет политику отношений и их качество.

Малые и средние компании должны наладить эффективное личное общение со своими сотрудниками и установить с ними контакт такой же постоянный и тесный, как с клиентами и инвесторами; это должны быть отношения, построенные на признании.

Для организаций любого размера (но большей частью для крупных и даже международных) консалтинговые фирмы, специализирующиеся на связях с персоналом, создают программы, отвечающие потребностям разных типов отношений «работодатель—работник».

Очевидно, что кадровая политика, разработанная для нужд международной корпорации, не подойдет компании со штатом в семь человек.

Для установления лучшего контакта между работниками и работодателем коммуникативный арсенал может быть пополнен техниками, в которых сотрудникам отводится более активная роль.

Ричард Беван (Richard Bevan), специалист по связям с персоналом, пишет: «Коммуникация — это больше чем просто символы и тексты. Это жизненно важный для организации процесс, благодаря которому она выживает, адаптируется и процветает. Общение с работниками может быть в устной и письменной форме, при личном контакте и удаленное, один на один и в группе, вербальное, визуальное, электронное. Люди все время общаются — с клиентами, с внешним миром, внутри своих рабочих групп, с менеджерами. Они говорят и слушают, советуют и отвечают, генерируют идеи и формируют отношения и союзы».

Одна консалтинговая фирма решила изменить вид и манеру презентации информации для сотрудников. Признав, что большинство корпоративных печатных изданий выдержаны в формальном и крайне сдержанном стиле, что делает их скучными даже для самих создателей, компания стала выпускать комиксы, которые доносили до персонала ту же самую информацию в гораздо более привлекательном виде, и работникам нравилось читать и обсуждать ее. Эта же самая фирма выпускает CD, в которых сведения по пенсиям и пособиям подаются в виде ярких презентаций с необходимыми ссылками на дополнительные ресурсы.

Очень часто менеджмент компании разграничивает области применения таких методик. Так, если консультант создает комиксы, видео, CD или DVD, наглядно объясняющие структуру социального пакета служащего, то почему бы не перенести этот креативный подход к другим коммуникативным приемам? Ведь это помогает поделиться с сотрудниками целями организации, ее видением мира, общества и отношением к благотворительной деятельности. Это не значит, что корпоративная философия — самый подходящий предмет для комиксов, однако руководство фирмы зачастую недооценивает важность того, чтобы сотрудники были на стороне компании, осознавали себя как ее часть и разделяли ее взгляды.

Большинство исследований по связям с персоналом фокусируются на *коммуникации сотрудников* и это, конечно, важно, ведь сама сущность PR — это коммуникация. Однако более важен вопрос о приверженности руководства компании философии программы. Вне всяких сомнений, здесь все не так просто, как может показаться на первый взгляд.

Руководство должно понимать, что сплоченный коллектив представляет для организации огромную ценность, а также признать, что отношения с этим коллективом нужно сделать как можно менее стрессовыми и конфронтационными. Этой идеи придерживаются теоретики и философы, которым близок принцип синергизма совместной деятельности.

Однако насколько реалистичен и выполним такой подход на практике? Разве традиционно не считается, что суть хорошего управления есть справедливость, то есть поощрение качества, удаление сорняков и стремление к наибольшей производительности при наименьших затратах? Разве это не означает, что конфликт между игроками неизбежен?

Безусловно, многие профсоюзы обрели влияние и могущество, защищая права работников, хотя это происходило за счет уменьшения прибыли и снижения авторитета руководства. Кто-нибудь вполне справедливо заметит, что профсоюзы появились на рабочих местах именно из-за скупости и несправедливости и равнодушия руководства компании

к обеспечению безопасности на рабочих местах. В XXI веке мы все еще видим противостояние авторитета руководства и защиты прав рабочих, и преодолеть это явление полностью так же непросто, как преодолеть человеческую натуру.

В конечном счете компания может рискнуть чем угодно, однако для достижения успеха ей нужна рабочая сила. Работники будут выдвигать требования, отказываться, яростно торговаться с руководством, однако им нужна работа.

Руководству необходимо получить консультацию по этим философским вопросам у специалистов HR, совета директоров компании и представителей консалтинговых фирм, которые смогут предложить им уникальные и очень эффективные решения в этой области.

Но если руководство компании не считает нужным развивать программу по связям с персоналом, которая будет поддерживать и поощрять сотрудников и создавать позитивную, гармоничную рабочую атмосферу, или же, если и считает нужным, но только теоретически и не готово вкладывать средства в ее воплощение или не готово поступиться частью своей власти, то можно смело пропускать этот раздел.

Конечно, многие компании успешно функционируют и приносят прибыль, при этом отношения «работодатель-работник» довольно обезличенные, построенные по простому принципу оплата-по-объему-работы, и ни одна из сторон не стремится к большему.

Однако исследование показывает, что лучшие кадры собираются в компании, где работников ценят и уважают. В таких фирмах меньше текучесть кадров, лучше посещаемость, ниже уровень производственного травматизма, выше производительность и корпоративная мораль, гордость за компанию и верность ей. Кроме того, организация обретает репутацию престижного работодателя и тем самым экономит свои затраты на рекрутмент, привлекает лучших специалистов и в целом создает более благоприятный имидж в глазах общественности. Все это очень весомые аргументы в пользу заботы о своих сотрудниках. Это политика, которая идет на пользу бизнесу.

Типы коммуникативных средств в работе с персоналом

Много времени прошло с тех пор, как кадровый департамент компании выпускал информационные бюллетени (которые специалисты по маркетингу называли «домашней газетой»). Несмотря на то что, по данным исследований, работники предпочитают личные встречи с руководством,

следует учитывать напряженный график директора и численность персонала (даже десять человек, — что не очень много по меркам огромных корпораций, — это слишком большое количество личных встреч за день), и потому это не самый лучший способ организации корпоративных коммуникаций, особенно для «неудобных» сотрудников.

Гораздо лучше будет установить способ подачи информации в зависимости от ее типа. Очевидно, что одни сообщения являются весьма срочными, другие — не очень; некоторые новости конфиденциальны, а какие-то открыты для всеобщего доступа.

По счастью, и арсенал средств для передачи информации персоналу практически бесконечен, хотя все они могут быть подразделены на три основные категории: печатные, электронные и личные (на месте).

Печатные коммуникативные средства — основные средства передачи информации; они разнообразны, легко адаптируемы, функциональны и могут быть адресованы самым разным группам. Это:

- письма (всем или отдельным сотрудникам);
- открытки-напоминания;
- настольные открытки-напоминания;
- постеры;
- брошюры;
- информационные бюллетени;
- записки-стикеры;
- журналы;
- газеты;
- памятные сертификаты;
- программы корпоративных мероприятий;
- книги-сувениры;
- документы по брифингу.

Сейчас кажется, что *электронные* формы коммуникации всегда были неотъемлемой частью нашей жизни, однако на самом деле они только начинают набирать вес, и людям, равно как и организациям, приходится каждый год осваивать новые программы, которые позволяют пользоваться Интернетом, интранетом, а также:

- электронной почтой;
- CD-ROM;
- голосовой почтой;
- конференц-связью;

- видео-конференц-связью;
- информацией на кассетах и DVD;
- программным обеспечением для презентаций;
- общением в специальных чатах;
- услугами электронных бюллетеней.

Впрочем, когда эта книга будет издана, список может стать в два, а то и в три раза длиннее. Современные технологии развиваются бурно.

Личное (на месте) общение (или его комбинация с видео-конференц-связью) подразделяется на:

- собрание всех сотрудников с целью передачи им особой информации;
- собрания в малых группах;
- встречи тет-а-тет;
- общие корпоративные собрания по разным предметам и взаимодействия групп;
- круглые столы экспертных комиссий и комитетов.

Этот список предлагается как отправная точка для определения того, какой именно тип коммуникации с сотрудниками будет наиболее удобен для конкретного случая или как постоянная форма общения, при этом может быть выбран как один метод, так и их комбинация. Книга комиксов как средство корпоративной коммуникации, удачно примененное одной компанией, наверняка может быть использовано всеми и по любому поводу. То же самое можно сказать и про CD-ROM. Суть состоит в том, что общение с подчиненными, способствующее развитию взаимоуважения сторон и преданности сотрудников, по форме совсем не обязательно должно выглядеть как циркулярное правительственное уведомление.

Личностью ориентированный и зрелый подход

Большая роль при создании программы по связям с персоналом отводится вопросам политики развития взаимоотношений и позиционирования. Было бы весьма наивно считать, что отношения работодателя и работника должны быть столь же эмоциональными, как отношения родителя и ребенка; тем не менее можно провести определенные параллели, так как в обоих случаях стороны стремятся к гармонии в отношениях, уважению, поддержке, ободрению и согласию. Кроме того, в обоих случаях остро стоит проблема адекватного выражения этого стремления.

Иногда родитель после многих лет опеки и воспитания очень неохотно отпускает от себя повзрослевшего ребенка; а порой ребенок, который стремится продемонстрировать свою взрослость и независимость, замыкается в себе, и это делает отношения очень натянутыми. В этих случаях, несмотря на то что авторитет и уважение все еще присутствуют, структура иерархии отношений размывается, особенно если родитель поочередно примеряет роли наставника и друга.

Джозеф Копес, признанный деятель в области PR из Чикаго, советует работодателям «охотно делиться с подчиненными полезными сведениями. Не стоит думать, что представление детального отчета, финансовых результатов или плохих новостей подорвет авторитет. Большинство сотрудников обладают большим опытом и искусными навыками при работе с информацией... Охотно снабжайте их более подробными данными, и пусть сотрудники сами решают, как применить полученную информацию с наибольшей пользой».

Он призывает работодателей избегать «корпоративной риторики» и говорить на простом и понятном «языке сотрудника», который для персонала не просто ясен, но и наиболее удобен.

Строя отношения с подчиненными по принципам PR, руководство лучше всего сможет выразить, насколько оно уважает и ценит своих работников.

Эффективные и результативные каналы коммуникации

Какая форма общения с сотрудниками является наилучшей с точки зрения эффективности и рентабельности?

Этот вопрос руководители задают консультантам и PR-специалистам по сей день, как будто есть универсальный ответ, который подойдет во всех ситуациях.

PR-профессионалы, тесно связанные с медиамиром, знают, что термин «СМИ» — понятие собирательное и не существует канала связи, который пользовался бы одинаковой популярностью у всех репортеров, издателей, редакторов или журналистов. Одни СМИ настаивают на личной встрече, другие предпочтут сначала почитать медиакит с приложенными к нему информационными материалами. Третьи не станут отвечать на звонки и у них нет ни интереса, ни лишнего места в кабинетах для тяжелых пачек медиакитов; лучший способ обратиться к ним — написать подробное письмо по e-mail, на которое они, впрочем, ответят только в том случае, если оно их заинтересует.

Поэтому при выборе коммуникативных каналов следует руководствоваться их эффективностью. Информационные бюллетени и журналы должны быть прочитаны, пленки с материалами прослушаны и просмотрены, а новые электронные сообщения не должны автоматически удаляться как спам.

Руководители компаний, использующие такие средства, считают, что делают важную работу и правильно строят процесс общения со своими подчиненными, хотя иногда их деятельность приносит больше вреда, чем простое бездействие. Они полагают, что общаются, однако если их респондент не принимает получаемую информацию и не работает с ней, то пропасть становится еще глубже.

Такой подход во многом схож с позицией компании, которая выпускает миллион экземпляров бесплатной газеты, а потом рассказывает потенциальным рекламодателям, что это издание охватывает миллионную читательскую аудиторию. Может быть, эту газету не прочел никто или же, наоборот, каждый из миллиона «читателей» изучил ее от корки до корки, достоверно определить это невозможно. Поэтому заявлять о полной информированности — большое заблуждение.

Тот факт, что менеджмент компании утверждает финансирование и производство корпоративных журналов, видео, газет, CD-ROM или закрытого сайта «для сотрудников», еще не означает, что программа отвечает потребностям аудитории и в конечном счете станет эффективной (и оправдает затраты).

Как уже было отмечено, сотрудники предпочитают личный контакт с глазу на глаз со своими руководителями, что на практике не всегда возможно, а иногда и вовсе нереалистично. Кроме того, справедливости ради следует отметить, что хотя это выбор большинства, часть сотрудников предпочитает иные формы общения, и хорошая программа по связям с персоналом должна учитывать и их мнение.

Правильное решение в этой ситуации — подготовить программу, которая станет комбинацией разных коммуникативных средств и каналов связи, в которой будет задействован известный с незапамятных времен «ящик предложений» от сотрудников (в настоящее время ему подобрали более современное название — «канал ввода информации от команды»), посредством которого работники могли бы передавать свои комментарии, подписанные и анонимные письма, запросы и жалобы. Менеджмент фирмы может отвечать на послания своих сотрудников в регулярном корпоративном журнале, информационном бюллетене или ином издании.

Компании регулярно устраивают для своих потребителей «горячие линии» и механизмы online-связи с тем, чтобы дать клиентам возмож-

ность поделиться своими предложениями, задать вопросы или пожаловаться. Использование таких форм коммуникации внутри компании убедит сотрудников в том, что руководство открыто для них, даже если к нему обращаться анонимно. Как и в предыдущем случае, затем вопросы персонала и ответы на них публикуются в корпоративном издании. Возможно, ответ будет совсем не такой, какой работники желают услышать, но менеджмент, по крайней мере, реагирует на запрос, объясняет свою позицию и открыто говорит *почему* не может быть реализовано то, что предлагают или просят подчиненные.

Как хороший продавец руководствуется правилом «знай своего клиента», так и работодатель должен понимать, как именно его сотрудникам удобнее получать сообщения — обычной почтой на дом или более современным способом — через web-сайт, электронную почту, CD-ROM или иные интерактивные программы.

Большинство людей в своем рабочем общении применяют достижения высоких технологий, но в личное время они предпочитают печатное издание, которое можно почитать в автобусе или поезде по дороге домой. Другие игнорируют и избегают от любых бумажных носителей и *читают* только те источники, к которым они имеют доступ через свой персональный компьютер.

Работодатели должны держать руку на пульсе, хорошо знать свой рабочий коллектив, и не заблуждаться на предмет того, что все сотрудники проявляют с ними (или друг с другом) единодушие по разным вопросам. Этот очень важный момент, поскольку велика доля ложной информации. Специалистам по маркетингу ежегодно говорят, что молодежная аудитория не отвечает на печатные издания, поскольку прекрасно освоилась в электронной среде Интернета, компьютерных игр, DVD, CD, CD-ROM.

Исследования необходимы, и их результаты весьма ценны, однако иногда, по мнению людей, мыслящих нестандартно, творческий подход приносит большую пользу.

Применительно к связям с персоналом это значит, что в распоряжении руководства есть несколько дюжин проверенных методов, а также чистый лист для разработки новой идеи и творческого переосмысления старой.

Консультант Ричард Беван пишет: «Медиаарсенал для передачи информации очень богат и постоянно пополняется. Выбор средств определяется самим сообщением, его содержанием, срочностью и целевой аудиторией, а также бюджетом. Их спектр широк — от простого меморандума до брошюр, от письма до газеты».

При минимальном финансировании возможно использование простых издательских программ, которые в «домашних условиях» помогут выполнить то, для чего ранее нанималась команда профессиональных дизайнеров, графиков, наборщиков и верстальщиков.

Использование личного вклада сотрудников в создание успешных программ

При анализе рынка по заказу руководства исследователи часто используют метод фокус-групп. Фокус-группа, сформированная из сотрудников фирмы, способна оказать менеджменту компании ощутимую помощь при решении важных вопросов; подчиненным же подобная практика даст уверенность в том, что их мнения и деловая интуиция ценятся работодателем.

Во времена кризиса сотрудникам организации, особенно проработавшим в ней долгое время, может быть предоставлено право публичного выступления, что создаст более широкое видение компании, чем контекст текущего кризиса. И общественность, и СМИ с большим вниманием прислушиваются к мнению ветеранов фирмы, поскольку в отличие от менеджмента у них нет корыстных мотивов.

Возможности современной видео-конференц-связи позволяют даже мировым компаниям-гигантам, многонациональные филиалы которых разбросаны по всему миру, проводить общие корпоративные собрания, в которых участвуют сотрудники разного уровня из разных стран. Если подобное мероприятие хорошо организовано и выполнено, то оно не только поднимает корпоративный дух сотрудников, но и является прекрасным PR-событием для самой компании. Даже если техника подводит и изображение далеко от идеального, эта затея руководства все равно достойна похвалы. В любом случае большинство сотрудников будет обсуждать это событие и, скорее всего, восхищаться тем, что ради корпоративного общения собралось столько людей из самых разных мест.

Что касается формата, то это не традиционное «городское собрание», которое охотно используют политики, когда высокопоставленное должностное лицо является центральной фигурой и ведет все совещание, отвечая на вопросы (многие из которых заранее заготовлены). Представьте себе стол в виде подковы, за которым бок о бок сидят руководители и подчиненные — не напротив друг друга, как если бы они находились по разные стороны баррикад. Такое расположение свидетельствует о равных правах работодателя и работника, по крайней мере, о степени уважения к ним.

За основу диалога сторон можно взять список насущных вопросов, при всестороннем обсуждении которых должно быть достигнуто понимание того, что вызывает озабоченность сотрудников и почему проблемы компании решаются именно так, а не иначе.

Это мероприятие не должно быть высказыванием и выслушиванием обид и публичной демонстрацией грязного белья; участники могут встретиться до собрания, также может быть проведен брифинг, на котором все ознакомятся с правилами, чтобы в дальнейшем не столкнуться с неожиданностями и неприятными моментами.

Вопросы и комментарии сотрудники могут задавать через Интернет и видеотелефон.

Если менеджмент компании действительно хочет запустить успешную программу связи с персоналом, чтобы сотрудники видели, что о них действительно заботятся, этот метод поможет установить отношения, придать им особую ценность. Такой вид общения можно использовать, не дожидаясь обеспечения глобальной связью и видеотелефонами; тестовый сеанс можно провести в одном месте и, если он окажется успешным, попробовать и в других районах. Сеансы желательно записывать на пленку с целью обязательного просмотра всеми сотрудниками или разместить на корпоративном сайте, кроме того, желательно опубликовать тезисы этих общих собраний.

Все сотрудники знают, кто оплачивает их чеки и кто руководит, однако им важно чувствовать, что работодатели ценят личный вклад каждого члена команды. Персонал компании может в одночасье остановить деятельность предприятия, устроив забастовку. Но эти же сотрудники, выступая коллективно или индивидуально, могут сформировать имидж, весьма привлекательный для инвесторов и общественности, повысить производительность, снизить расходы. Программа по связям с персоналом — очень хорошее вложение средств.

Резюме

- Когда сотрудники довольны своей компанией, они работают лучше и компания процветает.
- У всех сотрудников разное образование и в компании они выполняют разные задачи. Программа по внутрикорпоративному PR должна отражать эту должностную разницу без дискриминации.
- По экономическим и юридическим причинам, а также из соображений конфиденциальности очень немногие компании видят в своих сотрудниках группу поддержки, которую можно активно вовлечь в маркетинговый процесс и которая будет мотивирована

всеми доступными способами поддерживать общие маркетинговые усилия организации.

- Активное вовлечение сотрудников компании в реализацию PR-программы очень благоприятно с точки зрения маркетинга; кроме того, это способствует укреплению корпоративной морали, уменьшает текучесть кадров, снижает уровень трудовых конфликтов и способствует повышению общей эффективности за счет производительности труда и снижения затрат.
- Люди предпочитают работать там, где их ценят и уважают. При этом компания получает ряд выгод, — например имидж престижного работодателя, который собирает лучшие кадры и снижает затраты на рекрутмент, а также повышает рейтинг фирмы в глазах общественности.
- Программа по связям с персоналом идет на пользу бизнесу.

Библиография

9. *Richard Bevan and John N. Bailey*, "Employee Relation" in Philip Lesly, ed., *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*, fifth edition. — Chicago: McGraw-Hill/Contemporary, 1998.
10. *Joseph A. Kopec and Art Gormley*, "Investor Relations" in Robert L. Dilenschneider, ed., *Public Relations Handbook*, fourth edition. — Chicago: The Dartnell Corporation, 1996.

Как уже было сказано выше, для большинства людей слова PR и паблсити по большому счету означают одно и то же: *пустая шумиха, очко-втирательство*. Кроме того, было отмечено, что PR — это «зонтичный» термин, покрывающий много разных коммуникативных функций, включая паблсити, причем это понятие скорее ассоциируется со стилем, чем с содержанием. Ерунда.

Подлинное паблсити: сущность и цели

Паблсити — это процесс организации и обеспечения информации и трансляция ее общественности. Иногда, без сомнения, в этом процессе присутствует элемент шумихи — агрессивное продвижение и пускание пыли в глаза, однако эффективному паблсити совсем не обязательно быть слишком кричащим и чрезмерным. О клиенте — компании или частном лице — редактору газеты можно поведать за обедом в тихом уютном ресторане. А тщательно подготовленный документ («white paper») на актуальную для той или иной области тему поможет опубликовать материал об организации в престижном деловом издании. Это примеры правильного паблсити... причем без лишней шумихи. Правда, не каждая новость, передаваемая PR-специалистом в СМИ, ставит высокую цель улучшить мир, иногда предмет PR-кампании бывает очень серьезен: больница, программа по повышению грамотности, новый подход к финансовому управлению или иные значимые вещи.

Если же кампания *должна* вызвать как можно больше шума вокруг предмета продвижения, как например, при рекламе нового фильма или телевизионной программы, ее цель — заинтересовать и увлечь общественность. Поэтому (по характеру) она должна быть развлекательной и достаточно интересной, чтобы не потерять внимание аудитории среди сотен и даже тысяч других новостей, которыми каждую неделю пестрят газеты, журналы, радио- и ТВ-программы.

Говоря о целях PR-кампаний, вполне резонно полагать, что одним из первых пунктов в PR-плане будет завоевание известности, далее в списке обычно стоит влияние на мнения регулятивных или законодательных органов, интерпретация и освещение результатов исследований в благоприятном для компании свете, урегулирование общественных разногласий, разработка новых программ по найму персонала, перепозиционирование или реинжиниринг, поддержание программ по сбору средств (на благотворительные нужды) или по привлечению новых клиентов, выборы или референдумы. Все эти цели могут быть реализованы наилучшим образом при условии гармоничного и искусно управляемого паблсити.

Многие PR-профессионалы предпочитают набирать в свою команду людей с опытом общения с клиентами, нежели с опытом работы в журналистике или бизнесе. При всем уважении к журналистике и бизнесу, это решение вполне обоснованно. Литературные и деловые навыки, безусловно, имеют значение, однако практически ежедневно PR-специалистам приходится иметь дело с конфликтными ситуациями и решать их так, чтобы осталось как можно меньше недовольных или обиженных этим решением. Журналистика, в отличие от работы с клиентами, не уделяет особого внимания этим аспектам.

Всем известно имя мультимиллионера, отшельника, предпринимателя, администратора, авиатора и изобретателя Ховарда Хьюза (Howard Hughes), нанявшего целую армию журналистов, чтобы его имя и информация о сделках *не попали* в прессу (хотя в начале своей карьеры он придерживался иного мнения и старался всегда быть «на виду» у общественности, что было гораздо менее *эксцентрично*). Возможно, он самый знаменитый, но далеко не единственный из тех, кто стремится избежать шумихи.

Многие руководители и компании считают, что их преимущество отчасти состоит в том, что они ведут дела, не подвергая их широкой огласке.

Таким образом, не все PR-кампании направлены на достижение известности.

Но для программ, стремящихся к известности, паблсити не просто название игры, — это и есть игра.

Голливуд: родина современного паблсити

Модель современной паблсити-кампании была создана в Голливуде, но не актерами, не режиссерами и даже не голливудскими агентами

(которые, к слову, умели создать себе весьма неплохое паблисити), а талантливыми продюсерами. Конечно, такие легендарные первопроходцы PR, как Эдвард Бернайз (Edward Bernays) и Бенджамин Зонненберг (Benjamin Sonnenberg) внесли свой весомый вклад в современный бизнес, однако даже в самых смелых своих фантазиях они не могли предвидеть богатые возможности широкого экрана, которые появились при лицензировании и распространении, а также при развитии новых технологий. Когда-то фильм был не более чем кинолентой, однако сейчас это *франчайзинг* — самостоятельный бренд, окруженный плеядой дизайнеров, предпринимателей и всевозможных поставщиков.

Концепция, освоенная в 50-х годах XX века Уолтом Диснеем, который представлял фильм в обрамлении маркетинговой кампании, включающей изготовление и продажу игрушек, одежды, записей, книг, духов, школьных принадлежностей, постеров, брелоков для ключей, постельного белья, была усовершенствована его голливудскими последователями.

Изначально ассортимент производимых сопутствующих товаров был ограничен и включал только те продукты, выпуск которых мог контролировать владелец киностудии и которые ассоциировались с самим фильмом. Однако позже, руководствуясь максимизацией прибылей, к сотрудничеству могли пригласить даже конкурентов, чтобы состоялась выгодная сделка.

Через некоторое время молодое поколение руководителей в других сферах деятельности, не признававшее прежних ограничений, увидело новые возможности. Продукт перестал быть просто продуктом. Это бренд, а его имя может быть распространено и на другие товары, зачастую имеющие к основному продукту весьма отдаленное отношение.

Творцы от PR с легкостью утверждают, что идеи могут быть подвергнуты ревизии, воссозданы и вновь изобретены. И основное средство в этом процессе — паблисити. Их и без того сложная модель стала еще более изощренной, а приоритеты изменились.

Большинство компаний стремится убедить своих клиентов в ценности бренда и завоевать потребительскую верность, чтобы люди возвращались к ним каждую неделю год за годом. Однако специфика индустрии развлечений состоит в том, что спрос на ее продукцию в отличие от товаров постоянного потребительского спроса (продукты питания, бензин или туалетная бумага) подобен перевернутой пирамиде. Фильмы, книги, музыкальные новинки и CD вызывают наибольший потребительский интерес и, соответственно, приносят наибольшую прибыль в момент непосредственного появления на]

рынке, впоследствии же и интерес общественности, и объемы продаж значительно уменьшаются.

Иногда случаются сенсации. Довольно спокойно введенный на рынок продукт, от которого никто не ждет шумного успеха, при помощи умело организованной устной рекламы, хорошего специалиста по маркетингу и достаточного места на полках в магазинах, начинает на удивление хорошо раскупаться. Такой успех особо приятен потому, что он пришел неожиданно.

Однако такие сенсации скорее исключение, чем правило. Например, несколько лет назад 4 млн дисков альбома известного поп-исполнителя Майкла Джексона (Michael Jackson) были раскуплены по цене \$ 18,98 в течение недели со дня выхода. Несмотря на то что эта сумма более чем в двадцать раз превысила доходы от других дисков за этот же период, альбом сочли провальным, поскольку в первую неделю была продана лишь четвертая часть пластинок.

Успех фильма о приключениях Гарри Поттера измеряется не только в денежном выражении, но и в сравнении с другими картинками, увидевшими свет в этом же сезоне, независимо от сюжета и жанра.

Сумма в \$ 100 млн, собранная в прокате, не может считаться показателем успеха, если другой фильм в этом же сезоне принесет своим создателям \$110 млн.

И весь секрет скрыт в паблисити.

Важность паблисити в современном деловом мире

Иногда паблисити придают чрезмерное значение, позиция «говорите обо мне что хотите, только правильно произносите мое имя» является в корне неверной, так было в 60-х годах XX века, когда она появилась, так будет и в 60-х годах XXI века.

Влияние Голливуда на бизнес-круги проявилось и в том, что топ-менеджеры компаний, по сути, получили статус звезд. Когда-то генеральные управляющие и учредители фирм старались опубликовать прогнозы прибыли компании в *The Wall Street Journal* или поделиться своим мнением с *Harvard Business Review*, однако современные топ-менеджеры появляются на страницах *People* или *Good Morning, America*, где рассказывают о своих хобби, женитьбах и замужествах, делятся своими взглядами на проблемы здоровья, фитнеса и политики. Задумка состоит в том, что привлекательный, приятный и человечный топ-менеджер создаст имидж компании, которой управляют приятные и достой-

ные люди, а потому представляющей из себя организацию, с которой приятно иметь дело: покупать ее товары, работать с ней и вкладывать деньги... правильно?

Да, есть вероятность, что общественность так и подумает. Генеральный управляющий компании, который старается произвести благоприятное впечатление, смотрится гораздо лучше директора с репутацией сложного в общении человека, который не умеет удержать в своей команде хороших специалистов.

Паблсити — это не гляцевые портреты в кругу семьи или с любимой собакой. Как ни странно, руководители, известные (даже на уровне слухов) своим взрывным темпераментом, проявленным на работе, во время игры в гольф или в VIP-зале в аэропорту, воспринимаются как показатель незрелости, нестабильности и нервозности руководящего звена, что, в свою очередь, вызывает насмешки журналистов и интернет-репортеров и заставляет инвесторов и специалистов по финансовой деятельности относиться к компании сдержанно.

Никто никогда не проводил (по крайней мере, по сей день) исследования на предмет того, насколько удачное фото улыбающегося топ-менеджера поднимает акции компании, однако личный успешный имидж способствует созданию благоприятного облика фирмы в целом, и, по словам кадровой службы, лучшие специалисты хотят работать именно в таком позитивном окружении.

Древнее изречение гласит, что *ничто не способствует успеху так, как сам успех*, и правоту этого утверждения подтверждает тот факт, что люди охотнее вкладывают свои деньги, предпочитают вести дела и сотрудничать с теми компаниями, которые имеют репутацию успешных, солидных и позитивно настроенных. Паблсити по голливудским рецептам привнесло в деловую среду следующее:

- большинство компаний, занятые в самых разных сферах бизнеса, понимают важность создания позитивного общественного имиджа компании;
- СМИ изменили долгое время царившее в медиамире мнение о том, что деловые новости слишком скучны, чтобы посвящать им материалы;
- специалисты по маркетингу осознали, что источники корпоративных историй и новостей практически неисчерпаемы.

Компания, которую общественность знает лучше, воспринимается аудиторией как лучшая, а суть паблсити и состоит в том, чтобы с вами познакомились поближе.

PR и паблсити: планы для компаний больших и не очень

ЕСЛИ все деловые круги осознали важность паблсити, то закономерно возникает вопрос: *будут ли программы паблсити для разных сфер бизнеса одинаковы?* То есть одинаковы ли элементы успешной кампании по паблсити для разных компаний — от входящих в престижный список топ-1000, публикуемый в журнале Forbes, до организаций, штат которых состоит из двух человек.

Ответ на этот вопрос — отчасти. (Впрочем, наверняка читатель свыкся с мыслью, что на очень немногие вопросы из области PR или маркетинга можно однозначно ответить «да» или «нет».)

Серьезной маркетинговой программе и успешной PR-программе нужен план. Что касается паблсити-кампании, то, безусловно, усилия, направленные на завоевание общественного интереса и известности должны быть тщательно спланированы вне зависимости от того, крупное это или малое предприятие, известная фирма или новичок на рынке, компания-производитель или ресторан, благотворительное мероприятие или публикация, шоколадный батончик или политический кандидат.

Выстраивание тактики, сообщения и СМИ

Паблсити-план в основном концентрируется на тактической стороне кампании, однако следует помнить, что содержание сообщения не должно противоречить другим новостям, распространяемым PR- и маркетинговыми специалистами. Реклама, печатные материалы, мероприятия, спонсорские программы — все это должно быть согласованно и последовательно.

Цели и возможности разных компаний различны. Однако во всех случаях важную роль играет уникальное торговое предложение — то, что выгодно отличает продукт от товаров конкурентов. Вне зависимости от того, какие приемы будут использованы для общения с аудиторией на разных этапах кампании, содержание сообщения не должно противоречить другим ее новостям и общему имиджу компании.

Передача информации может происходить по-разному — в устной беседе в зале ожидания аэропорта, у пресловутого кулера в офисе, с трибуны, с кафедры проповедника или через интернет-презентацию. Тем не менее для большинства людей источниками информации являются СМИ:

- телевидение;
- газеты;

- радио;
- журналы;
- Интернет;
- почта;
- телемаркетинг;
- рекламные стенды в местах продажи;
- информационные бюллетени;
- постеры;
- реклама в общественных местах (включает рекламные щиты, настольную рекламу в ресторанах, стенды и вывески на кассовых узлах и прилавках, рекламу на транспорте, вывески во всех возможных местах их размещения).

Иногда люди сами ищут данные по теме, однако чаще вся нужная информация предлагается в краткой форме, а им остается только решить, что с ней делать — использовать или игнорировать.

Роль специалиста по паблисити*

Несмотря на вездесущность СМИ, большую часть новостей, вопреки нашим привычным представлениям, добывают не бесстрашные репортеры. Обычно материалы просто передает журналистам, редакторам, продюсерам и менеджерам по новостям человек, почти всегда специально нанятый для этого, — PR-профессионал.

Часто — а если речь идет о небольших фирмах, то *очень* часто — возникает вопрос, действительно ли стоит прибегать к услугам PR-агентства. Разве не может сам генеральный управляющий компании или другой ее представитель взять на себя работу со СМИ и отвечать на медиазапросы?

Теоретически — да, директор или другие сотрудники организации сами могут делать в офисе ремонт, доставлять почту и по несколько часов в день разбираться с телефонной компанией. Возможно, в небольших фирмах так и происходит, однако успешные и активные фирмы, независимо от размера, распределяют обязанности так, чтобы время и таланты каждого сотрудника были использованы с максимально возможной пользой. Как за юридические вопросы должен отвечать юрист, а за финансовые — бухгалтер и финансовые менеджеры, так и контроль в сфере

* В компании «Роллс-Ройс» есть специальный департамент, его руководитель — влиятельное лицо британской PR- и рекламной индустрии, давний член британского отделения Международной рекламной ассоциации (IAA).

PR лучше предоставить специалистам, которые обладают нужными для этого знаниями и умениями.

Вопрос здесь не в том, сможет ли генеральный управляющий компании или другой сотрудник справиться с PR-обязанностями, а в том, насколько разумно людям без должного опыта и знаний нести ответственность за функцию, имеющую огромное значение для развития и выживания бизнеса.

Если компания предпочитает вместо сотрудничества с PR-агентством взять в штат PR-специалиста, то этот работник должен быть профессионалом именно в сфере PR, а не, например, юристом или аналитиком, которому доверили PR в целях экономии средств. Такие ситуации очень опасны. Работа в сфере паблисити и PR построена на личных связях, и не учитывать это весьма недальновидно.

PR-профессионалы и СМИ

В какой форме и как СМИ получают информацию от PR-профессионалов? Как вообще происходит процесс создания паблисити? Основными инструментами этого процесса являются:

- пресс-релиз;
- пресс-кит;
- информационное письмо или фактическая справка;
- биографии и профили руководителей и ответственных представителей;
- фотографии;
- дополнительные материалы, обусловленные темой сообщения или сферой деятельности компании, например юридические данные, диски или CD-ROM, демо-версии или образцы продукта, копии исследований и обзоров.

Информация достигает СМИ по одному или нескольким каналам:

- пресс-релизы и обычные или электронные письма без запроса со стороны СМИ;
- голосовые сообщения;
- пресс-конференции;
- брифинги;
- особые мероприятия;
- презентации;
- специалисты по печати, поддерживающие хорошие связи в медиа-

мире, знают, какого рода информацию ищут те или иные представители СМИ, а потому могут предугадать, кого из репортеров или продюсеров может заинтересовать новость;

- специалисты по печати могут рассказать новость представителю СМИ в дружеской беседе за обедом или при другом удобном случае.

Конечно, паблисити может быть реализовано, так как генеральные управляющие компаний или главы маркетинговых департаментов компаний вместе играют в гольф, или потому что они вместе ждут столик в Union League Club, или встретились на вечере бывших одноклассников или однокурсников, или потому что их дети учатся в одной школе, но такие события можно предсказать.

Нужные контакты вне зависимости от того, случайные ли это встречи или личные связи, подобны глазури на торте, *сам же торт* — это план.

В практике PR, как, впрочем, и в любом бизнесе или профессиональной деятельности, связи играют важнейшую роль в конечном успехе программы. PR-профессионалы обычно поддерживают контакты с представителями медиасообщества. Это идет на пользу клиентам, поскольку PR-специалисты знают:

- какие информационные материалы охотно возьмут в работу определенные журналисты, редакторы и продюсеры;
- в какой форме медиаисточник предпочитает получать материал и какими дополнительными сведениями желательно снабдить документ;
- предельные сроки предоставления материалов и графики выхода в свет новостей в разных СМИ.

Сотрудников СМИ часто переводят на иные должности и в другие подразделения, кроме того, они сами довольно часто меняют работу, однако PR-специалисты стараются поддерживать с ними контакт и используют все эти перемены, чтобы расширить свои связи в медиамире.

Основные инструменты паблисити

Новые ли это отношения или старые, навыки и инструменты успешного паблисити остаются одинаковыми.

Пресс-релиз

Пресс-релиз — основной инструмент специалиста по паблисити. Он не просто сообщает факты, но и связывает их в единую историю.

Для специалиста по паблисити очень важно чувствовать разницу между *пресс-релизом* и *новостным релизом*. Материал *новостного релиза* должен быть интересен как новость, своевременен, содержать все относящиеся к теме сообщения данные и в какой-то степени влиять на читателя. Пресс-релиз не так строго привязан ко времени и не обязательно должен влиять на читателя. Это скорее должна быть и интересная, и полезная история для общественности.

Обе версии должны отвечать требованиям стандартной формы релиза, которая четко отвечает на вопросы *кто, что, где, когда, почему* и *как* и выстраивает сведения в своеобразную логическую пирамиду: сначала даются основные факты, на которые потом нанизываются детали и объяснения. Несмотря на то что многие СМИ не так скрупулезно следуют стандартам журналистики, PR-специалисты должны помнить, что редакторы, читая их релизы, по форме судят об уровне их профессионализма.

Что касается «ослабленных стандартов», то некоторые PR-практики «поколения Интернета» либо не считают нужным изучить общепринятые стандарты представления материала, либо решили, что с появлением электронных СМИ все эти стандарты отменили за ненадобностью... правда, никого при этом не предупредили.

Отступления от шаблонов в угоду оригинальности (или, например, использование в тексте документа необычных шрифтов и форматов заголовков) в настоящее время потеснили стандартные формы презентации, которые формировались в течение пяти последних десятилетий исходя из соображений практичности. Стандартные форматы обеспечивали удобочитаемость материалов и облегчали работу по редакции текста.

Пресс-релиз или новостной релиз должны соответствовать следующим требованиям:

- текст должен быть набран с двойным интервалом, приблизительно 250 слов на страницу;
- должны быть указаны по крайней мере два контактных лица, которые могут при необходимости дать более подробную информацию, их должности, телефоны и адреса электронной почты;
- контакты для связи в нерабочее время;
- в заголовке документа должен быть указан срок публикации: «немедленная публикация» или «публикация к определенной дате»;
- документ должен быть озаглавлен; название должно отражать суть сообщения;
- необходимо указание основных дат: даты создания документа и даты публикации информации;

- факты должны излагаться исходя из их значимости, желательно, чтобы сообщение не превышало 500 слов (две печатные страницы).

Образец пресс-релиза

Пресс-релиз

Контактное лицо: Joe Marconi

Marketing Communications

708/246-7102

Для немедленной публикации

ОТКРЫТИЕ НОВОЙ КОМПАНИИ ФЬЮЧЕРСНОГО РЫНКА Фирма Cadent Financial Services предлагает операционные инновации, индивидуальный подход к каждому клиенту и эксклюзивное обслуживание ЧИКАГО, 6 НОЯБРЯ — Компания Cadent Financial Services, учрежденная группой топ-менеджеров фьючерсного рынка, уже начала работу. Она официально уполномочена на посредничество во фьючерсных операциях (Futures commission merchant, FCM), зарегистрирована в качестве клирингового партнера. Ее руководящий состав собрал лучших в своей области профессионалов по финансовым операциям и управленцев с очень богатым опытом работы.

«Никто не делает того, что делаем мы, — заявляет Раймен Флиппен II (Ryman Flippen II), генеральный управляющий компании Cadent Financial's, — Cadent концентрирует все силы на разработке творческих решений и их своевременной реализации, такой подход для некоторых клиентов современного рынка большая редкость. Эксклюзивность предлагаемых нами услуг, богатый опыт и налаженные связи с сообществом FCM позволяют нам предложить решения, учитывающие все особенности и пожелания заказчика для крупных клиринговых компаний, которые смогут совершенствовать свои бизнес-модели, переведя часть ресурсоемких функций на субподряд. Это поможет и компаниям, и Cadent увеличить свои предложения ценности». Господин Флиппен ранее занимал должность генерального управляющего компании Intermarket Solutions/CFS, а также на протяжении 17 лет работал в качестве вице-президента и директора компании Lind-Waldock, лидирующей на рынке фьючерсной торговли, и был ее главной движущей силой. «Cadent представляет прекрасные возможности во времена великих перемен на фьючерсном рынке, — добавляет Томас Дж. Конопотс (Thomas J. Konopiotis), главный операционный директор компании. — В нашем распоряжении лучшие технологии; огромный зал с опытным персоналом; кроме того, мы применяем в нашем деле методы, объединяющие наш опыт и принципы открытой системы, что обеспечивает скорость, гибкость и мощь, а также эксклюзивность. Такая гибкость и выделяет нас». До вступления в 2001 году в должность главного операционного директора господин Конопотс более 20 лет был одним из руководителей Lind-Waldock.

«Предоставление услуг самым разным клиентам — вот наша основная задача. Мы весьма мощный ресурс как для сообщества фьючерсных посредников, так и для профессиональных трейдеров, а это именно то, что нужно клиентам сегодня, — отмечает господин Флиппен. — Cadent заняла на рынке нужное место и потому способна предоставлять превосходные решения. Мы не имеем никаких юридических проблем и препятствий, все наши операции осуществляются на базе самой совершенной в цифровой отрасли системы». Еще один член новой команды топ-менеджеров — директор по связям с прессой Линас А. Джукас (Linus A. Lucas), ранее работавший в качестве старшего вице-президента по технологиям в компании NQLX, затем восемь лет занимавший пост старшего вице-президента и директора по связям с прессой в Commerz Futures. Финансовый директор Майкл С. Племиш (Michael S. Plemich) работал инспектором в Lind-Waldock в 1997-2003 годах, а до этого десять лет занимал должность инспектора в TradeLink LLC. Курт Ф. Лайткап (Kurt F. Lightcap), бывший помощник директора Нью-Йоркской компании Barclays Capital и бывший вице-президент по операциям компании Refco, Inc., был назван старшим вице-президентом по клиринговым операциям. Стейси Линдкап (Stacy Lindcap) назначена на пост старшего вице-президента по торговым операциям. Член Чикагской товарной биржи, Линдкап работала в компании Refco, Inc. с 1985 по 2003 годы, а также занимала пост вице-президента по биржевым операциям. Шерил Фитцпатрик (Cheryl Fitzpatrick), заслуженный деятель отрасли, присоединилась к компании в качестве генерального консультанта. Ранее она работала старшим консультантом в компании Alaron Trading, клиринговой компании CME (Чикагской товарной биржи). Пол Фрай (Paul Fry), перешедший в Cadent из компании Refco, Inc., был назначен старшим вице-президентом по управлению рисками. Михаэль Попилчак (Michael Popilchak) принял пост директора по услугам IB. До этого был сотрудником фирмы Rosenthal Colins Group, ведущем фьючерсном посреднике.

«Возможно, Cadent — самая молодая из всех посредников по фьючерсным операциям; опыт и профессиональный уровень нашей команды соответствуют высокому качеству услуг, которые мы предоставляем», — отмечает господин Конопотс.

«Мы не стремимся стать самым крупным оператором на рынке фьючерсных услуг, — подчеркивает господин Флиппен. — Однако очевидно, что потребности заказчиков на этом рынке изменились, и миссия компании Cadent — предоставить тот тип обслуживания, который нужен современному рынку».

Фирма Cadent Financial Services LLC является членом расчетной палаты Чикагской товарной биржи и ведет дела на всех ведущих мировых фьючерсных биржах. Центральный офис компании находится по адресу: 150 South Wacker Drive, Suite 1310, Chicago, Illinois 60606. Телефон: 312/384-1100, веб-сайт — www.cadentfinancial.com.

Образец фактической справки

Фактическая справка

Компания

Фирма Cadent Financial Services является сервисной компанией нового типа для финансовых организаций и других игроков финансового рынка. Учрежденная в 2003 году ведущими профессионалами фьючерсной отрасли, компания благодаря эксклюзивному обслуживанию, богатому опыту и налаженным связям с сообществом FCM может предложить решения, учитывающие все особенности и пожелания заказчика для крупных клиринговых компаний, которые смогут совершенствовать свои бизнес-модели, переводя часть ресурсоемких функций на субподряд. Это поможет и компаниям, и Cadent увеличить свою возможную ценность.

Фирма Cadent предлагает широкий спектр услуг и полный набор финансовых продуктов — самые современные технологии, архитектуру открытого типа, которая позволяет сочетать самые разные торговые платформы, прекрасно организованный вспомогательный офис и внушительный зал, где работают самые опытные брокеры и трейдеры всех ведущих бирж. Клиенту остается только сделать выбор и определить условия сотрудничества. *Рынок*

Опытные трейдеры, которые хорошо понимают суть финансовых механизмов и применяют их на практике, на протяжении века используют фьючерсы для управления рисками путем изучения ряда возможностей. Компания Cadent Financial Services в этом смысле является уникальной. Она очень чутко реагирует на рыночные ритмы и стремится удерживать баланс. Никто не может предсказать, в каком направлении станет развиваться ситуация на рынке. Торговля фьючерсами — бизнес не для каждого. У искушенных трейдеров гораздо больше шансов на успех, так как они лучше знают рынок и обладают достаточными ресурсами для того, чтобы претворить свои финансовые решения в реальность.

Развитые технологии, предложение новых продуктов, а также присутствие на всех ведущих мировых рынках предоставили опытным трейдерам новые возможности и одновременно усилили потребность в появлении сильной финансовой организации с глубоким знанием рынка. Cadent Financial полностью соответствует этому требованию. *Миссия*

Миссия Cadent Financial Services заключается в предоставлении креативных решений с учетом индивидуальных особенностей клиента, выполнении клиринговых услуг и финансовых задач высшего порядка для самых крупных финансовых организаций по конкурентным ценам.

Как в старой поговорке про погоду (все говорят о ней, но никто не может ее изменить), в любом бизнесе все обещают высокий уровень сервиса, однако лишь некоторые выполняют это обещание. Компания Cadent Financial

создана для того, чтобы предоставить своим клиентам исключительно высокий уровень сервиса. Руководство фирмы стремится к такому качеству услуг для своих клиентов, какой оно бы требовало для себя лично. Клиенты выбирают те услуги, которые им нужны, начиная от традиционного исполнения заказа и клиринговых услуг до полного финансового управления. *Люди*

Команда Cadent Financial Services — ее руководство, брокеры, трейдеры и другие специалисты, каждый в отдельности и все вместе — не имеет себе равных в знании рынка, опыте в сфере торговых операций, операционных экспертизах и умении предоставлять клиенту эксклюзивные услуги в полном соответствии с его требованиями. У каждого из руководителей компании Cadent за плечами более 20 лет работы на самых высоких постах в ведущих компаниях (фьючерсного) рынка.

Некоторые специалисты по паблсити используют пресс-релиз как средство самовыражения или оказания неизгладимого впечатления на начальство или клиента и потому пишут длинные, подробные документы на пяти страницах с одинарным интервалом, что в пять раз больше требуемого объема. Редакторам, безусловно, нужна информация, но когда ее слишком много, это затрудняет восприятие и тормозит весь процесс. У редакторов нет ни времени, ни желания погружаться в детали до того, как статья принята к публикации.

Рекомендованный для пресс-релиза объем в две страницы должен вместить самую суть сообщения. Все детали и дополнительную информацию, если таковая потребуется, лучше приложить в виде информационного письма или фактической справки.

Таким же дурным тоном, как и излишний объем, считаются попытки создателя пресс-релиза приукрасить свое творение, например, когда автор печатает документ на постерной афише, пишет его от руки каллиграфическим почерком или выполняет в технике 3D, требующей специальных (голографических) очков для чтения.

Издатели просто ненавидят подобные излишества. Эти трюки совершенно не способствуют серьезному восприятию информации. Пресс-релиз необычной формы и размеров вовсе не тот документ, с которым привык трудиться вечно занятый издатель, и если профессионал заметит необычный формат и дизайн, то вряд ли сочтет это плюсом.

Как правило, у всех издателей налажена определенная система работы — организация папок, распределение материалов в стопки, файлы или другие места. И их совсем не забавляет и не впечатляет то, что они должны нарушить свой привычный рабочий уклад ради чьего-то твор-

ческого умничанья. Так зачем же зря раздражать тех, в чьей помощи нуждаешься?

Направлять на рассмотрение пресс-релиз, написанный мелом на доске, на зеркале, на коробке или на футболке — значит недооценивать его как часть информационного процесса. Одно дело — дарить редактору кофейную кружку или другие сувениры от компании в целях рекламы, и совсем другое — присылать документ, который обычно подшивают в папки, распространяют среди сотрудников издательства, копируют и делают в нем пометки... Всему должно быть свое место и время — и милым безделушкам, и серьезным материалам. А пресс-релиз — это серьезный документ.

Итак.

1. Помните и уважайте сроки сдачи пресс-релизов. Предоставление информации с опозданием или с несоблюдением производственного цикла очень непрофессионально и раздражает редакторов и других сотрудников издательства.
2. Прежде чем указывать в документе имя контактного лица, с которым можно связаться для получения дополнительной информации, и его телефон, убедитесь, что эти данные верны. Ничто так не раздражает журналистов, издателей и продюсеров, как автоответчик или отсутствие нужного человека как раз в тот момент, когда они хотят получить уточнения по срокам размещения материала.
3. Придерживайтесь реальных фактов. Не стоит их преувеличивать или приукрашивать, ведь пресс-релиз — это не рекламное объявление или буклет. Будьте честны и в содержании, и в комментариях. Преувеличение собственной ценности и интерпретация статистических данных в свою пользу — не что иное, как приглашение для критиков и конкурентов внести свои поправки и заработать себе очки за счет неверной информации пресс-релиза.

Пресс-кит

Как и годовой отчет, который во многих компаниях и организациях представляет собой отражение корпоративного имиджа (и одним своим дизайном утверждает ценность фирмы), пресс-кит может выглядеть скромно или нарядно, одним своим видом говоря о компании многое.

Основные компоненты пресс-кита — это последний пресс-релиз, фотографии и информационное письмо. Остальные приложения должны подбираться исходя из того, кто является получателем пресс-кита и какие

цели ставят перед собой создатели пресс-кита. Совсем не обязательно включать в каждый пресс-кит всю имеющуюся информацию о компании, также не обязательно, чтобы все пресс-киты организации содержали одни и те же материалы.

Несмотря на то что компании, пытаясь перешеголять друг друга в креативности, используют для своих пресс-китов объемные папки с раздвижными отсеками, стандартный пресс-кит — это двойная папка, в которой собрана самая свежая информация, обычно текущий или последний пресс-релиз находится в правой половине папки сверху. Левая половина папки отводится для истории; в ней лежит корпоративная брошюра и фактическая справка, история вопроса, а также все относящиеся к делу предыдущие пресс-релизы. В правой половине папки, помимо текущего пресс-релиза, должны быть фотографии генерального управляющего компании или иного должностного лица, имя которого упомянуто в релизе, информация о руководящем звене, подробности (с фотографиями, если таковые имеются) о предлагаемых продуктах, услугах или о предстоящем мероприятии и, возможно, CD, CD-ROM или дискеты для тех работников СМИ, которые привыкли иметь дело с документами в электронном формате.

По этой же причине следует размещать последний пресс-релиз в соответствующем разделе интернет-сайта компании. Рекомендуется использовать для этого простой, удобный для пользователя дизайн и формат, позволяющий быструю загрузку документа, избегать сложных анимированных презентаций, требующих много времени на загрузку и специального программного обеспечения для просмотра. Общий дизайн пресс-релиза не должен злоупотреблять цветовыми или графическими решениями.

Web-сайты успешных компаний обычно выглядят весьма впечатляюще, поскольку они должны выделять организацию из числа конкурентов и формировать имидж преуспевающей фирмы.

Такое стремление достойно похвалы. Однако так уж исторически складывается, что web-дизайнеры, талантливые мужчины и женщины, никак не могут понять, что не все любят компьютеры так, как они сами; что некоторые люди заходят на сайт просто для того, чтобы получить интересующую их информацию, а не за тем, чтобы наблюдать фестиваль флэш-анимации; и что скорость загрузки графических изображений, а также разрешающая способность и цветопередача на разных компьютерах неодинаковы.

Поскольку создатели материалов пресс-кита не знают, какой компьютер находится в распоряжении пользователя — современный, оснащенный

ной последней версией программного обеспечения и высокоскоростным выходом в Интернет или шестилетней давности ноутбук с модемом, они должны позаботиться, чтобы их материалы были одинаково доступны для всех. Нужно всегда помнить о том, что разрешающая способность и скорость загрузки могут значительно различаться.

Стоит помнить, что с печатной версией пресс-кита работать очень удобно: журналисты и редакторы могут быстро просмотреть материал, внимательно изучить некоторые абзацы и пропустить другие. Электронная версия пресс-кита должна быть не менее удобной в использовании. Пресс-кит должен соответствовать целям PR-плана и в него *не следует* включать все материалы только потому, что их *можно* включить. Даже если компания разрабатывает целую серию брошюр — свою для каждой целевой группы, нет необходимости собирать их в один пресс-кит только для того, чтобы произвести на кого-то впечатление.

Всегда помните золотое правило — «знай своего клиента» — и комплектуйте пресс-кит только теми материалами, которые действительно необходимы. Если понадобится дополнительная информация, ее легко можно запросить.

Независимо от того, в каком виде презентуется пресс-кит: в виде печатных материалов в папке или в электронном на мониторе компьютера, важно, чтобы, структура и манера подачи подготовленных документов поддерживала формируемый компанией имидж, а также способствовала восприятию информации.

Информационные письма и фактические справки

Сам термин «фактическая справка» (fact sheet) во многом говорит сам за себя. Если пресс-релиз пишется в соответствии с требованиями журналистского формата, предоставляя читателю информацию о том, *кто, что, когда, где, почему и как*, то фактическая справка в основном содержит ту же самую информацию, но в более тезисном или классифицированном виде. Информация в ней подается так, чтобы нужные сведения можно было найти с первого взгляда.

Информационное письмо (backgrounder) также в некотором роде «шпаргалка», которую специалист по публицити готовит для включения в пресс-кит или как вспомогательный материал для ознакомления перед брифингом, позволяющий журналистам, издателям или интервьюерам подготовиться к встрече и интервью с представителями компании. Информационное письмо обычно занимает не более нескольких страниц и содержит историческую сводку и основные факты о фирме, организации, вопросе или карьере.

Биографии и профили

Биографии и профили руководителей или ведущих членов управленческой команды, включаемые в пресс-кит, могут быть весьма разнообразны. В некоторых случаях список топ-менеджеров компании с указанием их имен и должностей и важных деталей умещается на одном листе. Маленькие фотографии каждого руководителя располагаются на следующей странице.

Другие компании размещают подробную информацию о каждом члене управленческой команды на отдельных листах, указывая образование, должностные обязанности и заметные карьерные достижения. Лучший формат для каждого случая должен определяться в соответствии с размером организации в зависимости от того, насколько подробно она намерена освещать деятельность отдельных представителей команды или отделов, а также от того, какое впечатление стремится произвести.

Кроме того, следует учитывать возможность изменения представляемой информации. Если люди уже долгое время состоят в штате компании, то периодическое обновление данных не составляет особой сложности. Однако если высока текучесть кадров, если речь идет о выборных должностях, если у сотрудников заключен годовой контракт, то список работников придется распечатывать чаще, чем вкладывать его в пресс-кит.

С точки зрения презентации материалы должны быть интересными, полезными и соответствовать действительности. Биографии руководителей для пресс-кита — это не резюме. Обратите внимание на то, как подана информация об авторе в его книге: биографическая справка обычно не превышает 75 слов, ничего лишнего, акцент делается на самых значительных достижениях и заслугах.

Фотографии

Фотографии могут рассказать о многом, а пресс-кит — это не что иное, как полный рассказ о компании или организации. Фото каждого сотрудника фирмы должно стать частью этого рассказа. Пресс-кит должен содержать фотографии высокого качества, иллюстрирующие предмет сообщения. Большинство СМИ предпочитает естественные фотографии постановочным портретам в фотостудии, так называемым модельным съемкам. Даже на самых лучших салонных фотографиях генеральные управляющие или учредители компаний обычно выглядят неестественно и больше всего похожи на заместителя министра по торговле в отставке.

Людям гораздо больше нравятся снимки, сделанные в обычной рабочей обстановке, когда объект съемки занимается своими привычными делами: разговаривает по телефону, встречается с коллегами, находится

в одном из офисных помещений — конференц-зале или у офиса, заходит в здание компании. Такие фотографии смотрятся живо и динамично, а потому послужат прекрасными иллюстрациями для сообщения.

Будьте осторожны, ставя «естественно выглядящие» кадры. Очень часто комнатное растение или картинная рама, незамеченные в процессе съемки, на готовых фотографиях как будто торчат из чьей-нибудь головы. Кроме того, стоит отметить, что естественное выражение лица смотрится лучше, чем подчеркнутая серьезность или, наоборот, натянутая улыбка.

Фото улыбающегося генерального управляющего компании не стоит использовать, если речь идет о корпоративном кризисе или низком уровне прибыли.

При комплектовании пресс-кита ограничьтесь фотографиями высшего менеджерского состава или тех сотрудников, имена которых упомянуты в пресс-релизе. Это не корпоративный ежегодник и фотографии пяти менеджеров и нового сотрудника совершенно ни к чему; скорее всего, эти снимки произведут на издателя неблагоприятное впечатление.

Не используйте групповые портреты, за исключением случаев, когда они запрошены, или если они действительно необходимы (например, фотографии соучредителей фирмы или членов семьи, которые входят в топ-менеджмент, или фотографии генерального управляющего и главного операционного директора компании, совместно делающих важное заявление в конференц-зале).

Групповые фотографии полного менеджерского состава являются скорее частью корпоративных брошюр, годовых отчетов, рекламных материалов и интернет-сайта компании, чем пресс-кита. Одно время бытовало мнение, что групповые фотографии подчеркивают командный дух и совместную работу всех членов организации, однако в печати групповые снимки не всегда получаются хорошо, поэтому предпочтение отдается индивидуальным фотографиям.

Не перегружайте пресс-кит не только лишними брошюрами и документами, но и фотографиями, которые не имеют прямого отношения к предмету сообщения, так как это портит общее впечатление. Включайте ровно столько иллюстративного материала, чтобы дать журналисту или издателю полное представление о предмете сообщения.

Стратегия

Пресс-релиз, пресс-кит, информационное письмо и фактическая справка — инструменты кампании по публицити, руководством же для правильного применения этих инструментов служит стратегия.

Целью PR-кампании является приобретение известности, и существует довольно много способов достичь этого — от публикации пресс-релизов до участия в интерактивных радиошоу, выступлений в торговых ассоциациях, дачи показаний на судебных заседаниях. PR-профессионал должен использовать все возможности, однако в большинстве случаев их следует *создавать*.

В зависимости от предмета сообщения, будь то компания, организация, продукт, кандидат, шоумен, проблема, кампания по благотворительности, существуют базовые способы привлечения внимания СМИ или широкой аудитории, а она затем заинтересует и медиаисточники. В любой период времени можно четко выделить одну тему, которая доминирует во всем медиасознании и является главной новостью, ей долгое время посвящены все центральные заголовки.

Обратите внимание, как в разные моменты времени практически любой разговор начинался и заканчивался обсуждением СПИДа, суда над О. Дж. Симпсоном (O. J. Simpson), поведения короля поп-музыки Майкла Джексона, «Звездных войн», террориста-унабомбера (the Unabomber), игрушек Beanie Babies, выборов 2000 года, «hanging chads» во Флориде, Гарри Поттера, Моника, 9/11, the Tall Ships, Enron, Марты Стюарт (Martha Stewart), Ирак, SARS и т. д. Каждая из этих тем в свое время занимала практически весь медиаэфир.

Кроме того, вокруг каждой новости появлялась масса обозревателей, которые снабжали ее комментариями, критическими ремарками, порицаниями, выражали согласие или поддержку, давали разного рода интерпретации событий до тех пор, пока весь этот цирковой балаган не покидал город и общественное внимание не переключалось на очередную порцию «горячих новостей». Однако до того как это происходило, эксперты, специалисты всех мастей и полномочные представители самых разных организаций выступали по вопросам СПИДа, фондов по личной обороне, организации по защите прав детей и супругов от жестокого обращения, по проблемам мирового голода, программ по развитию грамотности, вопросам безопасного секса, защиты от террористических атак и т. д.

Церковные деятели говорили, что книги о Гарри Поттере поощряют увлечение черной магией; юристы и рокеры каждый день появлялись на радиошоу и передачах кабельного ТВ, чтобы объяснить населению, что такое «инсайдерная торговля».

Сотни компаний посвятили свои PR- и рекламные бюджеты созданию фондов памяти 11 сентября, хотя не все эти организации управлялись должным образом. Предприниматели и корпорации старались поймать

волну, которая захватила внимание СМИ, общественности, всего мира, старались поймать момент.

Если не представляется возможности создать паблисити на связи с главными событиями дня, PR-специалисты могут положиться на один из проверенных многолетней практикой методов. Мы приведем десять таких методик.

1. Проведите исследование отрасли или товара и передайте в печать краткое резюме с результатами исследования и комментариями генерального управляющего компании или независимого эксперта и генерального управляющего.
1. Организуйте «конференцию лидеров» (или «завтрак лидеров»), на которой генеральный управляющий компании будет выступать хозяином и ведущим встречи, и пригласите на нее предпринимателей и представителей общественных организаций. На повестку вынесите только один вопрос. Он должен быть злободневным и важным. Соберите все комментарии, полученные на совещании по этому вопросу и направьте их в новостное агентство. Убедитесь в том, что среди приглашенных есть местные рекламодатели, так как СМИ охотнее освещают их мероприятия.
2. Выпустите тщательно составленный комментарий по спорному вопросу (инсайдерная торговля акциями, скачки цен за коммунальные услуги, сокращение финансирования образования или экологических программ). Это может быть сообщение для новостной ленты, а может быть письмо редактору газеты или образец.
3. Окажите спонсорскую поддержку любому мероприятию — музыкальному конкурсу, театральному циклу, курсу лекций, экологическому субботнику, сбору старых и выброшенных вещей, кампаниям по обеспечению продуктами питания, сбору средств на благотворительность, реконструкции парка или сада и т. д.
4. Учредите награду за качество, выполнение гражданского долга, общественную работу, эрудицию, мужество, талант или артистические способности и церемонию ее вручения. Пригласите для вручения награды заслуженного деятеля, героя или «звезду», чтобы обеспечить внимание СМИ к событию.
5. Проведите состязание.
6. Объявите о проведении совместной благотворительной акции с другой известной компанией.
7. Опубликуйте переписку с видным деятелем искусств или политиком и подарите письма местной школе.

Раздел 9. Паблисити: воображение и энергия

- Организуйте акцию протеста, письма протеста или демонстрацию для привлечения общественного внимания к проблемам отдельной социальной группы.
- Учредите стипендию для молодых талантов. Предоставьте юному дарованию возможность учиться в колледже, а позже работать в вашей компании.

Это основные походы по достижению паблисити. Если ничего из этого списка клиенту не подошло, опытный PR-профессионал легко напишет еще один такой список с перечнем других мероприятий, а если нужно, то и два. Помните: в этом вопросе важна не оригинальность, а обеспечение общественного внимания. Обычно в процессе реализации общая идея дополняется оригинальными находками.

Специалист по паблисити, который отвергает ту или иную идею по причине того, что «это уже было» или «это уже до смерти всем надоело», наверное, пропустил по болезни занятие, на котором учили, что не следует отказываться от вещей, которые реально работают, и стремиться изобрести нечто новое и необычное только для того, чтобы выделиться.

Маркетинговые кампании в стиле ретро, реклама с привкусом ностальгии, римейки старых фильмов и новые постановки старых пьес пользуются спросом у общественности, ведь в их основе лежали хорошие идеи. При написании песен используются те же самые ноты музыкальной шкалы. Скачки проходят на тех же дорожках, на которых уже состоялись тысячи забегов. Уникальным мероприятием делает его содержание, а не форма.

Один из самых простых и, возможно, самых дешевых способов удостоиться внимания общественности — писать в колонку «Письма редактору» в местной газете или национальном журнале. Если этот подход кажется слишком простым и банальным, задумайтесь о том, что обычно в течение года *New York Times* публикует письма сотен своих читателей, привлекая внимание читательской аудитории к некоторым затрагиваемым вопросам, возражая авторам других писем. Среди читателей могут быть Билл Клинтон, Джимми Картер, Генри Киссинджер, некоторые знаменитости из шоу-бизнеса и искусства, председатель общественной компании или фонда. Эти колонки привлекают внимание общественности, однако, что более важно, они начинают диалог, который затем продолжится в других публикациях, на ТВ- и радиопрограммах, в Интернете и за обеденными столами.

Для этой цели может подойти любая газета, начиная от издания типа «покупки на дому» до оперативной публикации в *The Wall Street Journal*. Что касается журналов, то выбор среди них тоже довольно разнообразен,

начиная от Times, Newsweek, Playboy, Rolling Stone и People до торговых изданий, таких как Electronic News или региональных типа Crain's Detroit Business или Los Angeles.

PR-процесс начинается в тот момент, когда специалисты по PR, решив, что не все люди смогли прочитать публикацию, распространяют статью — копируют ее и рассылают представителям целевой аудитории. Такая рассылка может быть как персональной, так и адресованной всем инвесторам или клиентам компании, держателям кредитных карт или направлена отдельным представителям СМИ от лица автора письма или другого человека, которого волнует предмет сообщения и который хочет вызвать наибольший общественный отклик.

Кроме того, отдельным журналистам и другим представителям СМИ можно распространить специальный пресс-релиз, в котором рассказать, что письмо вызвало общественный интерес (и даже дискуссии). Редакторы, журналисты, репортеры и продюсеры весьма часто слышат эту фразу, тем не менее пристально отслеживают все, что вызывает «широкий общественный резонанс».

Идеи, которые действительно работают, заслужили свою репутацию не просто так.

Интернет

Вот уже несколько лет Интернет называют мощнейшим орудием с неограниченным потенциалом, и никто с этим не спорит. Очень часто в повседневных разговорах можно услышать, что кто-то получил крайне важное электронное письмо, рассылку какого-нибудь сайта или увидел в сети интересную новость. Все это позволяет назвать Интернет «даром богов» для специалистов по паблисити.

В один прекрасный день так и будет. На сегодняшний момент предстоит преодолеть несколько досадных помех: спам, а также получение возможности быстрой навигации, оценки и управления *десятками миллионов сайтов*.

Другими серьезными проблемами для специалистов интернет-маркетинга являются отсутствие надежных систем защиты пользователей от получения хакерами *несанкционированного доступа к конфиденциальной информации о банковских счетах и кредитных картах, финансовых данных, личных сведений, а также интернет-вирусов*.

Практически у каждой компании, некоммерческой организации, клуба или ассоциации — от почтамта до папы римского — есть свой интернет-сайт.

С точки зрения специалистов по паблисити, размещение сообщения клиента на сайте новостей CBS News — очень хороший ход. Престиж этой новостной ленты будет способствовать признанию компании, укреплению доверия к ней и восприятию известности.

Конечно же, для PR-специалистов такое решение кажется очень удачным и они обязательно скажут своим клиентам, что те должны быть довольны.

Возможно.

Все дело в том, что CBS News в сети и канал CBS News — это не одно и то же. Возможно, аудитория посетителей сайта в какой-то части пересекается с общественностью ТВ- и радиоканала, однако в основном у интернет-пользователей мало общего с аудиторией одноименных вещательных корпораций.

Несмотря на то что на сайт заходят тысячи и даже миллионы посетителей, не представляется возможным точно измерить степень и глубину воздействия интернет-сообщения на людей.

В случае традиционных медиасредств продвижение PR-публикаций имеет большое значение. Поместить новость на канале CBS (или NBC, ABC, PBS CNN), несомненно, огромная удача для специалиста по паблисити. Кроме того, не меньшую выгоду приносят ссылки на новость, «показанную в выпуске новостей» в других СМИ, так как телевидение — мощное орудие влияния на общественное мнение. Эта фраза — своего рода валюта, и чем чаще она произносится, тем выше ее курс.

Возможно, когда-нибудь ссылка на новость, «показанную в online-выпуске CBS», обретет такую же ценность, однако до того, как будет установлен портрет типичного посетителя сайта, равно как и степень влияния интернет-сообщения на его потребительские решения, размещение на web-сайте будет скромно именоваться «иные медиаисточники».

Исключением являются сайты по увлечениям, члены, подписчики и создатели которых собираются в сети, чтобы обменяться электронной информацией. Любители книг, коллекционеры оружия, спортивные фанаты, политические активисты и т. д. заходят на сайты своих увлечений по несколько раз в день. Если частное лицо, организация или компания хотят обратиться к определенной аудитории, то для них такой сайт по численности участников — кибернетический эквивалент городского собрания.

Определенные сайты со временем становятся крупными и влиятельными. Некоторые поддерживают свой статус, установив тесные контакты с web-ресурсами с похожим демографическим и психографическим составом аудитории. Другие сайты быстро выдыхаются и исчезают.

Компании стремятся обеспечить трафик на своем сайте, а не просто размещать ссылки на него на других интернет-порталах. Поскольку это имеет большое значение, обратите внимание на следующее.

1. Собственный интернет-сайт компании, которым она владеет и управляет, признается таким же значимым средством маркетинга, как корпоративная брошюра, каталог, реклама или ТВ-ролик.
2. Создание трафика на сайте требует проведения рекламной и PR-кампаний. Поисковые машины и ссылки, размещенные на других сайтах, приносят пользу, но создание известности и оказание влияния означает направлять людей на сайт точно так же, как реклама и кампании по продвижению направляют клиентов в магазины розничной торговли.

Вечный спор о том, что лучше и эффективнее — реклама или PR, актуален и для сетевых СМИ, поэтому стоит отметить, что в интернет-формате хорошая публикация — лучшее вложение средств, чем любые другие альтернативы.

Сетевые журналы, такие как Slate или Salon.com, сообщая о количестве своих посетителей, называют значительные цифры, однако степень влияния этих сайтов на аудиторию остается под вопросом. Одно из самых весомых достижений, поддающихся эмпирическому измерению, — это размещение данных о товарах в самом электронном журнале. Несмотря на то что представленная информация слишком скупа, чтобы оказывать влияние на потребителя, некоторые интернет-публикации таким образом продвигают продукты.

Спам сочетает в себе агрессивность телемаркетинга с низким качеством почты четвертого разряда. Спаммеры за короткий срок уже настолько разозлили общественность, что уже раздаются призывы установить государственный контроль за деятельностью подобного рода. Спам не приносит никакой известности, без разбора рассылая миллионы низкосортных рекламных сообщений никому не интересных товаров. Несколько лет назад большую часть спаммеров составляли порнографы. Безусловно, спам отвратил людей от электронного маркетинга еще до того, как эффективность такого рода маркетинга была как следует проверена. Сам факт существования спама во многом принижает достоинства интернет-маркетинга. Тем не менее Интернет остается мощнейшим средством с неограниченным потенциалом, который будет использован, когда Интернет достигнет зрелости и будет способен обеспечить защиту пользователей.

Выступая в качестве инструмента паблисити, Интернет должен использоваться в составе маркетингового набора, но очень аккуратно. Его не

следует применять в качестве основного средства общения с общественностью, поскольку риски пока перевешивают возможные выгоды.

Суть паблисити заключается в привлечении интереса и создании известности, однако в процессе иногда может быть задето *паблисити других людей*, и тогда PR-специалистам и руководству приходится отвечать на малоприятные вопросы: «Почему мы не получили эту статью?» или «Почему *мы* даже не упомянуты в статье?» и, что самое плохое, «Мы знаем об истории своей компании в десять раз больше, чем автор этой статьи, но после прочтения заметки кажется, что нас просто не существует!»

Ой!

После таких реплик нетрудно лишиться гонорара. Честно говоря, СМИ не могут быть повсеместно, делать все сами и знать все на свете. Поэтому они полагаются на PR-специалистов, которые предоставляют прессе интересную, полезную, стоящую информацию. Это не так просто, однако двери в профессии всегда открыты для креативных, агрессивных (в хорошем смысле слова), опытных PR-профессионалов.

Резюме

- Термин «паблисити» часто ассоциируется с назойливой рекламой, однако на самом деле это процесс обеспечения информации и представления ее общественности в особом виде.
- Проект, ориентированный на паблисити, должен заинтересовать и увлечь общественность.
- В настоящее время бренд может покрывать целый ряд товаров — от игрушек и одежды до книг, духов, школьных принадлежностей, цепочек для ключей, постельного белья, объединяя все это под одним стилем и логотипом и предоставляя массу возможностей для паблисити.
- Общественность уважает предпринимателей и компании, которые следуют этическим стандартам, проявляют честность и благородство в общественно значимых областях. Это вопрос противопоставления стиля и содержания.
- План необходим как для реализации маркетинговой программы, так и для кампании по PR или паблисити вне зависимости от того, в поддержку чего или кого она организуется: компании, благотворительной акции или политического кандидата.

- Основные инструменты публицити — это фактический пресс-релиз (действительный или рекламного характера), пресс-кит, информационное письмо или фактическая справка, биографии и профили руководителей, фотографии, относящиеся к предмету сообщения, а также любые другие дополнительные материалы.
- В зависимости от предмета PR-кампании существуют базовые подходы по привлечению внимания СМИ или сначала внимания масс, а затем СМИ.

- цели PR-плана;
- время, выделенное на достижение целей плана;
- доступные возможности и человеческие ресурсы;
- бюджет.

- связи со СМИ или прессой;
- связи с государственными структурами;
- связи с инвесторами;
- связи с клиентами;
- связи с персоналом;
- управление событиями.

Раздел 10

Выбор PR-агентства

Почему одни организации работают с PR-агентствами, в то время как другие предпочитают, чтобы в их штате находились свои PR-специалисты, а третьи сочетают оба варианта? Если компания довольна тем, как ее PR-команда справляется со своими обязанностями, все равно не будет лишним ознакомиться с этим разделом. Вопрос, стоит ли нанимать PR-агентство и на что следует обращать внимание при выборе агентства, зависит от следующих факторов:

Определение PR-потребностей организации

Для того чтобы правильно определить, могут ли PR-потребности быть достигнуты организацией самостоятельно или следует привлекать внешнее агентство, нужно прояснить цели или задачи, временной график и бюджет. Если принимается решение нанять агентство, то эти четыре фактора будут лежать в основе взаимоотношений с ним.

Под «зонтиком» PR собраны множество частных специализированных направлений. Большинство компаний предпочитают иметь дело с агентствами «полного цикла», в которых необходимые вопросы будет решать штат разных специалистов. PR-план должен ориентироваться на донесение сообщения до самых разных аудиторий, для чего требуется следующее:

Возможно, некоторые из сотрудников компании никогда не имели дело с агентствами. Вполне возможно, что фирма ранее никогда не нанимала агентство или что работник, который будет контролировать отношения с агентством, окажется новичком в этом вопросе. Все это довольно обычные ситуации даже в случае сотрудничества с крупными компаниями. Важно различать понятия *публицити*, *работа с прессой* и PR.

Публицити — не что иное, как продвижение. Это форма продвижения, которая доносит определенную информацию и объявления до нужной аудитории.

Работа с прессой — это определенная область связей со СМИ, которая заключается в передаче информации в прессу, ответах на запросы изданий и привлечении комментариев экспертов.

PR может заниматься и публицити, и работой с прессой, однако это очень объемный термин, который включает также:

- стратегическое планирование;
- медиатренинг и медиакоучинг;
- управление репутацией;
- управление кризисом;
- написание речей;
- организация и координация публичных выступлений;
- подготовительная работа над речами, выступлениями и презентациями;
- лоббирование;
- создание и производство:
 - печатных и других вспомогательных материалов;
 - биографий и информационных писем;
 - видео- и аудиоматериалов;
 - годовых отчетов;
 - специальных мероприятий; ♦ изданий, таких как информационные бюллетени и брошюры;
 - исследований, изысканий, «белых документов»;
 - презентаций для определенных целевых аудиторий;
 - церемоний присуждения наград;
 - конкурсов и программ по продвижению;
 - ♦ web-сайтов, посвященных компании, продукту или проблеме.

PR — это не предоставление ложной информации или управление новостями. *Спин-контроль (spin control)* заключается в выверенной подаче

информации в наиболее выигрышном для нее контексте с тем, чтобы снизить вероятность возможных негативных толкований данных.

Компании и частные клиенты должны знать эти отличия и понимать, что PR, неважно, кем осуществляемый — самой ли компанией, нанятым ли агентством, не может «уничтожить», «похоронить новость» или превратить плохие новости в хорошие. Но PR *может* влиять на мнение общественности.

Важно в самом начале совместной работы распределить ответственность за разные аспекты программы между фирмой и агентством. В одних фирмах есть должность вице-президента по PR, PR-директора или PR-менеджера. В других созданы комитеты по PR, в состав которых могут не входить PR-профессионалы. В третьих компаниях присутствует все вышеперечисленное. Когда принимается решение дополнительно привлечь внешнее PR-агентство или полностью передать функцию PR на аутсорсинг, должна быть четко разграничена ответственность на отдельных этапах программы, проекта или кампании, чтобы избежать конфликтов и дублирования функций.

Найм агентства

Если компания уверена, что ее PR-команда прекрасно организована и достаточно опытна для того, чтобы контролировать выполнение программы, то дальше этот раздел, наверное, можно не читать. Однако если внешняя фирма будет привлекаться только для вспомогательных функций, важно, чтобы все понимали необходимость этого сотрудничества.

Менеджмент компании часто задается вопросом, действительно ли привлечение стороннего агентства (и цены на его услуги) оправдывает себя. Квалифицированное PR-агентство может:

- дать объективную оценку по какому-либо важному вопросу или проблеме;
- поделиться знаниями и опытом в специализированной области;
- обеспечить общую координацию использования ресурсов;
- укрепить связи с производством, внутренние и внешние корпоративные отношения;
- предложить профессиональное управление кризисом;
- предложить широкий спектр высококачественных специализированных услуг и необходимых контактов с меньшими затратами в режиме «по требованию».

Поиск агентства

Причин, по которым компания или организация решают нанять агентство, может быть множество.

- ◆ Новый лидер компании обновляет команду.
- ◆ Компания недовольна прежним агентством: низкий уровень предоставляемых услуг, сомнительные счета за обслуживание.
- ◆ Разногласия по поводу стратегии между агентством и компанией.
- ◆ Одна сторона больше не может отвечать возросшим потребностям другой, или меняется характер отношений и они перестают быть эффективными. Требования компании могут возрасти либо она может сократить свой бюджет, и услуги агентства станут недоступными. Или агентство развивается, начинает новый бизнес и перестает работать с мелкими заказами и клиентами.
- ◆ Конфликты. Агентство не находит общий язык с новым клиентом; в результате слияния или поглощения двух агентств оказывается, что одно из них обслуживало фирму-конкурента.
- ◆ Деньги. Безусловно, это самая неприятная причина прекращения отношений. Клиент может посчитать, что не получает должный уровень обслуживания или что платит слишком много. Агентство может отказаться от клиента по причине несвоевременных платежей или неуплаты счетов.

Иногда может быть простое недопонимание по вопросам распределения работ и цен. Частая смена агентств может дорого обойтись компании. Поэтому, образно говоря, не стоит разводиться, если брак можно спасти.

Если фирма решила привлечь агентство, то в интересах обеих сторон понять, чего они ждут от сотрудничества. Подготовьте рабочий документ — план-конспект, во многом похожий на маркетинговый или PR-план.

- ◆ *Проанализируйте ситуацию.* Ответьте на вопрос, какое место занимает организация в своей отрасли в целом и по отношению к конкурентам. Какие проблемы необходимо решить? Какие ресурсы могут привлечь PR-команда компании и агентство?
- ◆ *Определите цель.* Будьте реалистичны и конкретны. Определите задачи.
- ◆ *Распределите обязанности при решении задач.* Тщательно определите, за что будут отвечать PR-отдел компании и агентство.

Компания должна четко представлять свои цели и тем более понимать, как работа агентства будет способствовать их достижению. Все потенциальные агентства, равно как и сама фирма, только выиграют, если им будет предоставлен для ознакомления профиль организации и описание ее миссии. Академия консультантов общества по PR Америки (The Counselors Academy of the Public Relations Society of America, PRSA) рекомендует подготовить неофициальное информационное письмо, в котором будет раскрыто следующее:

2. история компании (размеры, продукты, услуги, дата основания и т. д.);
3. миссия, цели компании;
4. PR-цели на текущий момент;
5. чего компания ждет от PR;
6. специальные требования к PR-услугам;
7. краткое резюме по проделанной и текущей PR-работе;
8. требования к вспомогательным материалам, рекламе и т. д.;
9. рамки бюджета, если таковые есть;
10. условия контракта с выбранной фирмой;
11. особые обстоятельства, которые могут влиять на какие-либо аспекты PR-программы.

Следующий шаг — создание команды по поиску. В идеале команда по поиску должна состоять как минимум из трех хорошо представляющих суть PR-работы людей. Руководить этой командой должен начальник PR-отдела. Часто во главе комитета по поиску агентства ставят исполнительного вице-президента, вице-председателя совета директоров для придания делу важности (а может, потому что у этих должностных лиц слишком много свободного времени). Иногда это замедляет весь процесс и уводит его в сторону. Концентрируйтесь на главном, не отвлекайтесь. Определите следующее.

12. Что будет обслуживать агентство — «корпоративный имидж», продукт, услугу, общественное учреждение или что-то еще?
13. Кому в компании должно будет отчитываться агентство, и будет ли этот человек сам принимать решения по PR?
14. Каков реальный бюджет кампании? Сравните суммы, которые в течение нескольких лет закладывались в PR-бюджет с тем, что действительно было потрачено. Если есть существенная разница, постарайтесь ее объяснить. Превысило ли агентство бюджет? Была ли перемена бизнес-климата?

- Какие услуги агентства понадобятся компании? Стратегическое планирование? Паблсити? Написание речей и текстов? Управление событиями?

Профиль агентства

Ответьте на следующие вопросы. Они помогут определить, что реально ждет от агентства компания.

3. Имеет ли для вас значение знание отрасли (и опыт работы с клиентами этой отрасли)? Если да, должен ли у агентства быть опыт такой работы в течение нескольких последних лет?
4. Следует ли агентству профессионально разбираться в тонкостях определенной дисциплины или области?
5. Насколько важно для вас наличие наград и призов за хорошую работу?
6. Каковы требования к возрасту и опыту сотрудников агентства, которые будут работать над проектом?
7. Насколько важны следующие цифры: количество офисов агентства, количество сотрудников и других клиентов?

Не всегда обязательно, чтобы агентство, его представительство или филиал находились в том же городе, что и клиент, *хотя это в какой-то мере способствует сотрудничеству*. Несмотря на то что все дела ведутся по телефону, электронной почте, факсу и через курьерскую службу Fed Ex, весьма целесообразно иногда проводить личные встречи.

Возможность немедленной личной встречи всегда предпочтительнее, особенно если возникают проблемы. Однако если агентство, которое наилучшим образом подходит компании, находится на другом конце страны, самым удобным средством общения будет конференц-связь.

Оценка агентств-претендентов

Вот самые эффективные способы выбрать нужное агентство.

14. Обратитесь к информации на сайтах и специальных руководствах PR-агентств и PR-ассоциаций и сравните предлагаемые там данные с тем профилем идеального агентства, который вы создали сами (лучшим справочником такого рода среди профессионалов считается O'Dwyer's Directory of Public Relations Firms, опубликованный J. R. O'Dwyer, Inc., New York).
15. Проконсультируйтесь с представителями СМИ, которые специализируются в этой области, и попросите порекомендовать вам агентство, которому они доверяют.

3. Воспользуйтесь услугами консультанта, который специализируется в этой области. Перед тем как обратиться в агентства с запросом на предложение (request for proposal, RFP), нужно сузить круг поиска с помощью квалификационного опросника.

Создание квалификационного опросника Квалификационный опросник может быть предельно коротким и ограничиться общими вопросами.

1. Кто вы?
2. Убедите нас, что мы должны нанять именно вас (не более 250 слов).
3. Пришлите образец самой удачной вашей работы. Он может быть более подробным и включать следующие вопросы.
 - Кто ваши нынешние и предыдущие клиенты?
 - Как давно вы работаете со своими клиентами?
 - Есть ли у вас опыт работы в нашей отрасли?
 - Кто будет вести наш договор и как вы можете рекомендовать этого человека?
 - Какая текучесть кадров была в вашем агентстве в последние пять лет?
 - Как определяются ваши расценки?
 - Как много времени вам потребуется, чтобы во всем разобраться, и когда можно ждать результатов от вашей работы?
 - К кому можно обратиться за вашими рекомендациями?

Некоторые агентства вообще не обращают внимания на подобные запросы, другие ответят, но не на конкретные вопросы, а так, как у них принято, с самого начала пытаясь установить контроль и руководить отношениями. Однако большинство агентств хватаются за любой запрос, даже самый предварительный. Они будут звонить (иногда очень часто), пытаться узнать больше информации и выяснять, в какое время лучше провести совместный бизнес-ланч, чтобы познакомиться лично.

Некоторым клиентам нравится такая линия поведения, они считают, что это проявление зрелого подхода и заинтересованности в сотрудничестве. Возможно, так и есть, но не исключено, что это просто уловка, чтобы сорвать процесс.

Чтобы не ошибиться в выборе, следует рассматривать все агентства беспристрастно, не путая навыки агрессивной продажи с профессиональными PR-навыками.

Тем, кто произвел на вас благоприятное впечатление, направьте запрос на предложение и дайте возможность продемонстрировать отношение к потенциальному клиенту и деловые навыки.

Запрос на предложение (request for proposal, RFP)

Сузив круг поиска (в идеале должно остаться примерно десять агентств), пошлите им запросы на письменные предложения. Ваш запрос на предложение должен:

- указать проблемы, вопросы и интересы (общественности), к которым должно обратиться агентство;
- указать, что может ограничивать работу агентства;
- представить данные о бюджете, обязательствах и условиях сотрудничества с агентством;
- четко обозначить сроки окончательного выбора агентства и сроки сотрудничества.

Типовой запрос-предложение

Уважаемый (глава агентства),

Мы являемся крупной технологической компанией и хотели бы нанять фирму, предоставляющую услуги в сфере PR. Если вы заинтересованы в нашем предложении, просим вас заполнить квалификационный опросник и выслать его нам не позднее чем (укажите дату возврата опросника). Мы собираемся сузить круг поиска до нескольких агентств, встретиться с их представителями и сделать свой окончательный выбор к (укажите дату начала сотрудничества с новым агентством).

Так как мы хотели бы найти агентство, центральный офис или, по крайней мере, филиал которого находился бы в городе, где расположена наш штаб-квартира, мы собираемся проводить общенациональную кампанию. Наш PR-бюджет на текущий финансовый год составляет \$ (укажи сумму).

Мы будем признательны, если вы сможете нам сделать выбор, прокомментировав, может ли нам подойти кандидатура вашего агентства. Благодарим за сотрудничество, ждем Вашего ответа. С уважением X.

Презентации и встречи

После рассмотрения письменных предложений, сузьте круг поиска до трех—пяти агентств (или сгруппируйте список по три-пять агентств) и назначьте встречи с их представителями. На этой стадии |

отбора важно оценить финалистов с точки зрения «реальных условий игры».

В идеале встречи не должны длиться более 90 минут, их нужно назначать в одно и то же время в течение нескольких дней, проходить они должны в *офисах агентств*.

На это есть определенные причины. Чтобы получить представление об общем стиле работы агентства, комиссия по поиску должна наблюдать деятельность агентства в наиболее комфортной для него, «домашней» атмосфере. Кроме того, визит в офис агентства поможет составить более правильное представление о нем и том, какое впечатление оно стремится произвести. Несмотря на то что этот этап отнимает много времени и сил и может оказаться скучным, он абсолютно необходим для того, чтобы сделать правильный выбор, и потому заслуживает затраченных усилий.

Агентства проводят много презентаций. Подготовьте список вопросов, на которые компания обращает особое внимание, однако предоставьте агентству самому определить повестку дня для встречи с комитетом по поиску. Это дает сотрудникам агентства возможность показать себя с лучшей стороны. Пусть они стараются, а вы тем временем оценивайте их старания.

- Оцените, насколько организованно была проведена презентация.
- Была ли презентация разработана специально «под клиента» и учитывала ли особенности области его бизнеса или же являлась презентацией общего типа, которую агентство представляет всем потенциальным клиентам?
- Как общаются между собой менеджмент агентства и сотрудники отдела по работе с клиентами?
- Насколько хорошо сотрудники разбираются в предмете, материале, комфортно ли чувствуют себя в обществе представителей компании и друг друга?
- Четко ли они придерживаются сроков?
- Были ли у них интересные вопросы для менеджмента?
- Была ли их презентация ясной, логичной, последовательной?
- Превзошли ли они требования запроса, предложив творческие решения проблем?
- Подчеркнули ли они особо тот факт, что ваша фирма была бы ценным клиентом для них, и что они хотели бы сотрудничать с вашей компанией?
- Отвечали ли они на все вопросы прямо и четко?

Момент истины (и, наконец, выбора)

Оцените агентства по следующим критериям.

- Насколько они понимают цели компании?
- Чутко ли они относятся к клиенту и его пожеланиям и стремятся ли предоставить высокий уровень услуг?
- Слушают и слышат ли они клиента и адекватно ли отвечают на его запросы?
- Насколько творчески они подходят к решению поставленных задач?
- Предоставляют ли они уникальные услуги, контакты и возможность доступа к источникам информации?
- Насколько успешна их работа с другими клиентами?
- Насколько конкурентоспособны их цены?
- Насколько они профессиональны?
- Честны ли они (по этому пункту стоит проверить их рекомендации)?
- Насколько ценным клиентом будет для них ваша компания? Не обязательно быть единственным крупным клиентом агентства, однако не стоит и заблуждаться насчет того, что все клиенты обслуживаются одинаково. Уровень обслуживания находится в прямой зависимости от общего объема заказов компании.
- Насколько комфортно ответственным лицам компании общаться с сотрудниками агентства? Не стоит недооценивать важность хорошего человеческого контакта в отношениях агентство—клиент.

Последний пункт является одним из самых важных. Если представители компании чувствуют себя комфортно при общении с сотрудниками агентства, доверяют им и восхищаются их профессионализмом и знаниями, практически любая проблема или недопонимание могут быть легко улажены.

Приняв окончательное решение о выборе агентства, уведомите все кандидатов до того, как они узнают о нем из прессы или других источников. Контактывая с агентствами, которые произвели на вас хорошее впечатление, нужно поддерживать репутацию настоящего профессионала. Не нужно забывать, что в будущем их помощь при определенных обстоятельствах может пригодиться.

И, наконец, позвоните в агентство, с которым собираетесь сотрудничать, поздравьте их с победой и (или) отправьте им бутылку шампанского и поздравление. Пригласите команду, которая будет работать с вами, на обед, чтобы отпраздновать начало успешного сотрудничества.

Резюме

15. Выбор схемы PR-работы — довольствоваться PR-отделом компании, привлечь стороннее PR-агентство или сочетать оба варианта — зависит от целей плана, времени, выделенного на достижение целей, бюджета и доступных возможностей и человеческих ресурсов.
16. Определение целей, временного графика реализации и бюджета необходимо, чтобы правильно оценить возможности PR-отдела компании и необходимость привлечения сторонней PR-фирмы.
17. Подготовьте профиль идеального PR-агентства и оценивайте предлагаемые варианты в соответствии с ним.
18. PR-план должен донести сообщения до самых разных аудиторий, для чего требуется следующее: связи со СМИ или прессой, связи с государственными структурами, связи с инвесторами, связи с клиентами, связи с персоналом, управление событиями.
19. PR-агентство должно предлагать ряд услуг, таких как паблисити, стратегическое планирование, медиатренинг, управление кризисом, написание речей, лоббирование, производство вспомогательных материалов, организация событий, интерактивных форм общения, учреждение и проведение церемоний вручения наград, моделирование сайтов.
20. Представители компании при общении с командой PR-агентства должны чувствовать себя комфортно. Не стоит недооценивать важность хорошего человеческого контакта в отношениях агентство—клиент.

Раздел 11 PR и СМИ

Как уже было отмечено ранее, PR предполагает реализацию множества функций, и у каждой из них первостепенное значение. Что важнее: грамотное планирование, творческий подход к реализации или правильная работа со СМИ? Какой из этих этапов зависит от того, как расставить приоритеты? В этом разделе будет подробно рассмотрена работа со СМИ.

Как бы хорошо ни была спланирована и как бы креативно ни была реализована PR-программа, она не достигнет цели, если ее никто не увидит, никто о ней не услышит и не прочитает. Поэтому, чтобы обеспечить должный эффект на нужную аудиторию, первым делом следует наладить контакты с представителями СМИ.

Важность СМИ

Каждый день в Соединенных Штатах Америки представителей СМИ предают анафеме и предъявляют им иски. В один голос и правые, левые организации всех видов и размеров утверждают, что СМИ манипулируют общественным сознанием, что они несправедливы и пристрастны.

Сами же СМИ настаивают, что раз представители самых крайних взглядов считают, что пресса отдает предпочтение их оппонентам, значит медиамир делает все правильно, иначе не следили бы так ревностно | распределением бесценных минут медиаэфира.

Подобно тому как некоторые люди любят говорить, что они не явля-ЮТСЯ экспертами, а просто хорошо знают, что им нравится (однако потом пускаются в пространные рассуждения, достойные настоящих знатоков дела), большинство клиентов и топ-менеджеров компаний притвори признают, что не понимают законов медиамира, однако на самом деле полагают, что вполне в этом разбираются.

Большинство людей смотрят ТВ, читают газеты и журналы, рекламные постеры, почту, пользуются Интернетом, поэтому медиамир им вовсе не чужд.

И поэтому же он кажется таким простым и понятным.

В конце концов неужели так сложно ответить на несколько вопросов от имени своей компании или правильно представить свое мнение общественности?

На самом деле это очень сложно.

Попросите тех сотрудников компании или организации, которые думают, что понимают специфику СМИ, ответить на следующие вопросы.

- В чем состоит работа продюсера новостного телешоу?
- Когда заканчивается сбор информации для следующего выпуска USA Today?
- Когда можно получить статью, опубликованную в The Wall Street Journal или The New York Times?
- Каков обычный период подготовки материалов для ежемесячных журналов? Для журналов, выходящих раз в два месяца? Для телепередач?
- Каковы правила в отношении запретов на репортажи или пресс-релизы?
- Как следует использовать информацию, полученную неофициальным путем?
- Каким образом PR-эксперт «убивает» статью?
- Что такое «подоплека»?
- Каков порядок действий при предложении одного сообщения нескольким новостным агентствам?

Дело в том, что многим людям кажется, что работать со СМИ не представляет сложности. Однако подавляющее большинство людей, вступив в непосредственный контакт со СМИ (пусть это будет просто телефонный разговор с репортером), начинают нервничать, чувствуют себя неловко и очень болезненно переживают эти ситуации.

Интервью — это действительно сильная стрессовая ситуация, и потому многие умные, талантливые люди, обладающие прекрасными ораторскими способностями, остаются не вполне довольны тем, как они проявили себя в процессе общения с журналистом, и нервно ждут выхода статьи.

Вот верный ответ на все вышеперечисленные вопросы: существуют PR-профессионалы, которые должны помнить все крайние сроки и производственные графики, знать, с какими СМИ приятно работать, какие лучше всего помогут продать товар и развернуть новый этап кампании на основе опубликованной статьи, а какие не принесут ничего, кроме проблем.

Медиаальтернативы

Медиаальтернативы продолжают бурно развиваться, часто они пересекаются, несмотря на то что с точки зрения экономики должно быть иначе. Все печатные средства подразделяются на газеты и журналы, каждая из этих категорий печатных СМИ подразделяется на более чем пятнадцать подвидов, каждый из которых в свою очередь тоже содержит набор вариантов.

Электронные СМИ — это не просто ТВ или радио, но и Интернет, и, возможно, еще дюжина подкатегорий, которые одновременно и расширяют, и дробят аудиторию, и в то же время позволяют четко настроиться на определенные демографические и психографические слои общественности.

Медиаарсенал

На сегодняшний день постоянно расширяющийся перечень медиасредств включает следующее.

1. Печатные СМИ:

- газеты:
 1. национальные газеты;
 2. основные статьи в национальных и региональных газетах;
 3. национальные газетные синдикаты;
 4. газеты на языках этнических групп и на иностранных языках;
 5. выпуски на иностранных языках ведущих мировых изданий;
 6. специальные издания, которые совпадают по времени выхода с конференциями, конвенциями и встречами и презентациями;
 7. локальные газеты — городские, пригородные, региональные, общественные издания;
 8. специализированные издания (по финансам, юриспруденции, новым технологиям и т. д.);
 9. бесплатные газеты рекламных объявлений;
- журналы:
 10. для широкой аудитории — еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные;
 11. деловые журналы;
 12. новостные еженедельники;
 13. городские издания;
 14. издания общин (сообществ) и профессиональные журналы;
 15. истории из жизни, ориентированные на определенный демографический слой аудитории;
 16. этнические издания, ориентированные на определенную социальную группу;

Раздел 11. PR и СМИ

- журналы по увлечениям — издания клубов, ассоциаций и различных обществ по интересам;
- magalogs.

1. Электронные СМИ.

2. Телевидение:
 - национальное вещание;
 - локальное вещание;
 - национальное кабельное;
 - локальное кабельное;
 - кабельное общественное;
 - закрытого типа;
 - спутниковое; платное;
 - на борту самолета.

Радио:

- национальное;
- локальное;
- колледжа или университета;
- школы; спутниковое;
- корпоративное.

- Видео: видео в местах продаж в магазинах; DVD; CD-ROM.
- Интернет: интернет-порталы; чаты; в режиме online; личные сайты; электронная почта.

Внешние носители:

- рекламные щиты;
- реклама на транспорте;
- реклама на окнах;
- палатки;
- постеры в общественных местах;
- автобусные остановки; стенды в местах продаж;

- реклама на футболках, кепках, пуговицах, наклейках на бамперы, щитках для автомобилей.

Использование медиаальтернатив

Несмотря на то что все без исключения пункты вышеприведенного списка обычно используются для рекламы, все они могут служить платформой для развития PR-программ.

Размещение в СМИ — это основной шаг, но однократное появление объекта или его сегмента с последующим появлением других сегментов, специалисты по публицити, прессе и медиапланированию также сочтут успешным, так как у общественности создается такое впечатление: «Ух ты! Этот человек просто всюду!»

В идеале аудитория, по мере публичных выступлений представителя, получает все большее представление о предмете его сообщений, однако при плохом управлении и контроле чрезмерное, слишком частое появление объекта может отвратить общественность, и она не будет обращать на него внимания.

Основное руководящее правило здесь следующее: внимание аудитории следует привлекать к предмету сообщения, а не к тому, кто это сообщение представляет.

Один из основоположников PR, Филип Лесли однажды заметил: «Совершенно ясно, что мир массовых коммуникаций, претерпевший значительные перемены за последние несколько лет, будет изменяться и дальше. Старые методы, такие как пресс-релиз или проведение чинного мероприятия, давно уже устарели. Методы, которыми мы пользуемся сегодня, так же устареют и скорее, чем мы это себе представляем. Одна из главнейших задач PR будет соответствовать сложной структуре». Безусловно, верно то, что PR-специалисты, равно как и профессионалы в области рекламы и маркетинга, очень любят слово «новое» — оно, возможно, чаще любых других слов встречается в рекламных текстах, пресс-релизах и на упаковках продуктов. Его можно увидеть и в составе политических терминов, таких как New Deal (новый курс), New Frontier (новые рубежи), New World Order (новый мировой порядок), а также в новом и улучшенном стиральном порошке Tide, при этом подразумевая, что их создатели держат руку на пульсе общественного мнения и предлагают своей аудитории только самое лучшее. Вот обычные советы, которые не будет лишним дать клиентам и представителям руководства компании:

- вкусы общественности изменчивы;
- аудитории быстро надоедает все уже известное и однообразное;

- продукт, его упаковка и сообщение должны всегда оставаться оригинальными и новыми.

Однако при всем должном уважении к господину Лесли, который конечно же признавал правоту следующего утверждения: появление всего нового возможно во многом благодаря «основам», пресс-релиз останется основным средством презентации информации для СМИ, хотя под влиянием времени он и будет называться иначе.

Новость должна быть донесена до представителей СМИ в той или иной форме, одни журналисты, редакторы или продюсеры предпочитают получить ее в электронном виде (по телефону, электронной почте, на CD-ROM или дискете), другие — услышать при личной встрече за обедом в хорошем ресторане — суть новостной истории должна быть подана в виде краткого, содержащего всю фактическую информацию документа... а это не что иное, как пресс-релиз.

Список СМИ и план СМИ

План определил цели и обозначил стратегию для их достижения. Завоевание известности предполагает заинтересованность СМИ, которая, в свою очередь, подразумевает разработку списка и плана СМИ. Между ними есть разница.

Список СМИ — это не более чем список. Это набор почтовых адресов с указанием номеров телефонов, факсов и адресов электронной почты. Он служит показателем профессионального уровня PR-специалиста и увеличивает вероятность того, что материал увидит свет при следующих условиях.

- Список точный и его данные соответствуют настоящему положению дел. Никогда не направляйте пресс-релиз, уведомление для прессы, меморандум или приглашение безымянному «бизнес-редактору» или «продюсеру», если только получатель сообщения специально не попросил об этом. Адресуйте свои послания конкретным людям, занимающим эти должности, но не их предшественникам. Всегда уточняйте предварительно по телефону, не было ли кадровых изменений с момента выпуска вашего последнего пресс-релиза.
- Уточните форму, в которой получатель (представитель СМИ) предпочитает или требует представлять информацию. Некоторые редакторы, продюсеры или журналисты не принимают пресс-релизы, присланные без запроса, поскольку у них нет ни времени, ни

желания (ни достаточного места в кабинете), чтобы читать в неделю по сотне папок с документами, приходящими в их адрес. Многие предпочитают получать краткие резюме по электронной почте или письменные запросы, прочтя которые они могут обратиться за дополнительной информацией или назначить интервью, если тема сообщения их заинтересовала.

Возможно, будет преувеличением предположить, что СМИ нуждаются в PR-профессионалах, и уж конечно сами представители СМИ никогда не подадут ни малейшего намека на это. Однако в такой позиции есть доля лукавства: на самом деле в СМИ прекрасно понимают, что PR-специалисты для них — бесценные источники информации, а также помогают эффективно делать работу, поскольку вносят свежие идеи и предоставляют доступ к нужной информации и ресурсам.

При сотрудничестве со средствами массовой информации очень важно знать, с кем и как связаться. Журналисты и редакторы очень не любят, когда их время занимают зря, поэтому PR-специалисты никогда не направят документальный очерк, пусть даже о самом генеральном директоре компании, редактору финансовых новостей, если только сам редактор не попросил об этом.

Подобно тому, как многие книжные издательства работают только с проверенными литературными агентами, которые прекрасно представляют, что нужно издательству, многие редакторы, продюсеры и журналисты, осаждаемые каждый день самыми разными людьми, нуждаются и ценят PR-специалистов, которые точно знают, какие новости требуются и каким образом их лучше передать.

Список СМИ включает всех, с кем PR-специалист собирается поделиться информацией, однако настоящий профессионал не будет рассылать одну и ту же новость всем без разбора, играя на том, что если распространять сообщения часто, то что-нибудь обязательно будет опубликовано.

Медиаплан — это больше, чем просто список. Это документ, в котором содержится информация, интересная для клиента или руководства компании, как например тираж или размер аудитории, демографический профиль целевой аудитории по каждому СМИ, положение относительно конкурентов, а также обоснование, как привлечение данного средства массовой информации поможет реализации общего маркетингового плана и достижении его целей.

Детальный план СМИ поможет:

- обеспечить не просто донесение информации до аудитории, а соответствующей предмету сообщения аудитории;

- обеспечить более совершенную реализацию программы, объясняя важные детали лицам, принимающим решения.

Нередко оказывается, что некоторые руководители незнакомы со многими публикациями и программами, которые освещают события на том или ином рынке, общаются с его аудиторией и влияют на него. Говоря точнее, PR-профессионалы привыкли к тому, что их клиенты зачастую недоумевают, почему интервью у них берет никому не известное издание.

Большая часть аудитории конечно же слышала о The Wall Street Journal, Forbes, Fortune, Business Week, о двух бестселлерах торговых изданий, а также деловых телевизионных программах, таких как Money Line, Wall Street Week и Squawk Box.

Широкой аудитории известны названия таких изданий широкого профиля, как Time, Newsweek и People, а также несколько более специализированных газет и журналов — Rolling Stone, Variety, Vanity Fair, Architectural Digest, The New Yorker, National Review, Weekly Standard. Вот в этих источниках хотели бы увидеть свое имя все топ-менеджеры компании.

В то же время печатные СМИ, мало известные широкой общественности, однако весьма уважаемые, такие как Reuters News Service или Bloomberg News, а также ряд других, подобных им, могли бы послужить прекрасной трибуной для генерального директора и других полномочных представителей компании любого профиля, несмотря на то что руководители о них ничего не знают и перспектива интервью с подобными газетами и журналами их не впечатляет.

В каждой сфере, помимо известного издания, есть ряд других, менее популярных, но обладающих поддержкой преданной общественности, завоевание которой многого стоит. Медиаплан это наглядно показывает, и тем самым своевременно проводится необходимый ликбез для руководства и снимаются возможные недопонимания.

Так же в случае телевидения, в том числе кабельного, многие руководители незнакомы с программами и с их ведущими.

Однако эти СМИ позволяют контактировать со значительной частью аудитории и могут оказать влияние на ее мнение.

Кабельный канал CNBC, например, на протяжении многих лет владеет аудиторией, крайне малой по меркам обычного ТВ, состоящей из людей, которые принимают решения и влияют на многие рынки.

PR-профессионалы должны понимать ценность размещения информации о компании в программах и изданиях с невысоким общим рейтингом, которые тем не менее достигают нужной аудитории; кроме

того, PR-специалисты должны уметь убеждать своих клиентов в необходимости привлечения именно этих СМИ. Подобные выступления и публикации могут служить своеобразным трамплином для публичных выступлений более высокого уровня; для руководителей компании это своеобразный краткий практический курс самопрезентации перед микрофонами и камерами. Просмотр и прослушивание записей помогут им выработать навыки презентации.

PR-профессионалы должны обучать своих клиентов, предоставлять им все необходимые знания. Медиаплан проясняет структуру общения со СМИ, предоставляет информацию о размере и демографическом составе аудитории различных программ и изданий, что повышает мотивацию представителей компании к сотрудничеству с медиамиром. Медиаплан говорит о том, как велика и многообразна вселенная СМИ и как много возможностей для создания известности и влияния на общественное мнение она предоставляет.

Интервью с журналистом малотиражной газеты, отраслевого издания, информационного бюллетеня или даже размещенное на web-сайте не просто будет увидено аудиториями этих изданий, но при грамотном использовании сообщения PR-профессионалами — распространении его с сопроводительными письмами, комментариями, печатными материалами и телефонными звонками — сможет пробудить интерес журналистов, редакторов и продюсеров *других* изданий, которые могут решить, что эта тема будет интересна и их общественности.

Подобно тому как менеджмент компании, читая статью о конкурирующей фирме, восклицает: «Почему эта статья не о нас?», редакторы и продюсеры, видя эту заметку в другой газете, спрашивают: «А почему не мы напечатали эту статью?»

В обоих случаях причина в том, что активный PR-менеджер, представляющий компанию, тщательно все спланировал и сумел заинтересовать этим материалом нужных представителей СМИ.

СМИ обратят внимание на статью, напечатанную в одном из изданий, а PR-специалист сможет вдохнуть в эту историю новую жизнь, рассмотрев ее под другим углом, и предложить для публикации другому изданию.

Развитие и поддержание тесных связей со СМИ

Хорошо известная компания (организация) должна заботиться о своем имидже и репутации, завоевании новых слоев общественности, а также проявлять себя как фирма, идущая впереди других, однако не заявлять

прямо о своей успешности, так как в этом случае успех нужно будет поддерживать и охранять. Многие компании, заслуженно добившись звания «№ 1 на рынке», ослабили деловую хватку, чем незамедлительно воспользовались их конкуренты.

Связи с представителями СМИ должны старательно пестоваться, они не являются чем-то само собой разумеющимся. Журналист, редактор или продюсер, которые заботятся о формировании позитивного имиджа компании в прессе, не могут обещать, что так будет длиться вечно. Фирмы-лидеры должны постоянно напоминать СМИ, как они достигли первенства на рынке, что они делают для его поддержания и почему именно они заслуживают превосходства.

Организации помоложе и поменьше и не такие известные также должны заботиться о своем имидже и репутации и стараться привлекать внимание СМИ.

Как только компания чувствует в себе силы для прорыва, ее PR-команда стремится тут же заявить об этом общественности. Часто молодые организации, которые завоевывают место на рынке, слишком усердствуют в своем стремлении быть на виду. Менеджмент таких фирм требует от своего PR-отдела постоянно привлекать внимание СМИ, правда, иногда грандиозные PR-усилия проявляются слишком поспешно, до того как была проверена достоверность сообщаемой новости или реальной готовности компании занять заявленное место на рынке. То есть, еще не обладая ничем, что действительно могло бы заинтересовать СМИ и общественность — ни историей, ни достижениями, ни наградами, ни ценными клиентами или успешно налаженными связями, компания получает известность и признание и в итоге действительно приобретает славу — славу незрелого и не самого мудрого участника рынка.

Если какое-либо средство массовой информации освещает деятельность компании в прессе или телеэфире в качестве личной услуги или просто потому, что не хватило других материалов, у сотен директоров других организаций складывается ложное впечатление, что обеспечить себе паблисити с помощью СМИ не представляет большого труда, и все они ждут от прессы такого же внимания.

PR-специалисты — люди творческие (по крайней мере, они должны быть такими), готовя материалы о компании, они нередко используют свое богатое воображение. Поэтому менеджмент организации в таких ситуациях должен трезво оценивать обстановку. Неизвестной или мало кому известной компании не стоит надеяться на публикацию в *The Wall Street Journal*, если, конечно, фирму не возглавил экс-директор *Coca-Cola*, *IBM*, *General Motors* или *Nike*. Для того чтобы заслужить внимание

такого издания, нужно уникальное торговое предложение — в данном контексте это хороший, интересный, оригинальный материал для статьи.

Больше СМИ — шире выбор для PR

Как только появляется новый тип СМИ, завоевывая широкую аудиторию и популярность, его сторонники и поклонники провозглашают, что все, что было до этого, безнадежно устарело и имеет ценность лишь в качестве музейного экспоната Смитсоновского института (Smithsonian Institution).

С появлением телевидения прочили конец эпохи кино и радио, предсказали вымирание журналов и даже ежедневных газет. Несмотря на мнение некоторых культурных обозревателей, в целом можно утверждать, что всем типам масс-медиа хватит места в эфире, хотя каждый бизнес выделяет один из видов СМИ как наиболее «современный», считая остальные технологии не такими передовыми.

Муссируется мнение, что Интернет — это выбор нового поколения, все остальные виды СМИ — вторичны, а то и вовсе потеряли вес и влияние.

Ерунда.

Специалисты по маркетингу урезали бюджеты, выделенные под работу с другими СМИ, чтобы завоевать интернет-пространство. Примерно через пять лет, после периода проб и ошибок, который правильнее называть периодом проб и катастроф, Интернет определили как средство нужное и важное, однако также признали, что он не заменит телевидение, телефон или газеты.

Несмотря на то что телевидение и Интернет — каждый в свое время — побыли «гвоздем сезона», творческие усилия и кропотливая работа поддерживают все остальные СМИ на плаву. Современная аудитория неоднородна по своему составу, ее различия обусловлены разницей в стиле жизни, а также экономическими и демографическими соображениями, и теоретически у каждого сегмента аудитории есть свой «рупор», к сообщениям которого она прислушивается.

Газеты в PR-программах

Газетную индустрию в Америке хоронили уже несколько раз, но она тем не менее до сих пор жива. Только в США выходит более 10 000 газет. Более 1700 из них — ежедневные; около 8000 — еженедельники и специализированные издания. Все это предоставляет PR-профессио-

налам широкий выбор инструментов донесения нужной информации при условии, что специфика каждого издания будет тщательно изучена и составлен план, четко определяющий оптимальные варианты презентации сообщений.

Признанный эксперт в области PR Дороти И. Доти (Dorothy I. Doty) отмечает: «В паблисити, как и во многих других областях, места хватает всему и всем... вам же нужно только решить, какое место будет лучшим для вашего паблисити. Чтобы определиться, нужно изучить выбранные СМИ и узнать о них как можно больше». Это значит, что нужно обратить внимание не только на знаменитые издания, хотя именно в них хотят увидеть публикации о себе все главы компаний. Конечно, не нужно их совсем убирать из списка, однако помните, как много людей хотят попасть в Time, Newsweek и The Wall Street Journal или в The Today Show, Good Morning, America, Oprah, Larry King Live, редакторам и продюсерам которых каждую неделю звонят сотни PR-менеджеров и каждый из них настаивает, что именно его история заинтересует общественность.

Издатели обычно поручают работу с такого рода предложениями младшим сотрудникам, которые отсеивают практически все подобные сообщения. Тем временем ведущие специалисты изучают местные газеты, специализированные журналы и следят за ТВ-программами в поиске стоящих новостей, уже опубликованных другими издательствами и достойными более широкого освещения.

Журналы и Интернет в PR-программах

История журнального бизнеса запечатлела взлеты и падения. Большинство новых предприятий терпят неудачу, и практически все успешные издания прошли через периоды славы, провала и даже забвения. Журналы Look, Life и The Saturday Evening Post когда-то собирали широкую аудиторию, но поколение спустя исчезли. Издания Redbook, McCall's, Cosmopolitan претерпели многочисленные изменения. Журналы, названные в честь знаменитостей (Oprah, Rosie, Martha) пришли к выводу, что и интерес инвесторов, и аудитория изменчивы.

Тем не менее тысячи журнальных обложек каждый месяц наводняют лотки, полки книжных магазинов и почтовые ящики. Это журналы на самые разные вкусы и интересы — от коллекционера оружия до кулинарного гурмана, от байкера до любителя животных, от поклонника игрушек Beanie Babies до студента-международника, от общественного критика и любителя рукоделия до тех, кто хочет познакомиться. Если люди интересуются или увлекаются чем-то, то обязательно есть и журналы, посвященные этим интересам — вину, сигарам, яхтам и парусному

спорту, здоровью и питанию, серьезной литературе, дамским романам, методикам самосовершенствования, снижению веса, высоким технологиям, игре на гитаре и пианино...

Не будет ошибкой сказать, что существует журнал, посвященный продукту, компании, вопросу, делу, региону, профессии или какому-то особому интересу. Подавляющее большинство статей в такого рода изданиях пишутся внештатными корреспондентами, которые работают и на другие издания и интернет-сайты — обычно это web-ресурсы, газеты и журналы ассоциаций и потому не указываются в общих списках СМИ, хотя их аудитория может быть весьма значительна.

PR-профессионалы должны отбирать не только сами издания, подходящие по профилю, но и отслеживать имена журналистов, которые пишут для этих изданий, поскольку эти люди могут вывести на новые ценные контакты.

Обычные списки СМИ существуют в печатной форме, поэтому гораздо больше пользы будет от интернет-поиска, в результате которого можно найти малоизвестные, но очень важные для PR-программы сайты и издания.

Интернет также является ценным инструментом для развития медиа плана, поскольку он не просто помогает выявить и установить контакт с нужной частью общественности, но и предоставляет информацию доступ к десяткам миллионов сайтов на любой предмет, интерес и аудиторию.

К сожалению, надежность некоторых сайтов вызывает вопросы. Такие web-ресурсы внезапно появляются и так же внезапно исчезают, многие из них содержат неверную, а иногда даже заведомо ложную информацию. Впрочем, большое количество сайтов принадлежат и управляются фирмами, торговыми ассоциациями, группами по интересам, библиотеками, государственными структурами и другими уважаемыми организациями. Посещая сайт, следует проявлять осторожность.

Нередко бывает, что организация с внушительным названием наподобие Издательского Института США (United States Publications Institute), на самом деле представлена одним человеком, управляющим сайтом с кухонного стола. PR-профессионалы должны определить, надежен ли сайт, до того как использовать его материалы или публиковать на нем свою информацию. У многих изданий эта традиция существует давно, однако учитывая, что интернет-общение обычно не предоставляет возможности личного контакта, следует проверить надежность самих рекомендаций, ведь иногда один обманный сайт в качестве подтверждения дает ссылки на другой обманный сайт.

Учитывая все вышеизложенное, тем не менее следует сказать, что Интернет — это медиасредство с огромным, пока не раскрытым потенциалом, хотя и представляющее некий риск.

PR-профессионалы должны оценивать вес и ценность определенного интернет-СМИ в медианаборе. К примеру, компании, работающие в сфере высоких технологий, предпочтут увидеть статью о себе в Business Week скорее в online-версии издания, чем в печатной.

Эти же компании сочтут за честь разместить свою информацию на MacWorld или другом уважаемом интернет-сайте, поскольку это не просто хорошее средство достижения целевой аудитории, но и поднимает престиж организации.

Как и другие СМИ, Интернет играет двойственную роль, с одной стороны являясь мощным инструментом получения информации, и с другой предоставляя прекрасные возможности для ее размещения, доступа к ней из любой точки мира. Однако, в отличие от газет и ТВ, сайты обычно не проверяются и не сортируются на предмет достоверности публикуемой в них информации.

Интернет-сайты известных медиаструктур — ABC News, the Tribune Company, Forbes.com — применяют единые стандарты и для печатных, и для online-материалов. Успешные online-СМИ, такие как Slate, Salon.com, TheStreet.com, не будут публиковать любые материалы, которые приходят в их адрес. Однако эти правила применяют далеко не все существующие интернет-ресурсы.

Веблоги (обычно именуемые «блоги») — это личные сайты, нечто вроде персонального online-дневника, на которых любой пользователь может «опубликовать» информационный бюллетень или журнал собственного производства. Эти простые, недорогие средства коммуникации открыли новый способ распространения информации: через бурно разрастающуюся в XXI веке сеть блогов.

То, что веблоги — это серьезно, подтверждает тот факт, что компании стали создавать собственные веблоги для продвижения продуктов и брендов. Компания Dr. Pepper, к примеру, привлекла общенациональное внимание к своему новому напитку — Raging Cow — посредством «сети блогов». Фирма предлагала за помощь в продвижении продукта блогерам — молодым людям, проводящим большую часть своего времени в сети, бесплатные товары — футболки, кепки и т. д.

Во многом эта система напоминает другие программы продвижения, в которых за помощь платят не деньгами, а сувенирами и другими товарами. Однако жизнеспособность блогов как маркетингового инструмента еще предстоит проверить.

То, что в начале 90-х годов XX века именовалось коммуникационным новшеством, до сих пор новшеством и остается, поскольку продолжает развиваться.

Журналист Стив Лор (Steve Lohr) в одной из своих публикаций 2003 года для The New York Times писал: «Издательское дело, газеты, журналы, телевидение и киностудии — все эти сферы перейдут в цифровые форматы, некоторые из них исчезнут, уступив место новым возможностям».

Переход на байты и биты обещал больше, чем просто более быстрое и дешевое распространение известных средств информации и развлечений. Цифровой век предложил возможность создания совершенно нового типа СМИ. Однако этого не произошло.

Практически все согласны с тем, что когда-нибудь Интернет станет полноценным СМИ, однако PR-специалистам, их клиентам и менеджерам компаний следует знать, что некоторые организации убеждены, что это будущее уже наступило. Эти фирмы направили львиную долю своих маркетинговых бюджетов и переориентировали PR-программы на интернет-коммуникации. В течение ряда лет их сообщения многократно освещались в киберпространстве, однако эффект был не очень велик, так как оно оказалось неосвоенным основной аудиторией.

Новый тип СМИ существует, однако он не заменяет все прежние формы коммуникации.

Электронная почта в PR-программах

Теоретически электронный маркетинг является логическим продолжением почтовых рассылок директ-мейл, и профессионалы PR, безусловно, должны уметь правильно использовать этот инструмент коммуникации. Следует только помнить, что у этого явления две стороны.

Так же как «макулатурная» почта в свое время принизила ценность и важность прямых почтовых писем, спам грозит поставить крест на будущем прямых электронных рассылок.

На протяжении последних лет количество спаммеров все время росло, они посылали буквально миллионы никому не нужных электронных сообщений, засоряя почтовые ящики пользователей. Естественно, что многие люди стали относиться к самому факту электронного маркетинга крайне негативно.

Спам-рассылки направляются без какого-либо разбора, они предлагают скидки на лекарства, отпускаемые по рецепту, на вторые закладные, ряд других товаров и добавок, обещающих увеличение различных частей тела людям, которых подобная информация совершенно не интересует.

Из-за страха оказаться жертвой спама и атак компьютерных вирусов, распространяемых по почте, пользователи крайне неохотно оставляют свой адреса электронной почты в сети.

Как именно специалисты по маркетингу должны применять метод электронных рассылок — это вопрос, достойный отдельного рассмотрения, сейчас же просто заметим, что в основе должна лежать модель, разработанная для неэлектронных видов почтовых рассылок. В PR электронная почта прежде всего должна быть средством связи с теми представителями СМИ, которые предпочитают именно этот вид связи. Все прочие электронные письма скорее всего будут расценены адресатами как спам и удалены непроцессными.

Основной элемент при написании электронного сообщения — это творческий подход: интересный заголовок может привлечь внимание пользователя и побудит его прочитать письмо. Этот прием прекрасно знаком спаммерам, которые часто озаглавливают свои рекламные послания так: «Важно — откройте немедленно» или «Срочно — не удаляйте это сообщение».

Кроме того, в графе «отправитель» спаммеры часто указывают такие распространенные имена, как Мегги Майерс (Maggie Meyers) или Джеймс Смит (James Smith), как если бы письмо написано другом или знакомым. Такая тактика, однако, раздражает получателя еще *больше*.

Учитывая это, PR-менеджерам следует указывать в письме свои данные или данные компании, поскольку любые попытки украсить письмо и соригинальничать тут же отправят письмо в мусорную корзину. Другие советы:

- делайте пометку «пресс-релиз прилагается» при направлении релизов представителям СМИ;
- если ваше сообщение адресовано определенным социальным группам, стоит это отметить, например «прилагается информация для акционеров»;
- если вы зарегистрированный пользователь, укажите в заголовке свой кодовый номер или ID.

Увы, но фраза «информация только для зарегистрированных пользователей» уже успешно взята на вооружение спаммерами.

Выгодные стороны использования электронной почты — экономия затрат на производство и рассылку рекламных материалов, пресс-релизов, сообщений для СМИ, приглашений или напоминаний о мероприятиях или пресс-конференциях, а также быстрый обмен другой ценной информацией.

Телевидение в PR-программах

Долгое время телевидение считалось наиболее влиятельным средством массового вещания за самый широкий охват аудитории и самое сильное влияние, оказываемое на нее, а также на современную культуру.

Для поколений людей, которые выросли в эпоху ТВ, оно имеет безусловный авторитет и вес, поэтому реклама их продукта или компании с телеэкрана является для них очень престижной.

Практически каждый может создать свой интернет-сайт или веблог, а также при желании напечатать брошюру или другой печатный материал, поскольку это не очень сложно и недорого.

Однако далеко не каждый может разместить информацию о себе на ТВ, которое рассказывает обычно о жизни президентов разных стран, королей и королев, рок-звезд, супергероев и космонавтов; появление в такой знаменитой компании многие считают большим достижением. Это верно, несмотря на массовое распространение кабельных каналов, которые теоретически принижают статус телевидения как эксклюзивного СМИ. Некоторые кабельные каналы зачастую привлекают большую аудиторию, чем каналы общенационального масштаба.

Если основное средство общения с печатными СМИ — это пресс-релиз, то каков его эквивалент для телевидения? Обязательно ли быть фотогеничным? Можно ли контролировать процесс интервью или содержание телесюжета? Можно ли переделать уже отснятый материал, если главному управляющему компании не понравится, как он выступил?

Несмотря на всю таинственность, окружающую телевидение, для настоящего PR-профессионала получить время в эфире не должно представлять сложности большей, чем добиться публикации материала в прессе. Продюсеры и их ассистенты и коллеги выполняют по сути те же функции, что и редактор. На самом деле многие продюсеры начинали свои карьеры с должности редактора.

Процессы отбора и подготовки новостей имеют много общего в печати и на ТВ, в ход идут все приемы, помогающие создать действительно интересную историю.

Многие годы продюсеры и редакторы не обращали должного внимания на освещение деловых новостей, ограничиваясь лишь краткими отчетами о положении дел на фондовой бирже («Сегодня рынок завершил работу на отметке 26, и обитатели Wall Street довольны этим»). Объяснялось это тем, что деловые новости не самый хороший материал для телеэфира, так как телевидение — это прежде всего передача визуальной информации, ему нужен привлекательный видеоряд и захватывающее действие. Совершенно очевидно, что времена изменились.

Предпочтение давалось новостям, которые рассказывали и показывали упаковку нового средства для похудения, новую модель монитора или сотового телефона... но публичному обращению генерального директора или другого представителя компании, не важно, о чем они вели речь, особого внимания в эфире не уделялось, текст его сокращался до нескольких фраз, а само выступление ставили в конце программы перед новостями спорта или репортажем о пожаре на местной фабрике. Таковы были требования телевидения — нужен был захватывающий видеоряд.

Успех телевизионных «ток-шоу» изменил стандарты, предъявляемые теленовостям. Если общественность готова каждый вечер наблюдать за двумя или четырьмя людьми, сидящими в студии на диванах и на протяжении 90 минут ведущими обычный разговор, вероятно, ее заинтересуют и новость о том, как один из руководителей корпорации незаконно присвоил миллион долларов, или о том, что два корпоративных гиганта решили объединиться и образовать в результате слияния еще более грандиозную корпорацию.

Представитель компании, делающий заявление для СМИ, — теперь основной элемент теленовостей, спортивной или журнальной программы. Репортеры рассказывают новости на фоне здания, моста, зала, где проходит встреча или конференция, то есть на визуальном фоне, соответствующем освещаемому мероприятию.

Но главное в новости — это не фон, а содержание, то, что рассказывается репортером. Новости стали подаваться так, как они и должны подаваться: *некто сообщает другому лицу что-то важное и интересное*. Только по прошествии нескольких десятилетий на телевидении поняли, что видеоряд — это интересно, однако одно важное сообщение ценится людьми гораздо больше, чем несколько футов киноленты или видеопленка. Люди хотели быть в курсе происходящего.

Визуальный ряд новости (чаще всего) показывает, как некто (предмет сообщения) выходит из машины, заходит в здание или пожимает руку другому человеку. Для этого необходимый материал передается в пресс-релизе, информационном письме и биографии. Суть сообщения для телевидения, как и для прессы, — уникальное торговое предложение — то, что делает предмет сообщения достойным эфира, полезным и интересным.

Телезрители со стажем замечают, что за 40 лет они никогда не видели репортера, который был бы внешне непривлекателен. Считалось, что не только сама новость должна быть визуально привлекательной, но и человек, рассказывающий ее, должен «радовать глаз», иначе аудитория не будет смотреть программу. Несмотря на то что правило это существует и по сей день, в основном для ведущих развлекательных, а также

новостных и информационных программ, главам компаний, выступающим на ТВ, больше не нужно подолгу сидеть в кресле гримера перед выступлением.

Что действительно изменилось на телевидении, помимо значительного профессионального роста продюсеров и редакторов, так это то, что представители компаний не просто хорошо знают предмет и являются экспертами в своей области, но и *представляются* более подготовленными к телеэфире. Перечислим причины.

- *Зритель* изменился во многих отношениях. Для него люди, которых он видит на телеэкране, это не случайные попутчики в поезде или посетители супермаркета. На телеэкране люди выглядят значительнее, чем в жизни.
- Их выступления обычно очень краткие. Поэтому критические замечания и комментарии их, как правило, не касаются.
- Сообщения для общественности, которые делают представители компаний, хорошо подготовлены и продуманы.
- Часто с сотрудниками, которым приходится выступать на ТВ, занимается специальный тренер, который учит их, как предстать перед общественностью в самом лучшем свете.

Тот, кто хорошо подготовлен, достойно выдержит напор вопросов и четко, уверенно, профессионально ответит на самые сложные из них. В некоторых случаях интервью или репортаж идут «вживую», и его участникам дается один единственный шанс произвести благоприятное впечатление. В других случаях материал предварительно просматривают и проверяют его длину, четкость, интересность. Однако сам герой репортажа или интервью обычно никоим образом не влияет на процесс редактирования, поэтому и в этом случае нужно владеть навыками успешной самопрезентации.

Встречи с представителями СМИ

Обычно люди уверенно и непринужденно общаются с друзьями и коллегами, однако стоит перед ними появиться камере, микрофону и стоит им представить, что на них смотрит весь мир, на самых толковых руководителей вдруг находит затмение, и они не могут вспомнить ни слова из своего тщательно подготовленного выступления.

Ниже пошагово расписана примерная программа подготовки к интервью. Перед встречей с представителями СМИ вне зависимости от того, будет ли это телевидение, радио, печатное или интернет-СМИ, используйте предлагаемую программу для самопроверки.

Пятнадцать шагов для подготовки к встрече с представителями СМИ

1. Постарайтесь узнать как можно больше о журналисте, который будет брать у вас интервью. Ознакомьтесь с его прошлыми работами, чтобы по лучить представление, не разделяет ли он какие-либо предубеждения или предвзятые мнения.

Будет полезно узнать заранее, выступает ли журналист в поддержку какой-то организации, фирмы-конкурента, мнения, нет ли у него привычки «передегивать факты», не ищет ли он конфликтные ситуации (и не создает ли их сам), не отзывался ли он лестно о конкурентах. Иногда возможно изменить мнение людей по тому или иному вопросу и привлечь их в свои сторонники. По крайней мере, при должном уровне подготовки к интервью и глубоком знании материала можно свести к минимуму критические замечания враждебно настроенного репортера.

2. Не заблуждайтесь насчет того, что журналист хорошо изучил вашу компанию или организацию, продукт и что он разбирается в вашей отрасли. Люди полагают, что все журналисты прилежно готовятся к интервью, однако практика показывает, что это не всегда так.

Основная ошибка, которую допускают большинство руководителей и других ответственных работников, это то, что все журналисты приходят на интервью тщательно подготовленными, с большим списком продуманных вопросов и ценных замечаний. Иногда это действительно так, но не стоит на это рассчитывать. Гораздо чаще журналисты не готовятся к интервью и знают очень мало или совсем ничего не знают о компании, продукте, личности, вопросах, о которых пойдет речь в интервью, и полностью полагаются на то, что PR-служба введет их в курс дела и предоставит всю необходимую информацию.

- Вполне допустимо установить «основные правила» интервью. Несмотря на то что работа интервьюера состоит в том, чтобы задавать вопросы, вы имеете полное право по юридическим или иным причинам не обсуждать определенные вопросы.

- Хорошо подготовьтесь к интервью. Перед самим интервью еще раз повторите подготовленный материал.

- Предоставьте интервьюеру пресс-кит или иной печатный материал, кратко резюмирующий вашу позицию.

Некоторые журналисты во время интервью делают заметки, другие предпочитают использовать диктофон, ну а третьи попросту полагаются на свою память. В любом случае подготовьте для интервьюера пакет информационных материалов. Скорее всего журналист будет цитировать пресс-релиз, информационное письмо, биографическую справку, брошюру или годовой отчет компании не меньше, чем самого интервьюируемого.

6. Постарайтесь сделать в своем выступлении несколько ярких акцентов — кратких фраз, резюмирующих основную мысль и достойных цитирования.

7. Дайте понять, что вы — лучший источник информации по этой проблеме.

Предложите журналисту свою помощь и помогите ему выйти на других экспертов, которые поддержат вас и ваши аргументы. Не позволяйте себе ввязываться в дискуссии по вопросам, не имеющим отношения к предмету сообщения.

8. Основывайте свои высказывания на фактах. В комментариях будьте кратки и четки. Иллюстрируя свою мысль, приводите минимум примеров. Избегайте анекдотов.

Во время интервью у многих возникает соблазн «вести в курс дела по данному вопросу» или «обратиться к истории проблемы». Это ошибка. Излишние детали утяжеляют интервью и отвлекают внимание от насущных вопросов. Придерживайтесь фактов и говорите только по делу. В комментариях будьте кратки и однозначны, чтобы избежать неправильных толкований.

9. Комментируйте только то, в чем разбираетесь.

- Помните, что цифры украшают статью. По возможности используйте статистические данные, показатели роста и прибыли. Статистические данные, рейтинги, процентные показатели, точные даты и суммы в долларах добавят словам вес и колорит. Поэтому по возможности используйте цифры.

- Обратите внимание на жесты, интонации и «язык тела». Журналисты живо реагируют на способность — или неспособность — интервьюируемого смотреть в глаза. Следует помнить, что при плохом самоконтроле человека выдает интонация, а это может значительно повлиять на восприятие сообщения. Неблагоприятное впечатление на аудиторию могут произвести также фразы типа: «казалось, что представитель был растерян, чем-то озабочен и на протяжении всего интервью отводил глаза». Будьте уверены в себе, внимательны, не нервничайте, проявляйте учтивость.

- «Без комментариев» — это не самый хороший ответ на поставленный вопрос.

Фраза «без комментариев», даже сказанная вполне доброжелательно, не просто режет слух, но и создает впечатление, что говорящий пытается что-то утаить, или что журналист задел чувствительную струну, область, на которую следует обратить самое пристальное внимание. На самом деле неразглашение информации объясняется частными причинами или соображениями конфиденциальности. В таких случаях вместо «без комментариев» лучше ответить более дипломатично, например: «В данный момент не совсем уместно высказываться по этому вопросу, но я буду рад дать вам все разъяснения позднее, когда получу всю требуемую информацию». Вопрос будет снят, однако не в агрессивной манере.

13. Постарайтесь представить, как будут выглядеть ваши слова в печати. Полезно бывает мысленно представить, как будет смотреться то, что вы говорите,

в печати. Если это может не понравиться частному клиенту или руководству, лучше этого не говорить.

- Никогда не соглашайтесь на беседу «вне протокола». Соглашаясь на неофициальный разговор, вы вступаете на опасную территорию, ваши высказывания могут быть выданы как собственные наблюдения или быть приписаны неким источникам, пожелавшим остаться неизвестными. Если информация может привести к неприятным последствиям, проще не разглашать ее.

- Получение помощи от консультанта или PR-профессионала не возбраняется.

Интервью, проводимое по телефону или лично, должно проходить по-деловому, в спокойной, доброжелательной манере с выгодой для обеих сторон. То есть интервью не должно напоминать поединок. Не будет лишним, если представитель PR-службы компании или внештатный PR-консультант будут присутствовать во время телефонного или личного интервью, чтобы следить за процессом и вовремя предоставлять нужную информацию. Некоторым журналистам это может не понравиться, однако большинство не имеют ничего против, поскольку понимают, что их цель — хорошее интервью, информация и цитаты. Если специалист по PR может помочь в этом, репортер не должен возражать.

Радио в PR-программах

Радио, как и телевидение, хоронили уже много раз, но оно живо по-прежнему. Объединение радиостанций привело к созданию разных музыкальных форматов, что несколько сужает поле деятельности PR-специалистов, и тем не менее у них есть еще масса возможностей.

Выпуски местных новостей обычно недооцениваются из-за того, что радиостанции, ограниченные в средствах, освещают события локального значения. Конечно же местные новости весьма важны, однако при ограниченных средствах станции очень радушно принимают PR-профессионала, который приносит им полностью подготовленный для эфира материал.

Обычно местные радиостанции выделяют не более пяти минут на передачу новостей, после чего возвращаются в свой обычный формат — к музыке, спорту, религии и т. д. За выпуск сообщений на радиостанции отвечает директор по выпуску новостей, его можно заинтересовать творческой идеей и получить долю в новостном эфире. В свое эфирное время можно давать полезные советы — начиная с того, как спастись от холода (в 12-часовом выпуске), и заканчивая рекомендациями по подготовке документов для налоговой инспекции или правильному питанию (в 3 часа дня); это может быть совет по безопасности жилища или любое другое ценное сведение, которое могут дать эксперты компании. В объявлении следует указать номер телефона для получения подробной информации.

На многих радиостанциях, например на American Public Radio, National Public Radio, Mutual Radio, Westwood One пользуются большим успехом ток-шоу. Эти передачи посвящены разным темам, от политики до высоких технологий, однако шоу формата «открытый микрофон» для широкой аудитории предоставляют PR-профессионалам возможность передать информацию интересную общественности и наиболее важной для них демографической группе.

В большинстве колледжей и университетов существуют свои радиостанции, на которых работают студенты, которые открыты к сотрудничеству с корифеями PR. Компаниям, стремящимся донести свою новость до этой возрастной или демографической группы, студенческое радио предоставляет море возможностей.

СМИ может передать сообщение компании большому количеству людей в короткое время, тем самым помогая организации добиться известности. Инструменты и методы общения со СМИ не должны быть очень сложными.

При планировании кампании слово «СМИ» часто упоминается вместе со словом «бюджет». Клиенты и руководство хотят знать, во сколько им обойдется план, однако на этот вопрос не так-то просто ответить, поскольку каждый медиаплан (как и клиент, и компания) уникален и должен быть реализован в заданных внешними обстоятельствами условиях.

PR-план отличается от рекламного плана тем, что печатные площади и эфирное время для размещения PR-материалов не могут быть куплены заранее — обычно за приличные суммы — как для рекламных роликов.

Однако разработка и создание медиакитов, информационных CD, печать и переплет обзоров, исследований, официальной информации и другой литературы, фотографий, материалов пресс-конференций и брифингов, затраты на медиатуры (включая расходы на транспорт и проживание), видеоматериалы, рекламные сувениры — все это стоит денег. После того как медиаплан окончательно утверждается, рассчитываются затраты и формируется бюджет.

Чтобы эффективно управлять затратами, проанализируйте, какие материалы будут использованы другими отделами организации и, следовательно, могут быть включены в их бюджет. Печатные материалы, исследования, описание деятельности компании, к примеру, наверняка пригодятся для департамента по развитию бизнеса, юридической или кадровой службы или другого отдела предприятия, а потому эти расходы можно разделить.

Резюме

- Чтобы обеспечить контакт с аудиторией и влияние на нее, необходимо расширять связи с нужными представителями СМИ.
- СМИ развиваются бурно, и часто разные типы медиасредств пересекаются. Печатные СМИ насчитывают более пятнадцати подкатегорий газет и журналов; электронные средства включают ТВ, радио, Интернет и дюжину других подвидов, которые расширяют и в то же время дробят аудиторию.
- Разделите целевую аудиторию на группы по демографическим и психологическим параметрам.
- Появляться перед общественностью нужно часто, но этот процесс следует тщательно контролировать, поскольку слишком частое мелькание раздражает и отвращает общественность.
- Вкусы общественности изменчивы. Людям быстро надоедает все уже известное и однообразное. Продукт, его упаковка и сообщение должны всегда оставаться оригинальными и *новыми*.
- Медиаплан содержит информацию, интересную для клиента или руководства компании, как например, тираж изданий или размер аудитории, демографический профиль целевой аудитории по каждому СМИ, положение относительно конкурентов, а также обоснование, как привлечение данного СМИ поможет реализации общего маркетингового плана и достижению его целей.
- Аудитория неоднородна по своему составу, ее различия обусловлены разницей в стиле жизни, а также экономическими и демографическими соображениями.

Библиография

Dorothy I. Doty, *Publicity and Public Relations*. — Hauppauge, NY: Barron's Educational Services, 1990.

Philip Lesley, ed., *Lesley's Handbook of Public Relations and Communications*, fifth edition. — Chicago: McGraw-Hill/Contemporary, 1998.

Steve Lohr, "New Media: Ready for the Dustbin of History" / *New York Times*, 2003.-May 11.

Раздел 12

Во имя благого дела: PR и социальная ответственность

Благотворительный маркетинг означает, что компания принимает участие в благотворительном мероприятии или другом общественно полезном событии, оказывая материальную и информационную поддержку, при этом получая определенные выгоды и для собственного бизнеса. Оказывать помощь в деле, которое имеет большое значение для социальных партнеров организации — это не подаяние, а желание отплатить общественным группам, которые поддерживают компанию.

Такая помощь может быть выражена по-разному: инвестиции в социальную сферу, благотворительность, спонсорская помощь или партнерство с некоммерческими организациями.

Одна из основных целей деятельности PR-специалистов — установление контакта с как можно большим количеством сегментов аудитории. Возможно, где-то, в далеком и идеальном мире витает гениальная идея, как этого достичь одним махом. Однако в современной, далекой от совершенства обстановке следует полагаться на проверенные рецепты, которые тоже дают неплохой результат. Один из таких рецептов — наладить отношения компании или организации с конкретным сегментом аудитории на основе] общих интересов, забот, эмоций или *общественно полезного дела*.

Преуспеть в бизнесе, помогая людям

Благотворительный маркетинг предполагает, что компания оказывает серьезную поддержку реализации общественного дела или общественной организации. Благотворительная деятельность основана на принципе: помогая другим, преуспеть в бизнесе. Общественные организации, которые выступают инициаторами благотворительной кампании — экологической программы, кампаний за развитие грамотности, против мирового голода, в поддержку исследований вируса СПИДа, разработок лекарства от рака груди, программ по социальному обеспечению детей и т. д. — воздают компании, оказавшей им поддержку, сторицей, создают ее позитивный имидж в глазах общества.

Социальный рейтинг компании растет по меньшей мере среди представителей определенных сегментов аудитории, а, как мы знаем, для успеха в бизнесе доброе имя значит немало, поскольку предполагает лояльность сотрудников, уменьшение затрат на поиск кадров, привлечение более квалифицированных сотрудников, стабильность акций и поддержку общества. Благотворительный маркетинг набирает силу, потому что все больше фирм понимают, что это хорошо для их бизнеса. Согласно результатам исследования, проведенного адвокатской группой Business for Social Responsibility (Социальная ответственность бизнеса), 36 % опрошенных относятся к организации лучше, когда узнают, что она вносит свой вклад в какое-нибудь благое дело. Девять из десяти сотрудников, занятых в программах благотворительного маркетинга, заявляют, что гордятся работой в своей компании.

Группа Business for Social Responsibility, BSR, — это всемирная некоммерческая организация с головным офисом в Сан-Франциско. Ее миссия — помочь в «достижении коммерческого успеха посредством социальных программ, основанных на духовных ценностях, уважении к личности, обществу и окружающей среде». Вот некоторые из ее ключевых тезисов.

- Согласно исследованию, проведенному в 2002 году фирмой PricewaterhouseCoopers, около 70 % генеральных управляющих компаний по всему миру согласны с тем, что социальная ответственность имеет жизненно важное значение для любого предприятия.
- Согласно отчету 2001 года Environics International, 49 % жителей 20 стран формируют представление о компании по тому, как она относится к вопросам духовной жизни общества, а также экологическим и социальным проблемам.
- В отчете, опубликованном в июне 2002 года, компания KLD Research and Analysis доложила, что десять лет спустя Социальный индекс До-мини 400 (Domini 400 Social Index) превзошел S&P 500 на 10 %.

Эти данные убедительно доказывают, что благотворительный маркетинг является весьма практичным вложением средств, даже тем руководителям, которые не очень высоко ставят социальную ответственность.

Компания BSR создает успешные союзы коммерческих и общественных организаций, и этот принцип стоит взять на вооружение и применять на практике не только для реализации громких проектов с благородными целями.

К примеру, несколько лет назад в Чикаго городская администрация объявила о закрытии Tap Root Pub, очень популярного среди местных

жителей бара. Его владельцы развернули кампанию против решения мэрии. Были опубликованы пресс-релизы. Разосланы петиции. Проведены сборы средств. В работу были вовлечены местные телевизионные каналы и газеты. По всему городу были расклеены постеры и наклейки «Спасите Tap Root Pub».

Сколько людей приняло в этом участие — десятки? сотни? Никто не сможет дать точный ответ, тем не менее акция велась в течение года, в конце концов вынудив городскую администрацию пойти на уступки.

Очевидно, что приведенный пример не является хрестоматийным и не сравним по важности с программами по защите лесных массивов или в поддержку исследований раковых опухолей, однако акция в Чикаго нашла своих сторонников и спонсоров, которые в свою очередь завоевали доверие местных жителей, отстояв вместе с ними любимое место встреч.

Компании могут быть организованы по спасению и защите исторических зданий, школ, библиотек, парков, деревьев. Часто благотворительные акции могут показаться банальными и даже эгоистичными, но за каждой из них стоит социальная группа, которая верит в справедливость этого начинания и будет благодарна и верна тем, кто окажет ей поддержку.

Приют или столовая для бездомных, субботник в местном парке, спонсирование команды Малой лиги — вот традиционные социально ориентированные программы, через которые малый бизнес вносит свой социальный вклад в общество и, помогая другим, преуспевает в своих делах.

Выгоды социальной ответственности

В 1993 году была сформирована группа студентов, выступающих за социально ответственный бизнес (Students for Responsible Business), которая в настоящее время превратилась в движение New Impact (Новый импульс), насчитывающее «более 5000 новых лидеров». Деятельность этой сети — предмет изучения в бизнес-школах по всем Соединенным Штатам, ей посвящено более 60 глав в учебниках по деловому администрированию, ее поддерживают многочисленные корпорации, фонды, отдельные предприниматели, которые «разделяют мнение, что именно бизнес должен сделать наш мир лучше».

New Impact, молодое движение с разветвленной структурой и очень четкой целью, стоит на той позиции, что некорректно противопоставлять социальную ответственность и стремление к получению прибыли.

PR-выгоды, которые получает фирма в ходе благотворительной акции, вполне сопоставимы с выгодами тех, кому эта акция призвана помочь. Каждый год публикуются рейтинги компаний — «лучшее место работы», и вручаются награды за общественную деятельность, заботу о социально незащищенных слоях населения.

Сбор денежных средств на общественные нужды имеет большое значение, однако не меньше значат проведение общественно полезных мероприятий и привлечение к ним внимания широких масс.

Некоторые компании жертвуют значительные суммы на нужды благотворительности и выпускают пресс-релизы на эту тему, чтобы их щедрость не осталась незамеченной. Подобные акты лучше, чем ничего, однако это все равно не более чем разовые акты.

Общественные усилия компаний, которые из числа своих сотрудников формируют отряды добровольцев, чтобы в рабочее и свободное время очистить речной берег, или высадить деревья, или собрать продукты питания для программ борьбы с голодом, или для работы в приютах, или для участия в экологических программах. Эти люди и фирмы за свой самоотверженный труд заслуживают признания и наград. В переводе на язык бизнеса, их общественный вклад приносит дивиденды в качестве уважения и преданности клиентов.

Опасности благотворительного маркетинга

Некоторые компании создают собственные программы по благотворительному маркетингу, другие вступают в союзы с общественными организациями, у которых есть необходимые знания, опыт, четкий план и которые уже определились с предметом благотворительной акции.

Возможно, самый главный вопрос, который предстоит решить руководству компании, прежде чем приступить к благотворительной программе — это вопрос *веры*, фирма должна быть абсолютно искренна, но при этом понимать, что ее мнение могут не разделять отдельные группы населения.

В настоящее время, в начале XXI века, граждане стали выражать свою позицию очень прямо и откровенно. Некоторые покупатели не просто наотрез отказываются покупать товары в компании, с которой у них философские разногласия, но и будут устраивать демонстрации, бойкоты, писать письма, привлекая на свою сторону других покупателей.

В этом случае нужно только надеяться, что, внося серьезный вклад в выбранную благотворительную акцию, компания получит выгоды, которые перевесят негативный эффект от противников.

Очень важно провести предварительное исследование, чтобы установить, что действительно заботит значимые для организации социальные группы. Если основная забота менеджмента компании — спасение китов, а акционеры фирмы скорее озабочены проблемами грамотности, то поддержка морских животных, конечно, вряд ли обидит владельцев акций, но это и не будет способствовать установлению более тесной связи компании с ее значимой социальной группой.

Без сомнения, не обязательно, чтобы тот, кто делает доброе дело, получал отдачу. Но стоит заметить, что такая деятельность не является благотворительным маркетингом. Это просто щедрый, благородный жест и пожертвование.

Соотнесение компании и благотворительной акции

Если компания и ее благотворительная акция не сочетаются друг с другом, это может быть чревато неприятностями. Желательно, чтобы их связь была очевидной, по крайней мере их соседство не должно выглядеть абсурдно и смешно, как если бы фирма, торгующая товарами интимного свойства, выступила в защиту детского питания.

Компания по производству часов за участие в акции по борьбе с загрязнением окружающей среды, услышит в свой адрес «спасибо», однако общественности не вполне очевидна связь между часами и экологией, подобное сочетание кажется неестественным и нелогичным. Это не значит, что совсем не стоит принимать участие в такой акции, просто ей придется постоянно объяснять, почему она проявила интерес — почему проблема загрязнения окружающей среды касается каждого гражданина, включая производителя часов.

Брошюра, рекламный ролик, пресс-релиз должны четко говорить о том, что *загрязнение окружающей среды — это наша общая проблема, и долг каждого гражданина и организации — внести свой вклад в это дело ради своих семей, ради нашего общества, ради будущего...*

Затем фирма должна в общих чертах представить программу и определить тех, кому она выгодна. Такое искреннее выражение заботы поможет объяснить, почему автомобильная компания решила поддержать исследования рака груди и что побудило ведущего производителя соусов для спагетти и салатов принять такое живое участие в охране дикой природы.

В идеале связь между компанией и общественно полезным делом должна быть очевидна и логична. Если такой связи нет, фирма должна ориентироваться на «среднестатистического человека», то есть на

того, кто представляет типичный демографический профиль основного потребителя, к которому обращается компания, и приложить все усилия (самостоятельно или совместно с другой организацией) к тому, чтобы благотворительная деятельность отвечала его заботам, интересам и чаяниям.

В теории (а если подойти правильно, то и на практике) это создает связь между компанией и ее клиентом.

«Rock the Vote» — организация, основанная в 1990 году предпринимателями музыкальной индустрии, которые хотели привлечь молодежь к голосованию. Наибольший эффект эта акция достигла тогда, когда кабельный канал MTV начал крутить ролики с избирательных участков, в некоторых клипах снялась популярная певица Мадонна, обернутая в американский флаг. Кого-то это шокировало, но тем не менее кампании, а в конечном итоге и участию молодого поколения в выборах, было обеспечено отличное паблсити.

Основная аудитория канала MTV — молодая часть взрослого населения страны, та самая целевая аудитория, которую хотели достичь создатели проекта «Rock the Vote». Канал и акция совпали по духу, вместе они смотрелись очень органично. Несмотря на то что обращение «Rock the Vote» транслировали и другие каналы, участие MTV. В этой акции имело наибольший эффект и запомнилось лучше всего.

Что касается самого MTV, то он был создан много лет назад и выделялся среди телеканалов независимым нравом, принося на телеэкран рок-музыку. Аудитория MTV — поколение хиппи и другие представители андерграунда, четверть века назад объявившие своими ценностями секс, наркотики и рок-н-ролл. По прошествии нескольких лет этот канал, как и известный журнал Rolling Stone, пытался и сохранить основную аудиторию, которая значительно повзрослела, и привлечь молодое поколение.

Музыка была объединяющим фактором, но вкусы и стили меняются. Производство видеоклипов — процесс очень дорогостоящий, и звукозаписывающие компании снимают их все меньше. В этой ситуации MTV нужно было соответствовать, чтобы остаться в игре.

Акция «Rock the Vote» была для MTV как раз тем, что требовалось. Эта программа, как музыка, явилась объединяющей молодежь силой, сплотила ее, превратив в весомую часть электората на выборах президента. Для канала это была идеальная благотворительная акция. Вот пример прекрасного сочетания компании и благотворительного дела.

В это же время другой канал VH1, развернул собственную программу «Спасите музыку» («Save the Music»), проводимую по всем Соединен-

ным Штатам в школах, где за недостатком средств, сокращали расходы на преподавание музыки. VH1 проводил аукционы и концерты, организовывал продажу товаров, и на собранные таким образом средства покупал музыкальные инструменты и восстанавливал учебные планы по музыке.

Следует отметить, что если публичным лицом какой-то благотворительной акции или организации избирается спортивная или кинознаменитость, в общественном сознании устанавливается связь между этими двумя понятиями, причем связь эта остается и после самой акции и всплывает при упоминании любого из ее элементов. Например, благотворительная кампания может значительно повысить свои рейтинги, если ей удастся привлечь на свою сторону известную личность, однако если та попадет в скандальную хронику, тень этого скандала накроет и саму благотворительную акцию. Поддержка или одобрение знаменитости может сослужить хорошую службу, но как только репутация звезды пострадает, ущерб будет нанесен и вам.

Компании, торгующие офисной техникой, могут подарить отдельные товары местной школе или организовать для нее специальные дни скидок; предприятия, занятые в сфере высоких технологий, могут подарить компьютеры и программное обеспечение школам и другим учебным заведениям, а потом обучить учащихся азам работы на ПК.

Проведение подобных акций обязательно получит общественное одобрение и найдет свое освещение в прессе, брошюрах и на листовках в местах продажи товаров.

Однако эти идеально подходящие пары могут оказаться палкой о двух концах, потому что связь настолько очевидна, что в глазах общественности такая помощь представляется как нечто само собой разумеющееся и сообщениям о подобных акциях не придают значения. Такие программы считают не более чем красивым жестом компании.

Чем активнее организация участвует в благотворительном маркетинге, тем больше освещения в разных СМИ и комментариев и отзывов она получает. Щедрость, время и деньги получают заслуженное уважение, но главное возбудить любопытство СМИ.

Компании, известные как новаторы, должны оставаться новаторами во всем, даже если это касается благотворительности.

Опыт компании Starbucks, к примеру, и по сей день представляет ценность и привлекает внимание практически во всех аспектах маркетинга. Starbucks сумела достичь успеха в сложной экономической обстановке, открывая сеть кофеен высокого уровня, которые не были похожи ни на кафе или рестораны, ни на булочные или магазины.

Тем не менее фирме удалось обзавестись верной клиентурой без больших затрат на рекламу: основная ставка была сделана на личные отзывы посетителей и высокие цены.

Специалисты по маркетингу приписывают успех этой компании умело созданной атмосфере, а также взвешенному соотношению элитного качества и цен массового обслуживания. Starbucks не был продуктом, продиктованным рынком, этот проект целиком основывался на тонком расчете специалистов по маркетингу, которые вовремя увидели возможность и соответствующим образом позиционировали свой товар.

Несмотря на то что многие критики предрекали Starbucks скорую кончину и называли его кофе для яппи, приготовленный в дизайнерской посуде, общественности нравились и вид, и цвет. Тут же наперебой стали появляться двойники, но ни одному из них не удалось повторить *уникальность* Starbucks (сам факт появления имитаций еще раз доказывает уникальность Starbucks, чего конкурентам как раз *не хватало*). Людей сместило не то, что кофейни Starbucks были на каждом углу, а то, что напротив или через дом открылись заведения-двойники.

PR-программы компании всегда отличались продуманностью. Starbucks прислушивался к своим клиентам и извлекал из этого пользу. Возможно, самое ценное из его наблюдений — получение информации о том, что представлял собой его клиент и что было для него важным.

В 1997 году компания создала Starbucks Foundation, выделивший с этого момента по 2003 год 650 грантов на программы по развитию грамотности, в поддержку школ и общественных организаций на общую сумму около \$ 6,5 млн.

Брендинг благотворительных маркетинговых программ

Занимаясь благотворительностью, одни компании успешно сотрудничают с известными общественными организациями, используя их знания и опыт, а также экономя затраты на штатных сотрудников и прочие сопутствующие расходы. Другие фирмы, однако, предпочитают самостоятельно реализовывать программу от и до. В последнем случае очевиден один большой плюс — компания полностью контролирует свою благотворительную программу. Впрочем, компании, выбирающие такую схему работы, в большей степени руководствуются сообщениями *брендинга* — возможностью проводить программу под своим именем и единолично получать все заслуженные выгоды.

Некоторые организации стараются сочетать оба эти подхода.

В день Lee Denim (Lee Denim Day), например, проводится разовая акция: известная компания-производитель джинсов призывает каждого из своих заказчиков в этот день пожертвовать по \$ 5 на исследования рака молочной железы (в этот день обычно носят джинсы). Ни у кого не возникло сомнений, что это действительно благородное дело, и джинсовая компания Lee, до этого обычно ассоциируемая скорее с джинсами простого кроя, чем с дизайнерскими моделями, сумела предстать перед общественностью в новом имидже и с сообщением, представляющим важность для женщин.

Все пожертвования, полученные от населения в день Lee Denim, в конечном итоге были переданы в Фонд исследований рака молочной железы Сьюзан Г. Комен (Susan G. Komen Breast Cancer Foundation). Эта организация — признанный лидер в области исследований рака молочной железы, проведенный информационно-просветительских курсов по проблеме, выявлению и лечению болезни, а также известна многочисленными программами, реализованными самостоятельно и в сотрудничестве с другими ведущими организациями, такими как Ford Motor Company. Тот факт, что благотворительная акция носит имя производителя джинсов, ничуть не смущает фонд, поскольку всем ясно, что фирма Lee только собирает средства для изучения проблемы рака, а не проводит исследования.

В благотворительном учреждении Target House, совместном проекте компании Target и St. Jude Children's Research Hospital, работа построена несколько иначе.

Это учреждение, занимающее часть комплекса St. Jude в Мемфисе, штат Теннесси, оказывает помощь больным детям, которые проходят лечение в госпитале. Это очень удачный выбор благотворительной программы, учитывая то, что Target — магазин семейного типа.

Благотворительное учреждение Target House не принадлежит компании Target и не управляется ей. Крупная торговая корпорация Target оказывает ему информационную поддержку, перечисляет определенный процент от прибыли на его содержание, а также убеждает своих деловых партнеров оказывать детскому учреждению благотворительную помощь.

Несмотря на то что на деле Target House управляется сторонней организацией, на вывеске на фасаде учреждения используется имя торгового дома.

Возможно, кому-то такое положение дел покажется хитроумной уловкой, особенно когда они узнают, что реклама Target House размещена

на постерах и пакетах аптечных киосков торгового дома Target. Однако с точки зрения общественного мнения корпорация Target является достойным членом сообщества, и даже дополнительные юридические консультации не могут испортить этого впечатления.

В то же время корпорация Target продолжает поддерживать общенациональные рекламные и PR-кампании, связывая имя своей компании с другими общественно полезными программами. Одна из таких программ под названием «Start Something» («Начни делать добрые дела») — акция, рассчитанная в основном на молодежную аудиторию, проводится фирмой Target совместно с Фондом Тайгера Вудза (Tiger Woods Foundation). Как и в случае с Target House и St. Jude Hospital, из рекламной кампании невозможно понять, осуществляет ли компания Target администрирование благотворительной программы, является ли основным спонсором или одним из спонсоров. Людей, желающих узнать о реальном участии Target в программе, приглашают на корпоративный сайт. Кроме того, на фотографиях Тайгера Вудза можно видеть эмблему спортивной фирмы Nike на футболке и кепке, хотя никаких указаний на участие этой фирмы в акции не дается.

Несмотря на эти детали, общее впечатление таково: эта благотворительная акция принесет несомненную пользу обществу, а корпорация Target входит в число ее активных участников. Оба благотворительных мероприятия — и Target House, и акция «Start Something» — продуманы так, что торговый дом, с одной стороны, активно вовлечен в благотворительный процесс и получает ощутимые выгоды для бизнеса, а с другой стороны, не устраивает пышных мероприятий в свою честь по этому поводу.

Другие компании, пытавшиеся воспользоваться такой схемой построения благотворительной работы, рекламировали свое участие в общественно полезных начинаниях, как например, известная табачная компания или крупнейший поставщик финансовых услуг. Однако в этих случаях создавалось впечатление, что они стремятся разделить славу, которая по праву принадлежит другим людям (действительным создателям и исполнителям программы), только на основании того, что частично финансировали это предприятие.

Неуклюжая самореклама со всей очевидностью показала эгоистичное стремление фирмы к собственному величию. Хотя реальное участие сводилось к спонсорству, правда щедрому; компании хотели присвоить себе больше лавров, чем они на самом деле заслужили.

Вот основные вопросы, которые организация должна знать о своем рынке.

- Как это будет воспринято различными сегментами рынка?
- Поможет ли компании участие в благотворительной акции завоевать любовь и расположение некоторых социальных групп или, наоборот, послужит толчком для негативных высказываний?

Если общественность поймет, что компания участвует в акции с исключительной целью разрекламировать свое имя, бренд, не особо вдаваясь в детали самого мероприятия, используя благое дело в качестве инструмента PR, — благородная идея развеется как дым, оставив за собой дешевый рекламный трюк, что не может не повлечь *негативное* паблсити.

Однако если не брать на себя полную ответственность за благотворительную акцию, а честно позиционировать себя как спонсора — в рекламных роликах, на стендах в магазинах, рекламных акциях — кампания может получиться очень успешной.

Выступая одним из спонсоров программы, заимствуя ее или полностью создавая самостоятельно, важно знать, на что будет обращать внимание аудитория. Итак, запомните следующее.

- Кампания «Rock the Vote» не принадлежала (и не была разработкой) MTV, на самом деле ей оказывали информационную поддержку и другие телеканалы — наиболее известные — CBS или FOX. Тем не менее эта кампания стала ассоциироваться именно с MTV вплоть до того, что зритель *поверил*, что именно отсюда и взяла начало эта акция. Конечно же такое отношение зрителя было очень выгодно для канала. До этого MTV никогда не упоминался ни в рекламе, ни в печати. В 1996 году с регистрацией новых избирателей акция «Rock the Vote» и канал MTV завоевали прекрасную репутацию. Эта кампания прекрасно вписалась в молодежный формат MTV
- Акция «Save the Music» оказалась правильным выбором для канала VH1. На протяжении шести первых лет посредством этой кампании в 750 школ в 70 городах США были переданы музыкальные инструменты на общую сумму более \$ 17 млн.
- Компания Starbucks, как уже было сказано, пожертвовала более \$ 6,5 млн на программы по развитию грамотности, а также по поддержке школ и общественных организаций и после террористических актов в США в 2001 году пожертвовала \$1,2 млн собственных средств и \$ 1,3 млн средств, собранных с помощью своих клиентов, для семей пострадавших.
- Компании Lee Jeans и Target понимают, как важно проявлять социальную ответственность, и заботятся о своих согражданах и обществе в целом.

Как заставить программу работать

Несмотря на то что аудитория неоднородна по своим интересам и пристрастиям, представители каждой социальной группы разделяют определенный общий набор ценностей. Практически любая организация, независимо от размера и сферы деятельности, может принести пользу себе и другим, приняв участие в благотворительном мероприятии, особенно если оно касается интересов целевой аудитории.

Если благотворительная акция может быть реализована силами самой компании, это более выгодно для нее, так как общественное признание целиком и полностью по праву достанется только ей. Однако, если с делом, которое хочет выполнить компания, в одиночку не справиться, если требуются квалифицированные специалисты или не хватает иных ресурсов, чтобы провести серьезную работу, а не просто навести глянец, имеет смысл привлечь к сотрудничеству опытную некоммерческую общественную организацию.

Конечно, любая компания может внести свой посильный вклад в дело фондов United Way, the Heart Fund, the American Cancer Society. Однако этот вклад будет заключаться в простом перечислении денежных средств на счета этих организаций. Это обычные пожертвования; подобные акции заслуживают одобрения, однако вряд ли принесут организациям бурное признание или восхищение общественности и сотрудников.

Аудитории хорошо знакомы названиях этих акций, и хотя известное не значит плохое, подобные мероприятия не смогут вызвать общественный резонанс или считаться визитной карточкой компании. Формирование общественного интереса — вот настоящая задача для PR- и маркетинговых отделов компании.

Акции в защиту окружающей среды и в поддержку специализированных общественных организаций обычно характеризуются более постоянным составом участников и сторонников. Найти подходящее для конкретной компании общественно полезное дело — первый шаг на пути к успеху. Второй важный этап — создание самой программы. При этом учитывайте следующее.

- Верьте в свою программу. Если благотворительную акцию сочтут фальшивой и преследующей корыстные мотивы, ее ценность серьезно пострадает.
- Будьте последовательны. Придерживайтесь провозглашаемых в программе духовных принципов, иначе критики или СМИ обязательно укажут на эти нестыковки и противоречия.
- Разработайте план. Простое объявление о том, что вы имеете отношение к благотворительному мероприятию, вряд ли принесет

- вам восторги и почтение общественности. Старайтесь понять, чего ждет ваша аудитория, и соответствуйте ее ожиданиям.
- Тщательно изучите относящиеся к проблеме законы и правила. Прежде чем приступить к осуществлению программы благотворительного маркетинга, ознакомьтесь с его законодательной базой.
 - Будьте требовательны при выборе партнеров. Совместная реализация благотворительного мероприятия возможна только при хорошем человеческом контакте между сотрудниками компании и благотворительной организации, кроме того, корпоративные культуры должны быть совместимы.
 - Четко формулируйте цели. В тандеме благотворительного маркетинга обе стороны — и компания, и общественная организация — должны иметь ясное представление о своих целях и целях своего партнера, причем цели эти должны быть скоординированы, иначе программа будет в опасности.
 - Все соглашения должны быть оформлены в письменном виде. Официальные договора сводят на нет возможные разногласия и споры на предмет целей, разграничения ответственности, временных графиков реализации проекта и затрат. Четко пропишите, кто обладает правами на название и материалы программы.
 - Держите всех в курсе событий. Удостоверьтесь в том, что все, кто имеет отношение к процессу, понимают цели и механизм реализации программы, даже если и не несут непосредственную ответственность.
 - Поощряйте добровольную инициативу. Поддерживайте добровольцев, которые хотят принимать участие в вашей программе.
 - На всякий случай разработайте план Б, в котором постарайтесь предусмотреть возможные препятствия и определить, кто будет отвечать за антикризисное управление.
 - Говорите правду. Будьте честны и позитивны при подготовке и проведении презентаций.
 - Будьте готовы к худшему. Не ожидайте, что реакция аудитории будет однозначно позитивной. Общественные фракции для того и существуют, чтобы критично относиться к любому явлению и искать противоречия в нем. Не бойтесь критики. Отвечайте на замечания с достоинством.
 - Не уклоняйтесь от сложностей. Какая бы ни возникла проблема — с партнером, сотрудником компании, СМИ или аудиторией — реагируйте быстро и четко. Люди уважают тех, кто не признает трудностей и старается преодолеть их.

- Никогда не поступайтесь честным именем компании. Никогда не пытайтесь присвоить себе заслуги других людей. Это подрывает веру в социальную ответственность компании.
- Уделите программе благотворительного маркетинга столько же внимания, сколько любому другому проекту компании. Относитесь к нему так же серьезно, как и к другому PR-проекту — мероприятию, запуску бренда, IPO (initial public offering) или празднованию юбилея. Подготовьте план, в котором будут расписаны цели, стратегия и тактика.

Выделение отдельного вида PR, ориентированного на благотворительность, представляется излишним. Ведь суть PR заключается как раз в том, чтобы понимать и знать, что важно для общественности, и стремиться к тому, чтобы бизнес был социально ответственным.

Резюме

- Участвуя в благотворительном маркетинге, компания, с одной стороны, поддерживает общественно полезное начинание, с другой стороны, получает от своего участия определенные выгоды для собственного бизнеса.
- Люди, для которых благотворительная мероприятие важно, в благодарность поддерживают компанию, проявляя к ней лояльность; развиваются деловые отношения, формируется позитивный имидж в глазах общественности, аудитория проявляет по отношению к организации добрую волю.
- Материальные пожертвования и сбор средств имеют большое значение, однако участие и информационная поддержка мероприятия так же важны.
- Компания, решившая заняться благотворительной деятельностью, должна *быть уверена* в том, что ее участие действительно принесет пользу. Желание помочь должно быть искренним, иначе усилия фирмы не вызовут должного отклика у общественности.
- Для изучения того, какие вопросы больше всего волнуют значимые для компании социальные группы, рекомендуется проводить специальные исследования общественного мнения в этих группах.
- Чем активнее общественная деятельность компании, тем пристальнее внимание СМИ к ней.

Раздел 13

PR: этические нормы и современная культура

Оксфордский словарь английского языка определяет иронию как «выражение значения с помощью языковых средств, которые обычно имеют противоположное значение; как правило, применяется для придания комического эффекта».

Возможно, несколько многословно, но можно определенно заметить элемент юмора — или иронии — в том факте, что PR — профессия, которая так успешно занимается публичным обликом других профессий, сама сталкивается с серьезными проблемами имиджа. И люди говорят об этом.

Эксперт в области связей с общественностью Томас Л. Харрис (Thomas L. Harris) отметил, что в начале 2003 года Голливуд выпустил в прокат две картины, главными героями которых были специалисты, работающие в PR, ребята не очень-то привлекательные. И в том и в другом фильме о вопросах этики, казалось, говорилось на иностранном языке, без перевода на английский.

Критики назвали фильм «Нужные люди» («People I know»), в котором играл всеми уважаемый актер Аль Пачино (Al Pacino), «едким взглядом на PR-бизнес», а вторую картину — «Телефонная будка» («Phone Booth»), в которой снялся Колин Фаррелл (Colin Farrell), — работой, где главный герой, «неэтичное и эгоистичное существо», попадает в ситуацию, когда его обман, полуправда и увертки больше не имеют значения.

Вряд ли хотя бы одна из этих картин станет классикой, однако интересно, что при появлении фильмов подобной тематики неизбежно возникает ассоциация с очень давней работой.

Картина 1957 года «Сладкий запах успеха» («The Sweet Smell of Success») дала четкое представление о том, что представляет собой PR-бизнес. Зрители хвалят его, используя такие слова, как «подлый», «аморальный», «амбициозный и эгоистичный», «лживый». Минуло около полувека после выхода этой киноленты на экраны, а она не только остается популярной, но и считается авторитетным взглядом на работу PR-специалистов изнутри.

В июне 2003 года писатель Давид Грейзинг заметил в Chicago Tribune: «Не так давно люди с честными лицами могли произнести: "Доверься мне". Сегодня эта фраза — тема шуток. Слишком много известных людей разочаровали нас за последнее время».

Хороший, плохой, неэтичный

Все люди рождаются равными, но культурные и этические силы, которые заставляют людей вести себя так, а не иначе, совершенно различны.

Для некоторых эти вопросы определены заранее. Давным-давно известно, как следует поступать достойным и уважаемым людям. В областях деятельности, где заповеди морального кодекса приняты на вооружение, предполагается, что те, кто берет на себя обязательство выполнять эти заповеди, не будет выискивать исключения или лазейки.

Однако же вопрос, который волнует многих профессионалов и вызывает многие споры по вопросам этики, зачастую сводится к тому, *насколько же мне это нужно?* Попробуем ответить.

- Клиент звонит, чтобы сообщить, что у него или у нее есть отменная идея относительно продукции и что для ее развития он или она собирается сотрудничать с компанией из списка «Fortune 500». Необходима реклама.

У специалиста по PR возникают отдельные сомнения относительно правомерности предприятия, однако нет рекламы — нет клиента. Поэтому историю принимают и делают все, чтобы подтвердить, что это был, не сказка — это касается тех историй, которые в лучшем случае были необдуманно. Профессионалы, работающие в СМИ, как правило, настроены скептически. Воспримут ли они эту историю как факт, поступивший из надежного источника? Или займутся расследованиями? Или решат оставить эту историю без внимания?

В ситуациях, связанных со СМИ, возможны различные варианты развития событий. Правил здесь не существует. История превращается в минное поле полуправды. Идея на самом деле не была полностью развита и протестирована, финансирование не открыто. Согласие от компании из «Fortune 500» еще не получено, хотя доподлинно известно, что клиент отправлял сообщение по электронной почте или оставлял на автоответчике сообщение с предложением обсудить эту идею. Возможно, заявление было преждевременным.

- Руководитель организации нанимает PR-специалиста, чтобы тот сделал достоянием гласности его воспоминания о том, как он достиг таких потрясающих высот в своем деле. Этот руководитель — приличный парень, он настаивает на том, что у него отличный послужной список, но критики и завистливые конкуренты по мере его восхождения пытались время от времени опорочить его. Он заявляет, что его недавно умерший отец в молодости почти не был связан с криминалом, однако времена были трудные, и тому приходилось поддерживать семью, поэтому он совершал некоторые глупости, на которые его толкали приятели, и др. Его отец — настоящий мужчина и отличный семьянин.

В ходе создания истории PR-специалист выясняет, что отец клиента был не наивным парнем, совершавшим опрометчивые поступки, свойственные молодости, а убийцей-отморозком, возглавлявшим банду.

Вот это да! Внимательно ли репортер исследовал факты? А PR-специалист проверял их хорошо? И все ли данные он проверял? Закроет ли он глаза на все эти сомнительные материалы за весьма внушительное вознаграждение? Возможно. Как уже говорилось ранее, PR-агентства обещают перспективным клиентам опубликовать их главные истории в Forbes или The Wall Street Journal, зная при этом, что такая реклама дается кратко или вообще невозможна. Компания и ее история «не тянут» на рекламу в национальном, рассчитанном на широкую общественность, издании. Однако PR-агентство делает бизнес, а клиенту хочется верить, что его мечты станут явью и такие штуки возможны. Поэтому возникают такие порочные отношения, которые заканчиваются три месяца спустя разрывом контракта с агентством, когда становится ясно, что никакие истории не будут опубликованы в известных СМИ. Нечистоплотное с этической точки зрения агентство тем временем получило вознаграждение за три месяца.

Конечно же, возможно и обратное: клиент доказывает, что его история заслуживает освещения в основных средствах массовой информации, потому что «СМИ все время занимаются менее важными вещами, чем эта».

- Обязано ли агентство сообщать клиенту, что разместить историю вряд ли удастся, потому что его история не годится для этого?
4. Надо ли агентству возобновлять контракт?

- Найдет ли клиент впоследствии другое агентство, которое с готовностью примет гонорар за то, чтобы раскручивать ту же самую историю?

Возможно.

Во всех этих примерах этическая планка установлена весьма низко.

Кто же виноват больше?

В некоторых PR-агентствах работают опытные, талантливые люди, чье мастерство доказано и успехи подтверждены документально. Некоторые другие агентства, однако, напоминают «фирмы, проводящие операции с акциями, облигациями и другими ценными бумагами», где люди делают чуть больше, чем в «магазинах на диване», обзванивая по списку сотрудников СМИ, читая данные с документов или с экрана компьютера, отправляя факсы, сообщения по электронной почте и выполняя самую обычную работу.

Если посредственная история передана в руки 25 репортеров или редакторов, может, что-то и выйдет? Если в наше время этот процесс повторяется ежедневно, может, одно, или два, или три таких рекламных материала дадут результат, и не то ли это, чего хотел клиент? И на самом ли деле это PR?

Ответы — да, да, да и нет.

Если некто выстрелит сотню раз и попадет в цель четыре раза, можно ли его считать метким стрелком? Средства информации имеют возможность отказаться от заказа.

Представители PR-организаций могут подавать историю, уповая не на меткость, а на «зону поражения», как при выстреле из дробовика; могут отказаться участвовать в этом или попытаться убедить клиента в преимуществах долгосрочного сотрудничества, создавая связи, работая честно, заботясь о ценности бренда и признавая, что люди и компании, которые действуют подобно партизанским отрядам, изматывающим противника небольшими нападениями, дабы получить кратковременную выгоду, навлекают на себя презрение и ведут весьма рискованную игру.

Новая этика новейших времен

Если этика PR-специалистов сейчас вызывает множество вопросов, то вряд ли можно предположить, что это произошло накануне или что такое поведение стало результатом отчаяния, вызванного одиночеством. Очень многое в этой ситуации отражает то время, когда это случается.

Это время поколения «Ме»* в бизнесе с их приверженностью са-мооценке, самоанализу и самопоглощению. В 90-х годах XX века это поколение и философия, которую они проповедовали, возникли из особенностей бизнеса и публикаций о стиле жизни, стали новой движущей силой и дали миру личностей, которые могли привести все это в действие — знаменитых топ-менеджеров — образец для подражания как для своего поколения, так и для более молодых поклонников.

Для тех, кто занимался PR, это было великое время. Новые компании росли как грибы после дождя — большинство посредством первоначального публичного предложения акций. Казалось, новые технологии быстро изменяют действительность. Молодые председатели, президенты и основатели «горячих» фирм являлись на работу в футболках и джинсах, носили длинные волосы, гоняли на спортивных автомобилях, мощных внедорожниках и мотоциклах. Это была эра, когда топ-менеджеры напоминали рок-звезд.

Критики писали, что их можно отличить по дизайнерским джинсам и присущему им ощущению, что они имеют право на повышенную зарплату.

Технологический бум и быстрый рост числа известных топ-менеджеров, работающих в доткоммах (от англ. dot.com — «компания, занятая преимущественно в области электронной коммерции»), означали не только изменения в образе руководителя организации или изменения взгляда на бизнес в целом, — они свидетельствовали о глобальных изменениях в культуре. А значит, о возникновении новых приемлемых обществом правил, определений и стандартов.

Рассмотрим некоторые события и понятия, которые вызвали изменения в культуре и стали знаковыми:

- Интернет;
- online-журналы;
- беспроводные коммуникации;
- совместное использование электронных материалов; TiVo;
- сотовые телефоны;
- кабельное и спутниковое телевидение;
- «Виагра»;
- компания Enron;
- комитеты политических действий;

* От англ. me — мне, мною, меня...

5. права секс-меньшинств;
6. секс без взаимных обязательств;
7. СПИД;
8. сайт политических слухов Drudge Report;
9. отчет независимого прокурора Кеннета Старра (Kenneth Starr).

Технология в значительной степени меняет культуру, но телевизионная реклама, которая рассказывает о «новой позиции», лишь скользит по поверхности при описании изменений в сфере экономики, в языке, во взглядах и ценностях. Рассмотрим примеры.

Суд над О. Дж. Симпсоном изменил отношение миллионов людей к адвокатам, комментаторам новостных программ, расовым вопросам и законодательству. Презервативы были распространены среди старшеклассников нескольких государственных школ, а реклама этих средств предохранения появилась в журналах и на телевидении.

Кандидат в президенты от республиканской партии Боб Доул (Bob Dole) снялся в ролике коммерческой телевизионной рекламы «Виагры», где он обсуждал половую дисфункцию у мужчин. Также он «засветился» и в рекламе Pepsi. Производители картофельных чипсов Wow! написали на упаковке, что продукт не содержит жира... А у людей, которые их ели, случались маслянистые выделения после еды.

Перестали скрывать свою сексуальную ориентацию гомосексуалисты — политики, художники, писатели, артисты, музыканты, священники и топ-менеджеры. Был создан web-сайт «I hate Starbucks» («Я ненавижу Starbucks»). Законодательство обязало табачные компании выпускать рекламу, направленную против курения, и это несмотря на то что продукция таких фирм оставалась легальной для покупки и продажи.

Технологический бум закончился, «мыльный пузырь» компаний электронной коммерции лопнул, акции рухнули, десятки тысяч представителей поколения «X» потеряли сотни миллионов долларов из-за падения фондового рынка, так как фирмы, которые год назад процветали, в одночасье развалились. В 2002 году США сообщили о том, что зарегистрировано некоторое количество дел о банкротстве.

Это противоречит тому мнению, что PR-специалисты должны информировать и заинтересовывать своих клиентов, компании и организации, возбуждать в них интерес, находить «плюсы» в различиях и благоприятно влиять на общественное мнение.

Изменения в обществе не только происходят постоянно, это желанная ситуация и источник жизненной силы для маркетинга. Изменения, происходившие в 90-е годы XX века и происходящие в начале XXI века, отличаются друг от друга — это изменения в стандартах и ценностях

в области культуры, что делает особенно важными исследования этики и этического поведения.

Старшее поколение, поколения беби-бумеров, «X» и «Y» занимают каждое свою нишу, иногда их интересы и миры пересекаются, иногда — нет.

Пока вкусы предшествующего поколения четко отличались — в искусстве, музыке, развлечениях, фасонах одежды и, конечно же, в социальной сфере и политике, вопросов этики споры не касались. Этическое поведение оставалось постоянным — черное или белое, прав или не прав. Не существовало ничего такого, что требовало бы толкования. Некоторые полагают, что точкой отсчета стало обсуждение с Биллом Клинтонем возможности грехопадения; бывший президент США настаивал, что за основу следует брать наличие свершившегося факта. Однако проблема все-таки появилась раньше. На каком-то этапе политической кампании кандидат должен принять решение относительно того, стоит или не стоит «начинать лить грязь» — атаковать оппонента, обычно искажая его позицию до такой степени, чтобы вынудить противника отвечать. Почему кандидаты на протяжении всех кампаний продолжают чернить друг друга, тогда как общественность заявляет, что эта тактика не пользуется ее уважением? Потому что такая тактика срабатывает.

Плохие новости гораздо интереснее хороших, дольше помнятся, и именно ими люди делятся друг с другом охотнее всего, даже если и утверждают, что это неправда.

Тогда как на все вопросы экспертов люди отвечают так, как, они полагают, от них ждут эксперты, в реальной жизни дело обстоит совершенно по-иному. Хотя все утверждают, что жаждут правды, *в действительности* они хотят того, что соответствует их цели и точке зрения.

Далее правда становится относительной вещью. То есть люди соглашались, что лгать нехорошо. Но тотальная правдивость повредит чувствам некоторых людей, вызовет споры или подорвет безопасность; кроме того, бытует убеждение, что «полная правда» превращается в негативную силу и ее не грех немножко поправить, преследуя благие цели.

Уклонение от ответственности: новая практика

В сфере PR «подчистка данных» — рутинная часть деятельности. Ежедневно большинство уважаемых и престижных средств массовой информации корректируют ту работу, которую они делали ранее. Газеты и журналы публикуют «письма к редактору», в которых иногда

исправляются ошибки, выловленные читателями, а в некоторых случаях представляется точка зрения читателей на факты, изложенные изданием неверно, особенно если те противоречат мнению читателя.

Профессионалы в области PR обычно не акцентируют внимание на том, что «руководитель организации неправильно говорит» или «сенатор представил некорректную информацию», или «процитированные данные давно устарели».

Объяснения подобного рода намеренно дают в неясной форме, и ответственность за ошибки или за распространение некорректной информации выясняют таким окольным путем, что, пока доходит до дела, сам вопрос уже рассеивается в космическом пространстве.

В культуре и в обществе, где не очень много значат искренность, правдивость, открытость и честность, общественность совершенно не удивляется, когда официальные представители лидеров небрежно и бесцеремонно заявляют: «Ранее я не был с вами абсолютно честен».

Представители СМИ зачастую закрывают глаза, когда эта фраза повторяется несколько раз. Это факт сложившейся культуры. Люди ждут честности и уважают ее, однако они также знают, что в силу различных причин, в том числе и эгоизма, официальные лица, бизнесмены, да и практически кто угодно может время от времени утаивать часть правды, касающейся их публичной и частной жизни.

Как общественность реагирует на эти допущения, можно предсказать абсолютно точно: пресс-секретарям персон, пойманных на «неполной правде», начальство дает команду исправить ситуацию: «Признаем, была допущена ошибка. Люди несовершенны. Такое случается. Но давайте двигаться вперед, оставьте решение этого вопроса за нами».

Те же, кто *не входит* в группу поддержки людей, пойманных на «неполной правде», — противники, конкуренты, члены оппозиционных группировок или приверженцы иной философии — не склонны хоронить этот вопрос так скоро. Они желают знать, какая часть *была* «неполной правдой», какая часть *была* «частичной» правдой, а какая не была правдой вовсе, даже в самой малой толике? И первый ли раз оратор позволил себе доложить общественности «неполную правду»? И ассоциируются ли какие-то люди с честностью оратора?

Вот люди, которых удалось схватить за руку в подобных ситуациях за последние несколько лет:

- Марта Стюарт, государственная служащая и исполнительный директор;
- Бернард Эбберс (Bernard Ebbers), бывший исполнительный директор WorldCom;

- Самюэль Ваксал (Samuel Waksal), бывший исполнительный директор ImClone;
- Джеральдо Ривьера (Geraldo Rivera), репортер новостной программы телевидения;
- Джек Велч (Jack Welch), уволенный исполнительный директор GE;
- Стефан Амброуз (Stephen Ambrose), историк, имеющий множество наград;
- Джозеф Дж. Эллис (Joseph J. Ellis), историк, имеющий множество наград;
- Деннис Козловский (Dennis Kozlowski), бывший исполнительный директор TYCO;
- Дональд Карти (Donald Carty), бывший исполнительный директор American Airlines;
- Кардинал Бернард Лоу (Bernard Law), бывший глава католической епархии в Бостоне, Массачусетс;
- католическая церковь;
- Джейсон Блер (Jayson Blair), бывший репортер New York Times;
- Сэмми Соса (Sammy Sosa), Chicago Cubs;
- руководители табачной компании;
 - многие президенты США начиная с 1869 года.

Обратите внимание на то, сколько раз слово «бывший» употребляется в этом списке. Несмотря на то что почти каждый из упомянутых лиц отказывался признать прегрешения вопреки очевидным доказательствам, по большей части они сохраняют большую лояльную группу сторонников, которые или отказываются признавать их поражение или... не обращают на это внимания.

В 2003 году писатель, занимающийся финансовыми вопросами, Флойд Норрис (Floyd Norris), опубликовал в The New York Times Review обзор о трех книгах. В статье под заголовком «Бизнес-этика и оксюморон — три книги о высокомерии, скупости, коррупции и некомпетентности» он исследовал крах компании Enron, отречение Артура Андерсена (Arthur Andersen) и коррупцию на финансовом рынке США.

Норрис пишет: «Когда дела идут плохо, их можно скрыть посредством неких уловок, в любом случае люди, которые возьмутся за сопоставление фактов, нападут на след новых сделок и нового бизнеса. В компании Enron, как уже говорилось, ценили способность хоронить плохие новости».

Enron представляла себя как «величайшая в мире компания», пока она имела дело с мировыми лидерами и влияла на государственную поли-

тику вплоть до того момента, когда открылось, что руководство фирмы якобы одобряло мошенничество в бизнесе в особо крупных размерах и всюду участвовало в этом. Вскоре после этого деятельность компании была разоблачена, организация рухнула, разрушая карьеры и разбивая тысячи жизней и тысячи пенсионных пособий.

Так же плохо, как фиаско Enron (это было негативное событие в огромном масштабе) и даже хуже, оказалось то, что Enron имела дело со многими людьми в США и в других странах. Такая мощная и громадная организация могла пренебречь массой правил и принципов бизнеса, причем никто из сотен топ-менеджеров компании не заикнулся даже о самых скромных этических нарушениях, более мелких, чем нарушения моральных законов.

Хуже всего было то, что финансовыми отчетами Enron занималась крупная и уважаемая аудиторская фирма «Артур Андерсен» и ее участие в скандале с Enron поставило под сомнение честность тысяч других фирм, которых она обслуживала наряду с Enron.

Молодым людям, занимающимся бизнесом всех сортов и масштабов, компании вроде Enron и «Артур Андерсен» казались образцом для подражания: успешные, мощные, имеющие статус и очень богатые.

И ясно, что ни о какой этике или принципах речь не шла, когда полетели щепки.

Следует сравнить крах Enron и «Артур Андерсен» с крушением компаний электронной коммерции и других фирм, в основе которых лежали новейшие технологии, — они быстро поднялись, заработали кучу денег и обанкротились в результате начавшихся конфликтов в области технологий, культуры и принципов.

Однако это сравнение не совсем корректно.

Крах в области технологий можно было предсказать заранее — здесь применимо определение «слишком много, слишком быстро, слишком рано», так как идеи и инновации, наводнившие рынок, в конце концов сокрушили его: рынок не успевал принять и «переварить» все, что производилось. Лишь культура, весьма жадная до новшеств, могла меняться быстро.

Можно сказать, что волнение из-за технологического бума было вызвано исключительно силой, и причина, по которой ожидания людей в конце концов не были удовлетворены, заключалась в том, что вся ситуация определялась состоянием «умов» инвесторов, чьи организации не существовали в полной мере в реальном мире. Это не было уловкой или жульничеством.

Чего нельзя сказать о компаниях Enron и «Артур Андерсен».

В самом конце, когда возник вопрос об этике топ-менеджеров этих организаций, сами руководители настаивали на том, что они неплохие

люди, и пытались предложить версию, что, возможно, они просто фантазеры, чьи мечты непонятны обычным людям. Конечно же, им было лучше знать. Они были яркими личностями, считавшими этику субъективным фактором, допускающим весьма гибкое отношение к вопросам, которыми они занимались. Это характеристика иной культуры: правящая элита или те, кто стремится ею стать, считают, что могут жить совершенно по другим стандартам, чем все остальные люди. Спортивный обозреватель Дан МакГраф (Dan McGrath) писал о бейсбольном менеджере, который отработывал с почти вышедшим в тираж подающим-левшой «spitter» — подачу, запрещенную в профессиональном бейсболе вот уже около 100 лет. Менеджер советовал игроку, если кто-то будет спрашивать, называть удар не «spitter», а скажем, «кубинский прием игры, над которым мы работаем». Двигай вперед и используй незаконную тактику, только называй ее как-нибудь по-другому, не применяй имя, которое объявлено «вне закона».

«Он откинулся назад в кресле, вполне довольный собой, — писал МакГраф. — Спортивные обозреватели, заполнившие комнату, дружно закивали головами. Ни один не сказал ни слова о бизнес-этике менеджера, не написал ни строчки о вопиющем жульничестве. Они считали, что дело несколько некорректное, но ведь парень-то хороший. В своих изданиях журналисты отдавали дань возвращению спортсмена и были готовы подкорректировать правила».

В июле 2003 года одна жительница Северной Калифорнии написала письмо редактору журнала People. Оно было частично опубликовано: «Мне отроду думать, что Марта Стюарт может сесть в тюрьму. Она — сноб, она сделала миллионы на людях, которые перестали быть ее союзниками, но желали подражать ей. К счастью, я не из таких. Я не могу смотреть, как она маскирует собственную деятельность».

Многое становится ясным в культуре, когда общенациональный журнал публикует письмо читательницы, которая, что наиболее вероятно, не знакома и никогда не встречалась с Мартой Стюарт, но, во-первых, хочет сообщить общественности несколько вещей о себе — что она не восхищается Мартой Стюарт, что ей отроду видеть, как Марта Стюарт отправится в тюрьму (возможно, как за достижение успеха, так и за предполагаемую торговлю акциями, которую осуществляли ее хорошо осведомленные партнеры в дружественных компаниях), и что вопреки ее чрезвычайной нелюбви к этой женщине она с радостью будет следить за развитием ситуации с Мартой, которой, увы, уготована тюрьма.

Как удастся PR-профессионалам, работающим на конгломерат компаний Марты Стюарт, одолеть такую читательницу?

Относится ли эта женщина к целевому демографическому сектору, на который рассчитывала Марта Стюарт? Что можно сказать об этической стороне дела, о презумпции невиновности, пока вина не доказана, или о правах тех, кто разбогател, производя продукцию для людей и оказывая им услуги?

Что делали кризис-менеджеры Марты Стюарт после публикации этого письма в одном из популярнейших журналов США?

Грег Бернс (Greg Burns) писал в Chicago Tribune о женщине, которая пыталась защитить Марту Стюарт, указывая, что эти недостатки присущи всему обществу. «В письме, опубликованном на Marthataalks.com, сайте, который был создан членами семьи бизнесвумен, чтобы поддержать ее после того, как против нее было выдвинуто обвинение, [женщина] заявила, что ее не особо волнуют прегрешения Марты на фондовом рынке. "Люди занимаются этим ежедневно, и ни один не понес за это наказания"».

У этой общественной защитницы был опыт работы в компании в Северной Калифорнии, выполняющей заказы по электронной почте, поэтому она с близкого расстояния могла рассматривать крах фирм, занимающихся электронной коммерцией, что и сформировало ее мнение о предмете. Женщина заявила репортерам: «Каждый хочет разбогатеть как можно быстрее, и все это ведет к краху. Стандарты, действующие в Америке, да и во всем мире, сильно занижены. Мы не знаем, какие правила реальны».

Культура новой этики

Некоторые люди полагают, что Марта Стюарт, корпорации вроде ImClone, WorldCom, Enrone и Arthur Andersen, Майкл Овитц (Michael Ovitz), а также певец Майкл Джексон (и этот список далеко не полон) инициировали некую волну злорадства в общенациональном масштабе, породили у многих людей чувство радости, которое они испытывают, узнавая об ошибках, допущенных другими, — особенно если это богатые и влиятельные члены общества.

Это верно, но даже громче, чем квохтанье относительно падения сильных мира сего, звучит мнение, что такие личности, как Марта Стюарт или Джек Велч, которые считали себя великими авторитетами и олицетворением того, как некоторые вещи надо делать лучше, чем все остальные люди, должны придерживаться хотя бы тех же этических норм, что и эти «все остальные». Ощущение, что они имеют право на все это, казалось, было гордой чертой поколения «X», стараниями которых технологический бум вышел за конкретные демографические рамки.

В основном политики левого толка слышат голоса высокорейтинговых аналитиков из Fox TV News и недоверчиво объявляют предсказанную либеральную взбучку полнейшей чушью. В то же самое время правые политики практически не слушают глас The New York Times, обвиняя это издание в либеральной пропаганде. То, что люди из одного лагеря воспринимают как заслуживающий доверие факт, люди из другого лагеря интерпретируют совершенно в ином ключе.

В реальных судебных разбирательствах и при публичных обсуждениях люди, обвиняемые в этических ошибках и нарушениях, винят в этом алкоголь, принимаемые ими лекарства, нервное истощение, ярость на дорогах, жестокое обращение, которому они подвергались когда-то, или — и это наиболее популярное оправдание — *СМИ*.

Лидеры из числа наиболее громкоголосых сторонников личной ответственности зачастую сами предпочитают перекладывать их собственную ответственность на других и обладают весьма значительным опытом в этом деле.

Феномен культуры, или Факты из жизни

Вплоть до середины 60-х годов XX века проповедуемые учителями, религиозными деятелями и официальными представителями властных структур идеи, касающиеся честности, нравственной чистоты или власти, редко ставились под сомнение.

Однако война во Вьетнаме, президенты Линдон Джонсон (Lyndon Johnson) и Ричард Никсон (Richard Nixon), Уотергейт (Watergate) и движение за мир, кампания за права женщин и накопление богатства обществом, повышение уровня образования населения страны, развитие СМИ, успешные широкомасштабные выступления против власти — все это происходило постепенно и кумулятивно — изменили лицо государства, общества и культуры. Люди более не считают, что честность в общественной жизни и бизнесе — дело доказанное, и даже если кто-то из числа широкой общественности не согласен с правилами, которые насаждаются властью, больше нет внешних запретов на то, чтобы начать движение за изменение порядка вещей. Сегодня действуют совершенно иные законы.

- Люди готовы жениться на совершенно незнакомых персонах в студии телевидения, чтобы получить большие деньги.
- Священнослужители платят миллионы долларов за собственную фотографию в обнаженном виде на обложке журнала.
- Многие готовы выставить свою частную жизнь на всеобщее обозрение в ежедневных программах — за аплодисменты в студии...

и общество, которое еще десяток лет назад испытывало шок и возмущение от этого, ныне покупает книги, аплодирует смельчакам и делает известными участников передачи.

- Время от времени выясняется, что у религиозных или общественных деятелей, которые *активно выражают негодование*, есть скелеты в их собственных шкафах.
- Интернет-провайдеры предоставляют доступ и дают возможность оперировать информацией.
- Доступ в Интернет, приходящий в упадок рынок труда и увеличение численности «людей, работающих дома» дали миру миллионы новых «топ-менеджеров», так как все больше людей берет в собственные руки ответственность за свою жизнь.
- Волна телевизионных реалити-шоу сделала популярными сотни людей, которые известны только тем, что они известны.

Когда вопиющее воровство материалов, охраняемых авторским правом, называют «передачей в общее использование» и юристы только пожимают плечами и отводят глаза, когда у всех на виду преступник становится богатым и знаменитым, это означает, что правила изменились.

Родители, которые раньше внушали своим детям «беречь честь смолу», сегодня светятся от гордости, когда их непослушные отпрыски взламывают компьютерные сети корпораций и правительственных организаций или получают громадную прибыль, участвуя в мошеннических операциях на фондовом рынке.

А в другой части страны другие родители возбуждают судебный процесс, чтобы ликвидировать досье о криминальных подвигах их детей-подростков, так как таковые могут стать препятствием при поступлении их чад в престижные высшие учебные заведения.

Как вам это?

Этика и интерпретация

Многие века считалось, что этика или этические нормы, которые демонстрируют аудитории, «что такое хорошо и что такое плохо», необходимы для бизнеса, общественного имиджа и репутации персон, для маркетинга, но не для собственной выгоды.

Что нового во всем этом, так это то, что никогда ранее в истории PR этика и доверие не становились предметом, который требует переосмысления. Хотя изменения могли затрагивать некоторые темы,

в бизнесе и обществе существовали правила и законы и этика не считалась вышедшей из моды концепцией.

Так как бизнес и организации имеют дело с большими сегментами общества, этика становится набором стандартов, оперируя которыми профессионалы расширяют позицию и статус их деятельности, а также гарантируют общественности, что некоторые из них работают честно. И это положительный момент.

Приверженцы «правил профессиональной этики» намереваются предоставить аудитории из этого сегмента четкие ориентиры, отличающие плохих парней от хороших, — увы, для людей это еще кое-что значит.

Если вдруг обнаружится, что один из тех, кто принял «правила профессиональной этики», нарушил их, другие члены этого профессионального сообщества должны исключить нарушителя из своих рядов, в противном случае этические правила потеряют ценность в качестве характеристики, отличающей хороший бизнес от плохого.

Имеет ли право человек, чья этика не вызывает сомнений, сотрудничать с не отличающимися щепетильностью в вопросах морали клиентами или компаниями?

Кажется, ответ должен быть простым, однако это не так. Во-первых, как в случае со стратегами PR, которых нанимают для разработки плана управления в кризисной ситуации для хороших компаний, попавших в затруднительную ситуацию, это туманная область: вразумительное, хорошо управляемое представление фактов позволяет корректно подать ситуацию, что важно для фирм, заинтересованных лиц, сотрудников и клиентов, а также для всех остальных. У компании возникли некоторые проблемы. Это не делает ее ни хорошей, ни плохой.

Это напоминает работу адвокатов, которые полагают, что даже виновные заслуживают, чтобы их дело было представлено как можно лучше, чтобы его удалось ясно рассмотреть со всех сторон до того, как правосудие вынесет вердикт.

И наконец, есть и неэтичные, непринципиальные, нечестные компании или организации, менеджеры которых стараются перекупить высококлассных PR-специалистов с отличным послужным списком в надежде заполучить с их помощью «нимб святой» — некий положительный имидж, который замаскирует плохую репутацию компании и придаст ей более мягкий оттенок. Специалисты по PR, вовлеченные в такую ситуацию, рискуют многим; фактически нет такого оправдания, которое обелит доброе имя профи, продавшемуся плохой компании.

Доводы этики должны иметь какое-то значение вопреки тому факту, что игровое поле, которое никогда не было равным, в наши дни и во-

все превратилось в *минное*; это означает, что, как в случае с рекламной благотворительностью, весьма значительная часть общества, компаний и организаций поддерживает все, что позволяет сделать мир лучше, и стремится реализовать это на практике. PR-специалисты должны делать следующее.

- Настраивать клиентов и компании на необходимость присоединиться к профессиональному сообществу, которое создало и поддерживает правила этики. Если клиенты и фирмы уже являются членами такого сообщества, то этот факт следует в полной мере использовать везде и всюду и так часто, как это только возможно, — в пресс-релизах, литературе, визитных карточках, печатных бланках, в рекламе, в биографиях и на бортах грузовиков.
- Указать одним из пунктов миссии компании приверженность сотрудников этическим нормам.
- Призвать другие компании, работающие в этой отрасли, подписаться под кодексом профессиональной этики и опубликовать результаты — кто откликнулся на призыв, а кто — нет, чтобы общественность могла ясно увидеть отличия.
- Бить тревогу в отношении нарушений и ошибок, допущенных в профессиональной сфере, а также быстро и активно прояснять и определять позиции компаний или организаций в отношении подобных ситуаций.
- Извлекать позитивный опыт из негативных ситуаций. Чтобы это не выглядело как извлечение выгоды из проблем других (такое весьма часто происходит в условиях рынка), необходимо разработать соответствующую схему. Это не означает добить компанию, когда она попадает в кризисную ситуацию или подвергается критике, это означает *использовать такую ситуацию*, чтобы привлечь внимание к этическим вопросам, которые важны для конкретной отрасли или сферы профессиональной деятельности (и связать их с проблемами, которые возникают в отношении клиентов и компании). Можно посоветовать организации, как избежать проблемы, ставшей предметом обсуждения, и указать, что компания или лицо, с которым обсуждался возникший вопрос, делает, чтобы гарантировать предотвращение подобной ситуации в дальнейшем. Это стандартный прием в области PR — воспользоваться благоприятным моментом для комментария, который позволит прорекламировать клиента. Зачастую некоторые практики, особенно обладающие научными степенями в области права, не считают

возможным использовать плохие новости вроде промашек или нарушений со стороны конкурентов, так как это марает их компанию или организацию. Это глупо. Возможности следует выявлять, отбирать, ими необходимо управлять.

- Понять, что содержание имеет важное значение. Немногие люди могут похвастаться безупречным прошлым или настоящим, а это значит, что скрываемые факты могут стать достоянием ваших оппонентов, которые используют их против вас. Ведите себя честно в делах, публикуйте правдивую информацию в документах и рекламных материалах, чтобы никому не дать козыри против вас.
- Знайте, что даже признание вашей хорошей работы и этичного поведения в жизни и на службе не оградят вас от нападков и атак критиков в будущем.

Уильям Беннетт (William Bennett) — уважаемый правительственный чиновник, преподаватель, писатель и лектор с двадцатилетним стажем. В своем бестселлере «Книга о добродетелях» («Book of Virtues») и его продолжении, которые разошлись миллионными тиражами, он изложил основные принципы морали и этики. Он описал основы того, что можно считать правильным, и его жизнь, казалось, может служить иллюстрацией к этому. Когда общественности стало известно, что он страстный картежник, потративший более \$ 8 млн, критики подняли его на смех и объявили ханжой, который проповедует одно, а живет совсем по другим правилам.

Он мог избежать потери доверия и репутации, просто признав свои проблемы. Он же заявил, что, мол, «не пойман — не вор», и затем попытался отделаться от критиков, объясняя, что в его случае увлечение картами — не беда, так как это помогало ему расслабляться, к тому же он может позволить себе подобные траты.

Общественность решила, что он покусился на ее доверие к нему, и заявила в ответ, что существует множество иных методов расслабления, согласующихся с тем образом приличного человека, который он так тщательно культивировал.

Кларк Клиффорд (Clark Clifford) сделал отличную карьеру в правительстве и работал советником нескольких президентов США. Позднее он консультировал банки по поводу их зарубежной деятельности и даже был назначен президентом филиала American Bank за границей. Когда он был освобожден от должности, оказалось, что многие контакты банка сомнительны и «душно пахнут», репутация банка запятнана, пятьдесят лет безупречной работы скомпрометированы — закончилось все тем, что банк был продан с молотка.

Поддержка имиджа и репутации в современном окружении

То, что общество ассоциирует образ и репутацию персоны с хорошей работой, не гарантирует, что так будет всегда. Хорошие американские предприятия, связавшись с полулегальными компаниями за рубежом, вредят собственному имиджу (и биржевой стоимости акций). Чтобы свести на нет или снизить ущерб от обнародования этого факта, можно поднять этот вопрос в печати и объяснить ситуацию. Современный мир диктует свои законы.

- Создание или поддержка правил профессиональной этики, а также субсидирование тех, кто этого заслуживает, укрепляет имидж компании, организации или отдельной личности, однако СМИ и общественность готовы поддержать и принять только такой имидж и его носителя, который все это делает в реальности. Если этика не в полной мере становится способом ведения дел, все остальное воспринимается как приукрашивание действительности.
- Этика в современном мире, кажется, становится предметом интерпретации (а может, и многократной интерпретации) по большей части в результате эгоизма, желания властвовать и алчности. Этика врачей, однако, буквально представляет собой вопрос жизни и смерти. Обучение работников этой области в различной степени затрагивает и медицину, и право, и психологию, и теологию. Другая крайность — автор популярной газетной колонки «The Ethics», которая выходит еженедельно в The New York Times Sunday Magazine. Это особый писатель, он вроде Dear Abby, Ann Landers и сотен других ведущих колонок, он раздает советы, решает споры и выражает взгляды в отношении того, что правильно, а что неправильно с точки зрения *этики*.

Этические вопросы теоретически должны быть не просто выражением мнений, во многих случаях они должны представлять собой, если говорить точно, *судебное решение*. По этой причине PR-специалистам рекомендуется фиксировать на бумаге миссии, политики, философии и стандарты. Гибкость важна, однако необходимо наличие базовых принципов, на основе которых она возможна.

PR-специалистам, которые полагают, что их профессия — работать с незаслуженно плохой репутацией, можно посоветовать самим *стать клиентами*.

Обдумывать бизнес с точки зрения «клиента» означает составить план (анализ ситуации, цели, стратегию и тактику, график и бюджет), чтобы

реализовать установленные задачи. Рассмотрите особые предложения о продаже и решите, какие с позиции основных принципов и конкретной практики PR являются особо ценными.

Определите, какие компании и (или) профессии воспринимаются людьми негативно. Подготовьте убедительные аргументы, которые позволят отразить нападки оппонентов.

Если перед вами поставлена задача создать положительное впечатление о профессии, не пытайтесь приукрасить действительность, обходя острые углы и изыскивая лазейки.

Будьте честными. Если кампанию требуется провести, чтобы изменить восприятие общественностью PR, так как к этой отрасли прилипли определения вроде тех, что использовались в фильме, о котором речь шла в начале этого раздела («аморальный», «эгоистичный», «подлый «льстивый»), необходимо нивелировать вред и создать позитивный образ, чтобы заменить сложившееся представление, а не другой негативный образ, чтобы усилить нынешнее представление о фирме.

Можно ли ожидать, что PR-специалисту удастся поправить негативное восприятие своей профессии, если социальные и культурные тенденции, по-видимому, направлены в противоположную сторону?

Определенно, это нелегкая задача и, возможно, ее не удастся осуществить в реальности (плыть против течения весьма сложно). Однако каждый, кто придает значения таким понятиям, как этика и честность, почувствует удовлетворение, когда в следующий раз увидит или услышит выражение «сейчас все так делают», потому что будет знать, что эта фраза не соответствует действительности.

Резюме

- В бизнесе и в обществе в целом этика PR-профессионалов ставится под сомнение, причем планка в этой сфере весьма занижена.
- Технологический бум и появление гвардии «известных топ-менеджеров» в 90-х годах XX века стали причиной основных изменений в культуре: появились новые правила и новые стандарты, принятые обществом.
- Плохие новости интереснее хороших и дольше хранятся в памяти, даже после того, как выясняется, что они содержат неверную информацию.
- Люди заявляют, что они жаждут правды, однако же в *действительности* они хотят ответа, который будет соответствовать их целям и точке зрения. Правда становится вещью весьма относительной.

- Некоторые люди испытывают *злорадство* и радость, когда сообщается о неудачах и проблемах богатых и знаменитых людей.
- Моральный кодекс информирует общество о том, что предмет заслуживает доверия. Это хорошо для бизнеса, для репутации и публичного имиджа людей.
- PR-профессионалам следует фиксировать на бумаге миссии, политики, философии и стандарты. Хорошая PR-программа поможет изменить негативный образ, демонстрируя и поддерживая этические нормы и честность.

Библиография

- Greg Burns*, "Stewart merely reflects lower standards" // Chicago Tribune, 2003. — June 15.
- David Greising*, "The rug pulled out from beneath of our feet" // Chicago Tribune, 2003. - June 15.
- Dan McGrath*, "Throwing the fans and ethical curve" // Chicago Tribune, 2003. — June 15.
- Floyd Norris*, "Business Ethics and Other Oxymorons" // New York Times Book Review, 2003. — April 20.
- Letters to the Editor // People Magazine, 2003. — July 14.

Раздел 14

Строго говоря: спичрайтер и оратор, PR и литературный труд

Пока профессионалы в области маркетинга продолжают поиск «очередной большой идеи», которая в очередной раз поможет бизнесу самоопределиваться, в нашем арсенале, к счастью, все еще остаются испытанные и работающие концепции. Они не стареют, не тускнеют и не «засаливаются», поскольку каждый практик добавляет к этому набору собственную толику творчества.

В PR у каждого пресс-релиза — свое «лицо», нет двух совершенно одинаковых комплектов материалов, и СМИ охраняют собственную уникальность (тем и живут). Топ-менеджеры организаций и компаний, клиенты, важные персоны, кандидаты, эксперты в области технологий и финансовые кудесники, которые обычно выступают с речами перед поклонниками, коллегами и критиками, собранными по случаю конкретного мероприятия, желают, чтобы их выступление ни в коем случае не повторяло ни одно из звучавших прежде. При создании списка PR-возможностей профессионал использует все — от распространения и маркетинга стенограмм до поставки пресс-релизов и выборки из журналов для чатов в Интернете и радиопередач и до организации интервью на телевидении — все, что позволяет сделать PR-кампанию более масштабной.

Когда оратор выступает «по бумажке», это «убивает» саму речь, однако она становится «ступенькой» к рынку — инструментом, который позволяет расширить и выдвинуть на первый план ту миссию, ради которой все и затевалось.

Факторы, которые следует учитывать при подготовке речи

При планировании, составлении, подготовке, написании и прослушивании речи необходимо не упускать из виду следующее: некоторые люди на самом деле хотят, чтобы речь была ужасной. Они готовятся зевать на выступлении и критиковать речь вне зависимости от того,

что говорится или делается. В таком случае надо помнить, что критики в действительности, конечно же, не считают выступление провальным, однако тут возникает вопрос, что же *оратор* на самом деле представляет общественности, и это совсем другое дело: публичное выступление и есть публичное выступление — ничего с этим не поделать.

Иногда негативное восприятие речи критиками связано с их собственными ожиданиями. Некоторые люди заранее готовятся к тому, что речь будет неудачно представлена или ее содержание окажется плохим. Именно поэтому они предпочитают джаз, рок, классическую музыку или кантри и не готовы слушать что-либо еще.

Иногда большое значение имеет не только то, *что* говорится с трибуны, но и *где* эта трибуна установлена. Выбор подходящего места важен даже в случае, когда ситуация развивается по худшему сценарию — сама речь идет через пень-колоду или не вызывает внимания; сам факт, что оратор обращается к избранной аудитории или выступает на крупной конференции или в институте с мировым именем, представляет собой наживку, которую мало кто из редакторов или продюсеров решится проигнорировать. Вокруг конференсье, который «правит бал во дворце», или музыканта, выступающего в Карнеги-Холле, возникает некий ореол, который остается с ним, когда шоу заканчивается. Ораторы могут извлечь пользу, участвуя в программах или мероприятиях ведущих университетов и профессиональных конференций.

Конечно же, стоит стремиться к тому, чтобы речь была отличной, а худший сценарий не реализовался ни при каких обстоятельствах, а также, чтобы выступление состоялось в правильном месте.

Не каждый может похвастаться тем, что он прекрасный и интересный оратор, не каждый способен написать большой спич или заставить аудиторию долго аплодировать, стоя в проходах, уже после окончания выступления. Содержание речи, навыки и практика выступлений не всегда делают выступление отличным, однако они помогают.

Все чаще в последние годы на выступлениях используют слайды, диапроекторы, PowerPoint и лазерные презентации, музыку и подходящий реквизит или наглядные материалы, чтобы удержать внимание аудитории. Все способы хороши в данном случае, однако же «гвоздем программы» все-таки является речь. Стенограмма, которую извлекут год спустя, не содержит ни слайдов, ни музыки, ни световых эффектов, ни фейерверков. Если нет содержания, красивая «упаковка» теряет свое значение.

Шаги к гарантированному успеху

Так как саму речь можно использовать как средство для создания образа, следует предпринять определенные шаги, чтобы создать по меньшей мере крепкую презентацию, которая позволит раскрыть все вопросы и провести маркетинг.

Тщательно выбирайте место выступления, учитывайте не только имидж и престиж, но и тип аудитории, к которой вы собираетесь обратиться. В некоторых ситуациях оратору приходится уделять внимание даже трудной аудитории, особенно критически настроенной, которой весьма сложно угодить. Если ему удастся покорить этих слушателей, он может праздновать свою главную победу. Другая аудитория — люди, которые просто рады находиться здесь, такие слушатели не слишком разборчивы.

График использования популярных площадок часто составляется заблаговременно на ближайшие год или два. Многие люди, которые привыкли строить серьезные долговременные планы, заранее планируют и эти вопросы. Тогда как все организации хотят своевременно заполучить интересные темы и популярных ораторов, каждая производственная конференция и собрание требуют долговременного планирования, и те, кто этим занимаются, не могут отложить на последнюю неделю пере мероприятия организационные дела — приглашение выступающего или рекламу его участия.

Вне зависимости от места выступления оратор и спичрайтер должны знать и уметь несколько вещей.

1. Познакомиться и постараться приноровиться к аудитории, на сколько это возможно.

Какую долю слушателей составляют топ-менеджеры или руководители высшего уровня, а какую — менеджмент среднего звена?

Сколько ожидается сторонних или независимых консультантов, а сколько руководителей компаний?

- Что они ожидают от участия в этом мероприятии?
- Каких «горячих» тем следует коснуться, а каких избежать?

Какова самая главная тема, которой оратору необходимо коснуться и которая будет плохо воспринята общественностью?

2. Определить, какие сильные и слабые стороны в опыте, репутации и навыках выступления оратора позволят ему покорить аудиторию.

Даже бывалый оратор занимается с наставниками, чтобы потренировать голос, поведение, жесты и др.

Топ-менеджеру или любому человеку, который собирается выступать перед общественностью с важной речью однократно или многократно, следует протестировать презентацию на наличие возможных слабых или уязвимых мест, и для этого ему необходимо воспользоваться помощью профессионала.

Иногда это удар по гордости или самолюбию. Хорошо запомните, что бизнес-лидеры привыкли получать помощь при игре в гольф или при финансовом планировании, поэтому им не следует давать слишком много советов и рекомендаций относительно написания речи или выступления. И если презентация привлечет внимание и ее хорошо воспримут, никто не должен узнать, что оратору помогали; спичрайтер — одна из самых анонимных профессий.

Всегда важно, чтобы выступающий установил контакт с аудиторией, будь то небольшая клубная встреча или же огромное собрание. Это планирование интеллектуальной сферы. Оратору или его представителям следует запросить информацию — хорошо бы заранее (не за день до выступления) — относительно основных интересов и пристрастий аудитории и включить в речь ссылки, понятные залу.

Очевидно, полезно узнать, какую часть аудитории составляют специалисты (возможно, их окажется не часть, а полный зал) в той области, которой посвящено мероприятие: им будет трудно воспринимать профессиональную терминологию, ссылки или язык.

Когда, например, исполнительный директор по маркетингу выступает на медицинской конференции, следует поддерживать соответствующий баланс между медицинской и маркетинговой терминологией, чтобы дать аудитории понять, что оратор разбирается в обоих предметах. Если оратор знает, что в зале может находиться его начальство или те, с кем он непосредственно общается, ему тем более стоит приложить все силы, чтобы не ударить в грязь лицом как в том, что касается самой презентации, так и в отношении содержания. Хорошая речь — правильно выбранная тема, представляемая правильной аудитории в виде полезной и легко воспринимаемой информации — может стать основным элементом для расширения PR-кампании или для решения маркетинговых задач.

Написание статей — процесс творческий, сродни искусству, и это тем более верно, так как автор речи сам ее не произносит. Здесь требуются все элементы писательского мастерства, так же как умение вжиться в роль и передать испытанное ощущение на бумаге (или в текстовом файле) — в зависимости от ситуации.

При написании речи для другого человека необходимо понять строй мыслей того, для кого составляется текст. Речь должна отражать его

убеждения, а также манеру говорить и ритм, присущие ему. Спичрайтеру следует ознакомиться с тем, какую лексику и термины использует или собирается использовать заказчик, и, естественно, с тем, какие слова и фразы оратор *не приемлет*.

Помимо того что содержание речи должно быть понятным и ценным для слушателей, одна из основных вещей, которую следует запомнить писателю, следующая: речь не должна выглядеть так, будто ее написал не сам оратор, а кто-то другой, и уж тем более не должна казаться работой профессионального писателя.

Однажды Уинстон Черчилль получил письмо, в котором некая женщина критиковала один из его спичей, ставя в вину то, что Черчилль заканчивал предложения предложениями. «Мадам, — ответил ей премьер-министр, — это одна из таких мелочей, которой я просто не придаю значения».

Маловероятно, что тот, кто собирается держать речь, известен как человек, широко применяющий наиболее изощренные грамматические формы. Текст должен быть написан в присущем оратору стиле, как если бы выступающий не готовился заранее и ему никто не помогал, и, конечно, без «академических» изысков.

Роль спичрайтера

Вопрос, который часто возникает в отношении спичрайтеров: *а зачем они вообще нужны?* Если оратор — личность настолько важная, чтобы докладывать собравшимся тему, хорошо ему известную (может быть, он даже крупный специалист по этой теме), зачем ему требуется кто-то еще, чтобы написать речь?

На этот вопрос есть несколько ответов. Во-первых, потому что спичрайтера или PR-специалиста пригласили для этой работы и его труд оплатили. Вторая и более серьезная причина заключается в том, что спичрайтер или PR-специалист гораздо более искушен в организации и планировании презентации, которая должна содержать основные темы, которые собирается освещать докладчик. Специалисты в конкретных областях не всегда хорошие организаторы и литераторы.

Третья причина — возможно, оратор занимается чем-то важным, что делает его интересным в глазах слушателей: открывает компании, исследует космическое пространство, управляет инвестициями, изобретает нечто важное, борется за сохранение природы — и у него нет ни времени, ни сил, чтобы подготовить презентацию так, чтобы представители прессы растащили ее на цитаты.

Также часто задают и другой вопрос: почему общество не может отказаться от допотопных форм создания речей и выступлений?

Наряду с повальным увлечением развивающимися быстрыми шагами развлекательными мероприятиями и потоковым видео, а также и морем информации, в котором большинство чувствует себя как рыба в воде, людям все еще доставляет удовольствие смотреть на сцену, которая ничуть не изменилась со времен, когда Сократ читал лекции своим студентам (за исключением, конечно же, использования PowerPoint).

Наиболее логическое объяснение таково: когда вещает живой докладчик, большинство культурных людей, сидящих в зале, вежливо слушают, не болтают друг с другом, не звонят по телефону, не едят, не дремлют, как это случается при воспроизведении лекции, записанной на магнитофон или на online-презентации. Таким образом, оратор некоторым образом получает контроль над залом. А традиционная часть лекции, когда оратор начинает отвечать на вопросы, позволяет установить контакт с аудиторией.

Презентация «вживую» способствует вовлечению оратора и слушателей в действие, аналогичное театральной постановке: обе стороны знают, что при их участии оно произойдет лишь единожды, даже если сценарий используется снова и снова.

Однако главная причина, по которой эта форма представления информации сохраняется так долго, заключается в том, что клиенты и руководители фирм не хотят отказываться от нее. Она обеспечивает управляемый механизм для построения, поддержки или изменения репутации компаний и отдельных лиц. Даже во времена, когда информация распространяется свободно, работа PR-специалистов в этой области позволяет оказать услугу клиентам.

На самом деле выступление известных персон — это событие, причем такое, которое можно отнести к наиболее важному оружию в арсенале PR: оно дает отличную возможность подать краткий и острый материал в пресс-релизах и письмах избирателям, а также информацию на веб-сайте организации.

Таким образом, и *содержание* речи, и сам факт того, что выступление будет, есть или уже состоялось, предоставляет PR-специалистам материалы для коммерческого планирования производства и маркетинга.

Стандартное выступление длится от 20 до 45 минут, некоторое время отводится на комментарии слушателей или вопросы из зала. Во время групповой дискуссии каждому участнику дается от 5 до 15 минут на замечания.

Работа спичрайтера заключается в том, чтобы подчеркнуть и оформить наиболее важные элементы сообщения или истории оратора и организовать презентацию нужной продолжительности.

Следует создать план, чтобы ясно понять, какие моменты необходимо отразить в речи и расставить их в нужном и логическом порядке. Разработкой плана должен заниматься и тот, кто собирается выступать, и тот, кто будет писать речь, или же один спичрайтер, но после достаточной консультации с заказчиком. Хорошо, когда именно оратор думает над тем, что же он *должен* сказать.

Когда план одобрен, спичрайтер создает черновик и представляет его на суд заказчика, текст не следует писать от руки, он должен быть напечатан, причем *по крайней мере* через два интервала для более легкого восприятия.

Очень важно, чтобы писатель уловил голос и манеру говорить оратора; во-первых, конечно же, потому что речь должна *звучать* так же, как и все, что говорит заказчик; во-вторых, потому что именно эти данные позволят точно выверить длину речи в словах и страницах.

Если человек говорит ровно и в среднем темпе (то есть не торопится и не спит на ходу), то можно считать, что за одну минуту он читает одну страницу стандартного размера (около 250 слов на странице), набранную через два интервала. Некоторые говорят медленнее, «задумчивая» манера изложения материала занимает от полутора до двух минут на ту же самую стандартную страницу, тогда как более агрессивному и торопливому оратору может понадобиться меньше минуты.

Это означает, что 15-страничная речь займет 10 минут (или даже меньше), 15, 17 или даже 30 минут в зависимости от выступающего. Это важный вопрос для спичрайтера, которому необходимо охватить в речи конкретное количество информации за отведенный на это промежуток времени. Этот вопрос может превратиться в проблему, когда при выступлении вдруг обнаруживается, что оратор на пару минут не уложился в отведенное время или, наоборот, на пару минут закончил раньше.

Спичрайтеру необходимо общаться с заказчиком столько, сколько потребуется, чтобы оценить стиль, ритм и модуляцию его голоса, а также понять, какую информацию он хочет изложить в речи.

Чтобы определить разговорную манеру оратора, удобно на магнитофон записать его или ее голос.

Писателю следует учитывать и длину фраз. Большинство людей в нормальной беседе говорят обрывками или фрагментами предложений, не всегда завершая мысль. Слушатель понимает, что это означает или что подразумевается. Однако оратор должен излагать законченные мысли, использовать аккуратно структурированные предложения. Спичрайтеру необходимо учесть все эти факторы, принять во внимание стиль изло-

жения оратора, а *также* удобную для него длину предложений и число усложняющих фразу элементов, иначе при выступлении оратор начнет запинаться и ошибаться.

Именно поэтому спичрайтер должен излагать мысль короткими предложениями, которые оратор сможет произнести правильно, а значит, более выразительно.

Большинство спичрайтеров также любят, чтобы их цитировали, или хотя бы думать о том, что их могут процитировать. Поскольку относительно мало людей способны запомнить, а еще меньше — правильно воспроизвести цитату из 350 слов (в грубом приближении она равна полутора стандартным страницам текста), хорошо, чтобы цитата была покороче.

Как и при беседе с интервьюером, оратор и спичрайтер должны излагать мысли кратко, остро, ярко, чтобы их можно было цитировать и чтобы слова и фразы передавали не только смысл, но и оттенки.

Речь не должна вызывать у общественности вопросов вроде тех, что перечислены ниже.

Что докладчик хотел сказать?

Что аудитория ожидает услышать?

Задача спичрайтера заключается в том, чтобы не разочаровать обе стороны.

Спичрайтер — это *прежде всего* писатель. Многие из наиболее успешных авторов комедий были настоящими писателями, которые не чванились исполнять собственные творения. Другие же — разочарованные актеры — вкладывали множество сил в свой труд, однако исполнителям было весьма трудно представлять написанное ими. Спичрайтеры не должны порождать сомнения в отношении того, чей голос слышит аудитория. Следующие рекомендации помогут спичрайтерам создать речь, которая наилучшим образом будет отражать все особенности выступающего.

- Речь, во-первых, должна подходить оратору и выражать его мысли, чувства, верования, представления и знания и соответствовать его стилю.
- Стандартные правила написания речи таковы: содержание речи должно быть исследовано и представлено в логической форме, которую легко поймет аудитория.
- Писатель должен соблюдать обычный протокол: поприветствовать и поблагодарить основных организаторов, председателя и (или) хозяина, а также представить важных и почетных гостей.

- Числа всегда украшают презентацию — представляют ли они хорошие новости или плохие. Включайте в речь статистические и финансовые данные, сведения об увеличении и (или) снижении показателей в процентном выражении и др.
- Большинству, признают они это или нет, интересно знать, согласны ли другие люди с их мнением или нет. Сообщая аудитории, какая часть согласна — неважно, в значительной степени или слегка или не согласна с тем, о чем упомянул оратор, или поддерживает его, выступающий в некотором смысле подводит слушателей к обсуждению темы или к дискуссии.
- Возьмите за правило: доклад должен быть коротким — от 15 до 20 минут. За это время оратору необходимо изложить тезисы или сделать заявление, развить тему, доказать тезисы, подвести итоги и, если необходимо, дать рекомендации, призвать к действию и завершить речь.
- Цитируйте мнение экспертов, которые выражают точку зрения, схожую с мнением докладчика или противоположную, однако избегайте использовать «затасканные» цитаты, давно известные слушателям.
- Попросите заказчика несколько раз прочитать речь вслух, причем громко, чтобы удостовериться, что слова и фразы звучат легко и правильно, а речь соответствует лексике и манере изложения докладчика.
- Если оратор предпочитает «читать» речь по бумажке, напомните ему, что после каждого нескольких предложений необходимо поднимать глаза на слушателей, чтобы поддерживать контакт с ними.
- Выбирайте ораторов, которые предпочитают читать доклад по памяти и напечатанный вариант держат на трибуне лишь для страховки. Текст на бумаге подскажет оратору наиболее «вкусные» моменты и поможет излагать материал в определенном порядке.

Использование речи для создания PR-возможностей

Чтобы привлечь внимание представителей СМИ к речи, что весьма полезно для PR-целей, необходимо позаботиться о наличии в речи кратких и язвительных фрагментов, о цветистом заголовке, о приманке для журналистов, а также выбрать «горячую» тему. Конечно же, при написании речи следует помнить о тех, на кого она рассчитана, однако не следует забывать, что главная причина выступления — PR-акция

и возможность проинформировать общественность, прорекламировать образ и привлечь внимание к теме.

Тема должна быть важной не только для оратора и небольшой группы специалистов, но и для самых разных целевых групп. Почти любую тему можно представить так, чтобы она выглядела актуальной и интересной для освещения в печати, будь то доклад о здравоохранении, финансах, технологиях, транспорте, развлечениях, образовании, спорте, криминале, социологии или о вопросах, касающихся окружающей среды. Почти всю деятельность, публикации, продукцию или интересы оратора можно связать с актуальными на сегодняшний день темами, что привлечет к ним внимание новостных изданий и прессы.

Хотя в любом случае следует проверять факты и содержание речи, это становится особо важным, когда выступлением заинтересовалась пресса. Расширение аудитории увеличивает вероятность того, что, если ошибка все-таки закралась в речь, кто-то углядит ее и попытается привлечь к ней внимание, а это как раз то внимание, которого докладчик предпочел бы избежать.

Неправильные представления и действия при создании презентации

В отношении речей и их создания бытует три популярных мифа.

Речь следует начинать с шутки, дабы снять напряжение и установить контакт с залом, а также раз или два надо пошутить во время выступления.

Речь должна содержать цитаты из произведений или речей Марка Твена (Mark Twain), Авраама Линкольна (Abraham Lincoln), Джона Кеннеди (John F. Kennedy) или Вуди Аллена (Woody Allen).

Выступление необходимо сопровождать презентацией PowerPoint.

Большая часть общественности вежливо реагирует на то, что именуется «обязательными вступительными шутками», но все чаще аудитория относится к ним снисходительно и покровительственно, считая их не относящимися к делу. Кроме того, те люди, которые и в наиболее благоприятных обстоятельствах, как правило, чувствуют себя неуютно в роли оратора, могут совсем стусеваться, когда им приходится выступать в роли записного юмориста. Вдобавок, если тема доклада серьезная, то идея повеселить общественность, чтобы дать ей немного отдохнуть, кажется нелепой.

В мире существуют тысячи авторов и миллионы цитат, тогда как спичрайтеры по большей части предпочитают одни и те же источники, чтобы добавить немного веса и придать остроты своему творению.

Не стоит цитировать Линкольна, чтобы намекнуть на высокий пост оратора и на то, что силой и характером он напоминает этого президента. Дайте аудитории отдохнуть и используйте в своей речи фрагменты из работ тех авторов, которых общественность не слышит дважды в неделю, или вообще обойдитесь без цитат, ограничившись материалом доклада.

Вообразите Платона или Сократа, демонстрирующих жадно внимающей толпе презентацию PowerPoint, средствами которой им удалось усечь свое выступление до маркированного списка ключевых предложений. Возможно, это неплохо для немногих людей, которым требуется наличие большого экрана на каждом мероприятии, но это не обязательное условие. Основное внимание следует уделять сути, а не внешним эффектам.

Визуальные средства хороши, когда они добавляют к речи нечто значимое, а не просто демонстрируют наличие у оратора компьютера.

Презентации PowerPoint стали таким же неотъемлемым элементом выступлений, как и вступительная шутка, — просто отдельные печатные строки, которые оратор громко зачитывает залу. Это вызывает у общественности снисходительное предположение, что оратор не способен сфокусироваться на речи, если ключевые слова не высвечиваются на экране у него над головой. Далее, презентации PowerPoint в действительности отвлекают внимание от выступающего. Несколько человеческих фигур на сцене или помосте вполне могут конкурировать с большим экраном.

Если визуальные средства действительно делают выступление более информативным, они необходимы. Однако если оратор произносит слова «33 % роста», а на экране появляются те же самые слова — «33 % роста», значит, лэптоп можно было оставить дома.

Некоторые маркетологи убеждают нас в том, что общественность лучше реагирует на визуальные средства, чем только на речь, и это особенно верно в отношении молодежи. Поколение, воспитанное на телевидении, Nintendo, Game Boy и Интернете, реже читает и гораздо хуже умеет концентрировать внимание, поэтому они ожидают PowerPoint, видео и лазерные презентации, а не речь со сцены.

Возможно, в этих словах есть правда, даже большая доля правды. Однако рассмотрим некоторые основные моменты в жизни человека: приветствие учителя 1 сентября и поздравления с началом нового учебного года; выпускная речь, в которой одноклассники делятся мечтами о будущем; момент, когда вам сообщают о приеме на работу; говорят, что готовы разделить с вами жизнь или что ожидается прибавление семейства.

Все эти слова не сопровождаются PowerPoint и слайдами, однако же они запоминаются навсегда. Если тема хороша и докладчик выступил неплохо, то в этой ситуации любой визуальный элемент будет выглядеть, как глазурь на вкусном торте, но все-таки это не сам торт, и в действительности отличный торт доставит удовольствие и без глазури, а вот прекрасная глазурь не примирит с безвкусным или противным тортом.

Интересно, что динамичная и информативная речь воспринимается легко, и клипы — это всегда некий кредит, выдаваемый оратору и его спичрайтеру. Если визуальные средства требуются только для того, чтобы удерживать внимание аудитории, значит, в самой речи что-то определенно не удалось.

Некоторые ораторы считают своим долгом вовлекать слушателей в выступление, они задают вопросы залу, просят поднять руки или ответить сначала женщин, затем мужчин и др., в общем, используют весь арсенал уловок, чтобы подогреть интерес и заработать одобрение.

Другие считают, что такая тактика вовлечения создает в зале атмосферу, более характерную для телевизионного шоу, чем для серьезной презентации.

И в заключение — вопрос, который следует задать в любом случае: может ли докладчик *читать* речь? В течение десятилетий ответ не меняется: *нет*.

Предполагается, что речь должна отражать собственные знания, понимание и опыт выступающего. Чтобы удостовериться в этом, взгляните на текст, как если бы вы видели его в первый раз (а иногда так и бывает), не принимайте во внимание навыки и обаяние оратора и предположите, что аудитория относится к оратору не слишком уважительно.

Некоторые люди считают, что докладчик, читающий речь, которая, как предполагается, отражает его мнение, видение и сюжет, выглядит мошенником. Они даже распространяют это мнение на людей, которые приглашают спичрайтера, чтобы он помог им подобрать слова, дабы изложить тот материал, который докладчики уже подобрали самостоятельно.

Запомните основное правило: речь воспринимается лучше, когда докладчик не читает ее по бумажке, не отрывая глаз, как если бы это было письмо любимой мамочки.

Другое правило, которое следует соблюдать всегда, — речь следует запомнить и повторять по памяти, как если бы актер декламировал стихи. Когда докладчик читает речь по бумажке, даже если он привлекает к участию в выступлении зал и даже если вооружен прекрасным материалом, выступление все равно покажется скучным.

Некоторые относятся к публичным выступлениям как к актерской работе, отмечая, что наиболее успешные политики многие годы властвовали над толпой, увлекая ее вдохновенными речами; для этого они зачастую брали уроки и репетировали, подобно театральным актерам. Однако оратор — *не конферансье*, чаще всего на трибуну для выступлений поднимаются топ-менеджеры некоммерческих организаций, специалисты по финансовым вопросам, по праву или социальным проблемам и др. Будут ли выглядеть люди такого ранга достойно, превратившись в актеров, чтобы сделать презентацию более интересной и забавной? Или сама тема позволит одержать победу: отлично составленная речь, прекрасное содержание, нечто ценное для общественности, — и аудитория простит неспособность оратора играть и развлекать с трибуны?

Как и во всех других вопросах, тут рождается в спорах. Одна сторона настаивает, что тема не будет услышана, если презентация окажется тусклой и блеклой. Другая сторона, долгое время сражающаяся за предмет и выступающая против внешней шелухи, доказывает, что *содержание* гораздо важнее *формы*.

Позиция PR-специалистов в этом вопросе, как и во многих других по этой же теме (соотношение содержания и формы), должна быть такой: не следует предпочитать одно в ущерб другому.

Некоторые люди будут спорить, что отдельные докладчики не увлекают аудиторию вне зависимости от того, выступают они по бумажке, по памяти или сопровождают ее музыкой. Другие же ораторы любят лицедейство, могут быть забавными и интересными, однако после их выступления общественность понимает, что ничего нового и ценного она не узнала.

Хотя общественность утверждает, что всегда приходит за информацией, в действительности она ожидает — и желает, чтобы ее развлекали на протяжении всего выступления.

Подготовьте оратора к выступлению, потренируйте его (даже если он или она недавно брали уроки) и прорепетируйте речь вслух и громко, обращая внимание заказчика на жесты и язык тела.

Обсудите с ним, как ему следует одеться на выступление, объясните, что одежда не должна отвлекать внимания от презентации. Исключите пальто, костюмы и платья, предназначенные для скачек или для игры в поло.

Подчеркните важность расслабленной и уверенной позы.

Теперь оратор должен подняться на трибуну и начать речь.

Чтения речи докладчику не избежать. Будет даже неинтересно, если этого не произойдет.

Лидеры мировых государств *почти всегда читают* наиболее важные речи; учителя громко зачитывают цитаты из классиков; священники читают Священное писание; родители читают своим детям.

В каждом случае, если материал толковый, а манера оратора вдумчивая и искренняя, слушатели будут жадно ловить каждое его слово — написанное, между прочим, другим человеком. С другой стороны, те, кто настаивает на выступлении по памяти, зачастую сами таранят свою речь, как в школе, не сознавая, что значат произносимые слова.

Некоторые прекрасные ораторы уверены в себе, знают материал на зубок и поэтому могут повторять выступление раз за разом. Однако для тех, кто чувствует себя гораздо более уверенно читая речь, никаких запретов нет.

Часто поднимайте глаза на аудиторию, иногда отвлекайтесь от текста, чтобы рассказать анекдот — таким образом вам удастся придать выступлению живость, оно не будет похоже на «фонограмму», и поддерживайте контакт с залом.

Если речь содержит цифры (будь то данные, выраженные в денежных единицах, процентах или другие статистические показатели), следите за тем, чтобы они были верными и правдоподобными. То есть ораторы, которые собираются украсить свои материалы статистической информацией, должны тщательно проверить их, так как в наши дни докладчиков часто ловят на подтасовке данных и фактов, которыми они надеялись подтвердить свои идеи и полагали, что некое искажение фактов никто и никогда не заметит.

Исключение для правила, позволяющего чтение речи, — когда предполагается, что речь будет сердечной, заставляющей слушателей размышлять и весьма личной. Когда топ-менеджер компании появляется перед камерами и читает по бумажке: «Я не виновен и уверен, что когда станут известны факты, это будет доказано», или что-то в этом роде, то и честность, и ум этого руководителя ставятся под сомнение. Конечно же, публичное заявление, звучащее из уст оратора, не должно отличаться от печатной версии, распространенной до выступления, однако почувствованные пассажи не должны выглядеть так, будто к их созданию приложил руку некто посторонний, даже если это и на самом деле так.

Каковы же основные причины приглашения спичрайтера? Главные — нехватка времени, необходимость сформулировать основные моменты сжато и кратко, а также умение профессионала представлять информацию «вкусно» и ярко.

Некоторые докладчики отлично знают конкретные темы, однако у них возникают проблемы, когда им надо выступать перед общественностью.

Они становятся нервными, им трудно выражать свои мысли, они теряют цепь рассуждений, отклоняются от темы и забывают изложить все, что намеревались. Иногда зал неодобрительно реагирует на такое выступление, тогда как при иных обстоятельствах реакция была бы противоположной. Вот где помощь спичрайтера может быть весьма ценной.

Выступление — отличный шанс PR, но, как и в случае с пресс-релизом, оно должно быть увязано и прорекламировано наряду с другими видами деятельности как часть плана.

Шесть правил, которые следует учитывать при написании речи и во время выступления перед общественностью

Пишите для оратора.

Запомните, что иногда, когда хорошо сконструированную речь читают громко, она и выглядит хорошо сконструированной речью. А это, согласитесь, вряд ли можно считать комплиментом спичрайтеру.

Речь никогда не должна звучать так, как если бы ее зачитывали. Очень трудно писать в разговорной манере. Это верно в любом случае — готовите вы текст для президента или молодого юмориста.

Речь должна звучать как доверительный разговор оратора с аудиторией. А в разговоре даже признанные знатоки языка редко соблюдают все правила грамматики.

Оратор должен вкладывать в свои слова чувства, эмоции и сердечность.

Аудитория приходит послушать выступление докладчика, однако на самом деле она хочет узнать о том, что ей интересно. Узнайте аудиторию, выясните, что ей нравится, и позаботьтесь, чтобы это прозвучало в речи.

Резюме

- Речь сама по себе представляет собой реальную цель, однако это и способ выхода на рынок — инструмент, который позволяет сообщить аудитории и прорекламировать миссию.
- Некоторые люди критикуют выступления только потому, что они не любят докладчиков или считают, что из речи оратора они не почерпнули ничего такого, что они хотели бы услышать.
- *Место*, где происходит выступление, так же важно, как и *содержание* выступления. Отличное место, избранная аудитория или известный институт — сами по себе приманка.
- Выясните заранее состав слушателей — долю исполнительных директоров, других топ-менеджеров, руководителей, уполномоченных решать многие вопросы, чтобы определить, чего они ожидают

от мероприятия, какие вопросы следует осветить, а какие — избежать, какие темы вызовут недовольство общественности.

- Работая над речью, предназначенной заказчику, писатель должен отразить его убеждения, его манеру говорить, ритм и выражения, ознакомиться с терминами, которые заказчик использует, будет использовать или *не будет* использовать, а также удостовериться в том, что речь представляет собой реальную ценность для слушателей.
- Чтобы заинтересовать выступлением представителей СМИ, необходимо позаботиться о том, чтобы речь была энергичной, изобиловала «вкусными» фрагментами, имела хорошую или актуальную приманку и содержала полезную информацию. Кроме того, ее следует адресовать конкретному сегменту общественности.

Раздел 15 Кризис-менеджмент и PR

На протяжении многих лет в страховом бизнесе популярен такой слоган: «Лучше обладать страховкой и не нуждаться в ней, чем нуждаться в страховке и не иметь ее».

Этот слоган верен также и для кризис-менеджмента, части PR, которая возникла как особый вид деятельности PR-агентств и консультационных фирм. Как и в случае со страхованием, компании и организации знают, что лучше обладать планом управления в случае кризисной ситуации и не нуждаться в нем, чем нуждаться в таком плане и не иметь его.

«Кризис» — это относительное понятие, которое предполагает наличие множества различных индивидуальных и корпоративных проблем, от несправедливого слияния компаний или финансовых трудностей до отзыва продукции, должностного преступления руководства, появления информации о судебном процессе или падении стоимости акций. Когда некоторые крупные компании неожиданно заявляют о своем банкротстве или их часть переходит во владение менее успешных фирм, многие наблюдатели и инвесторы воспринимают это как кризис, однако для других это обычное течение вещей.

Обвинения в расовой, половой, возрастной дискриминации или в нечестном ведении дел способны повредить репутации каждого, кто связан с обвиняемой организацией, даже если все доказательства были «взяты с потолка».

Пикеты, демонстрации, информация на досках объявлений в супермаркетах, сообщения на интернет-сайтах или поразительно абсурдные и вопиющие слухи могут спровоцировать кризис.

Люди уже не отказываются использовать продукцию, которая им не нравится, они просто подают в суд на компанию-производителя. Такие случаи широко освещаются в прессе. Вот несколько примеров.

- Женщина поставила стакан с горячим кофе между ног, когда отъезжала от ресторана. Кофе пролился. Женщина получила ожог и подала в суд на ресторан.
- Другая женщина зарегистрировалась в мотеле и попросила человека на парковке — она предполагала, что это служащий мо-

теля — помочь ей донести вещи до номера. Этот человек не был служащим. Он вошел за женщиной в ее комнату и якобы напал на нее. Женщина возбудила дело против сети мотелей.

- Заболевшие люди подают в суд на табачные компании, утверждая, что производимые и продаваемые этими компаниями сигареты стали причиной возникновения болезней.
- Люди набирают вес и начинают тяжбу против сети ресторанов быстрого питания, в которых покупали еду.
- Зритель, попытавшийся после просмотра фильма воспроизвести увиденный трюк и получивший травму, обвиняет киностудию.

Ранее уже отмечалось, что если правила, которые управляют поведением в обществе, не меняются, значит, меняется само общество или хотя бы времена. В терминах кризис-менеджмента это означает, что в периоды, когда в обществе существуют мягкие стандарты, деятельность активнее, чем когда все жестко контролируется; в результате возрастания активности больше шансов каких-то негативных происшествий; доминирующие условия порождают конфронтацию между компаниями или организациями, фирмами и СМИ, предприятиями и их конкурентами и соперниками, компаниями и заинтересованными лицами, регулятивными органами и клиентами, как и более агрессивную негативную активность в целом.

Обратите внимание на растущее число исков в отношении врачей, недобросовестно выполняющих свои обязанности, огромное число разрекламированных коллективных исков против различных организаций и правительства, бесстыдно агрессивную тактику поглощения фирм и «greenmail» — вымогательство и шантаж на уровне компаний. Термин «мастер поглощений» используется, как правило, в отношении хищников-инвесторов, искусство которых сродни дирижеру симфонического оркестра.

В самых первых книгах, посвященных *кризисному и имиджевому маркетингу*, высказывались предположения, что десятки определенных отраслей промышленности, профессий и организаций всегда будут выше судебных разбирательств, возможных в медицине; церковные деятели, военные, финансисты, юристы и добродетельные чиновники и помыслить не могли, что когда-либо им понадобится кризис-менеджмент. Однако времена меняются.

Ни одно частное лицо, ни одна организация не застрахованы от кризиса — ни известная теледива, обвиняемая в махинациях с ценными бумагами, ни крупная авиакомпания, которая предлагала сохранить

социальный пакет и бонусы для топ-менеджеров и в то же самое время обратилась к профсоюзам с предложением урезать пожертвования церкви.

Причины того, почему никто не может чувствовать себя в безопасности, перечислены далее.

Общество заражено духом сутяжничества.

Планка вежливости в весьма значительной степени опущена.

4. Многие люди приняли к сведению, что кратчайший путь к успеху — «разуть» кого-нибудь посредством судебного разбирательства: иногда достаточно обратиться с заявлением, после чего следует быстрое урегулирование проблемы.
5. Сейчас в порядке вещей, когда компании выбирают некую корпорацию, находят причину или повод и возбуждают дело, причиняют беспокойство или придают огласке какие-то факты с единственной целью — привлечь внимание общественности, причем дальнейшие цели этого не всегда ясны.

Эффективный подход к кризис-менеджменту

К настоящему времени почти все аспекты PR, рассмотренные в этой книге и во многих других изданиях, посвященных PR, выделяли позитивные моменты и предсказывали счастливый исход дела. Но сами термины «кризис» и «кризис-менеджмент» подразумевают некий ущерб и неудачу.

Хотя совершенно справедливо и то, что многие негативные ситуации становятся отправной точкой для новых свершений, способствуют возникновению новых возможностей, которые в противном случае могли бы и не появиться, стремление придать позитивный оттенок кризисам — очень рискованная стратегия. Она может расцениваться как нежелание смотреть правде в глаза в отношении сложившейся ситуации и ее потенциального влияния на отдельные группы или большую часть общественности.

Гораздо хуже другие два подхода. Первый — стандартный подход юристов, когда сначала они ничего не говорят, а затем, когда кризис становится достоянием общественности, отказываются давать комментарии. Вторая негативная стратегия — «не делать ничего в надежде, что само собой рассосется» — к сожалению, реализуется достаточно часто, когда менеджеры идут на риск, полагая, что все вновь обойдется.

Наиболее ошибочно в подходе «без комментариев», который признает возможные правовые последствия проблемы и почти любую реакцию на

это, — то, что «снаружи» правовой системы находятся люди, которые, быть может, вложили массу времени и средств в компанию или организацию, были верны ей и теперь жаждут уверений, что их поддержка была оправданной.

Сотрудники часто попадают в трудную ситуацию во время кризисов: люди желают сохранить лояльность в отношении своих работодателей, но им не хватает информации, чтобы выстоять. Брокерам также необходимы данные для того, чтобы дать своим клиентам совет потерпеть и не начинать немедленно избавляться от акций терпящей бедствие компании, так как такое поведение в разгар кризиса иногда усугубляет проблемы фирмы.

Обратите внимание, как много ресурсов затрачивается на создание и поддержание хорошей репутации любой компании, будь то акционерное общество открытого типа или частный бизнес, ассоциация, организация — общественная или коммерческая, которая впервые попала в кризисную ситуацию и положение которой усугубляется отсутствием достаточных объяснений.

Справедливости ради следует признать, что юристы выполняют свою работу и полагают, что защищают организацию, отказываясь от комментариев, которые впоследствии могут обернуться проблемой. Однако юристам следует шире смотреть на вещи и понимать, каким образом вред, наносимый имиджу или репутации, может осложнить текущие проблемы и принести огромные убытки в отдаленном будущем. С другой стороны, быстрые действия и чуткая реакция на интересы общественности способны укрепить репутацию компании или организации, и выгоды такого поведения могут быть использованы гораздо позднее.

Чем дольше организация или фирма отказывается отвечать на возникающие вопросы, тем больше времени получают критики, конкуренты, соперники и люди, занятые в рекламе, на то, чтобы реализовать преимущества ситуации за счет терпящей бедствие компании.

Стратегия «не делать ничего в надежде, что все само собой рассосется» представляет собой злоупотребление позитивным образом, сложившимся в умах общественности. Никто *не хочет* проблем и никто не желает иметь с ними дело, однако это часть работы, которая заключается также и в том, чтобы взять на себя ответственность за происходящее и исправить ошибки. Просто надеяться, что люди никогда не узнают о том, что случилось, означает собственноручно спрятать «в шкаф скелет», о котором может стать известно гораздо позже, что нанесет компании гораздо больший вред.

Один из самых известных скандалов в современной Америке связан не с тем, что действительно было совершено, а с попыткой скрыть это,

что вызвало подозрение в виновности гораздо большей. Можно было объяснить или смягчить проблему, однако сокрытие само по себе означает намеренное утаивание информации от людей, которые, правомерно или не правомерно, полагают, что имеют право знать и могут не спешить прощать того, кто посягнул на их права.

По этой причине первое правило кризис-менеджмента (часто оно формулируется в разных вариациях) таково: *признавайте проблемы, решайте их и двигайтесь дальше.*

Создание плана для неровного игрового поля

Список историй, которые подходят для этого раздела, выглядит безрадостно. Как считается, PR представляет собой эффективный способ информирования и влияния на тех, кто принимает решения. При эффективном использовании PR в качестве части негативного плана, например для атаки на конкурента или дискредитации соперника, увы, процесс может быть мощным и разрушительным.

В США в ходе президентской предвыборной кампании 1988 года один из главных кандидатов заявил своим сторонникам: «Мы расскажем о нашем оппоненте» — и выполнил свое обещание, многократно повторяя с разных трибун искаженную биографию своего соперника и неверно излагая его позицию по основным вопросам.

Кандидат, в отношении которого была предпринята атака, протестовал, заявляя, что его биография и позиция совсем не такие, какими их представляет оппонент. Предвыборную кампанию он вынужден был посвятить защите, проясняя свою позицию и корректируя биографию, в результате чего он производил впечатление человека, который либо хочет запутать своих избирателей, либо без конца меняет свои решения.

Через несколько лет в ходе другой кампании кандидат постоянно выглядел сердитым и сварливым, поскольку он публично заявил своему противнику: «Прекратите перевирать мою биографию!» Соперник продолжал свое черное дело, при этом удрученно кивая головой, как бы жалея своего оппонента, который, подобно герою Джека Николсона в одном известном фильме, кричал, что не может «смириться с правдой».

В обоих случаях атакованные кандидаты неудачно выбрали «кризисную» стратегию. Они действовали так, как если бы их противники играли честно, что нечасто бывает.

К несчастью, правда заключается в том, что хотя и выдвигаются различные версии причин таких кризисов, как крах высокотехнологичных

предприятий (крушения доткомов) и сокращения предприятий, занимающихся сбережениями средств и займами, который наблюдался более десятка лет назад, обычные «кризисы» в деловой сфере не являются чем-то неотвратимым, но представляют собой результат намеренной деятельности. Как уже говорилось в разделе, посвященном этике, большинство основных скандалов, связанных с частными лицами и корпорациями, ускоривших кризис и встряхнувших рынки и нравы начала XXI века (Enron, WorldCom, ImClone, AOL Time Warner, католическая церковь и др.), стали результатом явных и намеренных действий.

Крупные кризисы, как это часто случается, возникали из-за жадности, властолюбия, отвратительного управления и попытки избежать разоблачений. Однако тысячи мелких кризисов происходят ежегодно из-за неверной трактовки замечаний и поступков на работе, что становится основанием для искового заявления в суд и обращения в прессу, из-за того что не удалось ограничить доступ к некоему месту, что стало поводом для приглашения репортеров и операторов, из-за письма раздраженного сотрудника редактору издания, из-за несчастного случая дома, что порождает волну слухов о ненадлежащей безопасности и уровне надежности... и т. д. и т. п.

Кризис не обязательно должен быть скандалом, и исполнительный директор не обязательно должен быть Джеком Велчем или Мартой Стюарт, чтобы привлечь внимание СМИ. Знание всего этого и разработка плана, который позволит гибко использовать имеющиеся ресурсы компании или организации, является показателем хорошего управления как финансами, так и фирмой.

Три стратегии кризис-менеджмента

Три основные стратегии кризис-менеджмента — *до* кризиса, *в течение* кризиса и *после* того, как кризис произошел. Для компаний разного типа — банка, авиакомпании, энергетической или другой организации, оказывающей коммунальные услуги, характерны определенные виды кризисов. Конечно же, не удастся точно предсказать или спланировать то, что может произойти, поэтому план составляется в общих чертах.

До первых симптомов кризиса

В значительной степени благоразумно поддерживать связь с общественностью, которая составляет основную аудиторию компании или организации. Знайте, что это важно для клиентов — существующих и потенциальных, инвесторов, сотрудников регулятивных органов и са-

мого предприятия, а также СМИ. Чтобы реализовать это, соблюдайте несколько правил.

- Прислушивайтесь к изменениям рынка.
- Позаботьтесь о крепкой позитивной репутации, она понадобится, когда придут тяжелые времена.
- Представьте клиентам ответственное лицо, к которому они смогут обратиться, чтобы обсудить интересующий их вопрос. Хотя подавляющее большинство клиентов никогда не воспользуются этой возможностью, им приятно осознавать, что есть человек, готовый выслушать их замечания.
- Доведите до всеобщего сведения, что мнения клиентов важны для компании.
- Наладьте и поддерживайте коммуникации, такие как информационные и периодические бюллетени.
- Предоставьте общественности сведения о миссии организации или компании и о ее вкладе в отрасль или сообщество.
- Будьте отзывчивыми к запросам или жалобам и тех, кто восхищается вашей компанией, и тех, кто ее критикует. Может быть, вам и не удастся отреагировать на каждое замечание, однако стоит постараться.
- Всегда поощряйте отзывы, одобряйте запросы и внимательно относитесь к тому, что говорят люди. В подобной информации можно обнаружить первые симптомы проблем.
- Исследуйте отношение и позиции людей.
- Не ждите, когда люди наглядно продемонстрируют вам неполадки с управлением, — ищите эти проблемы самостоятельно.
- Даже если в настоящее время никакого негатива не выявлено, не думайте, что проблемы не назревают. Поинтересуйтесь у сотрудников и торговых представителей, сталкивающихся с клиентами как в компании, так и вне ее, не замечают ли они каких-нибудь потенциальных тревожных моментов.
- Мыслите позитивно. Все может случиться, однако будьте уверены, что хорошие дела, которые вы совершаете, вернутся сторицей.
- Поддерживайте доверие и будьте честными. Гарантируйте честное ведение бизнеса и благодарите людей за их дела и поддержку. Многие компании и организации этого не делают, но люди все подмечают.
- Смотрите на компанию как бы «со стороны», когда вы рассказываете о ней и собираете о ней информацию. Сообщайте людям

о продукции, о фирме и об основных событиях и вопросах, не заставляйте аудиторию отыскивать данные самостоятельно.

При первых симптомах кризиса

Вот что следует делать, когда кризис становится очевидным.

- Назначьте одного человека представителем компании или организации на время кризиса. Исполнительный директор, юрист или PR-специалист — все могут этим заниматься, однако если в какой-то момент их комментарии окажутся несогласованными или противоречащими, проблем не избежать.
- Первым изложите общественности вашу версию случившегося. Сделав это быстро и раньше всех остальных, компания получает возможность познакомить аудиторию со своей историей и контролировать дальнейшее развитие событий вплоть до некоторого момента. Если вас опередят СМИ или, скажем, конкуренты, соперники или критики, то общественность узнает о кризисе компании именно из их уст — тогда вам останется лишь отвечать на обвинения, дискуссию будут вести другие.
- Рассказывайте не только о кризисе, давайте общественности и СМИ больше информации о компании вообще об ее истории и свершениях, особенно в том, что касается сферы коммунально

бытовых услуг, создания рабочих мест, а также поддержки местных организаций и программ.

- Информировать и людей, работающих в вашей фирме. Сотрудников (и даже бывших сотрудников) всех уровней, инвесторов, про-

давцов и других заинтересованных в организации лиц волнует что происходит в компании. Не заставляйте их узнавать об этом из газет. Они могут стать позитивной и очень важной и ценной силой, поддерживающей фирму во время кризиса. И они заслуживают

того, чтобы первыми узнавать о происходящем.

- Позаботьтесь о том, чтобы команда оставалась сплоченной.

От-

правляйте сообщения по обычной и по электронной почте филиалы и структурные подразделения компании и организации (сначала каждому из адресного списка, затем отдельным лицам),

чтобы создать ощущение единства, избежать распространения негативной рабочей атмосферы и поддерживать эффективность

труда.

- Будьте честными и чуткими. Принимайте звонки и отвечайте на них. Даже если компания виновата в кризисе, признайте это, возьмите на себя ответственность за происходящее , пообещайте

исправить проблемы и следить, чтобы впредь они не возникали, принесите извинения клиентам, сторонникам, заинтересованным лицам, сотрудникам и всем тем, кто разочаровался или понес урон, и пообещайте им компенсировать убытки. Все это позволит вам завоевать уважение общественности, которая склонна прощать прегрешения и готова и далее работать с людьми, которые *делают правильные вещи*. Это не универсальный способ на все случаи жизни, однако, по всей вероятности, такое поведение поймут лучше, чем ваше стремление прятаться за формальными фразами и процедурами и обвинять кого угодно, но только не себя.

После кризиса

Когда кризис пройдет, повторите все действия, о которых говорилось в предыдущих разделах. Если компания заботится о том, чтобы выглядеть в глазах общественности понятной, доступной, участвующей в проблемах и вопросах отрасли и сообщества, а не *интересующейся только своим тяглым положением*, у нее гораздо больше шансов возместить понесенные потери и завоевать уважение в отрасли и в обществе.

Другие выгоды кризис-менеджмента

Многие компании, столкнувшиеся с трудностями или кризисом, именно в это время впервые попадают в новостные программы и в поле зрения общественности и начинают общаться со средствами массовой информации. Это плохо, поскольку первое впечатление общественности о предприятии будет связано с негативными событиями. При соответствующих усилиях и планировании у людей могло сложиться позитивное мнение об организации, и они по-другому отнеслись бы к ее проблемам.

То, как компания ведет себя во время кризисов — открыто, честно, сохраняя единство, определяет отношение к ней после разрешения проблем.

Кризис-менеджмент—дело не всегда простое и легкое. Большой части общественности (и СМИ) плохие новости гораздо интереснее хороших, поэтому компании, у которых возникают проблемы, всегда привлекают внимание. Чем более цветистые подробности подаются во время кризисов, тем *более* интересной кажется история, но за чей счет?

Предупреждаем: кризис-менеджмент может оказаться весьма эффективным, если плохие события случаются с хорошими компаниями. Однако если терпящая бедствие фирма *не относится* к разряду хороших,

то кризис-менеджмент — кратковременная косметическая услуга, решение же самой проблемы требует совершенно иных средств, которыми PR не обладает.

Точное объяснение проблем и решительные комментарии относительно способов их разрешения, причем все это уже на ранних стадиях кризиса, представляет собой наименее трудный, наиболее эффективный способ борьбы с кризисной ситуацией, который позволит сохранить хорошую репутацию, уважение общественности и вернуться в бизнес.

Резюме

- Кризис-менеджмент необходим, когда какие-либо негативные события вызывают конфронтацию между компаниями и СМИ, предприятиями и их соперниками или конкурентами, организациями или их клиентами, или же когда вокруг фирмы формируется негативная атмосфера.
- Общество заражено сутяжничеством; планка стандартов вежливости сильно занижена; многие люди пытаются извлечь выгоду, возбуждая судебные дела; масса людей (это целая индустрия) начинает интересоваться информацией о компаниях, вопросами и фактами, которые могут стать основанием для судебного иска, делают свои изыскания достоянием общественности — и все лишь для того, чтобы привлечь внимание, дальнейшие же цели не всегда ясны и очевидны.
- Чем дольше компания затягивает изложение своей версии возникшего кризиса, тем больше времени получают критики и люди, занимающиеся рекламой, чтобы воспользоваться ситуацией и извлечь из нее выгоду.
- Три основные стадии кризис-менеджмента: *до* кризиса, *в течение* кризиса и *после* того, как кризис произошел.
- Прислушивайтесь к изменениям рынка; создавайте крепкую, хорошую репутацию; выстраивайте и поддерживайте коммуникации; будьте отзывчивыми; ведите себя честно; первыми излагайте свою версию случившегося и, говоря об организации, не ограничивайтесь лишь кризисом, познакомьте общественность и СМИ с позитивной деятельностью компании.

Раздел 16

Оценка эффективности PR

Более века назад филаделфийский магнат, владелец сети универсальных магазинов Джон Вонамейкер (John Wanamaker), как рассказывают, заявил: «Я знаю точно, что половина средств, которые я трачу на рекламу, пропадает зря. Проблема в том, что я не знаю, какая это половина». Некоторые деятели в области рекламы полагают, что, несмотря на то что минули десятилетия и появились новые знания и технологии, с того времени мало что изменилось. На встречах PR-специалистов часто повторяются одни и те же выражения, которые можно считать мантрой профессии.

10. Как мы можем определить, работают ли наши технологии?

11. Когда мы увидим результаты?

12. Каковы прибыли от инвестиций?

Ответы на все эти вопросы дают *исследования*, а если точнее, то исследования, которые позволяют оценить эффективность. Однако эти методы используются редко и неполно.

Роль исследований

Кати Деланай Пайн (Katie Delahaye Paine), исполнительный директор KDPaine & Partners (Дархам, Нью-Гэмпшир), организации, специализирующейся на проведении оценок, заметила: «Я пришла к заключению, что мы преуспели в коммуникациях, однако мы сильно обеднены как слушатели. Взгляните, например, на такую статистику: 98 % средств, выделенных на PR, большинство компаний тратят на коммуникации и только 2 % — на исследование того, что же "слышит" их общественность».

Компания госпожи Пайн — одна из нескольких, занимающих особую нишу, она разрабатывает инструментарий для оценки эффективности маркетинговых и PR-программ. Среди продукции и услуг компании — The Measurement Standard, ежемесячный специальный бюллетень, в котором публикуются последние новости, текущая информация и советы

по измерению, оценке и анализу; One Minute Benchmarking Bulletin, регулярно обновляемый информационный ресурс, который позволяет менеджерам и маркетологам за минуту или даже быстрее получить информацию о новейших методиках для проведения оценки; Do-It-Yourself Dashboard — настраиваемый набор инструментов, обучающий менеджеров самостоятельно выполнять оценочные программы, рассчитанные на несколько дней. Услуга «The Measurement Mall» предоставляет набор возможностей от анализа до составления отчетов: инструменты, книги и данные бенчмаркинга.

Обзор системы для проведения PR-мероприятий

Установите цели.

Отберите параметры для бенчмаркинга.

Выполните тактический анализ СМИ.

Сравните результаты с целями.

Развивайте и модернизируйте систему.

В 2003 году доктор Вальтер К. Линдерманн (Walter K. Lindermann), признанный авторитет в области оценки эффективности, заметил в статье, опубликованной Институтом PR Университета в Гейнсвилле (Флорида): «Краткосрочные измерения и определения в области PR подразумевают оценку успеха или неудачи специальных PR-программ, стратегий, действий или тактик посредством оценки предпринятых усилий, не принесших результатов, и (или) последствий этих программ по сравнению с предварительно намеченным набором целей. Долгосрочные измерения и определения в области PR подразумевают оценку успеха или неудачи гораздо более масштабных специальных PR-усилий, цель которых — улучшить и расширить взаимосвязи, которые организация поддерживает со своей основной аудиторией.

Точнее говоря, PR-измерения — это способ получения результата точных измерений, как правило, посредством сравнения с некоторыми стандартными или основными показателями, взятыми в количественном или численном формате. То есть когда мы оцениваем предпринятые действия, усилия, не принесшие результатов, и (или) последствия, мы обычно имеем дело с точными данными, например с числами: 1000 брошюр распространено, 60 000 посещений web-сайта зарегистрировано, на 50 % сообщений пришли ответы, на 80 % повысилась информированность и др. PR-оценки определяют ценность или важность PR-программ или усилий, обычно посредством экспертизы или сравнения с предварительно определенным набором целей или задач организации. PR-оценки

по природе своей представляют собой нечто более субъективное или расплывчатое, нежели PR-измерения, так как содержат больше интерпретаций и суждений».

PR-оценка — предпринятые действия

Краткосрочные результаты:

число распространенных пресс-релизов или человек, отреагировавших на событие;

число новых газетных материалов, напечатанных СМИ или выпущенных в эфир (аудиозаписи и видеоклипы);

анализ появившихся в СМИ материалов о компании, анализ зоны охвата этих материалов (в том числе в пересчете на опубликованную рекламу), анализ того, насколько положительными были эти материалы и верна зона охвата; наблюдение бюджетных и временных границ.

PR-оценка — последствия

Среднесрочные изменения: объем откликов и доля внимания, объем принятой к сведению и оставшейся в памяти потребителей информации, полученные исходя из следующих данных:

запросов от людей, позвонивших по рекламным телефонам 800-xxxxxxx или отправивших сообщения через web-сайты;

объема продукции для пробного испытания потребителями;

предварительного и последующего результатов бенчмаркинга (увеличение уровня информированности; более благоприятное отношение).

Долгосрочные изменения: изменения объема продаж, числа приверженцев, взносов, цены акций и др.

Руководство по оценке эффективности опубликовано на сайте Института PR (www.instituteforpr.com).

Такие термины, как «предпринятые действия», «усилия, не принесшие результатов» и (или) «последствия», используемые при проведении исследований, стали весьма модными, однако они и на самом деле описывают значительные отличия, определяя, как отличаются результаты специальных и числовых тактик в сравнении с воздействием каждой. Процесс, который подразумевает обработку и анализ больших объемов чисел, поддерживают многие люди, тогда как PR воспринимается как профессия, связанная с написанием пресс-релизов и созданием рекламы. И это правда, хотя далеко не вся.

Многолетние усилия в области PR оцениваются различными способами. Некоторые признанные методы оценки PR-программ включают следующее:

- заметное увеличение объемов продаж;
- заметное увеличение товарооборота на местах;
- рост посещений web-сайта;
- рост телефонных звонков и заказов;
- рост интереса со стороны СМИ;
- руководство перестает интересоваться, работают ли программы PR.

Проблемы с PR-исследованиями и оценками

В отличие от рекламы, где стоимость страницы или увеличение времени вещания зависит от размера аудитории, которую реклама охватывает, исторически сложилось так, что результат PR-программ, если *не трудно*, то уж по крайней мере сложно оценить в количественном выражении в нормальных условиях; под «нормальными условиями» подразумевают то, что отклик на PR-программы не всегда регистрируется немедленно или в предсказуемый интервал времени.

В книге «The Publicity Handbook» Дэвид Р. Йель (David R. Yale) цитирует Гари Блейка (Gary Blake) из The Communications Workshop: «Я не думаю, что вы можете сказать, что этот пресс-релиз даст нам такой-то экономический эффект. Это чрезмерное требование. Паблицити готовит почву и подталкивает к необходимым изменениям бизнеса».

«Косвенное» влияние PR иногда очень важно, потому что небольшая реклама может воздействовать на бизнес в целом. Вот несколько примеров.

Когда президент Джон Кеннеди сказал в интервью, что он любит отдыхать и успокаивается, читая новеллы Яна Флеминга о Джеймсе Бонде, продажа лицензий на тиражирование образа агента 007 побила все рекорды. Из обычной книжки в бумажной обложке, у которой был весьма умеренный успех, выросла империя со многомиллиардным оборотом, которая производила и книги, и фильмы, и другие товары, и эта империя существует уже более сорока лет. Радиоведущий Говард Стерн (Howard Stern) как-то упомянул в своей программе, что ему нравится некая книга, и ее продажи за один день взлетели на amazon.com на несколько сотен позиций.

Как-то юморист Дэйв Барри (Dave Barry), колонка которого публикуется в нескольких изданиях, в своем материале указал телефонный номер крупнейшей в США ассоциации телемаркетов и предположил, что читатели могут позвонить по нему, чтобы выразить свое мнение относительно такого вида торговли. Многоканальная линия была перегружена в течение нескольких дней, так как десятки тысяч людей последовали совету Барри.

Из этих трех примеров ясно, что у упомянутых известных лиц не было намерения «рекламировать» соответствующий предмет. Президент Кеннеди, Говард Стерн и Дэйв Барри не старались разбудить интерес к вещам, на которые они оказали такое влияние. Однако это воздействие оказалось не менее ярким (и измеримым), если его оценивать по объемам продаж книг, ранжированию в чартах и числу телефонных звонков.

Взгляните на подготовленную реальной организацией таблицу (см. ниже), где перечислены основные инструменты для оценки PR-деятельности, используемые сегодня.

Таблица **Основные инструменты для оценки PR-деятельности**

Инструмент оценки	Описание
Обратная связь с клиентом	Этот инструмент PR-кампании используют чаще всего. Когда нет объективных инструментов, обратная связь позволяет определить все факторы, которые клиенты считают атрибутами хорошего PR-сервиса, например знание отрасли, взаимопонимание с PR-сотрудниками, способность писать тексты, время отклика, консультирование по стратегическим вопросам и известность в результате рекламной акции
Число статей и новых упоминаний в СМИ	Число появлений рекламных материалов — наиболее популярный показатель реализации PR-программ. Этот метод оценки дает быстрый экономический и ощутимый уровень известности в результате рекламной акции
Эквивалент стоимости рекламы	Число появлений рекламных материалов может быть дополнено оценкой общей стоимости рекламных статей. Эквивалент стоимости рекламы в PR можно использовать в качестве показателя прибыли на инвестиции (ПИ) для PR. Хотя эта технология и не дает полных сведений, она позволяет получить четкое значение ПИ
Анализ содержания и конкурентоспособности	Число появлений рекламных материалов можно также дополнить иными критериями, такими как

Инструмент оценки	Описание
Опросы и упоминание на сайтах	В последнее время опросы, которые проводят все, начиная с обычных журналов и заканчивая рекламными изданиями B2B-компаний — так называемые «карточки бинго», стали одним из популярнейших инструментов оценки рекламируемости и известности. В наши дни все чаще web-сайты участвуют в цикле продаж продукции, что дает возможность использовать web-трафик в качестве потенциального параметра оценки. И сегодня электронная почта и данные, которые требуется указать на web-сайтах для загрузки литературы и других материалов, предоставляют метод для оценки
Продажи	Трудно оценить влияние PR на продажи, поскольку при этом необходимо учитывать слишком много факторов, однако это все же возможно. Многие компании используют сложные методы исследования посредством управления взаимодействием с заказчиками (от англ. «customer relationship management», CRM) и стремятся провести исследования для всех продаж. Некоторые даже интервьюируют своих покупателей, чтобы выяснить, где начинается цикл продаж и что влияет на решения о покупке
Исследования информированности и мнений	Исследование целевой аудитории рынка представляет собой лучший способ оценить, действительно ли ваша маркетинговая коммуникационная программа влияет на информированность, отношение, мнения и действия. Только изучение

Таблица (продолжение)

Инструмент оценки	Описание
	аудитории способно показать, действительно ли впечатление, основные идеи, действия, предпринятые для сохранения конкурентоспособности, и определение положения на рынке находят отклик у клиентуры. На сегодняшний день это наиболее дорогой оценочный инструмент, причем влияние PR нелегко отделить от других факторов, таких как реклама; исследования рынка намечают цели для ваших коммуникационных программ, но не предоставляют инструментарий для их реализации

Все технологии, перечисленные в таблице, предназначены для выявления традиционных показателей PR, а именно узнаваемости, и не оценивают другие параметры, такие как стратегическое развитие и исполнение, выбор позиции для компании и продукции, а также руководство по маркетингу. Поскольку большинство PR-программ преследуют множество целей и реализуют множество акций, кроме рекламы (специальные мероприятия, фокус-группы, группы отраслевых стандартов и др.), ни в коем случае не стоит отвлекаться от целевой аудитории при получении информации и формировании мнения.

В любой день компания или организация может попросить своих PR-специалистов реализовать мероприятия, которые вызовут отклики и окажут воздействие. Иногда измерить и зафиксировать отклики легко, иногда не очень.

Однако это должно напоминать искусство запускать ракеты. Если реклама однодневной распродажи появляется в газете и весь день магазин битком набит покупателями, значит, реклама работает? Верно? Расчет оказался правильным.

Но если говорить о конкретном случае, то газеты редко публикуют материалы об однодневных распродажах. Они могут напечатать информацию об отличном магазине, который только что открылся, стал новым любимцем молодежи или процветает на одном месте уже целую сотню лет. Читатели, которым эта история попала на глаза, могут решить посетить его на следующий день, через неделю или вообще бог знает когда. Но откуда продавец узнает, что было причиной посещения покупателем магазина — публикация ли в газете, или он был рядом и решил заглянуть, или забрел просто так и ему захотелось купить что-нибудь?

Продавцы задаются этими вопросами многие десятки лет. На самом деле такие долгие мучения ни к чему, потому что сейчас есть — и существовали издавна — методики оценки PR-программ; однако для многих бизнесменов они остаются «тайной за семью печатями».

Эффективные методы оценки представляют собой форму исследований и в этом отношении становятся частью проблемы. Компании и организации всех размеров и типов зачастую с большой неохотой субсидируют и санкционируют даже наиболее важные исследования рынка, поскольку они не хотят тратить деньги на то, что, как они полагают, им уже и так известно; и они не хотят, чтобы кто-то посторонний узнал об их бизнесе нечто такое, чего они и сами еще не знают.

С изучением эффективности оценок дело обстоит еще хуже. Нежелание тратить деньги упоминается компаниями как первая причина в списке, однако практически сразу за ней следует вторая причина, как правило, не произносимая вслух: никому не хочется платить деньги, чтобы некто рассказал им, являются ли их PR-программы эффективными.

Один специалист по проведению подобных исследований сказал следующее: «Не удивительно ли, что в мире большого бизнеса, где есть место делу, большим деньгам и личностям, оценка считается менее полезной, чем громкий голос, сильный характер и толстый альбом с вырезками?»

Гадание на кофейной гуще и... отчетах

Большинство людей приучено читать опросы и обзоры, которые искажают действительность, представляют ее в неверном свете или поданы в урезанном виде. Как часто, когда наше мнение не совпадает с изложенным в опросе, у нас возникает недоумение: «Кто проводил этот опрос и кого они привлекали, чтобы получился именно такой результат?»

Ясно, что всегда найдутся люди, которые хотят получить данные, подтверждающие их точку зрения, теории и программы, которые они уже одобрили. Для остальных необходимо провести исследования.

Так как в наши дни службы исследований и рейтингов способны в течение нескольких часов выяснить, нашло ли новое телевизионное шоу свою аудиторию и повлияло ли на умы граждан США выступление президента, то измерение и оценка программ маркетинга и PR могут работать быстро, точно и эффективно. Исследования рынка покажут маркетологам «положение планки», и те определят, следует ли поднять цель до ее уровня или выше или следует переопределить стандарты.

Важность определения целей

Достаточно ресурсов, чтобы все-таки выяснить, эффективны или неэффективны PR-программы? Однако руководству компаний и организаций прежде всего необходимо совершенно четко уяснить, что же программа должна выполнить, и лишь затем оценивать ее успешность или неуспешность.

Тактический анализ СМИ

1. Количественный:

доля голосов;
название СМИ, дата;
репортер;
цитируемый докладчик;
благоприятные отзывы;
объем упоминаний;
упоминание основных тем.

2. Качественный:

манера, интонация;
содержание передаваемого сообщения;
выбор позиции по каждому вопросу.

Как-то руководитель одной из маркетинговых компаний заметил: «Нелегко специалистам в области PR или маркетинг-менеджерам удовлетворить ожидания клиентов, если они не знают, в чем эти ожидания заключаются».

Вот несколько вопросов, которые позволят выяснить цель PR-программ.

- Следует ли более полно освещать тему?
- Стимулировать ли запрос на информацию?
- Увеличивать ли долю участия на рынке?
- Помочь увеличить продажи?
- Привлечь больше членов, сторонников, подписчиков или волонтеров?
- Создать ли репутацию в некоем сообществе?
- Изменить ли восприятие общественностью некоей темы?
- Привлечь голоса?

Повторяющееся появление на публике информирует и формирует знание. В результате бренд становится более известным, а маркетологи признают, что более знакомый бренд воспринимается большинством

как более хороший. Маркетологам необходимо знать, к чему приведет такая известность — перестанут ли потребители замечать образ бренда или же неосознанно примут его.

Если наутро после заказной программы на телевидении или после одобрения в СМИ продукт стал потрясающе популярным, важно сделать вывод, что эти два события связаны между собой. Еще один прекрасный способ оценить эффективность PR-программ — опросить людей при помощи тестов, надежных методов профессиональных исследований рынка.

Медиамониторинг

Несмотря на то что многие люди, возможно, несколько преждевременно объявляют Интернет последним достижением в области коммуникации и доступа к информации, совершенно очевидно, что он предоставляет огромные возможности для исследований. Например, службы медиамониторинга давно играют существенную роль в контроле эффективности PR-усилий для формирования и отслеживания изменений во взглядах, отношении и поддержке. Пресс-релизы и другие сообщения отправляют в информационные телеграфные агентства, которые затем рассылают их нескольким тысячам подписчиков и СМИ, в результате чего сфера охвата становится огромной. Анализ сферы охвата представляет собой отдельную функцию исследования рынка.

В течение десятилетий этот процесс подразумевал необходимость усердного изучения и чтения газет и журналов, просмотра теленовостей и передач — на все это требовалась масса времени и денег. Кипы страниц фотографировались и подшивались по разделам. Интернет с его десятками миллионов страниц и файлов, а также сотнями поисковых машин абсолютно революционизировал этот процесс. Поиск, на который раньше требовались недели, сейчас занимает минуты или секунды. Тогда как способность к логическому мышлению и анализу, которые определяют развитие исследования, все еще зависят от мастерства, опыта и проницательности, «черновая работа», то есть поиск информации, стала значительно проще — достаточно нажать на кнопки.

Внутренние коммуникации

Ранее уже рассматривалась роль сотрудников организации в качестве PR-фактора. Не только фирма заинтересована создавать и поддер-

живать хорошие отношения с сотрудниками с правовой, этической, экономической и деловой позиций, но и сотрудники на каждом уровне организации — руководство, «полевые игроки», службы поддержки и рабочие — представляют собой общественное лицо фирмы, ее имидж и репутацию для всех заинтересованных лиц, поставщиков и всех тех, кто находится вне организации.

Важно не только создать программы взаимодействия с сотрудниками, но и то, чтобы те, на кого возложена ответственность за выполнение этих программ, воспринимали реализацию как достижение своих собственных целей. Недостаточно просто вложить средства в коммуникации сотрудников и считать, что если никто не критикует усилий, то ваши действия успешны. Как и в случае с общественностью, работники организации не должны считать лояльность и поддержку компании безусловным правилом.

Инструменты исследования организации изнутри

Аудит коммуникаций — выявление степени удовлетворенности сотрудников посредством коммуникационных инструментов и информационных потоков.

Анализ сетей — отправка и контроль прохождения одного сообщения по сетям организации.

Изучение должностных обязанностей — сотрудники записывают свои ежедневные контакты.

Изучение посредством наблюдения — обученные наблюдатели фиксируют коммуникационную активность сотрудников.

Получение среза данных посредством интервью — попросить сотрудников рассказать о коммуникативных взаимосвязях.

Внутренние результаты

Как оценивается успех:

- проявление уважения в коммуникациях;
- производство определенных материалов в заданные сроки;
- признание и оценка успеха подчиненных;
- установление двусторонних коммуникаций;
- планирование межличностных коммуникаций.

Результирующие цели (следствия)

Как оценивается успех:

- наращивание знаний;
- выбор линии поведения;

- информирование общественности;
- развитие доброжелательного отношения;
- формирование обратной связи;
- формирование партнерских отношений.

Оценка неудач

Когда PR-программы успешны, ответственные за них лица должны стремиться к тому, чтобы выяснить не только прибыли на инвестиции, но и любую возможную информацию, которая позволит им лучше представлять следующие программы.

Критики исследований рынка обычно скупаются, когда им предлагают «пощупать пульс рынка», и превращаются в совершеннейших скряг, как только заходит речь об оценке эффективности работы программ. Они мотивируют свою позицию тем, что если программа удачна, успех должен быть очевидным, точно так же — и в случае неудачи. Хотя такая точка зрения и имеет право на существование, она весьма упрощенна и слаба, так как успех или неудача — это конец истории, а реальная ценность исследования — получить неочевидную информацию; другими словами, выяснить, почему результат получился таким, каким получился.

Например, результаты значительного и хорошо разрекламированного мероприятия оказались неутешительными. Типичная, стандартная реакция на это — предположить, что событие не было привлекательным по какому-то одному или нескольким параметрам и что продюсеры и организаторы неверно оценили уровень интереса к нему. Или что специалисты по рекламе плохо выполнили свою работу. Возможны и другие объяснения, приписывающие вину отдельным лицам, не придавшим значения каким-то деталям или реализации проекта.

Однако возможен и другой вариант: проект был отлично организован, но в дело вмешался случай. Рассмотрим некоторые причины неудачи.

За день до мероприятия водители общественного транспорта неожиданно объявили забастовку.

На город обрушился шторм, о котором метеослужбы не успели предупредить заранее.

Другое событие, запланированное на этот же день, отвлекло половину аудитории, которая, как ожидалось, должна была почтить вниманием ваше мероприятие.

Некие негативные события в городе, о которых сообщили программы новостей, заставили людей остаться дома.

Одновременно случилось все вышеперечисленное.

Когда на карту поставлено многое, необходимо знать, почему событие, которое, как казалось, организовано весьма неплохо, провалилось и что стало причиной неудачи. Вот несколько примеров.

Сенатор объявил о своем желании баллотироваться на пост президента США в тот день, когда террористы взорвали бомбу в Оклахоме. Прорвало дамбу, и вода залила тоннель и подземные этажи здания делового центра города.

Давно ходившие слухи о понижении зарплат в крупной технологической компании сказались на ее акциях — их стоимость значительно понизилась, а в это же самое время другое технологическое предприятие объявило о продаже своих акций. Помпезная презентация, приуроченная к выходу нового альбома известного поп-музыканта, совпала с предъявлением артисту ордера на арест за противоправные действия.

Почти все мероприятия, запланированные на 11 сентября 2001 года в Америке, пришлось отложить до лучших времен, поскольку все воздушное сообщение было прекращено и в стране было объявлено чрезвычайное положение.

Не все непредвиденные ситуации будут такими же экстремальными, как те, что описаны выше. Однако такие вещи все же происходят и, если они оказывают воздействие на успех события — на крупную ярмарку или открытие важного объекта, на продажу акций, объявленную корпорацией, или на любое другое запланированное мероприятие, необходимо, чтобы люди, отвечающие за его организацию, понимали влияние непредвиденного обстоятельства.

Исследования в области PR-оценок не следует рассматривать как дополнительные издержки для получения несущественной информации, к ним следует относиться и как к последнему шагу в PR-программе, который позволит проанализировать ее результат, и как к первой ступени в эффективной подготовке и планировании дальнейших действий.

Резюме

- PR-программы трудно оценить, так как отклик на них, который удается зарегистрировать, не всегда следует немедленно или в установленное время.
- Компании и организации ежедневно предписывают своим PR-специалистам рассылать сообщения, которые формируют ответную реакцию и влияние.
- Исследования рынка могут показать маркетологам «положение планки», и специалисты должны решить, следует ли поднять цель до ее уровня или выше или следует переопределить стандарты.

- Некоторые менеджеры хотят получать только такую информацию, которая подтверждает их точку зрения, теории и программы, которые они уже одобрили. Тогда как исследования рынка дают возможность получить реальную картину.
- Есть фирмы, которые специализируются на создании инструментов для оценки эффективности маркетинговых и PR-программ.
- Бренд, который чаще оказывается «на виду», гораздо лучше известен общественности, и она начинает воспринимать его как более хороший бренд.

Библиография

- Charles Goodrum and Helen Dalrymple, "Advertising in America: The First 200 Year". — New York: Harry N. Abrams, Inc. Publishers, 1990.*
- Walter K. Lindenmann, "Guidelines and Standards for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities". — Gainesville, FL: The Institute for Public Relations, the University of Florida, 2003.*
- David Yale, "The Publicity Handbook". — Chicago: McGrawHill/Contemporary, 1991.*

Джо Маркони

PR: ПОЛНОЕ РУКОВОДСТВО *Перевод с*

английского Д. Р. Геренава, Ю. П. Леоновой

Главный редактор	<i>И. В. Андреева</i>
Научный редактор	<i>Б. Л. Еремин</i>
Руководитель проекта	<i>М. Ш. Чомахидзе</i>
Литературный редактор	<i>Г. Н. Рыженкова</i>
Художественный редактор	<i>Н. М. Биржаков</i>
Корректоры	<i>Е. В. Душанова, Е. В. Чудинова</i>
Верстка	<i>Н. Г. Корева</i>

Подписано в печать 21.09.2005 Формат 60х90/16.
Бум. офсетная. Печ. л. 16. Тираж 3000 экз. Заказ № 2569

Учредитель:
Консультационно-финансовый центр «Актин»

ООО «Вершина»
127994, Москва, ул. Сущевская, д. 21-23, стр. 1, АБВ.
Тел./факс: (095) 783-59-82, 967-86-25
www.glavbukh.ru, www.vershinabooks.ru

Изготовление форм и печать ОАО «Типография «Новости»
105005, Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46.

Цена свободная



**ПОЛНОЕ
РУКОВОДСТВО**

РУБ 298.00



Создание, поддержание внешнего имиджа или его изменение, формирование и развитие информационного поля, моделирование общественного мнения — такова роль сегодняшнего PR.

В книге:

- Планирование PR-кампании
- Создание имиджа
- Выбор PR-агентства
- Оценка эффективности

ISBN 5-9626-0007-X



9 785962 600079



Подробная информация о книгах:

WWW.VERSHINABOOKS.RU



(095) 775-77-65, 785-01-13