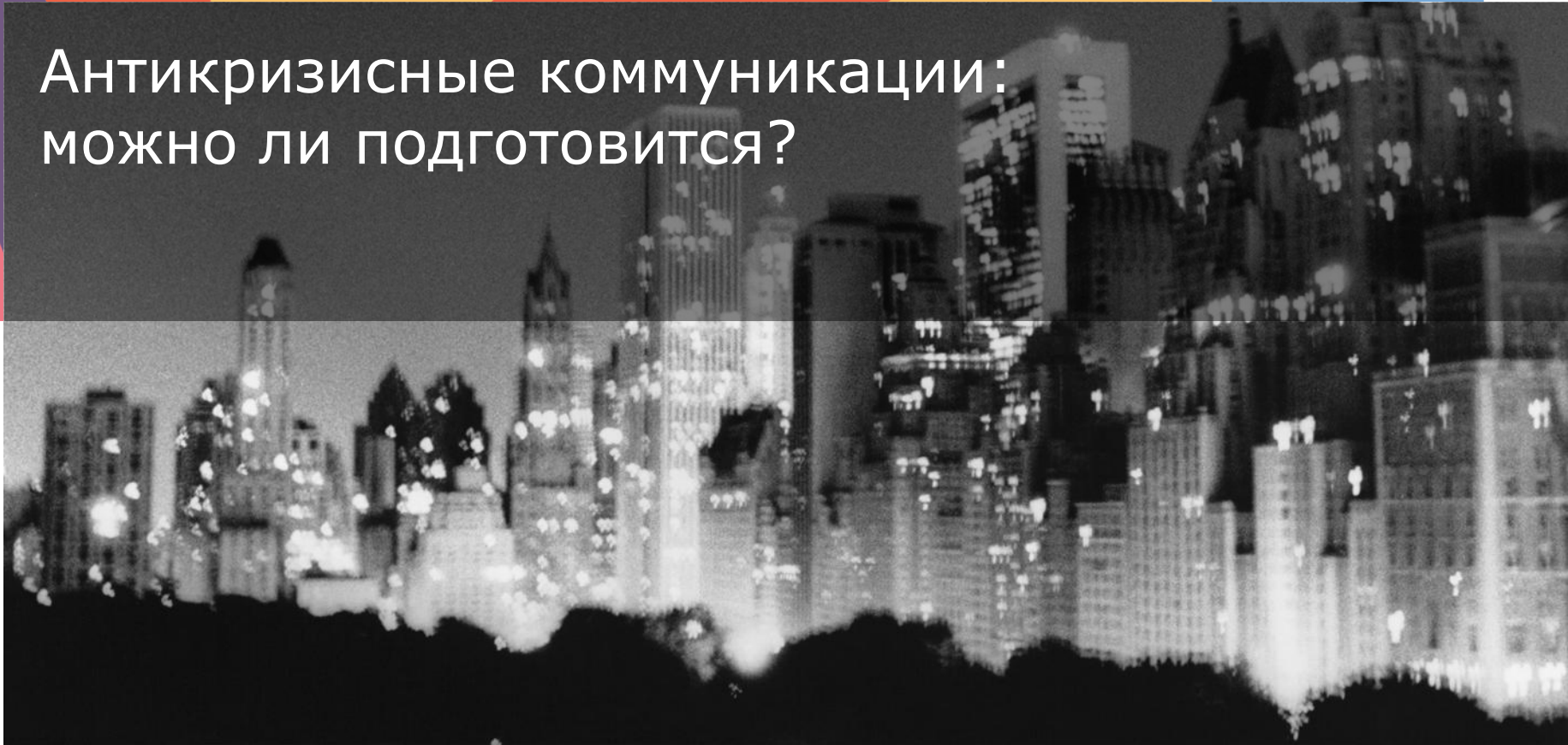




**МИХАЙЛОВ  
И ПАРТНЕРЫ**

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ  
КОММУНИКАЦИИ

# Антикризисные коммуникации: можно ли подготовиться?



# О чем мы будем говорить

- Кто я и почему рассказываю о кризисных коммуникациях
- Что такое кризис
- Насколько широко он распространен
- Каковы последствия и стоимость кризиса
- Готовятся ли компании к кризису
- В чем выигрывают компании, у которых есть кризисный план
- Как подготовиться к кризису
- И что делать, если кризис застал врасплох
- Один из ярких примеров удачного выхода из кризиса

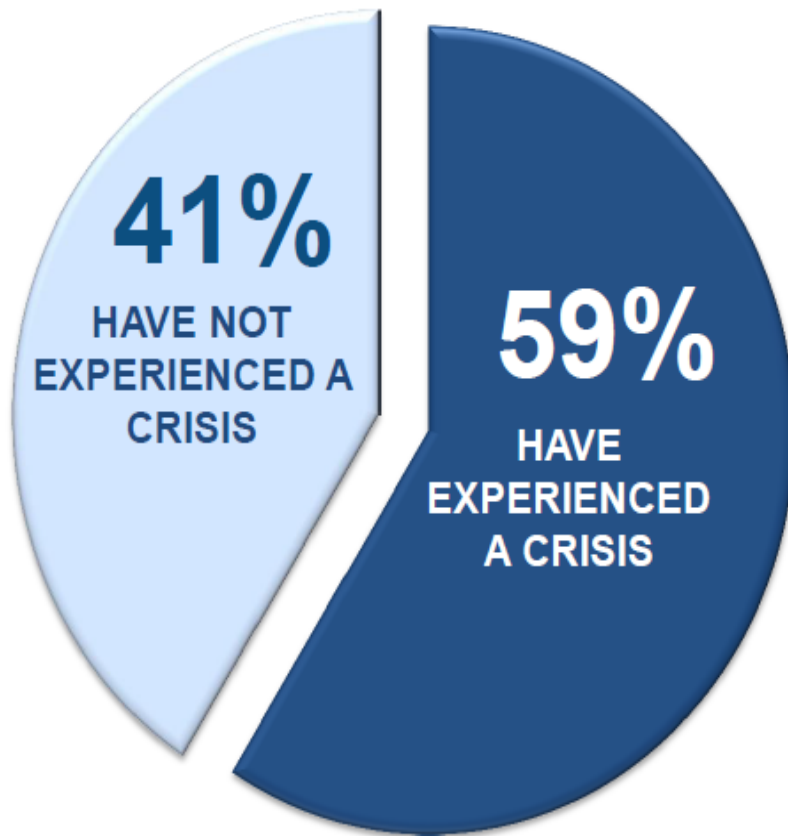
# Что такое кризис

危機

- В китайском языке слово кризис состоит из двух иероглифов: один обозначает опасность (бездна, пропасть), второй — возможность. Первый иероглиф «Вэй» - «опасное время». Вторым «Цзи» - «время возможностей, шанс».
- Неожиданное событие или изменение (социальное, культурное, законодательное, которое влияет на организацию)
- Подвергает риску репутацию компании
- Угрожает организации и ее стейкхолдерам
- Общие черты:
  - Время и масштаб неожиданны
  - Решения должны приниматься быстро

# 59% OF BUSINESS DECISION MAKERS HAVE EXPERIENCED A CRISIS IN THEIR CURRENT OR PREVIOUS COMPANY

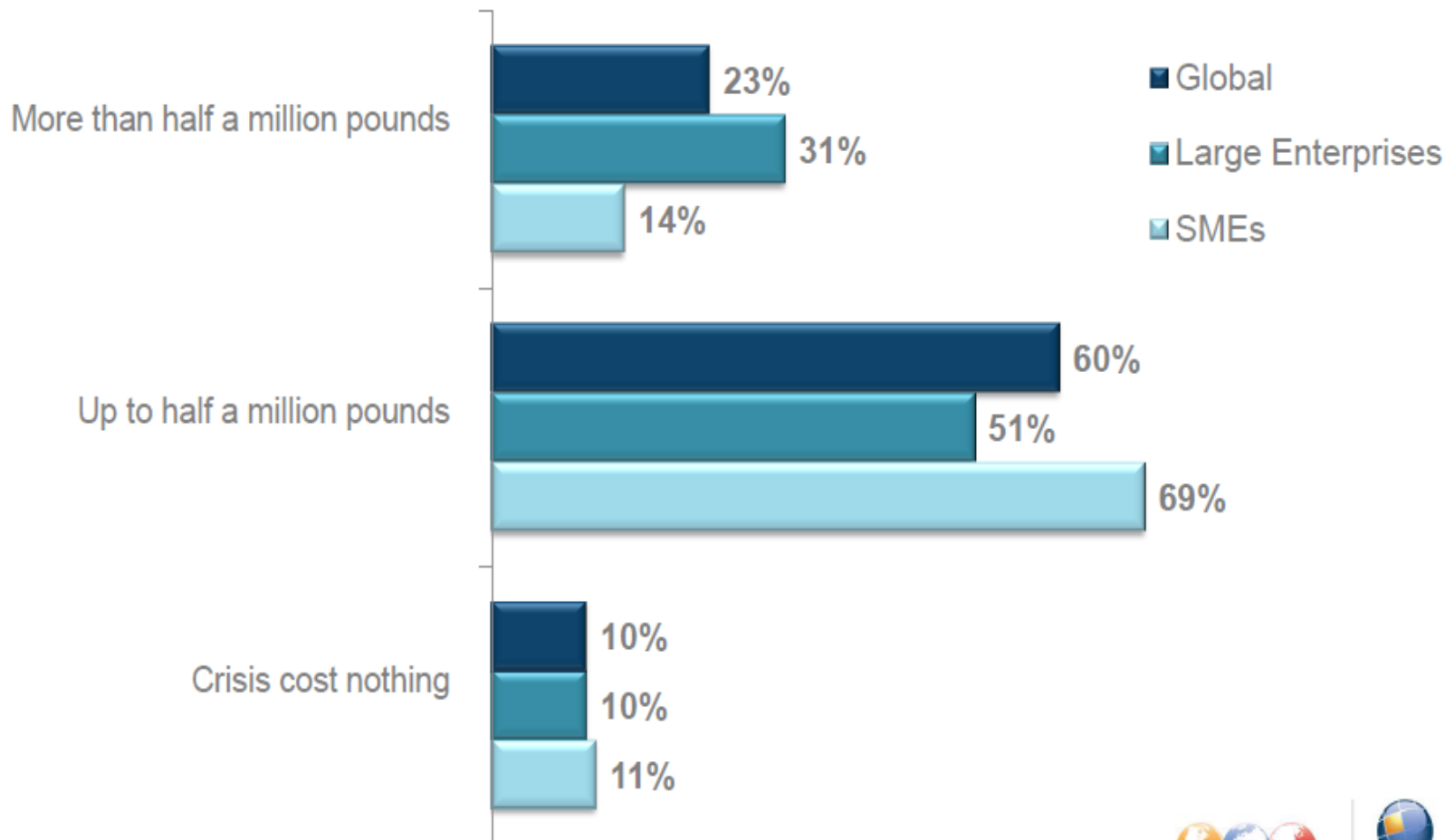
*Q39/40(combined): Has your company experienced a crisis while you've been working there?  
Has a company you worked for previously experienced a crisis?*



**66%**  
OF ENTERPRISES  
HAVE EXPERIENCED  
A CRISIS  
VS.  
**53%**  
OF SMALL AND  
MEDIUM  
ENTERPRISES  
(SMES)

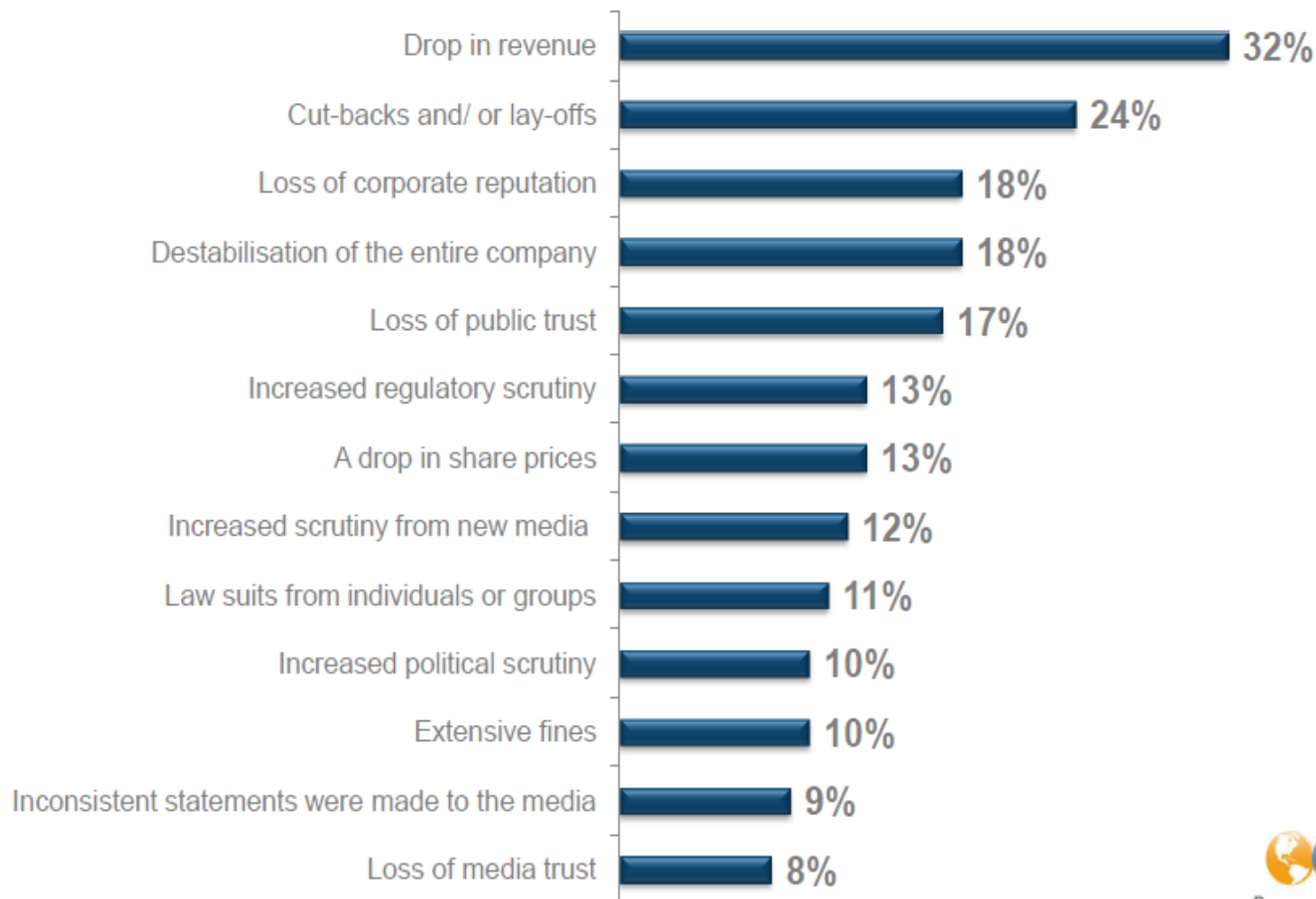
# COST OF EXPERIENCING A CRISIS

*Q151: Approximately, how much did the crisis cost your company?  
(Among those who have experienced a crisis)*



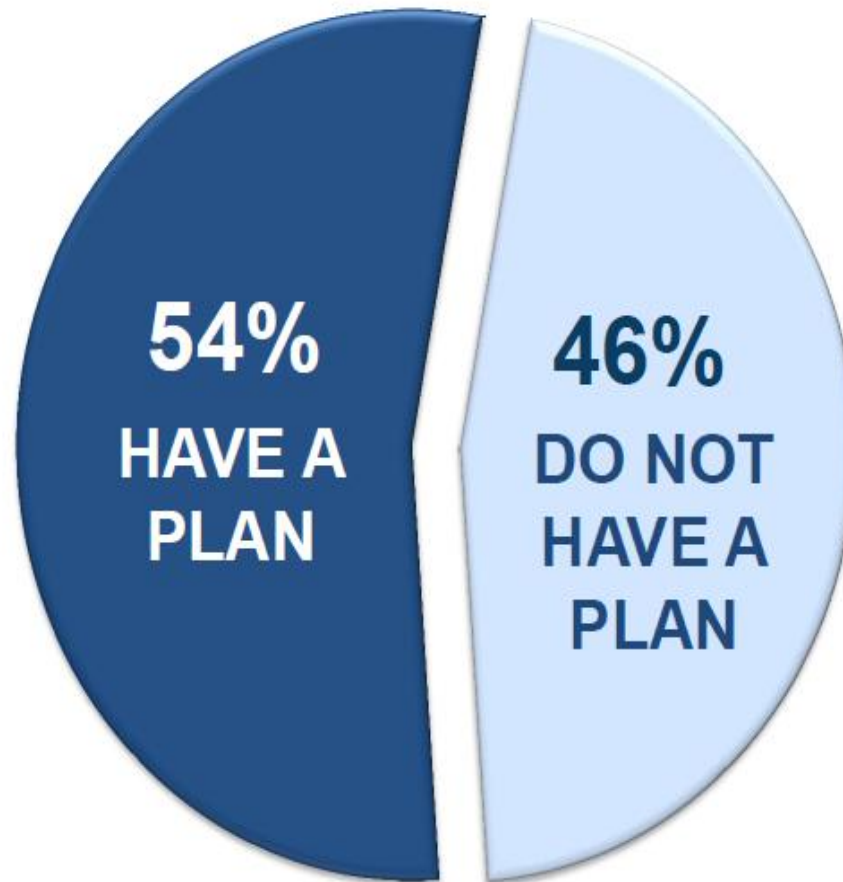
# DROP IN REVENUE AND CUT-BACKS/LAY-OFFS MOST COMMON IMPACTS OF CRISIS

*Q150: You said you company has experienced a crisis. What was the impact on your company from the crisis? (Amongst those who experienced a crisis)*



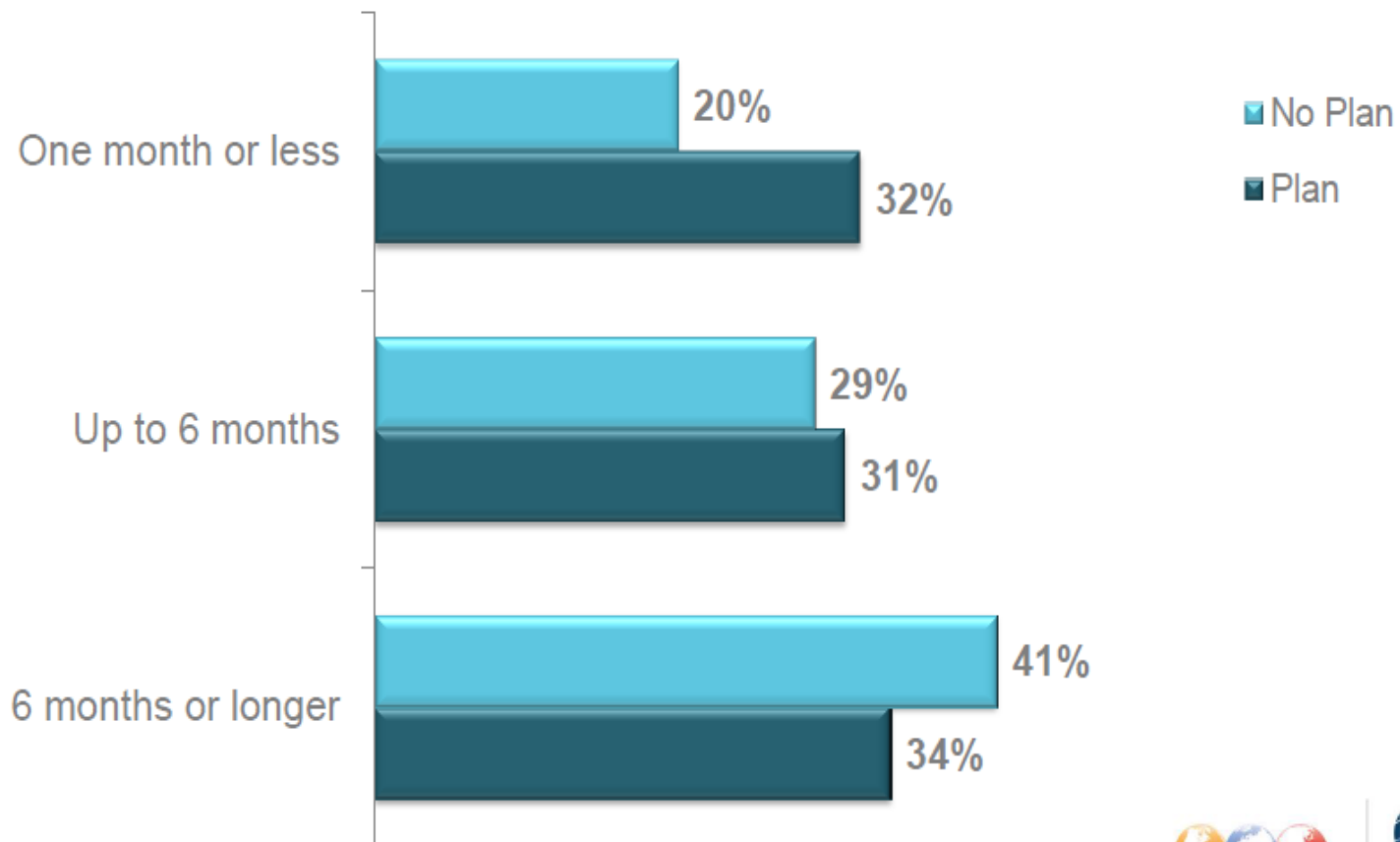
# ONLY HALF OF COMPANIES HAVE A CRISIS PLAN

*Q97: Does your current company have a crisis management plan?*



# COMPANIES WITH A PLAN RECOVER FASTER

*Q46: About how long would you say that it took your company to recover from the crisis?  
(Among those who have experienced a crisis)*





# Кризисы случаются

Пиццерия Dominos, 2009: Сотрудники выкладывают компрометирующее видео

Гипермаркет real,-, Германия, 2007  
Сотрудник сообщает о наклейке новых ценников на просроченное мясо



You are viewing a low-graphics version of this page. Click the headline to view full version:

## Real Supermarket re-packs minced-meat - Germany

...and is caught red-handed!

Пресс-центр | Недвижимость | Погода | Утро.UA | Фор

АГЕНТСТВО

### Главные новости :: Этот безумный мир

На главную | Назад | Все новости | Поиск | Архив

#### Россиянин подал иск на \$2 млн за найденный в пиве презерватив



Россиянин, который в августе 2006 года нашел в бутылке пива презерватив и упаковку от него, подал иск к пивзаводу о возмещении почти \$2 млн. Именно в такую сумму он оценил полученную моральную травму, из-за которой он больше не может пить пиво в бутылках.

По словам Павла Павлова, редактора российского военного издания, он обвинял "вазозаводскую упаковку и что-то похожее на презерватив". "Сем не может пить пиво

В этом месяце, я хочу заработать 100 000 \$  
Как это сделать?  
ЭТОТ БЕЗУМНЫЙ МИР

//www.rightwaysignco.com/napitki/rossiya\_moskvich\_podel.html  
//google.com.ua



Россия, 2006: покупатель нашел в бутылке пива презерватив и упаковку от него

#### Россия. Москвич подал иск к пивзаводу из-за обнаружения в бутылке презерватива

В Перовский трибунал Москвы подан иск от обитателя столицы к одному из пивзаводов о возмещении 50 млн рублей в связи с обнаружением презерватива в закрытой бутылке пива.

Как произнесла юрист Сталина Гуревич, представляющая интересы истца, в августе 2006 года москвич Павлов зашел в магазин за пивом, в одной из бутылок им был найден презерватив, также упаковка от него. По словам адвоката, в заключении профессионалов, проводивших по делу экспертизу, отмечается, что "посторонние предметы попали в пивную бутылку конкретно на предприятии".

"Потребитель получил темную моральную травму и в настоящее время не может употреблять напитки промышленного производства из-за боязни найти в их посторонние предметы и отравиться. Он обратился за помощью к психологу и в данный момент проходит курс психотерапии", — произнесла Гуревич.

Юрист выдвинула, что столь высокая сумма исковых требований связана с тем, что "в нашей стране потребитель не защищен от беспредела производителей продовольственных товаров".

Газета.RU

05.09.2007

THE WALL STREET JOURNAL | BLOGS  
GET 2 SUB  
Europe Edition | Today's Paper | Video | Columns | Blogs | Topics | Journal Community  
Home | World | Business | Markets | Market Data | Tech | Life & Style | Opinion | More  
WSJ Blogs | Search Independent Street  
Independent Street  
News, trends, tidbits and tools for and about entrepreneurs  
Friday Memos  
APRIL 20, 2009, 10:45 AM ET  
Domino's Response Offers Lessons in Crisis Management

TIME  
Follow TIME on twitter  
SEARCH TIME.COM  
U.S. | ADD TIME NEWS | NEWSLETTERS  
Domino's YouTube Crisis: 5 Ways to Fight Back  
By SEAN GREGORY | Saturday, Apr 18, 2009  
GET THE Week Ahead in Travel NEWSLETTER IN YOUR INBOX  
Most Popular  
1. What Kind of Beer is Served at the White House?  
2. A Brief Euphoria in Tehran: 'We Can Win This'  
3. Florida's Marijuana Boom: House-Grown, and Potent  
4. Why Tall People Are Happier Than Short People  
5. Custody Agreement Reached for Jackson's



# Можно ли подготовиться к кризису?

# Классификация рисков

## РЕПУТАЦИОННЫЕ РИСКИ

### Предотвратимые (внутренние) риски

Опасности, которые возникают в самой компании (генерируются операционной деятельностью) и не дают никаких стратегических преимуществ

#### Примеры:

- Утечка конфиденциальной информации
- производственные риски (брак), неэтичные действия сотрудников

### Риски стратегии

Риски, которая компания берет на себя добровольно - ради максимизации прибыли

#### Примеры :

Новые приобретения, Новые стратегии, увольнения, изменения стратегии

### Внешние риски

Опасности, сгенерированные вне компании, и на которые компания не может воздействовать

#### Примеры :

- Мировой экономический кризис 2008 года
- Спад в отрасли
- Политическая ситуация
- Форсмажоры/стихийный бедствия

# Как распространяется информация



# Что делать, чтобы кризис не застал врасплох?



**Планировать  
заранее**

**Быть готовыми**

**Учитывать  
специфику  
СМИ**

# Как быть готовым: алгоритм антикризисного планирования

- Знать наиболее вероятные и наиболее влияющие на бизнес кризисы
- Знать алгоритм реагирования
- Знать свою роль в команде

Антикризисный план

- Уметь действовать в жесткой кризисной ситуации

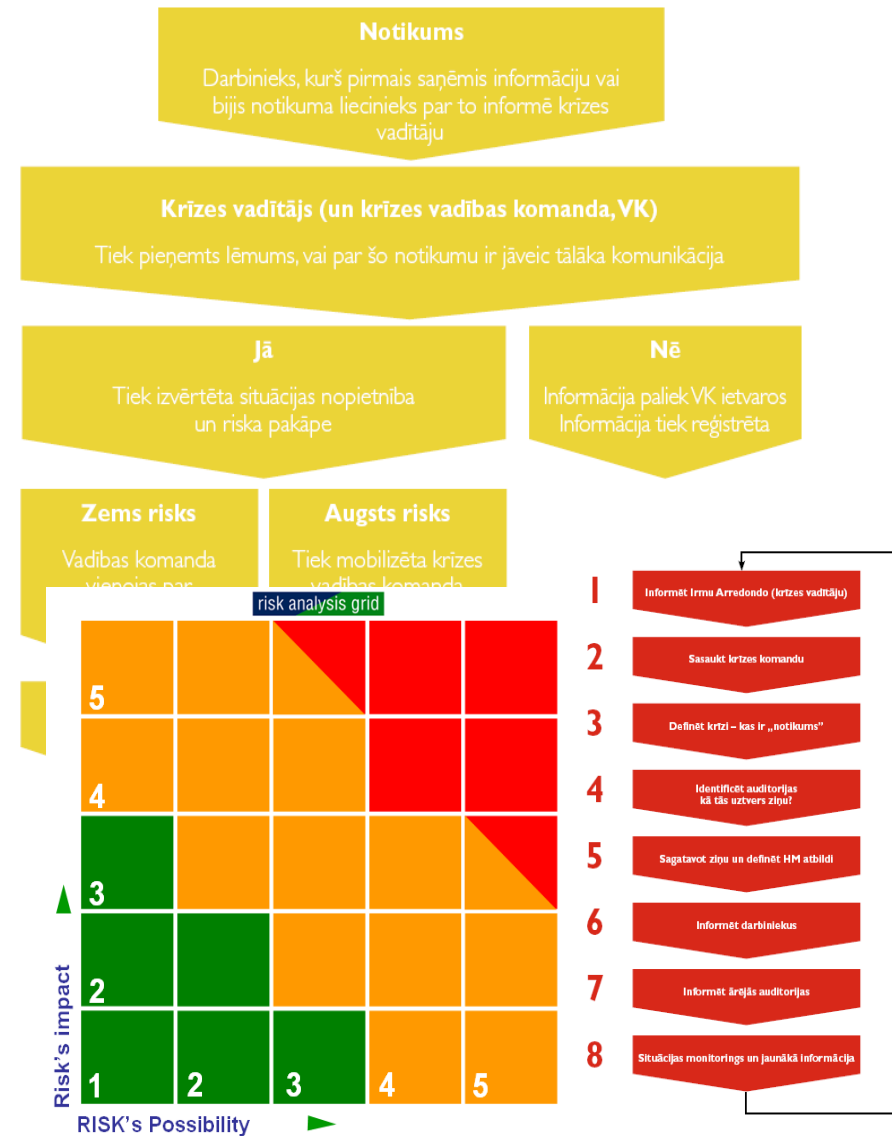
Тренинг для команды и медиа-тренинг для спикеров

- Иметь готовыми документы и контакты для быстрой реакции

Документы антикризисного планирования

# Что включает кризисный план

- Ранжирование потенциальных кризисов в зависимости от вероятности и значимости
- Схему взаимодействия внутренних структур во время кризиса
- Утвержденный состав кризисной команды и ее полномочия
- Алгоритм действия во время наступления кризиса по времени



# Возможные риски (пример)

Нарушение  
технологии  
производства

Уход/сокращение  
персонала

Патентные  
споры

Возврат товара

Обвинения в  
некорректной бизнес-  
практике

Отравление  
(единичные/массовые)

Заявления  
регулирующих  
органов

Утечка  
конфиденциальной  
информации

Выпуск товара  
конкурентом

Продажа  
некондиционного товара  
дистрибутором

Обвинения в  
некачественном товаре





# Подготовка антикризисной программы

# Шаг 1



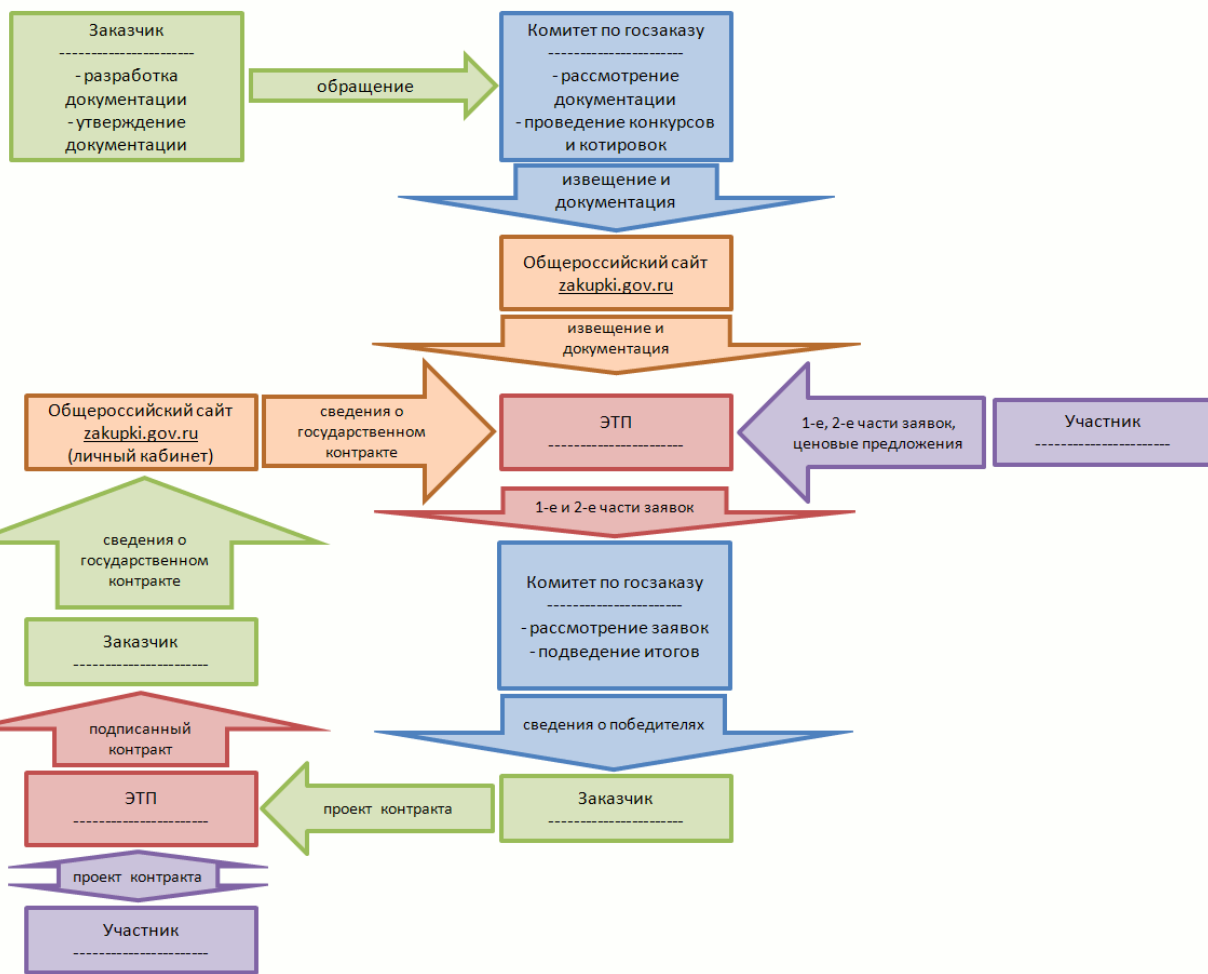
Создание карты рисков (потенциальных кризисов)

## Шаг 2



**Создание  
антикризисной  
команды**

# Шаг 3



**Создание схемы взаимодействия (алгоритмов действия)**

## Шаг 4



**Разработка  
шаблонов  
документов для  
быстрого  
реагирования**

## Шаг 5



**Отслеживание  
угроз,  
налаживание  
мониторинга  
информационного  
пространства**



## Шаг 6



**Тренинг  
антикризисной  
команды**

## Шаг 7



**Реагирование в  
течении 24 часов**





# Если кризис застал врасплох

# Шаг 1



**Создать (назначить) команду**

## Шаг 2



**Закрывать утечку информации**

## Шаг 3



**Собрать и консолидировать всю информацию: что произошло, кто виноват, каковы последствия, что организация делает для минимизации ущерба**

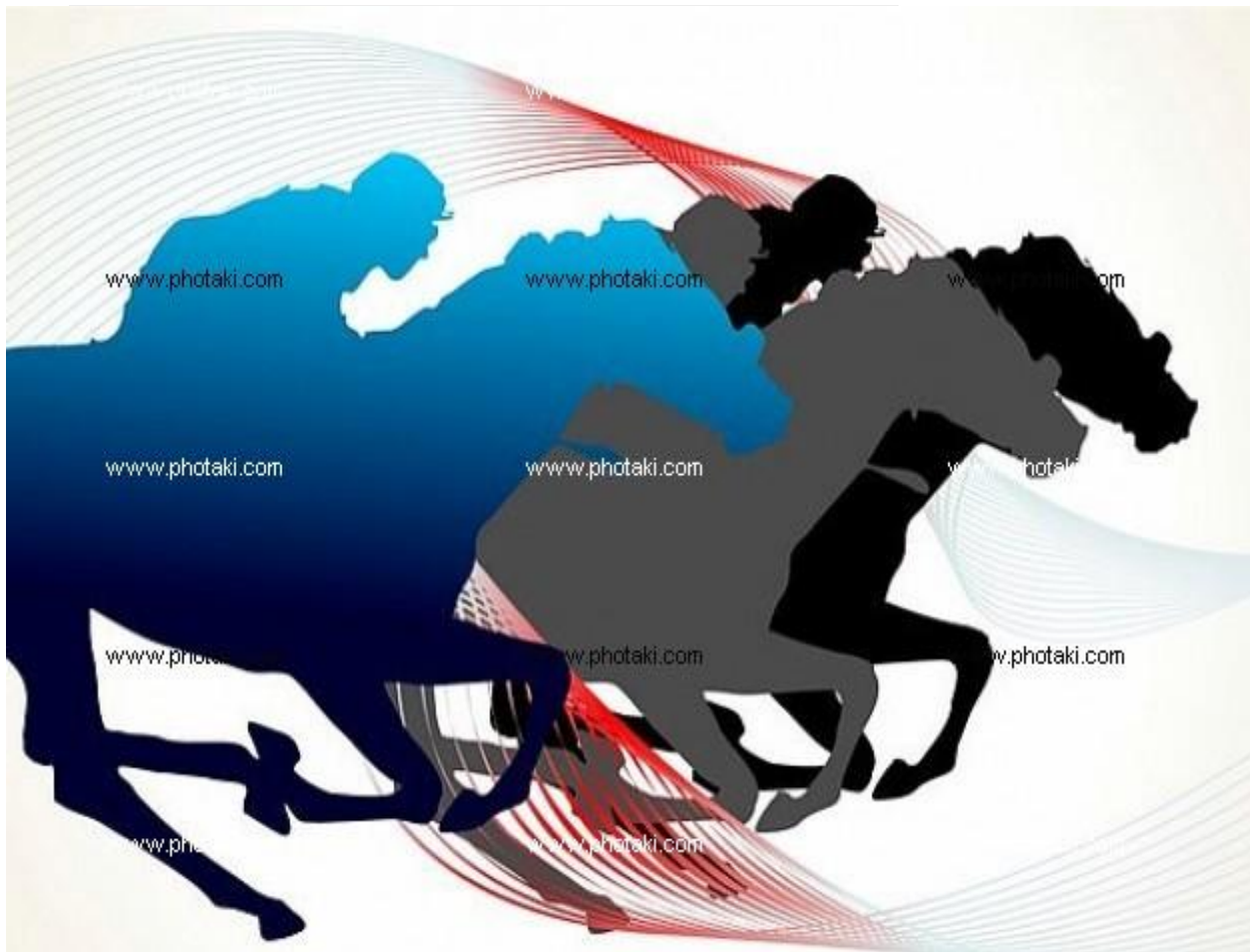
## Шаг 4

STRATEGY-



**Разработать  
стратегию и позицию**

# Шаг 5



**Действовать**

# Что нельзя делать, если случился кризис

1. Молчать
2. Расчитывать, что «само пройдет»
3. Игнорировать журналистов (медиа) и новые медиа
4. Врать
5. Обвинять других
6. Не мониторить СМИ (позиция страуса)
7. Говорить с журналистами о проблеме и вине, а не о решении и достижениях



# Что нужно помнить

Что кризис – это всегда возможность



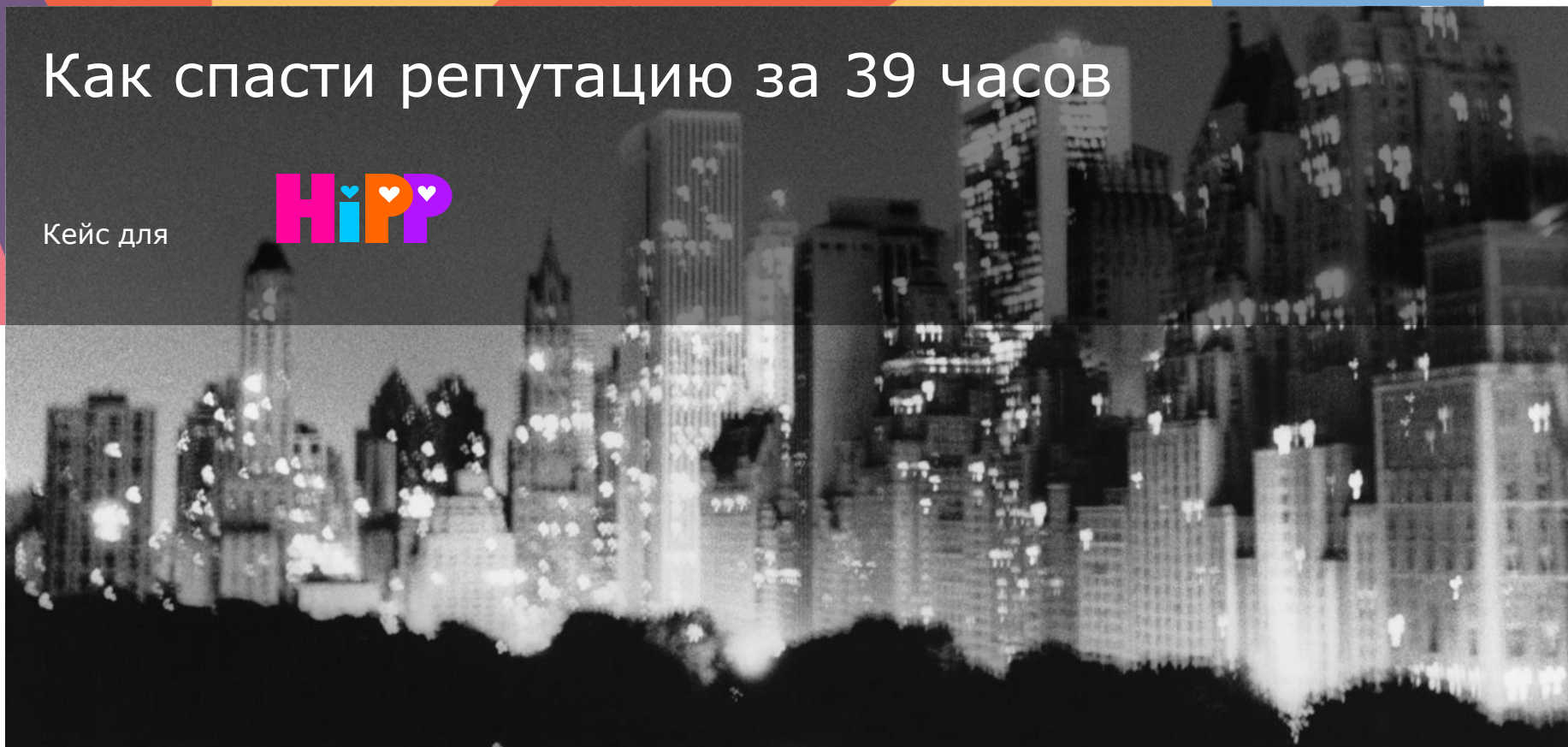


**МИХАЙЛОВ  
И ПАРТНЕРЫ**

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ  
КОММУНИКАЦИИ

# Как спасти репутацию за 39 часов

Кейс для





## Все началось с ...

За 39 часов до ... руководство компании «HiPP-Украина» узнает, что в компанию направлено постановление прокуратуры о **приостановление действия сертификатов** на часть ассортимента ТМ.

### А это значит:

**Для Хипп:** 6 артикулов продукции HiPP уже в пятницу должны быть изъяты из продажи.

**Для других производителей:** до 80% ассортимента Хуманы и самые ходовые позиции Нестле также должны быть извлечены из продажи.

**Для украинского рынка:** до 60% детского питания украинских и иностранных производителей исчезнут с полок



## Все произошло из-за того, что ...



Еще в 2006 был принят **Закон** о детском питании, **запрещающий использование муки и крахмала**. Украина стала единственной страной в мире, в которой детей лишают этих необходимых для развития веществ. Более того, этот пункт противоречит законодательству ЕС

2 года Прокуратура и «Укрметрестандарт» не обращали внимание на эту механическую ошибку, шла работа над внесением изменений в Закон. Но летом 2009 неожиданно **Прокуратура решила отозвать сертификаты у ведущих иностранных производителей.**



## Это приводит к тому, что...



**Компания с более чем 100-летней историей и безупречной репутацией в мире рискует потерять доверие своих потребителей:**

1. в стране, где более 40% грудных детей – на искусственном вскармливании, а почти 80% детей от 6 месяцев до 3 лет (т.е. более миллиона) потребляют продукты детского питания как основной рацион, эта проблема касается почти каждой молодой семьи
2. увидев изъятие продукции из магазинов, они могут решить, что питание некачественное и производителю нельзя доверять
3. дети с некоторыми сложностями со здоровьем, которые могут питаться только био-питанием HiPP, могут просто не выжить при смене питания
4. мамы вынуждены будут добавлять в рацион детей продукты (содержащие муку и крахмал) которые не предназначены детям в пищу



## Задачи агентства:

1. **Снять репутационные риски:**  
проинформировать общественность о безопасности продукции HiPP и о том, что продукция изымается из продажи в связи с ошибкой в законодательстве.
2. **Привлечь внимание людей, принимающих решение** (прокуратуры, депутатов, Премьер-министра), к последствиям действия Закона о детском питании и, по возможности, призвать Прокуратуру отозвать запрет, а ВР рассмотреть поправки к Закону

**А времени на все –  
39 часов...**



## Решение:

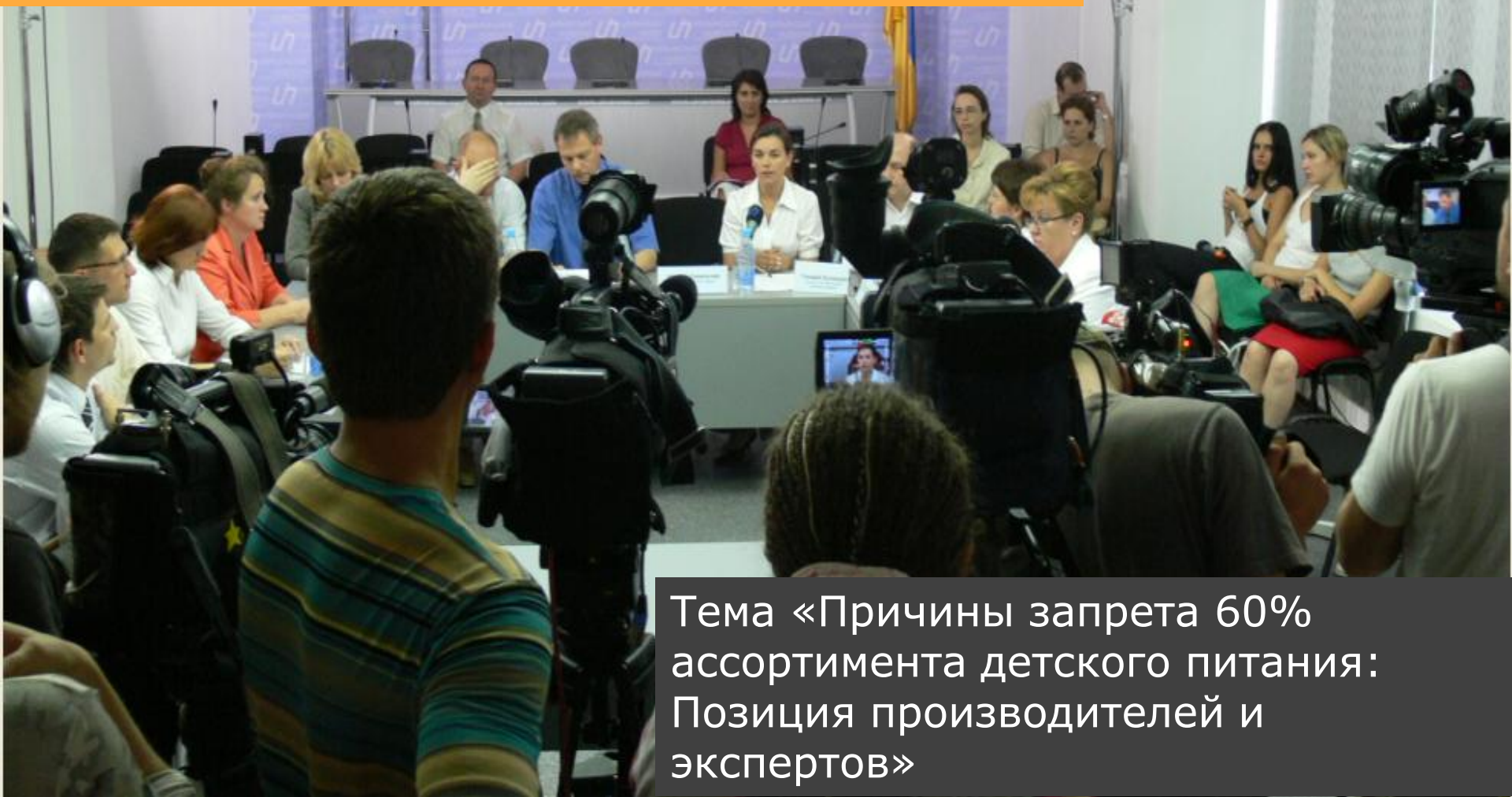
1. Срочная пресс-конференция участников рынка и экспертов о проблеме и ее последствиях
2. Коммуникация с дистрибуторами и партнерами, которые вынуждены снимать с продажи продукцию
3. Подготовка спикеров горячей линии
4. Антикризисная on-line кампания

## За 39 часов мы...

- Подготовили все необходимые **пресс-материалы** (пресс-релизы, информационные справки, биографии) и пригласили журналистов на пресс-конференцию
- **Пригласили** на пресс-конференцию **экспертов и участников рынка**
- Подготовили и доставили **письма для торговых команд, сотрудников, дистрибуторов и партнеров** компании HiPP с разъяснением ситуации и алгоритмами действий
- Подготовили **тексты и пробрифовали операторов горячей линии**
- Сняли и смонтировали **ролик с отзывами киевских мам** о сложившейся ситуации для демонстрации журналистам
- Подготовили и разместили на сайте компании **открытое письмо потребителям**, проинформировали он-лайн сообщества мам
- Подготовили Q&A и провели медиа-тренинг для спикеров компании



## И началась пресс-конференция



Тема «Причины запрета 60% ассортимента детского питания: Позиция производителей и экспертов»

## А на пресс-конференции...

- **4 представителя** ведущих компаний-производителей детского питания (HiPP, Humana , Nestle)
- **5 экспертов:** руководители профильных ассоциаций, представители здравоохранительных организаций и представитель ДП «Укрмерттестстандарт»
- **36 журналистов** из 25 СМИ  
(11 телекамер )







# Результаты: месяц спустя

## Тимошенко дала министрам месяц на разработку законопроекту про дитяче харчування

proUA / 10.08.2009 19:38


Прем'єр-міністр Юлія Тимошенко доручила Міністерству економіки та Міністерству аграрної політики розробити законопроект про дитяче харчування.

Відповідне доручення прем'єр дала міністерствам за підсумками наради з розвитку ринку зерна, передають [«Українські новини»](#).

«Я просила б Міністерство економіки перше: разом з Міністерством аграрної політики давайте місяць беріть і розробляйте законопроект про дитяче харчування», - сказала вона.

Тимошенко відзначила, що до процесу розробки законопроекту необхідно залучити Міністерство охорони здоров'я і виробників екологічно чистої молочної та іншої продукції.

Як повідомлялося, компанії «Nestle Україна», «НІРР Україна», а також дистриб'ютор торговельної марки Humana в Україні компанія «Німецьке дитяче харчування» закликають Верховну Раду відмінити заборону на використання крохмалю і пшеничної муки при виробництві дитячого харчування.

A photograph of Julia Tymoshenko, the Prime Minister of Ukraine, sitting at a desk with two microphones. She has her hair styled in a large, intricate braid and is smiling while giving a thumbs-up gesture with both hands.

*«Я бы попросила Министерство экономики: вместе с Министерством аграрной политики **давайте разрабатывайте законопроект о детском питании»***

Юлія Тимошенко, Прем'єр-міністр  
України



Спасибо за внимание!

Вопросы?

**Таисия Стадниченко**

Генеральный директор «Михайлов и партнеры. Украина»

[stadnichenko@m-p.ua](mailto:stadnichenko@m-p.ua)

+380 44 220 16 92

Киев,

ул. Гончара 74Б, оф. 23.