

Антикризисный PR в ОАО «ГМК «Норильский никель».

Студентка: Улина Ольга Сергеевна

Научный руководитель: Феньвеш Татьяна Анатольевна –доцент, канд.фил.наук

Кризисы случаются везде – в экономике и политике страны, в бизнесе, в отношениях между людьми и огромные многомиллиардные компании, такие как ОАО «ГМК «Норильский никель» не исключение. Антикризисный Public Relations (PR) – словосочетание, пока еще не привычное нашему уху. Между тем, это направление в PR – одно из самых востребованных на Западе. А из-за кризиса в нашей стране отечественные компании стали остро нуждаться именно в антикризисном PR. И это становится все более очевидным с каждым днем, стоит только посмотреть новости или просто почитать газеты.

Коротко всю философию кризисного PR можно выразить одной фразой: к решению проблем нужно готовиться задолго до того, как они начались.

Мы живем далеко не в идеальном мире, и непредвиденные обстоятельства могут возникнуть в любое время. Кризисные ситуации сильно влияют на отношения общественных групп к компании. Во время кризисной ситуации компания находится под пристальным вниманием СМИ и общества. Именно в таких ситуациях требуется эффективное использование PR, чтобы не допустить формирования негативного имиджа компании.

Цель работы: проанализировать эффективность мероприятий антикризисной PR - программы ОАО «ГМК «Норильский никель».

Причины кризиса могут быть внешними и внутренними.

Внешние причины кризиса могут быть связаны с:

- тенденциями и стратегиями макроэкономического развития или даже развития мировой экономики
- конкуренцией
- политическими ситуациями в стране

Внутренние причины могут быть связаны с:

- рискованными стратегиями маркетинга
- внутренними конфликтами, например конфликт менеджеров организации
- несовершенством управления
- инновационной и инвестиционной политикой.

Кризисная ситуация характеризуется следующими моментами:

- отсутствие полной информации о кризисе;
- быстрое и непредсказуемое ее развитие;
- отсутствие у компании средств и контроля над ситуацией;
- повышенное внимание СМИ и общества;
- формирование определенного образа компании и определенного мнения по отношению к ней.

Типичные аудитории, с которыми компании стоит активно работать во время кризиса:

- Средства массовой информации, потребители/клиенты, партнеры (внешние аудитории).
- Акционеры/инвесторы, сотрудники, партнеры по маркетинговой цепочке (внутренние аудитории).

Во время серьезных кризисов возникает "вечная" дискуссия между PR-специалистом и юристом на тему "Гласность или закрытость?" Юристы отстаивают традиционную линию поведения: "Все, что Вы скажете, может быть использовано

против Вас". PR- специалисты настаивают на открытости организации (в пределах разумного, конечно). Эта позиция основана на простой логике: если компания сама не предоставит информацию, это сделают конкуренты, некомпетентные или предвзято настроенные лица. Общественное мнение не может быть положительным, если компания закрыта.

Почему СМИ являются ключевой аудиторией общественности во время кризиса?

Во-первых, СМИ склонны искать и транслировать сенсации, конфликты, неоднозначные оценки, слухи и т.д. - это часть их работы. Во-вторых, для СМИ важно, кто первый обнаруживает сенсационный факт, кто первый "раскопает" острую тему. В связи с этим, зачастую, через СМИ может транслироваться непроверенная информация. Природа СМИ такова, что информация через СМИ транслируется быстро и охватывает широкие круги общественности. Кроме того, СМИ имеют право на разъяснение и предоставление достоверной информации - поэтому, как правило, именно представители СМИ начинают первыми "осаждать" компанию и ее руководство, а также обращаться за комментариями в различные организации.

Меры, которые нужно предпринять в первые часы кризиса:

- Централизовать коммуникации (со СМИ должен общаться только один сотрудник, уполномоченный руководством),
- Провести экспресс-мониторинг СМИ, с целью выявить первичный источник негативной информации, масштаб распространения информации, общую тональность публикаций и т.д.
- Создать "штаб" в составе компетентных сотрудников, которые будут непосредственно заняты ликвидацией кризиса.
- Предоставить "штабу" необходимые ресурсы (связь, техника, транспорт, помощники и другие ресурсы).

ОАО «ГМК «Норильский никель» – крупнейший в мире производитель никеля и палладия, один из крупнейших производителей платины и меди. По 25% акций «Норникеля» принадлежит UC Rusal и «Интерросу», около 4% — «Металлоинвесту», еще 8,5% являются квазиказначейскими.

Я буду рассматривать внутренний конфликт, конфликт сторон, а конкретнее это конфликт акционеров ОАО ГМК «Норильский никель» UC Rusal и «Интеррос».

Конфликт является затяжным, т. к. длится около трёх лет и его можно разделить на 2 этапа.

Первый этап: В апреле 2008 г. UC Rusal приобрел блокирующий пакет «Норникеля». Новый акционер тут же попытался добиться объединения двух компаний. «Интеррос» лоббировал альтернативный вариант — слияния с «Металлоинвестом» и «Уралкалием».

Второй этап: Когда «Русал» и «Интеррос» заключали перемирие в 2008 году, эксперты сомневались, что этот худой мир продлится долго. Первые сигналы начала конфликта появились еще в 2009 году - когда стало известно, что на итоговом совете директоров у «Русала» возникло множество претензий к бюджету «Норникеля» на 2010 год. За несколько дней упреки в адрес второго акционера превратились в глобальные претензии к менеджменту ГМК.

Основа конфликта- спор за влияние в ГМК.

Конфликт вокруг «Норникеля» между «Русалом» и «Интерросом» стал самым громким в 2010 году. Он оказался на первом месте по частоте упоминаний в федеральных СМИ – 1254 материала, отмечается в исследовании.

Конфликт имеет открытый характер, поскольку он транслируется по ТВ, радио, о нём много говорят СМИ. Таким образом, можно выделить инструменты антикризисного PR, которые использовали участники конфликта и в какой последовательности. Я буду рассматривать именно период эскалации конфликта.

Основные акционеры ГМК «Норникель» – «Русал» Олега Дерипаски и «Интеррос» Владимира Потанина – спорят за влияние в ГМК. «Стратегию информационной кампании «Русала» можно охарактеризовать как агрессивную и местами истеричную.

«Компания Олега Дерипаски обращалась в надзорные органы, что в глазах общественности поставило ее в позицию безвинно пострадавшей, развязывала кампанию по дискредитации независимых директоров ГМК и даже недвусмысленно намекала на заинтересованность государства в решении проблем в пользу «Русала».

«Русал» создал специальный портал "Спасем "Норильский никель". Данный веб-сайт позиционируется как "стратегия роста «Норильского никеля». На сайте в поддержку «Русала» выложены все накопившиеся претензии к менеджменту "Норникеля".

Действия «Интерроса» «вялые»: холдинг Владимира Потанина на начальном этапе конфликта проявил полную пассивность, «спрятавшись за спину ГМК», и перешел в информационную контратаку только тогда, когда публичное поле конфликта было «выжжено «Русалом».

Трактовка событий, изложенная на сайте «Норникеля», кардинально отличается от интерпретации «Русала». Компания считает важным донести до общественности свою точку зрения на текущие события. И в отличие от «Русала» претензий в адрес противоположной стороны не высказывает, а подводит итоги за два года своей работы и подробно ведёт повествование о дальнейших перспективах роста.

В это же время «Русал» начинает трансляцию серии сюжетов о Норильском никеле на своих дочерних предприятиях «СТС – Прима» и «Авторadio». Некоторые из них были направлены в адрес руководства компании. Вторая тема сюжетов это бедственная экологическая обстановка в Норильске, а также это самый высокий уровень наркомании и заражения ВИЧ-инфекцией в крае.

В свою очередь «7 канал», который является дочерним предприятием Норильского никеля, транслирует сюжеты о проведении различных социальных программ для семей работников завода

Я считаю что, сделать конфликт публичным стремится та сторона, позиции которой слабы: склонение общественного мнения в свою пользу становится дополнительным шансом. Но с другой стороны, слишком «спокойная» и самоуверенная позиция Норильского никеля может привести к снижению лояльности со стороны общества, в том числе и инвесторов.

С целью оценки эффективности PR-мероприятий в условиях данного кризиса было проведено качественное исследование, а конкретно интервью с экспертами-специалистами в области PR-деятельности. Задаваемые вопросы были сконцентрированы на понимании выделении цели, того как формулируются цели и мероприятия программы, насколько эффективен контроль за результатами реализуемых мероприятий - существует ли критерий достижимости цели, отслеживаются ли они специалистами.

В ходе проведённого интервью получены неоднозначные результаты: представители заинтересованной стороны считают свою программу эффективной, сторонние аналитики эти высказывания не подтверждают. Это позволяет делать вывод об определённых проблемах в построении PR-компании, что во многом связано со

слабой обратной связью с внешней аудиторией. Компании зачастую не анализируют результат их PR-деятельности, и какой общественный резонанс она вызывает. Для повышения эффективности антикризисной PR-программы, в том числе и анализируемой компании, необходимо обратить внимание на следующие действия, которые были упущены:

- Определить ключевые аудитории, с которыми нужно активно работать во время кризиса - информировать, встречаться и т.д.
- Установить критерии оценки развития кризиса (начало, нарастание, пик, угасание). Для каждого этапа кризиса, как правило, планируются соответствующие действия.
- Составить список сторонников - лидеров мнений из различных аудиторий, которые могут публично поддержать позицию компании во время кризиса.
- Спланировать систему контроля за эффективностью проводимых мероприятий.