

DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-2-52-63
УДК 004:658(045)

Кризис-коммуникации как ключевой фактор успеха организационного антикризисного управления

Т.И. Алифанова,
МГУ имени М.В. Ломоносова,
Москва, Россия
<https://orcid.org/0000-0002-6939-5704>

АННОТАЦИЯ

Спрос на информацию растет стремительно и будущее организаций все больше зависит от использования преимуществ, предоставляемых информацией и информационными технологиями, быстрое развитие которых привело к переосмыслению самой сущности глобальной экономики. В эпицентре этого явления находится процесс, который одна из крупнейших технологических компаний нашего времени Lucent Technologies называет «коммуникационной революцией». Данная статья предлагает рассмотрение кризис-коммуникаций в качестве основного инструмента в корпоративном антикризисном управлении в современной практике, когда в условиях глобального перепроизводства однотипных продуктов, свободного доступа к информации и наличия равных технических возможностей для конкурирующих сторон особое значение приобретают нематериальные активы, монетизированная стоимость которых пропорционально зависит от качества внешних корпоративных коммуникаций. Управление кризис-коммуникациями, объединяя в себе механизмы антикризисного управления, технологии связей с общественностью, коммуникативные технологии и методы управления рисками в современных условиях изменчивости внешней среды, является тем универсальным инструментом, который непосредственно формирует стоимость нематериальных активов, а следовательно, и репутацию компаний. В настоящей статье представлены примеры успешного применения кризис-коммуникаций для повышения собственной капитализации инвестиционными и финансовыми организациями, телекоммуникационными компаниями, предоставляющими электронные услуги и разрабатывающими программное обеспечение, т.е. компаниями, сфера деятельности которых связана с нематериальными активами и наиболее существенно зависит от эффективности управления кризис-коммуникациями.

Ключевые слова: нематериальные активы; кризис-менеджмент; репутационный капитал; кризис-коммуникации; стоимость бренда; управление кризис-коммуникациями; позиционирование; информационные вирусы

Для цитирования: Алифанова Т.И. Кризис-коммуникации как ключевой фактор успеха организационного антикризисного управления. *Управленческие науки*. 2018;8(2):52-63. DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-2-52-63



DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-2-XX-XX
UDC 004:658(045)

Crisis Communications as a Key Factor of Successful Corporate Anti-Crisis Management

T.I. Alifanova,

Moscow State University
named after M.V. Lomonosov,
Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-6939-5704>

ABSTRACT

The paper reviews crisis communications as the main marketing instrument of corporate anti-crisis management in its operational practice affected by the global oversupply of generic products, free access to data bases and availability of equal technical feasibility of competing agents, which lays special emphasis on intangible assets whose monetary value is proportionate to the quality of external corporate communications. Combining the mechanisms of anti-crisis management, public relations technologies, communication technologies and risk-management techniques in the modern volatile environment, crisis communication management is a generalized instrument which naturally creates the value of intangible assets, hence the company's goodwill. The article presents the examples of successful use of crisis communications for the increase of their own capitalization by investment and financial organizations, telecommunications companies, internet providers and software developers, i.e. companies specializing in non-tangible assets and relying on the efficient use of crisis communications.

Keywords: intangible assets; crisis management; goodwill; crisis communications; brand value; crisis communications management; positioning; informational viruses

For citation: Alifanova T.I. Crisis communications as a key factor of successful corporate anti-crisis management. *Management Sciences*. 2018;8(2):52-63. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-2-52-63

Введение

В научно-исследовательских разработках в области управления организацией значительное место отводится вопросам изучения кризисных ситуаций и кризисного управления, и, независимо от того, касается ли это зарождения кризиса, управления им или его завершения, эти исследования продолжают сопровождаться целым рядом важных открытий, хотя необходимо признать, что их результаты все же остаются достаточно фрагментированными. Особый интерес в этом отно-

шении представляет интегрированный подход к изучению кризисов и управления ими в контексте исследований в области таких дисциплин, как стратегический менеджмент, теория организации, организационное поведение, общественные отношения и корпоративные коммуникации. При этом динамика изменения кризисного состояния организации отслеживается как с точки зрения внутренней (внутриорганизационной), так и с точки зрения внешней (взаимоотношений с внешними стейкхолдерами) перспективы.

Освещению лежащих в ракурсе первой, внутриорганизационной перспективы вопросов управления рисками, комплексными системами и технологиями посвящена классическая работа Перроу, а также совместное исследование Бигли и Робертса [1, с. 1; 2, с. 1281]. Исследования в области второй перспективы с акцентом на отношения организации с внешними стейкхолдерами и опорой на теории формирования социального восприятия были проведены в работе Банди и Пфarrerера, а также Кумбса [3, с. 345; 4, с. 163]. Последняя перспектива будет рассматриваться в контексте настоящей статьи в качестве приоритетной.

Не останавливаясь на хорошо известных базовых определениях кризиса, кризис-менеджмента, кризис-коммуникаций и т.д., выделим в организационном кризис-менеджменте исключительно важную роль формирования положительных отношений со стейкхолдерами. Из обширного списка стейкхолдеров (ГОСТ Р ИСО/МЭК 15288:2005, ISO/IEC 29148:2011, ГОСТ Р ИСО/МЭК 12207:2010, OMG Essence)¹ нас будут интересовать главным образом потребители. Ключевым элементом формирования конструктивных взаимоотношений со стейкхолдерами, по мнению большинства исследователей, являются коммуникации. Такие признанные авторитеты в области изучения проблематики кризиса и кризис-менеджмента, как, например, Кан, Улмер и Кумбс, отмечают, что тесные связи, гибкость и открытые коммуникации со стейкхолдерами в предкризисной фазе смогут не только помочь определить предпосылки возникновения кризиса, но и хеджировать возможные риски [5, с. 377; 6, с. 1; 7, с. 1].

Как известно, ведущую роль в управлении непосредственно кризисом играют ответные стратегии или, как это определяют Банди и Пфarrerер, «набор скоординированных менеджментом кризис-коммуникаций и действий, с помощью которого организация может повлиять на формирование восприятия кризиса стейкхолдерами» [8, с. 345]. Краеугольным камнем, заложенным в основу ответных стратегий, является теория атрибуции, утверждающая, что индивидуумы склонны приписывать ответственность за те или иные негативные события посторонним лицам, и ситуационная теория кризис-коммуникаций

Кумбса, утверждающая, что чем большую ответственность стейкхолдеры приписывают организации, тем худшим становится ее восприятие ими.

В приведенных выше работах Банди и Пфarrerер параллельно с Кумбсом также отмечают, что неотъемлемой составляющей ответных стратегий, направленных на поддержание корпоративной репутации посредством осуществления организацией эффективных кризис-коммуникаций, являются функциональные коммуникации и действия, направленные непосредственно на защиту интересов стейкхолдеров, даже при условии существования определенных рисков для внутриорганизационной производственной деятельности. Здесь необходимо добавить, что речь идет о таком интегрировании внутренней и внешней перспективы организационной деятельности, которая в результате могла бы обеспечить максимально возможную устойчивость организации во время кризиса.

Как известно, средства массовой информации играют ведущую роль в формировании восприятия и интерпретации кризиса стейкхолдерами [9, с. 590]. В частности, это относится к социальным оценкам организации на посткризисном этапе, включая оценку репутации организации, ее легитимности и доверия к ней, как это будет показано ниже на примерах построения организациями внешних коммуникаций со стейкхолдерами [10, с. 1131].

Позиционирование бренда

Ввиду того что в современных реалиях постиндустриального информационного общества в стоимости предприятий значительно возросла доля нематериальных активов, частью которых является монетизируемая стоимость репутации, особенно актуально встал вопрос обеспечения репутационной безопасности, которая преимущественно определяется внешними коммуникациями компаний. Практика показала, что такие традиционно используемые методы продвижения продуктов на современных рынках, как реклама, стимулирование сбыта, участие в выставках и ярмарках, утратили свою эффективность, а успешная корпоративная деятельность начала существенно зависеть от создания компанией позитивного общественного мнения, гудвилла или репутации, формирующих добавленную стоимость.

¹ URL: <https://ru.wikipedia.org/> (дата обращения: 14.03.2018).

Со второй половины XX в. репутацию предприятий и их узнаваемых продуктов формировали и поддерживали с помощью таких инструментов, как позиционирование бренда и создание комплекса представлений потребителя о торговой марке, включающего в себя набор стереотипов, символов и эмоциональных ощущений. В этом смысле ключевая роль во взаимоотношениях производителя и потребителя отводится восприятию последним предлагаемого продукта и влиянию, которое способен оказать производитель на формирование этого восприятия.

Согласно определению И. А. Быкова, «позиционирование бренда (brand positioning) — это место на рынке, которое бренд занимает в восприятии потребителей. Позиционирование направлено на дифференциацию атрибутов бренда, выгод пользователя и целевых сегментов» [11, с. 70]. В целом процесс позиционирования заключается в том, чтобы сформировать в сознании потребителя определенное позитивное представление о продуктах компании, идее или человеке. Суть позиционирования состоит в том, чтобы найти не занятую другими товарами-конкурентами позицию, нишу или новую категорию под позиционируемый в восприятии потребителя товар и в дальнейшем заполнить ее необходимой информацией. «Основной принцип позиционирования состоит не в том, чтобы создавать нечто новое и отличное от других, а в манипулировании тем, что уже живет в умах потребителей, использовать уже имеющиеся связи» [12, с. 15]. И данное «манипулирование» заключается не в пассивном управлении сознанием или обмане, а в том, чтобы предложить потребителю посмотреть на продукт под выгодным для компании углом зрения. «Если потребитель вдруг увидел продукт так, как предложила компания, то это и будет началом позиционирования товара, которое со временем становится реальностью» [13, с. 782].

Согласно Э. Райсу и Дж. Трауту, потребитель ранжирует в сознании все известные ему марки, относящиеся к товарной категории, отдавая предпочтение тем, которые находятся на ее вершине. Считается, что он в состоянии запомнить первые три-четыре марки лидера. Чтобы марке быть запоминаемой, нужно либо связать ее с позицией марки лидера, либо стать лидером во вновь созданной товарной категории. Упомянутые авторы предлагают определять позиционирование

как организованную систему по нахождению в человеческом сознании открытых участков для создания стереотипов, которые заполняются в соответствии с принципами эффективных коммуникаций, но только в определенное время и при необходимых обстоятельствах.

Управление кризис-коммуникациями, объединяя в себе механизмы антикризисного управления, технологии связей с общественностью, коммуникативные технологии и методы управления рисками в современных условиях изменчивости внешней среды, является тем универсальным инструментом, который непосредственно формирует стоимость нематериальных активов, а следовательно, и репутацию компаний.

Но в бизнес-среде восхищение позиционированием со временем угасло. В последнее время все больше исследователей замечают, что мероприятия по применению такого инструмента, как позиционирование, легко могут быть «обезврежены» с помощью аналогичных действий конкурентов либо незначительным недостатком, замеченным конкурентами или потребителями с последующим широким распространением информации о данном недостатке с помощью современных каналов обмена информацией. Участники высококонкурентных рынков со временем начали исследовать и копировать стратегии позиционирования лидеров, что в итоге проявилось в схожести марочных позиций конкурирующих компаний в сознании потребителя, который «порой не мог отличить один бренд от другого, а следовательно, не мог строить свои предпочтения» [13, с. 782]. Для компаний, потерявших в результате незащищенности от копирования свои марочные позиции на рынке,

где продукты от разных производителей по своим потребительским свойствам практически ничем не отличаются, снижение цены стало единственным эффективным методом конкуренции. Для таких компаний противостояния в позиционировании сменились ценовыми войнами, которые приводят их участников к работе на грани рентабельности и в итоге к банкротству.

***В современных реалиях
постиндустриального
информационного общества
в стоимости предприятий
значительно возросла доля
нематериальных активов, частью
которых является монетизируемая
стоимость репутации.***

Примером данных процессов является некогда удачное позиционирование автомобильной торговой марки Volvo, которая в формировании восприятия потребителей делала акцент на обеспечении их наивысшей безопасности, реализованной в представляемых компанией автомобилях. Широко известны рекламные ролики и постеры, демонстрирующие невероятные характеристики прочности кузовов и ходовые показатели автомобилей данной марки. С 1988 г. буклеты компании Volvo представляли автомобили как атрибут успешных бизнесменов и бизнес-леди. Основные иллюстрации были посвящены демонстрации успешной жизни и карьеры владельцев автомобилей данной марки, например красивая пара на фоне заката выходит из престижного бизнес-центра, владелец освещаемой бликами фонарей Volvo-740 открывает дверь своей спутнице. Схожие мотивы были и в позиционировании автомобилей Mercedes-Benz, но на следующих страницах рекламных буклетов компании Volvo была изображена структура пространственной рамы автомобиля и знакомая выпускникам технических вузов по курсу сопромата эпюра распределения моментов сил, протекающая в каждом элементе рамы. Позиционирование продуктов от

Volvo строилось на престиже марки и безопасности, применяемых в их продуктах решений и это была невероятно успешная стратегия.

В тот же период времени буклеты от Volkswagen демонстрировали только сам автомобиль, обычно на белом фоне, и делали акцент на разнообразии двигателей, материалов отделки и вариантов комплектации. Буклеты от Porsche демонстрировали спортивные успехи, от BMW — двигатели и трансмиссию, от Toyota — повседневную практичность. У каждого производителя была своя ниша позиционирования. Но в некоторый момент, когда идея первостепенности характеристик безопасности автомобилей охватила сознание потребителей, большинство автопроизводителей переключили внимание на формирование репутации своих компаний как уделяющих внимание в первую очередь безопасности их продуктов, тем самым лишив компанию Volvo конкурентного преимущества, которое обеспечивало их долю рынка.

Та же участь постигла и с другую шведскую компанию — SAAB, делавшую ставку в удержании части рынка с помощью высокотехнологичных бензиновых двигателей. Когда массовое внимание автомобилистов и соответственно автопроизводителей переключилось на высокотехнологичные двигатели, компания для удовлетворения потребителей стала предлагать «еще один» автомобиль с высокофорсированным двигателем. SAAB вскоре поменял владельца и даже отказался от своих легендарных разработок, видя в них причину своей несостоятельности, но позже в печати появились следующие сообщения: «в связи с резким падением спроса на автомобили марки SAAB, принадлежащие шведскому дочернему представительству автогиганта компании SAAB Automobile, а также ростом долговых обязательств компании в 2010 г., принято решение выставить ее на продажу»².

Аналогично вследствие позиционирования автомобилей от Mercedes и BMW как наиболее доступных автомобилей премиального сегмента, сочетающих лучшие технические решения с наивысшим уровнем комфорта для пассажиров, были доведены до банкротства компании Rolls Royce и Bentley, некогда нацеленные на выпуск

² URL: http://finforum.org/page/index.html/_/auto/saab-volvo-prodalsa-kitaju-r31900 (дата обращения: 14.03.2018).

История стоимости футбольных клубов (нематериальная составляющая)

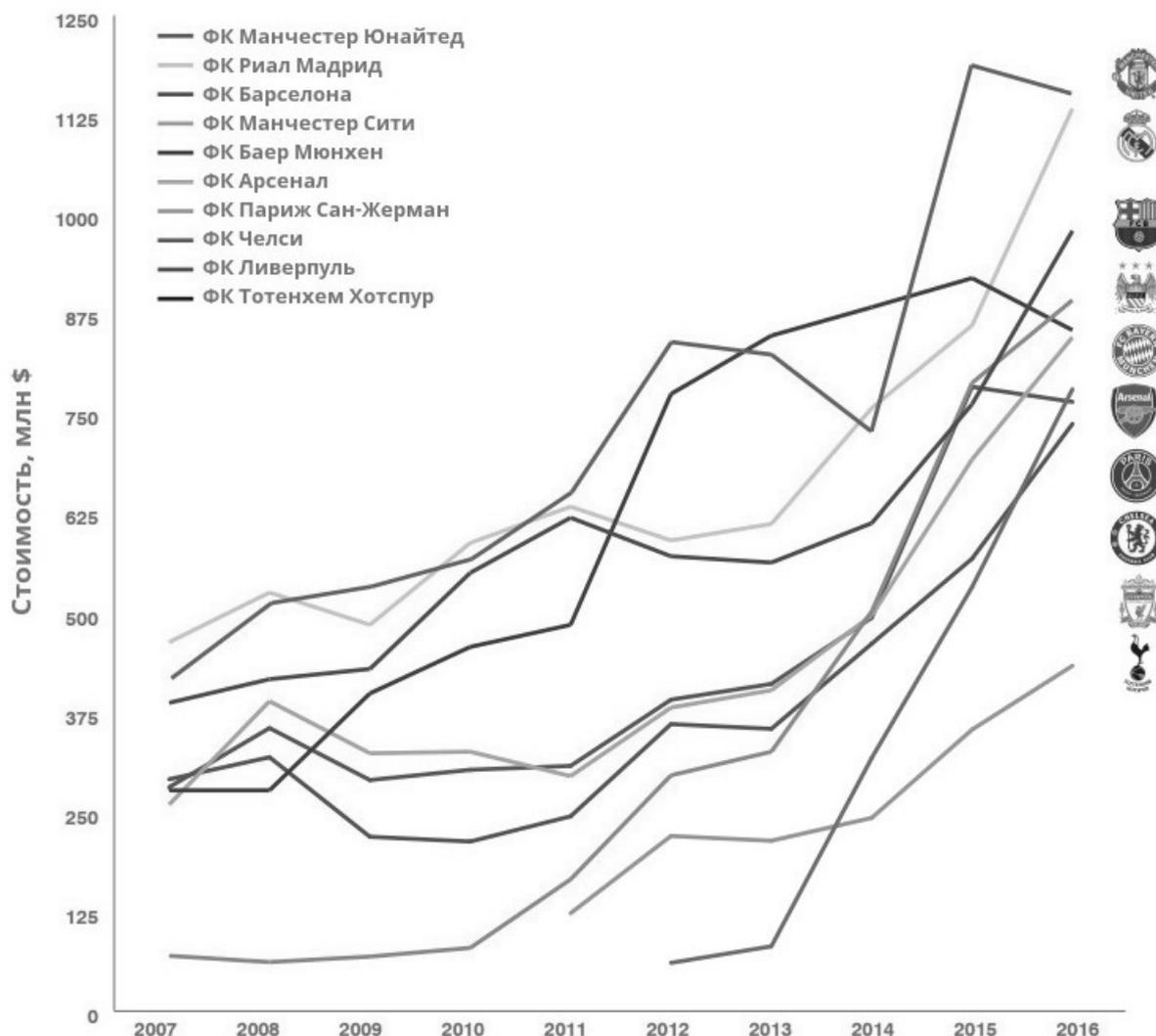


График истории стоимости футбольных клубов / The worth of football clubs in retrospective

Источник / Source: URL: http://brandfinance.com/images/upload/football_50_report_for_print.pdf (дата обращения: 14.03.2018 / accessed 14.03.2018).

любой ценой, но лучших в техническом плане и наиболее роскошных автомобилей.

Данные процессы по смещению компаний с устойчивых рыночных позиций не обошлись и без дискредитации их позиций. Относительно Volvo до сведения широкой общественности были доведены их судебные тяжбы с неудовлетворенными безопасностью клиентами. SAAB в прессе необоснованно называли устаревшими. Кроме того, данная марка, выпускающая исключительно бензиновые автомобили, сильно пострадала

вследствие формирования в Западной Европе мнения о недостатках бензиновых автомобилей. В развлекательных телевизионных шоу высмеивались «прожорливые» и дорогие английские автомобили, выпуск которых также вскоре был сокращен.

Приведенные факты указывают, что такому столь удачному инструменту, как позиционирование, необходимо дополнение, обеспечивающее безопасность осуществляемых с его помощью решений. А поскольку основные репутацион-

ные угрозы исходят из сферы коммуникаций и касаются непосредственно нематериальных ресурсов, таких как гудвилл и стоимость бренда, эффективное управление кризис-коммуникациями в паре с позиционированием — наиболее очевидное решение, которое обеспечивает дальнейшее развитие в данном направлении.

Репутационная капитализация профессионального спорта

Применение кризис-коммуникаций актуально и для таких областей социальной деятельности, как искусство, досуг и спорт. Ранее данные сферы свободного времяпрепровождения общества не интересовали крупный бизнес, сейчас же они имеют одну из наибольших капитализаций и подчиняются методам корпоративного управления.

Высокая капитализация профессионального спорта и усилившаяся в нем доля нематериальных активов создает все предпосылки к управлению кризис-коммуникациями в спорт-менеджменте. Поскольку стоимость участников «большого спорта» зачастую определяется их имиджем, который относится к нематериальным активам, то соответственно стоимость объектов спорт-менеджмента также может быть регулируема управлением кризис-коммуникациями. Многочисленные допинговые скандалы, атаки на имидж спортивных команд и отдельных спортсменов требуют соответствующих методов реагирования. Прежде всего данные методы направлены на защиту и увеличение стоимости нематериальных активов, таких как репутация, что является компетенцией управления кризис-коммуникациями.

Предмет исследования имеет практическую пользу не только для «коммерческого спорта». Недавний пример информационного реагирования на отстранение параолимпийской сборной продемонстрировал слаженность действий спортсменов и представляющих их интересы лиц в осуществлении кризис-коммуникаций. Правильные внешние коммуникации обратили предполагаемый репутационный кризис против его инициаторов, а спортсмены, несмотря на утрату возможностей продемонстрировать свои достижения и заработать награды, получили мировую поддержку и тем самым повысили как свою репутацию, так и престиж государства. Впоследствии подобная практика применялась

в защите репутации российской олимпийской сборной, также подвергнувшейся дискредитации от международных организаций.

Легче всего показать коммерческую пользу репутации в спорте на примере футбола. Если проанализировать график стоимости футбольных клубов, можно заметить некоторую зависимость их стоимости от спортивных достижений. При этом для одних клубов кривая стоимости в зависимости от побед росла выше, напротив, у других иногда даже и не повышалась, как, например, после победы ФК Manchester United в 2009 г. Если для одних клубов их профессиональные поражения снижали стоимость, то для других были не так ощутимы. Но иногда стоимость росла и при отсутствии значительных успехов (Manchester United, 2015 г.).

Можно сделать вывод о том, что стоимость футбольных команд не совсем линейно зависит от их спортивных достижений и единственным, чем можно объяснить данное несоответствие, является то, что стоимость определяется не в соответствии с объективными причинами, а вследствие сформированного мнения общественности. Также на графике видна общая тенденция к росту стоимости футбольных клубов. Учитывая тот факт, что разница в отклонениях стоимостей соответствует аналогичной разнице, например в предоставлении спонсорской помощи, а также то, что присутствует возможность корректировать показатели стоимости спортивных клубов в некотором диапазоне отклонений с помощью инструментов формирования репутации, можно утверждать, что спорт может получить значительные дивиденды независимо от самих спортивных достижений.

Репутационные элементы капитализации в искусстве

В настоящее время значительно возросла капитализация современного шоу-бизнеса, работающего в соответствии с принципами корпоративного управления. Репутация людей искусства на данный момент является наибольшим для них или для их продюсеров активом. Поддержание необходимой репутации является наиболее важным мероприятием для успеха современных звезд эстрады. По сути известных музыкантов от неизвестных отличает только эффективность мероприятий по созданию репутации, схожих

с методами управления кризис-коммуникациями. В эпоху технологий обработки вокала и широкого доступа к инструментам создания качественного музыкального сопровождения только правильная подача в обществе определяет востребованность эстрадных исполнителей. Иными словами, управление кризис-коммуникациями может рассматриваться как метод продюсирования в области искусства.

Подобная ситуация складывается и с представителями других профессий, успех которых определяется предпочтениями аудитории. Именно умение создать правильный имидж с помощью коммуникаций определяет успех как индивида, так и организации.

Формированию стоимости посредством поддержания репутации подвержены и неодоушевленные предметы. Показателен пример «феноменальной» скрипки Страдивари, которая проиграла в слепом тесте по качеству звучания современным массово производимым скрипкам³. Тест организовали скрипичный мастер Джозеф Кертин и специалист по акустике Клаудия Фритц из французского Университета имени Пьера и Марии Кюри. В тесте участвовали лучшие скрипачи мирового класса с закрытыми глазами. В результате теста скрипачи ни на ощупь, ни на слух не могли определить, на какой скрипке они играют, в большинстве отдавая предпочтение современным скрипкам. С открытыми глазами же восхищались старинной скрипкой.

Информационное сопровождение вывода на рынок компанией «Ниантик» продукта «Покемон Го»

Относительно сферы информационных технологий можно привести пример информационного сопровождения вывода на рынок компанией «Ниантик» своего продукта «Покемон Го» (Pokemon Go) и осуществленных при этом мероприятий по управлению коммуникациями. Всего за неделю после выхода рассматриваемая игра получила большую популярность. За рекордно короткий период времени данный продукт стали использовать 100 млн человек по всему миру, а суммарный заработок ее владельцев за 2 месяца, по данным компании

Sensortower, составил уже более 440 млн долл.⁴ Сам продукт не обладает значительными техническими инновациями. Примечательно, что до выхода данной игры существовало множество аналогичных продуктов и даже того же разработчика (Ingress, 2012 г.)⁵, а после выхода Pokemon Go на рынке появилось множество схожих продуктов от других разработчиков. Но ни один из аналогов не получил даже тысячной доли популярности, и это подтверждает мнение о том, что данный продукт сам по себе не представляет какой-либо ценности. Согласно исследованиям⁶, феноменальной популярностью продукт компании «Ниантик» обязан новейшим технологиям вирусного распространения информации, в том числе и с помощью управления кризис-коммуникациями, применяемого на этапе вывода продукта на рынок. На данный момент уже известно, что ответствен за столь эффективное продвижение изначально безнадежного продукта бывший исполнительный директор крупнейшей рекламной сети «Хавас Ворлдвайд» (Havas Worldwide) Дэвид Джонс (David Jones), который входит в состав инвесторов компании «Ниантик»⁷ и имеет возможность прямого выхода на крупнейшие мировые СМИ.

Используя возможности доступа к СМИ, за год до презентации игры достаточно регулярно, а именно через каждые 5 дней во многих изданиях для взрослой аудитории размещались статьи об игре, которая своим внешним видом и логикой была скорее ориентирована на детскую аудиторию. Данные статьи размещались в таких авторитетных изданиях, как USA Today, Forbes, The Guardian, NY Times, Washington Post, The Telegraph, Fortune, Weekly Entertainment, Daily Mail, Evening Standard, Independent, Cosmopolitan, Hollywood life⁸. С приближением старта распространения игры количество и частота публикаций материалов, посвященных игре, экспоненциально увеличивались. После презентации все, что было

⁴ URL: <https://sensortower.com/blog/> (SEP 1ST, 2016) обращение: 14.03.18).

⁵ URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Ingress> (дата обращения: 14.03.18).

⁶ URL: <https://habrahabr.ru/post/306522/> (дата обращения: 14.03.18).

⁷ URL: <https://nianticlabs.com/blog/niantic-inv/> (дата обращения: 14.03.18).

⁸ URL: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1cWXIo-dziXtAMLiq8vyehjuR9tB6mьpk2hw2f9odCY/edit#gid=0> URL: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1cWXIo-dziXtAMLiq8vyehjuR9tB6mьpk2hw2f9odCY/edit#gid=0> (дата обращения: 14.03.18).

³ URL: <http://www.independent.co.uk/arts-entertainment/classical/news/modern-violins-beat-stradivarius-made-instruments-in-a-blind-test-9244976.html> (дата обращения: 14.03.18).

как-то связано с игрой, широко освещалось во всех англоязычных СМИ, также к ним подключились и национальные, в том числе российские (RT).

Пиком информационной атаки можно считать 9-й день после выхода игры, когда одновременно на каналах двух ресурсов — Vimeo (аккаунт зарегистрирован за неделю до публикации) и Youtube появляется знаменитое видео, снятое в Централ Парке Нью Йорка (Central Park NY)⁹. Примечательно, что оба канала содержат только одно это видео и зарегистрированы коммерческой организацией, специализирующейся на лицензировании видеороликов, платным медиабанком www.jukinmedia.com. В дальнейшем выяснилось, что первоначальный трафик данных видеороликов создавался с помощью крупных медиасетей, причем нагрузка на оба канала была равномерна и регулировалась с помощью распределения между различными медиаагрегаторами, что говорит о координации действий тех, кто участвовал в создании данного медиаэпизода. В тот же день события в Централ Парке были освещены и в программах новостей практически всех мировых телекомпаний.

Эффективное управление кризис-коммуникациями в паре с позиционированием — наиболее очевидное решение, которое обеспечивает дальнейшее развитие.

На данный момент интерес к игре упал. Напротив, нельзя переоценить высокую значимость данного проекта в качестве материала для исследований современных методов организации коммуникаций, имеющих своей целью увеличение стоимости нематериальных активов корпораций, и примера управления кризис-коммуникациями, в особенности осуществляемых на уровне топ-менеджмента.

Если анализировать данный проект в целом, то, несмотря на значительные затраты по осуществлению управляемых внешних коммуникаций, основ-

ные цели заинтересованных сторон были достигнуты. Учитывая все факторы и показатели, которые на данный момент можно получить из открытых источников, выделим следующие предполагаемые цели для каждого участника данного проекта.

Для компании «Нинтендо» (Nintendo), владеющей 68% «Ниантик»:

1. Повышение капитализации (на данный момент в 1,5 раза).
2. Увеличение стоимости ее нематериальных активов и поднятие репутации.
3. Вывод компании из длительной депрессии, спровоцированной кризисом неудачного старта продаж ее предыдущего продукта — консоли Wii U, представленной в 2013 г.

Для компании Google, кроме получения материальной и нематериальной прибыли, данный проект позволил проверить возможности своей геоинформационной системы, а также подготовить аудиторию к выходу на рынок новых сервисов, основанных на данной системе.

Для остальных инвесторов, кроме огромной прибыли, данный проект был тестированием возможностей коммуникаций, и в частности управления кризис-коммуникациями, с помощью которых формировалась заинтересованность продуктом и создавалась репутация компании.

Наверное, это не последнее использование подобных технологий, и для работы в новых условиях современному бизнесу необходимо изучить данные технологии, чтобы либо обезопасить себя от рисков применения их конкурентами, либо быть участником тех преобразований, которые наиболее емко описывает фраза Дэвида Джонса, ответственного за успех компании «Ниантик», из его интервью, данного изданию Business Insider: «Реальные продуктовые магазины могут продавать виртуальные ягоды»¹⁰.

Презентация смартфона Galaxy компанией SAMSUNG

Следующий пример из последних событий мировой бизнес-арены показал, какими значительными последствиями может обернуться пренебрежение компаний к совершенствованию методов управления кризис-коммуникациями.

⁹ URL: <https://vimeo.com/174821377> (дата обращения: 14.03.18).

¹⁰ URL: <https://uk.businessinsider.com/david-jones-on-his-niantic-pokemon-go-investment-2016-7> (дата обращения: 14.03.18).

В начале 2016 г. компания Samsung представила на сверхприбыльном рынке персональных средств коммуникации смартфон Galaxy Note 7, который по своим потребительским качествам значительно превосходил анонсируемые продукты конкурентов. Но незадолго до презентации новых продуктов (также с индексом 7) от основного конкурента корейской компании, американской компанией Apple, против флагманского продукта от Samsung была развернута мощная кампания по дискредитации, в которой были задействованы медиасети, использованы инструменты формирования мнений с помощью сети Интернет, а также откровенно принимали участие многие общественные и государственные организации. Конкретно целью программы по дискредитации было сформировать общественное мнение об опасности возгорания нового смартфона от Samsung, что косвенно отразилось бы и на опасениях потребителей по поводу безопасности других устройств компании.

Механизм кампании заключался в следующем: незадолго до презентации новых продуктов Apple в СМИ интенсивно освещались неподтвержденные случаи возгорания конкурирующего продукта от Samsung; далее подозрения о возгораниях стали поводом для запрета многими общественными и государственными организациями использования данного устройства. Так, буквально на следующий день после презентации Apple 8 сентября 2016 г. Федеральная авиационная администрация запретила пользоваться пассажирам на борту самолетов устройством Samsung Galaxy Note 7. А уже 9 сентября Американское общество защиты прав потребителей¹¹ запретило использование конкурирующего с новым продуктом от Apple устройства Samsung Galaxy Note 7.

В результате данных коммуникаций не прошло и 3 дней после презентации компанией Apple нового продукта, а основной конкурент уже был полностью устранен. Методы, которыми велась конкурентная борьба, состояли в дискредитации репутации конкурента с помощью управления коммуникациями. За 2 дня кампании по дискредитации Samsung потеряла 14,3 млн долл., а так-

же 10% стоимости компании и вынуждена была отозвать все реализованные и нереализованные продукты верхнего ценового сегмента, представляющие конкуренцию новому продукту от Apple.

Анализируя действия корейского менеджмента, можно с полной уверенностью утверждать, что подобные методы конкуренции либо их застали «врасплох», либо же присутствовал умышленный выбор неэффективных методов коммуникаций в условиях сложившегося для компании кризиса. Например, не проверив достоверность дискредитирующих продукцию компании сообщений, компания Samsung в своих внешних коммуникациях с ними согласилась, а с началом компании по их изъятию закрепила негативное мнение относительно опасности Note 7. Даже после оправдательного для продукции расследования пожарного департамента, на территории которого случилось предположительное возгорание устройства, компания продолжала рассылать взрывобезопасные контейнеры для утилизации их нового смартфона. В дополнение к неверно выбранным шаблонами методам кризис-коммуникаций компания Samsung также продемонстрировала отсутствие в своем составе публичного топ-менеджмента, который мог эффективно осуществлять внешние коммуникации компании в условиях сложившегося репутационного кризиса.

Как итог, вследствие игнорирования подготовки к вероятным кризисным явлениям, а также игнорирования внедрения технологий управления кризис-коммуникациями компания Samsung, несмотря на великолепные как финансовые, так и технические позиции на рынке и отсутствие любого фактического кризиса, на длительное время потеряла свою репутацию и приобрела негативную оценку действий по защите репутации даже у лояльных потребителей.

Выпуск новых интересных рынку качественных продуктов позволил компании Samsung восстановить репутацию в данном сегменте деятельности. Такой способ, как добросовестная работа, также позволяет справляться с последствиями репутационных проблем, однако длительный отклик невербальной коммуникации проигрывает в скорости распространения информации современным средствам вербальных коммуникаций, что продемонстрировала ценой своего банкротства успешный бренд и лидер рынка компания Nokia.

¹¹ URL: <https://cpsc.gov/Newsroom/Press-Statements/Press-Statement-from-the-US-Consumer-Product-Safety-Commission-Regarding-the-Samsung-Galaxy-Note7> (дата обращения: 14.03.18).

С конца 80-х — начала 90-х гг., руководствуясь традиционными для компании принципами менеджмента и маркетинга, Nokia пришла к успеху 2000-х. Основным приоритетом в развитии компании было совершенствование технических и технологических возможностей для удовлетворения запросов потребителей. Компания из года в год получала титул самой быстроразвивающейся, в профильной литературе была образцом для подражания. В некоторой мере сам развивающийся сегмент рынка и удачно занятая позиция лидера вытолкнули компанию на волну стремительного роста. Задачей руководства компании было балансировать на гребне. Тогда в компании не задумывались о кризисе и, очевидно, не интересовались такими понятиями, как управление кризис-коммуникациями. В компании Nokia не ожидали нападения и, вероятно, даже не подозревали о том, что можно менять потребности клиентов посредством массовых коммуникаций. В то же время с помощью различных каналов коммуникаций активно распространялись сообщения об архаичности технологий компании и, несмотря на разнообразие технологий компании Nokia, аналогичных либо превосходящих технологии конкурентов, в обществе было сформировано негативное мнение об отсталости ее продукции. Значительный репутационный урон был нанесен также и знаменитым высказыванием ее топ-менеджера на собрании акционеров, в котором руководитель, используя аллегорию кризиса компании British Petroleum, назвал свою компанию «стоящим на краю горячей нефтяной платформы»¹².

Впоследствии рецессия у Nokia длилась до 2013 г. — года покупки компании. После покупки

¹² URL: <http://blogs.wsj.com/tech-europe/2011/02/09/full-text-nokia-ceo-stephen-elpo-burning-platform-memo/> (дата обращения: 14.03.18).

Nokia компанией Microsoft, которая получила штат сотрудников, технологии и 650 млн патентов, в сделку вошла также и передача компании Microsoft бренда Nokia. На данный момент бренд выкуплен, однако компания больше не играет какую-либо значимую роль на рынке, подтверждая слова Дж. Бернета и С. Мориарти: «Если люди обладают стойкими предубеждениями относительно репутации компании, крайне трудно изменить их отношение к компании» [14, с. 148].

Заключение

Размышляя об успешных современных компаниях, можно задать вопрос: «Что же выделяет их из ряда аналогичных, имеющих меньшую долю рынка?». Несмотря на различия в организационных структурах и видах деятельности, можно заметить, что часто объединяет ведущих игроков различных рынков наличие большой доли нематериальных активов в стоимости компаний. В мире бизнеса зачастую идеальным случаем увеличения стоимости нематериальных активов является формирование особого отношения к данным активам со стороны потребителей, покупателей, стейкхолдеров. Иными словами, конструирование особого осознания ценности нематериальных активов, создание вокруг данных нематериальных активов убеждений относительно их свойств и характеристик, формирование и защита соответствующего общественного мнения. Очевидно, что единственным методом защиты репутации компаний в современных условиях от вероятного наступления репутационных кризисов является особое внимание их к формированию своих кризис-коммуникаций, работа над их совершенствованием и обеспечение условий их осуществления.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Перроу С. Обычные несчастные случаи: Жизнь с высокорискованными технологиями. Принстон, Нью-Джерси: Принстонский университет; 1984. 319 с.
2. Бигли Дж.А., Робертс К.Х. Система управления инцидентами: высоконадежная организация для сложных и неустойчивых задач. Журнал Академии управления. 2001;44:1281–1299.
3. Банди Дж., Пфаррер М.Д. Бремя ответственности: роль общественного одобрения в начале кризиса. Обзор Академии управления. 2015;40:345–369.
4. Кумбс У.Т. Защита репутации организаций во время кризиса: разработка и применение ситуационной теории кризис-коммуникаций. Обзор Корпоративная Репутация. 2007;10:163–176.

5. Кан У.А., Бартон М.А., Феллоус С. Организационные кризисы и нарушение реляционных систем. Обзор Академии Управления. 2013;38:377–396.
6. Улмер Р.Р., Селлнау Т.Л., Сиджер М.У. Эффективное общение с кризисом: переход от кризиса к возможности (2-е изд.). Саузенд Оукс, Канада: Сэйдж; 2011. 428 с.
7. Кумбс, У.Т. Непрерывные кризис-коммуникации: планирование, управление и реагирование. 4-е изд. Саузенд Оукс, Канада: Сэйдж; 2015. 459 с.
8. Уайерзема М.Ф., Занг Й. Влияние социального контекста. Стратегическое управление. 2013;34:590–609.
9. Пфarrer М.Д., Поллок Т.Дж., Риндоува В.П. Рассказ о двух активах: влияние известности и репутации фирмы на сюрпризы в доходности и реакции инвесторов. Журнал Академии управления. 2010;53:1131–1152.
10. Быков И.А. Технологии брендинга. СПб.: Факультет журналистики СПбГУ; 2009. 70 с.
11. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование. Битва за узнаваемость. СПб.: Питер; 2001. 15 с.
12. Музыкант В.Л. Маркетинговые основы управления коммуникациями. М.; 2009. 782 с.
13. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход. СПб.: Питер; 2001. 148 с.

REFERENCES

1. Perrow C. Normal accidents: Living with high-risk technologies. Princeton, NJ: Princeton University Press; 1984. 319 p.
2. Bigley G.A., Roberts K.H. The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*. 2001;44:1281–1299.
3. Bundy J., Pfarrer M.D. A burden of responsibility: The role of social approval at the onset of a crisis. *Academy of Management Review*. 2015;40:345–369.
4. Coombs W.T. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*. 2007;10:163–176.
5. Kahn W.A., Barton M.A., Fellows S. Organizational crises and the disturbance of relational systems. *Academy of Management Review*. 2013;38:377–396.
6. Ulmer R.R., Sellnow T.L., Seeger M.W. Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage; 2011. 428 p.
7. Coombs W.T. Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage; 2015. 459 p.
8. Wiersema M.F., Zhang Y. The impact of social context. *Strategic Management Journal*. 2013;34:590–609.
9. Pfarrer M.D., Pollock T.G., Rindova V.P. A tale of two assets: The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and investors' reactions. *Academy of Management Journal*. 2010;53:1131–1152.
10. Bykov I.A. Brending Technologies. St. Petersburg: Faculty of Journalism of St. Petersburg State University; 2009. 70 p. (In Russ.).
11. Ries A., Trout J. Positioning: The battle for your mind. St. Petersburg: Peter; 2001. P. 15.
12. Muzykant V.L. Marketing Basics of Communications Management. M.; 2009. 782 p. (In Russ.).
13. Bernet J., Moriarty S. Marketing communications. Integrated approach. St. Petersburg: Peter; 2001. 148 p.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Татьяна Ильдаровна Алифанова — аспирант кафедры управления организацией экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия
tatyana.alifanova@gmail.com

ABOUT THE AUTHOR

Tatyana I. Alifanova — post-graduate student, Department of Management, the School of Economics, the Moscow State University named after M. V. Lomonosov, Moscow, Russia
tatyana.alifanova@gmail.com