

Страшное слово «кризис»

Ø На рынке коммерческой недвижимости работает немало сильных специалистов по коммуникациям и маркетингу, способных разработать хорошую антикризисную программу. Тем не менее даже крупные компании часто предпочитают привлекать специализированные] агентства, когда кризис уже вошел в конечную стадию, полагая, что ситуация с недостатком предложения на рынке спешет все ошибки. Но репутационные риски ощутимы и в этих условиях, да и наличие сбалансированной антикризисной программы - всегда преимущество.



Девелоперы боятся потерять лицо

Редкий рассказ об антикризисном маркетинге обходится без поговорки «пока гром не грянет, мужик не перекрестится». Даже солидные фирмы предпочитают не думать о плохом раньше времени. «Большинство российских компаний не формируют свою репутацию с момента регистрации юрлица. И к профессиональным коммуникаторам отношение практически не изменилось: их по-прежнему берут в штат, чтобы был факт наличия PR-менеджера, желательно по совместительству и рекламщика, и копирайтера, и бренд-менеджера», - говорит Инга Бычкова, директор по развитию IR-агентства Flash Comm. В том, что антикризисная программа должна быть готова заранее, убеждаются, пару раз наступив на одни и те же грабли. Судя по готовности большинства игроков, пока рынок недвижимости в России один из самых спокойных. «В сферах, где риск возникновения кризисных ситуаций высок (таких как авиация, тяжелая промышленность и т. д.), механизм действия отлажен неплохо. Что же касается компаний, специализирующихся в областях, в меньшей степени подверженных «катаклизмам», то для них кризис становится полной неожиданностью», - рассказывает Михаил Лоскутов, директор по маркетингу холдинга «МИЭЛЬ».

Чтобы «сохранить лицо» даже во время кризиса, к специалистам обращаются по надуманным поводам. «Редко кто признается, что нужно проводить антикризисный маркетинг. Обычно говорят, что есть «проблема», для решения которой им нужно знать мнение потребителя. Хотя все понимают, что кризис находится уже в финальной стадии и необходим комплекс мер для спасения ситуации», - рассказывает **Дмитрий Рыжаков**, директор по развитию бизнеса компании **Step by Step**. Когда заказчик делает вид, что ничего не произошло, агентство работает по правилам «мирного времени», хотя в условиях кризиса нужны другие механизмы и скорости.

«Лучше заранее подготовить несколько сценариев поведения компании, сформировать или определить основные каналы распространения информации в условиях кризиса, сформировать Red Folders (папка кризисного реагирования с шаблонами пресс-релизов, обращений топ-менеджеров компании и т. д.), нежели оказаться беспомощным в самый неподходящий момент», - советует Инга Бычкова.

Рекомендуется регулярно проводить маркетинговый аудит, в ходе которого оценивают такие показатели, как состояние репутации в локальной среде, индекс цитируемое™, известность бренда, восприятие потребителей.

Интенсивная терапия

Крупные компании уже на собственных ошибках поняли, чем антикризисный PR отличается от антикризисного маркетинга. Остальным поясним.

«Антикризисный PR - это реанимация. Надо срочно оживить проект, и нет времени выяснять, отчего он погибает. Антикризисный маркетинг - это уже палата интенсивной терапии. Оживили, теперь можно выяснять, что произошло, и лечить дальше», - доходчиво объясняет **Дмитрий Рыжаков**. - Хрестоматийная ошибка - кинуть весь бюджет на рекламную кампанию. На короткий срок реклама подогреет интерес, но вскоре все вернется на круги своя. Проблему просто заглушают. Зачастую менеджеры, не заметив сразу результат, порываются на все деньги запустить массированную рекламу. Тут и включается мой профессионализм - убедить не принимать поспешных решений. К сожалению, это получается не всегда».

Антикризисный маркетинг оби выходит на сцену, когда нет внешних потрясений, но популярность объекта стремительно падает. Основные причины банальны: неправильный брокеридж и позиционирование, несоответствие заявленному классу. «Антикризисный маркетинг - это работ минном поле. Наиболее эффективный выход из ситуации строится по принципу наименьшего зла. Грубо говоря, мы иногда делаем какое-то большое перепозиционирование торгового центра, а стараемся найти способы, коммуникации, которые просто *поддержат* заданное позиционирование в текущей ситуации», - рассуждает **Дмитрий Рыжакова**.

Заманить серьезную компанию в здание, из которого сбежали предыдущие арендаторы, непросто. Иногда единственное решение - полный ребрендинг. «Со временем ребрендинг становится необходимым для многих проектов офисной и торговой недвижимости. В свое время была успешно проведена реконцепция ребрендинг торгового центра «Охотный Ряд». Однако есть проекты, которые» пойти только «под снос». Так, бил центр «Зенит», строительство которого было заморожено в 1995 году, ври будет когда-нибудь достроен», - считает Екатерина Кутумова, региональный директор по маркетингу и PR Colliers international. Пока рынок не насытился, можно реанимировать любой проект. Единственное условие - готовность самого владельца к переменам. «В ситуации, когда «предложение

превышает спрос, катаклизм могут нанести значительный ущерб собственнику. Однако нынешняя рыночная ситуация может в какой-то мере «спасти» собственника (девелопера или арендодателя). Самая хрестоматийная ошибка - это Даться сохранять молчание, ничего не предпринимать, надеясь «на авось», не принимать участия в минимизации ущерба, - полагает Алексей Жиров, руководитель пресс-службы Forum Properties.

Отмолчаться или покаяться?

В случае форс-мажора подключают PR-инструменты. Чтобы реанимировать проект, надобятся публикации в прессе, публичные заявления, опровержения и комментарии. Не обойтись и без индивидуальной поты с арендаторами. Главное - помнить, к вся информация, которая в этот период ступает от компании, будет мониториться самым тщательным образом. «Одна из иных распространенных ошибок - несогласованность действий представителей компании во время кризиса. Когда сущее-(ют две официальные версии происшедшего это невольно наводит на мысль о том, что компания просто пытается нас обмануть», - предупреждает Михаил Лоскутов. Первый шаг в случае кризиса - определение возможного резонанса. Надо сопоставить последствия открытой и закрытой информационной политики. Если аудитория слишком мала (1-2% от всех клиентов), и только 5% осведомленных об инциденте смогут принять какие-то решения, то проводить масштабную акцию нецелесообразно.

Стандартная для России тактика: уйти в тень, чтобы вызывать как можно меньше интереса у СМИ. Отмолчаться, а когда страсти улягутся, выстрелить с яркой акцией, которая отвлечет от негатива. «Когда открывался «Парк Хаус Казань», четыре месяца в нем единственным арендатором был «Реал». У казанцев создалось мнение, что «Парк Хаус» и «Реал» - синонимы. Мы решили уделить внимание разъяснительной работе: межеванию от «Реала» и четкому позиционированию «Парк Хауса». Началась массивная рекламная кампания. Исследование показало, что за 20 дней мы достигли 82% brand awareness, а до этого было 32%). Люди очень быстро забыли старый стереотип», - вспоминает Алексей Ванчугов.

Худший вариант, когда форс-мажор влечет за собой человеческие жертвы. Однако и в этом случае есть шанс восстановить доброе имя. «В Нижнем Новгороде в только что открытом супермаркете оказалась тележка, не соответствующая полотну эскалаторной дорожки, она сорвалась вниз, убив ребенка. Один из «отцов» города - авторитетный бизнесмен - вышел и покался перед народом. Простили. В данном случае демонстрируется прием антикризисного PR», - приводит пример Григорий Трусов, президент консалтинговой компании «Контакт-Эксперт».

«Если ситуация достигла критической отметки, то ради сохранения своей репутации собственники должны многим пожертвовать. Например, если погибли люди на стройке или произошел какой-то другой несчастный случай, необходимо проводить расследования, выплачивать компенсации пострадавшим и семьям погибших. Арендаторам может быть предложен ряд льгот», - говорит Екатерина Кутумова. Иногда же остается только выжидать. Например, после катастрофы в «Трансвааль-парке», по словам экспертов, на время было приостановлено

строительство всех новых аквапарков. «Обычно после трагедий, несчастных случаев или просто дурной репутации заведения новые владельцы или управляющие дают «отдохнуть месту». Либо оставляя его пустым, либо сдавая в аренду ничем не примечательным фирмам. 2-3 года позволяют восстановить репутацию», - считает Григорий Трусов. Еще один хрестоматийный пример - проект «Царев сад», к которому прочно прилип штамп «самый известный долгострой Кремля». Шлейф криминальных скандалов заставил многих экспертов говорить, что лучшим решением было бы снести все и начать строить с чистого листа. «Я думаю, здание уже не сможет создать себе позитивный имидж. Трудно будет посадить туда известную российскую или западную компанию», - делает прогноз Екатерина Кутумова.

Нравы, как на Диком Западе

«Помимо форс-мажорных ситуаций вроде пожара и наводнения возможна и ситуация, когда кто-то целенаправленно пытается испортить имидж компании. Некоторые игроки могут «сбрасывать» информацию на рынок о своих конкурентах, обвинив их в недобросовестности, рассказав о проблемах с документами на землю или проект. Чаще такое происходит на рынке жилья. Коммерческая недвижимость более цивилизованный бизнес. Здесь прямых атак не так много», - считает Екатерина Кутумова.

Алексей Ванчугов придерживается другого мнения. «Регионы до сих пор напоминают Дикий Запад. Люди, которые раньше стреляли, начали писать статьи. За последние два года я с этим сталкивался раз пять», - описывает проблему эксперт.

Диапазон действий в такой ситуации довольно широк. Например, как вспоминает г-н Ванчугов, когда пошла волна публикаций том, что новый торговый центр опасен для жизни, журналистам устроили экскурсию по зданию. Можно было подняться на крышу, заглянуть во все помещения, посмотреть на любой документ (существовала предварительная договоренность с управляющей компанией). В результате остались только платные публикации, да и их количество стало таять. «Противоположный пример: из Москвы приехал харизматичный чиновник г-н Митволь. Выступил с громким заявлением (которое подхватили все местные СМИ) о том, что торговый центр может представлять угрозу для экологии, и уехал. Поскольку экспертиза показала результаты в пользу ТЦ, было принято решение просто отмолчаться. Если бы заявление г-на Митволя хоть на йоту подтвердилось, этого уже нельзя было игнорировать, а так ситуация выглядела как своего рода аттракцион», - продолжает г-н Ванчугов.

Если же конкуренты прибегли к клевете, достаточно раскрыть карты. «Все зависит от того, насколько информация похожа на правду. Если ссылаются на непонятные источники, «близкие к кому-то», то происхождение такой информации сомнительно и ее можно не воспринимать всерьез. Другой вариант, если кто-то открыто и официально говорит, что здание имеет проблемы. Тогда все гораздо сложнее», - считает Екатерина Кутумова. Основной алгоритм действий здесь - дополнить компрометирующую информацию в нужном ключе и сместить акценты.

Можно перейти от оборонительных действий к ответной атаке. «Когда выходит первая статья и понятен заказчик, агентство собирает максимальное количество материала, который оно может выставить в ответ в местных и федеральных СМИ. Заказчику этого черного PR предлагается выбор: или начало полномасштабной информационной войны, или прекращение уже начатой кампании. В большинстве случаев, если контрудар подготовлен, хотя внешне все будут отрицать свою причастность к появившимся публикациям, негатив прекратится», - раскрывает методы работы Алексей Ванчугов.

Как считает **Дмитрий Рыжаков**, об антикризисном маркетинге чаще всего вспоминают, когда нужно фальшиво обанкротить компанию. «Сейчас рынок формируют рейдеры, которые активно используют маркетинговые инструменты. Чтобы обанкротить компанию в глазах учредителей, проводят ангажированные исследования и говорят, что, например, торговый центр лишился 90% покупателей и что выводить из кризиса уже слишком дорого», - так эксперт описывает теневые методы работы.

По словам Алексея Ванчугова, PR-методы нечасто используют, чтобы разрушить репутацию компании. В ходу более простые и действенные механизмы. «Можно создать за счет PR информационный фон, но не надо забывать, что заказчика такой компании всегда легко просчитать, и он сам себя подставляет под удар», - полагает эксперт.

Ангажированные маркетинговые исследования всегда легко узнаваемы и не имеют отношения к антикризисным технологиям, уверена Екатерина Кутумова. Другой вопрос: как вполне уважаемой компании избежать обвинений в рейдерстве? Один из немногих положительных примеров - судьба Краснохолмского камвольного комбината, на месте которого вырос «Аврора бизнес-парк». «Одно время Краснохолмский камвольный комбинат был едва ли не единственным крупным предприятием, которое закрылось не путем ликвидации производства, а в результате его перебазирования на другую площадку, с исполнением нами всех взятых обязательств. Говоря откровенно, сегодня это большая редкость. Слухи об этом разошлись по рынку, и к нам обратились владельцы акций еще одного предприятия, ставшего объектом рейдерских интересов.

В данном случае сарафанное радио добрых дел работает эффективнее тактики «добрых слов», - рассказывает Алексей Жиров.

С открытым забралом

Проще всего манипулировать конечным потребителем, который легко забывает плохие новости. Когда приходится общаться с бизнес-аудиторией, задача усложняется. Лучшая политика здесь - максимальная прозрачность. «В России это больше вынужденная мера, рассчитанная на западных инвесторов, чем осознанное желание руководства компаний, что нередко приводит к полумерам», - сетует Инга Бычкова. Одно из средств повышения прозрачности компании для инвесторов - переход на международные стандарт отчетности по форме GAAP, IAS или отчетность 20F. «В плане имиджа это сильный ход поскольку число подобных компаний в России невелико», - рассказывает г-жа Бычкова, Кстати, известны случаи, когда из-за коротко» задержки предоставления отчетности акции падали в цене, и наоборот, переход на международные стандарты автоматически повышал интерес инвесторов.

«Когда идет продажа объекта, проигравшие тендер, как правило, заявляют в прессе цену продажи в несколько раз выше или ниже. Для того чтобы покупатель подумал, что либо слишком дорого купил, либо продавец решил, что продешевил, - в зависимости от того, кого хотят подставить», - описывает механизм источник, пожелавший остаться неизвестным. Чтобы восстановить репутацию в бизнес-сообществе, понадобится широкий арсенал средств: специальные мероприятия, публикации в прессе, открытие собрания, письма с разъяснениями потенциальным или существующим клиентам, личные встречи с ключевыми игроками.

Более сложная проблема - выстраивание отношений с чиновниками. Если наступи! кризис в отношениях с властью, стандартная рекомендация - создать благоприятный» информационный фон для переговоров. Но как это сделать? В регионах, чего грех; таить, местные СМИ являются зависимым» от властей. Значит, нужно выходить с

открытым забралом. «В нашей практике был такси случай. Люди договорились с действующим губернатором о предоставлении земли под строительство гостиницы в центре города, губернатор ушел с поста. Следующий поста вил проект под сомнение. Чтобы выстроит с ним отношения, необходимо было создал благоприятный фон. Решили организовал открытую конференцию, пригласить экспертов с мировым именем и доказать, что проекты городу просто необходимы», - раскрывает карты Алексей Ванчугов. Информации должна идти от первого лица - только топь возможен открытый диалог с властью.

Пока механизмы урегулирования кризисных ситуаций на российском рынке находятся в начальной стадии развития. Немногие учитывают репутационные риски. Между тем, как предостерегают специалисты, репутация имеет свое материальное выражение и никакие газетные публикации не изменят и не сформируют реноме компании ил-руководителя, если не позаботиться об этом заранее.