

САНДРА **ОЛИВЕР**

СТРАТЕГИЯ

В ПАБЛИК РЕЛЕЙШНЗ

НЕВА  ЭКОНОМИКС

СОВРЕМЕННЫЙ **БИЗНЕС**

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Сегодня в России много говорят и пишут о публик рилейшнз как о наборе техник, которые отлично справляются с решением дискретных задач. Сандра Оливер предлагает подготовленному читателю рассмотреть стратегические аспекты публик рилейшнз. Я не оговорила, именно подготовленному читателю. Чтобы оценить глубину авторских рассуждений и получить интеллектуальное удовольствие от книги Сандры Оливер, читатель должен быть знаком не только с современными теориями и концепциями управления, но и разбираться в таких предметах, как организационное поведение, управление персоналом, интегрированные маркетинговые коммуникации.

Способность Сандры Оливер, работая на стыке многих управленческих дисциплин, к обобщениям и взвешенным выводам, делает книгу «Стратегия публик рилейшнз» поистине ценным руководством по стратегическому видению своего будущего для тех организаций, которые стремятся к созданию позитивного имиджа, разделяют концепцию социальной ответственности бизнеса и заинтересованы в долгой и успешной жизни в рыночных условиях. Не сомневаюсь, что многие специалисты найдут некоторые положения этой книги спорными или далекими от российского контекста. Тем лучше, значит авторское видение стратегии в такой сфере деятельности, как публик рилейшнз, способно порождать споры, в которых, как известно, и кристаллизуется истина.

Несколько слов о том, кому предназначена эта книга. На мой взгляд в первую очередь творчески мыслящим руководителям высокого ранге т.к. стратегические решения по управлению организацией находятся в у компетенции. С помощью книги Сандры Оливер возможно изменение ; развитие взглядов топ-менеджеров на корпоративную коммуникацию = целом и на функцию публик рилейшнз в организации в частности. Во-вторых, думающим PR-практикам, имеющим уже определенный опыт работы в индустрии публик рилейшнз, способных оценивать свои и чужие достижения и провалы в реализации PR-программ. В-третьих, сту-

дентам и аспирантам, исследующим различные стратегические аспекты коммуникаций. Обращаю внимание будущих читателей также на кейсы (практические случаи), приведенные в конце каждой главы этой книги, каждый из них уникален, в каждом присутствует четкая стратегическая корпоративная позиция в отношении проблем, разрешаемых с помощью публичных рилейшнз.

Хочется верить, что книга, которая находится у вас в руках, заинтересует вас, станет стимулом к процессу осмысления места PR в организации и вызовет желание применить стратегические подходы к публичным рилейшнз на практике.

А. Н. Андреева
ст. преподаватель факультета менеджмента СПбГУ

ПРЕДИСЛОВИЕ

Как только публик рилейшнз достигли уровня зрелой теоретической дисциплины, ученые и практики начали признавать стратегическую роль PR. Публик рилейшнз являются стратегическими не только сами по себе, поскольку формируют системы управления взаимоотношениями между организацией и всеми ее партнерами, но также играют ключевую коммуникационную роль в иных управленческих процессах.

Эта книга предназначена для специалистов-практиков в области PR, имеющих определенный опыт в сфере управления, работающих в различных организациях. Цель этой книги — помочь PR-практикам рассмотреть публик рилейшнз в контексте перспектив бизнеса. По этой причине в книге рассматриваются не только практические средства и приемы, но и вводятся некоторые элементы управленческой теории, относящиеся к разным научным дисциплинам.

В книге затрагивается шесть главных сюжетов. В гл. 1 речь идет собственно о стратегии. Поскольку большинство людей, занимающих высокие посты в компаниях, считают себя «стратегами», Сандра Оливер возвращает нас к размышлениям о сущности стратегии и о том, почему публик рилейшнз являются стратегической дисциплиной.

В гл. 2 автор рассказывает о специфической роли PR внутри компании и о тех преимуществах, которые появляются, если публик рилейшнз придается стратегическое значение.

Дискуссия об имидже и идентичности содержится в гл. 3. Во времена когда спин-технологии достигли, как кажется, своего апофеоза, Сандра Оливер предлагает нам краткий и полезный итог того, как компании приобретают и поддерживают свою репутацию и как следует собирать воедино любые виды деятельности организации, имеющие отношение к публик рилейшнз.

Обращаясь в дальнейшем к теме управления человеческими ресурсами, в главе 4 автор касается темы внутренних коммуникаций, коммуникационной ответственности руководства и той помощи, которую PR-технологии могут оказать в деле управления персоналом.

В академических кругах и в среде практиков идет постоянный спор о том, является ли PR составной частью менеджмента, или наоборот. В главе 5 Сандра Оливер рассматривает эти взаимоотношения. Она очерчивает сферы интересов каждой из дисциплин и случаи их пересечения и взаимодействия. Ее убедительные рассуждения приводят к мысли, что каждая из дисциплин обладает своей собственной ценностью, каждая имеет право на существование, а методы и подходы различных дисциплин могут быть полезны друг другу.

В главе 6 автор рассматривает публик рилейшнз в окружении современных средств массовых коммуникаций и Интернета. Она показывает, в какой мере изменилась природа коммуникаций и какой степени достигло в этой сфере взаимопроникновение различных дисциплин. Также она очерчивает ряд перспективных направлений развития публик рилейшнз в будущем.

Эта книга, к которой приложен разбор нескольких типичных кейсов (случаев из практики), являет собой хорошее дополнение к библиотеке думающего практикующего PR-специалиста. Особенно она будет полезна тем, кто хотел бы обратиться к стратегическим аспектам своей работы. Поэтому она представляет безусловный интерес для студентов, аспирантов и профессиональных исследователей, работающих в области публик рилейшнз и в смежных дисциплинах, а также для руководителей высшего уровня, занимающихся по программе непрерывного повышения квалификации, согласно предложенной Институтом Публик Рилейшнз (IPR) схеме под названием «Профессиональное совершенство».

Книга «Стратегия публик рилейшнз» не относится к разряду легкого чтения. Она требует от читателя серьезного отношения к интеллектуальной составляющей публик рилейшнз и отражения усвоенного материала в практике. В практической деятельности, безусловно, произойдут положительные изменения, если она будет исследована, проанализирована и, когда потребуется, реструктурирована, став по-настоящему стратегической.

Энне Грегори (Anne Gregory)
Редактор серии

ВВЕДЕНИЕ

В этой книге содержится краткий обзор огромного числа теорий и моделей стратегического управления, возникших в последние несколько лет в условиях рынка электронной коммерции и Интернета. Процесс глобализации в сферах промышленности и торговли не только поставил управление публичными реляциями в самый центр современной проблематики, но и позволил прояснить их роль в общем контексте и в отношении к другим корпоративным приоритетам.

. В практической плоскости большинство PR-специалистов компаний осознают, что они в состоянии обеспечить все, что от них требует обычная тактика их работы, -- взаимоотношения с прессой, торговые выставки, публицити, публикации для внутреннего и внешнего использования, в том числе видео-, аудио- и кинопродукцию, годовые отчеты и т.д. Однако руководство компаний ставит перед ними порой непростые вопросы, решение которых требует знания бизнес-стратегий, не говоря уже о стратегии коммуникации и PR-стратегии.

ПРИРОДА ПРОТИВ ВОСПИТАНИЯ

Сегодня природа стратегических публичных реляций является темой довольно интенсивной полемики, и эта книга явилась следствием весьма оживленных бесед. Мозговые штурмы неизбежно порождают моменты истины, а затем этот сырой материал служит развитию самых разных областей знаний. Элемент стратегии присутствует в любом явлении, и PR не является здесь исключением. Подобно менеджменту, это скорее искусство, чем наука, однако в одном мы можем быть уверены: электронная коммерция не только изменила суть теории и практики связей с общественностью, но и привела к необходимости по-новому готовить профессиональных менеджеров будущего поколения. работающих как в рамках компаний, так и в консалтинговых фирмах.

Индустрия PR находится на самом гребне современного развития, отчего то и дело возникает смешение понятий о контексте и границах этой дисциплины. В то время как предмет публичных реляций обычно относят к дисциплинам в области менеджмента, во многих университетах этот предмет понимают не совсем так, поручая его кафедрам маркетинга, кинематографии или массовых коммуникаций. Разуме-

ется, высшее образование должно адаптироваться к условиям информационного общества и ко всем тем сложностям, которые оно привнесит в любые подобные смежные междисциплинарные предметы, и потому «эра знаний» до некоторой степени предоставляет публик рилейшнз неизвестные ранее возможности. Но, тем не менее, одна из них — возможность сравнения с другими, «официально признанными» дисциплинами — подвергает серьезному испытанию академические умы.

Университетское образование устанавливает четкие направления с предписанными критериями достигнутого, уровня образования (знания) и тренинга (навыков) на каждом из промежуточных этапов, по прошествии которых процесс специального обучения считается завершенным, и, как следствие, студенту выдается диплом. Считается, что, приобретая квалификацию профессионального менеджера, студенты должны проявить концептуальное и тактическое понимание предмета на функциональном или операционном уровне.

Сегодня внутри профессионального PR-сообщества идет спор о том, что следует вывести на первый план: тактические, основанные на практике элементы, или подходы, основанные на управленческом мышлении. Третья школа предпочитает сочетание вышеназванных элементов.

Вопрос о том, насколько приемы PR-техник могут быть включены в эту книгу по стратегическому менеджменту, рождает несколько интересных научных дилемм.

Поскольку книга претендует на то, чтобы рассматривать предмет публик рилейшнз на стратегическом уровне, она должна, по определению, исходить из того, что функциональный или операционный механизм PR является понятным и не требующим повторного рассмотрения. К примеру, некоторые студенты, изучающие PR в Институте Паблик Рилейшнз (*Institute of Public Relations*), перед получением диплома уже концентрируются на PR-стратегии, в то время как многочисленные PR-практики, за плечами которых годы профессионального опыта, технической экспертизы подходят к стратегическим публик рилейшнз с каким-то душевным трепетом, когда их приходится рассматривать в теоретическом, бизнес-контексте.

Компромисс может быть достигнут посредством того, что читатель попытается обдумать и определить тактические параметры в ходе дискуссии над примерами, помещенными в конце каждой главы. Итак, книга начинается введением читателя в курс различных определений PR, прежде чем продолжить путь к вершинам стратегии публик рилейшнз, рассматриваемых с управленческой точки зрения в бизнес-контексте.

БЛАГОДАРНОСТЬ

Приношу благодарность всем моим собеседникам за ценные и важные советы и замечания, сделанные мне во время написания этой книги по телефону, электронной почте и при личном общении в ходе конференций по всему миру; всем исследователям, чьи работы процитированы в этом тексте; а также всем специалистам и студентам, с которыми мне на протяжении моей жизни приходилось работать, за их глубокий и живой интерес и участие к моим исследованиям.

Особо хочу поблагодарить такие организации, как *IPRA Golden World Award* за предоставленные мне материалы об успешном PR-опыте, подкомитет образования в сфере прав на интеллектуальную собственность и конкурирующей разработки товаров (*IPR Education and the CPB subcommittee*) за комментарии к студенческим дипломам и эту серию издательства *Kogan Page*, в которой вышла данная книга.

ГЛАВА 1

НЕ ПРОСТО PR: СТРАТЕГИЯ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ В КОНТЕКСТЕ МЕНЕДЖМЕНТА

ОТ ФУНКЦИИ К СТРАТЕГИИ

Когда Институт Паблик Рилейшнз (IPR) опубликовал в 1994 результаты своего экспертного исследования по методу Дельфи (*Delphi Survey*), необходимость дефиниции «паблик рилейшнз» (PR) была вторичной, по сравнению с оценкой места паблик рилейшнз в иерархии требований к исследованиям, предъявляемых членами Института, будь они академическими учеными или практиками. Надежное и достоверное исследование приводит к зрелости любую развивающуюся профессию. Впрочем, если дефиниция все еще является проблемой, то теории, модели, техники и стратегии вовсе остаются абстрактными принципами. Ну и что из этого? Кто смог дать единственное ясное определение бухгалтерии или праву?

Многие организации, впрочем, сочли за благо отказаться от использования термина «паблик рилейшнз» в пользу термина «менеджмент коммуникаций», оказавшегося в названиях их реструктурированных отделов, ранее называвшихся PR-отделами. Подобно термину «менеджмент», паблик рилейшнз могут более полагаться на свое значение и смысл, когда дела идут плохо, чем когда они идут хорошо! Практикам прекрасно известны функции паблик рилейшнз и техники, применяемые для достижения своих целей в контексте бизнеса. В этой главе показано, как стратегические паблик рилейшнз содействуют корпоративной бизнес-стратегии, вовлекая в ее орбиту максимальное число заинтересованных лиц. Но прежде чем обратиться к этому аспекту, необходимо определить само понятие стратегии.

ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЯ?

Дж. Л. Томпсон (*J. L. Thompson*) определяет стратегию посредством понятия конечной цели: «Конечная цель объемлет намерения и цели организации. В ней отражается и общая стратегия всей компании, и конкурентная стратегия в каждой из областей ее деятельности. Функциональные стратегии вносят прямой вклад в конкурентную стратегию» (1995г.). Р. Беннетт (*R. Bennett*) описывает стратегию как «направление, которое выбирает компания для выполнения своей миссии». Г. Минцберг (*A. Mintzberg*) приводит пять случаев употребления слова "стратегия", а именно:

- «план» — сознательно выбранный порядок действий;
- «ловкий прием» — специфический маневр, призванный ввести в заблуждение противника или конкурента;
- «паттерн поведения» — закономерность, просматривающаяся в потоке действий;
- «позиция» — средства дислокации организации во внешней среде;
- «перспектива» — целостный способ мировосприятия.

Г. Минцберг обнаруживает связи между всеми пятью вариантами использования термина «стратегия» и в своих работах делает акцент на том, что читатель должен исследовать различные аспекты деятельности и перспективы той или иной компании, которые раскрывает каждое из используемых значений. Вдумчивый специалист в области PR, работающий на компанию, обычно делает это в рамках своей профессиональной деятельности, осознавая, что:

- Серьезные решения в области PR затронут цели компании или окажут на них влияние в течение ближайших нескольких лет;
- Решения в области PR требуют привлечения серьезных ресурсов;
- Решения в области PR влекут за собой сложные комплексные ситуации на уровне корпорации, бизнес-единицы или иных уровнях, что может затронуть интересы различных групп внутри компании, способных, в свою очередь, повлиять на развитие этих ситуаций.

В данной книге встретятся следующие определения в терминах, используемых преподавателями общего менеджмента и специалистами-тактиками:

- Видение — письменная концепция, основанная на изложении функций (задач) или общей перспективы (идеи) организации;
- Миссия — основная цель организации, определяющая ее стратегию;
- Стратегия — средства или процесс, при помощи которых организация намеревается выполнить свою миссию;
- Политика — формальные и неформальные базовые правила и критерии, используемые при принятии решений;
- Цель — находится на линии горизонта возможностей, к которому хотела бы приблизиться компания. Чаще всего располагается в более отдаленной перспективе чем задача;
- Задача - конкретный ориентир, который часто определяют в рамках краткосрочной перспективы;
- Намерение — комбинация цели и задачи, предполагающая то краткосрочную, то длительную перспективу, временами включающая в себя надежду и желание;
- Тактика — набор решений и действий, направленных на достижение целей в краткосрочной перспективе.

Хотя в каждой компании могут быть свои традиции, стратегическое решение обычно принимаются на трех уровнях — корпорации, бизнес-единицы и на оперативном уровне. Впрочем, в некоторых небольших фирмах уровни корпорации и бизнес-единицы совпадают, в то время как в случае, к примеру, системы здравоохранения стратегические решения принимаются правительством и спускаются вниз.

Коммуникационные стратегии между разными уровнями внутри организации должны быть последовательными. Нередко понимание этого отсутствует, и в задачу специалиста по публичным отношениям входит обеспечение последовательности в любых ситуациях — то, что британский политический деятель Питер Мендельсон (*Peter Mandelson*) назвал своего рода «соответствующим основным сообщением». Это не значило быть «общим» или «тождественным», хотя смысл его слов был сильно искажен прессой и оппозицией, намекающими, что он имел в виду совсем иное.

ТРЕУГОЛЬНИК СВЯЗЕЙ

Внимание этой книги сфокусировано на трех главных областях применения стратегии паблик рилейшнз: 1) коммуникационных стратегиях бизнеса, которые включают в себя отношения с правительством или общественностью и корпоративную репутацию; 2) внутреннем PR, или стратегии управления человеческими ресурсами, затрагивающем сотрудников, менеджеров, руководство и акционеров; 3) стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций. На сегодняшний момент развития теории паблик рилейшнз эти три области применения PR-стратегий признаны и в Европе, и в США в качестве объектов исследования в сфере паблик рилейшнз. Учитывая критическую роль мониторинга и оценки самой PR-политики и планируемых PR-кампаний, важность этих областей для практикующих PR-специалистов невозможно переоценить.

В этой книге исследуется также место паблик рилейшнз в контексте мультимедиа и виртуальных технологий, поскольку этот аспект не может быть оставлен без внимания в XXI веке.

АУДИТОРИЯ

Определение PR, данное Институтом Паблик Рилейшнз (IPR) в середине 1980-х гг., выглядело следующим образом: «Спланированные и поддерживаемые усилия по установлению и сохранению высокой репутации и взаимопонимания между организацией и группами общественности». В данном контексте определение апеллирует к стратегическому управлению посредством слов «спланированный» и «поддерживаемый», а также употребления словосочетания «группы общественности» во множественном числе.

Другие определения также четко выявляют стратегическую роль паблик рилейшнз (указывающие на это элементы выделены в тексте):

Паблик рилейшнз — это управление **всеми видами коммуникаций** внутри организации, а также между организацией и ее аудиториями. Цель — достичь лучшего понимания сущности организации среди ее **аудиторий**.

А также:

Паблик рилейшнз — это управление **всеми отношениями**, представляющими важность для организации. Обстоятельства покажут, какая из **аудиторий или суб-аудиторий** является наиболее важной и постоянно требует особого внимания.

PR — это управление репутацией организации. PR идентифицирует **способы восприятия** организации и занимается информированием **всех заинтересованных аудиторий** о деятельности организации. Паблик рилейшнз занимаются укреплением положительной репутации организации, основанной на эффективности ее деятельности. Репутация не всегда может быть благополучной, но благополучная репутация зависит от эффективности деятельности организации.

КЛЮЧЕВЫЕ ГРУППЫ

Институт Паблик Рилейшнз (IPR) выделил восемь основных заинтересованных групп, в общении с которыми следует использовать все инструменты и техники, находящиеся в арсенале стратегических коммуникаций, для достижения взаимопонимания:

1. Сообщество в широком смысле слова, включающее людей, проживающих вблизи от расположения самой компании, или тех, кого в той или иной степени затрагивает деятельность компании.
2. Сотрудники, менеджеры и организации, их объединяющие.
3. Потребители — в прошлом, сегодня и в будущем.
4. Поставщики сырья и услуг, за исключением финансовых услуг.
5. Финансовый рынок, включающий акционеров, банки, страховые компании и инвесторов.
6. Дистрибьюторы, агенты, оптовые и розничные торговцы.
7. Потенциальные сотрудники, консультанты и агенты.
8. Лидеры мнений, в особенности журналисты электронных и печатных СМИ, а также лоббистские группы и активисты экологических движений.

Роль общественного мнения в деятельности компаний продолжает возрастать с развитием Интернета, и профессиональные PR-стратегии

должны отдавать себе отчет в своих этических обязанностях перед представителями заинтересованных групп. «В создании общественного сознания, на которое направлены публик рилейшнз, я с надеждой вижу исполнение их высшего предназначения в нашем обществе»,— сказал в 1923 г. Эдвард Бернейз (*Edward Bernays*). Сегодня, почти 80 лет спустя, Институт Паблик Рилейшнз (IPR) включил эту мысль в свой кодекс поведения.

ИНТЕГРИРУЮЩАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Стратегия публик рилейшнз не может быть рассмотрена здесь без обращения к понятию интегрированной коммуникации и осознания ее важности. Уже отмечалось, что процесс коммуникации по своей сути не означает передачу определенных сообщений; фундаментальная задача PR — формировать последовательное сообщение и адекватный корпоративный тон общения, четко отражающий состояние дел в организации, согласно ее желаниям, даже в критических ситуациях или ситуациях, выходящих за привычные рамки событий. В то же время сообщение должно быть доступно или творчески адаптировано для понимания аудиториями, на которые оно направлено. «Коммуникационные стратегии должны всегда начинаться с необходимости определения специфических и в идеале количественных целей коммуникации. Сверхзадача — добиться специфического позиционирования, которое превзойдет цели для различных аудиторий. Само позиционирование должно быть результатом анализа», — писал Николас Инд (*Nicholas Ind*, 1997). Н. Инд также предположил, что функциями PR являются увеличение информированности и укрепление благоприятного образа компании. «PR проигрывает рекламе в уровне контроля над информацией, но обладает преимуществами перед рекламой за счет способности передавать более сложные сообщения, вызывающие большее к себе доверие. Освещение в прессе, достигнутое благодаря взаимоотношениям со СМИ, внешне выглядит нейтральным. Способность воздействовать на определенные СМИ и аудитории также усиливается, благодаря свойственной PR гибкости». (1997, 80).

Вышесказанное требует, чтобы стратегия публик рилейшнз учитывала все способы, следуя которым вся PR-деятельность может обрести целостность, а также наиболее практический способ, лежащий в основе современных PR-программ по определению аудиторий и заинтересован-

ных групп на основе анализа. В той же мере, насколько для успешной продажи чего бы то ни было требуется понимание теории и практики взаимоотношений с потребителем, настолько же важно понимать, что различные заинтересованные аудитории должны знать о компании, когда они отвечают на ее обращение к ним, и как воспринимают ее репутацию. Только так могут действовать принципы взаимного понимания, не всегда предполагающие согласие. Как говорил Н. Инд: «Внутри общего позиционирования стратегия коммуникаций может быть впоследствии развернута так, чтобы точно определить специфические требования к коммуникации для каждой из аудиторий. Именно уместность и своевременность сообщений не будет вызывать никакой коммуникативной анархии, где сообщения, адресованные акционерам, противоречили бы сообщениям для потребителей. Работа с аудиториями изнутри заставляет компанию серьезно задуматься над используемыми ею механизмами коммуникации».

СЕМАНТИКА

Индустрия PR еще не успела вернуть свой долг признательности индустрии маркетинга за разработку исследовательских инструментов, тогда как в последние десятилетия успело возникнуть несколько примеров семантического смешения понятий, вызванных маркетинговой природой некоторых количественных и качественных определений, используемых ныне в сфере PR. Они зачастую переносятся и на более раннее время. К примеру, одна из школ маркетинга определяет паблик рилейшнз как «создание добрых отношений с различными, имеющими отношение к компании общественными группами, посредством достижения благоприятного освещения в прессе, формирования хорошего корпоративного имиджа и создания препятствий для неблагоприятных слухов, историй и событий». Эти университетские маркетологи (Ф. Котлер и др., *P. Kotter et al*, 1999) рассматривают PR в качестве технологии для продвижения продукта на рынке, подразумевая, что ранее маркетинг паблик рилейшнз называли паблисити, понимая под этим «деятельность по раскрытию компании или ее продуктов путем размещения материалов в прессе, не оплачиваемой спонсором». Признавая, что паблик рилейшнз направлены не только на потребительскую аудиторию, но значительно шире, они соглашаются, что индустрия PR

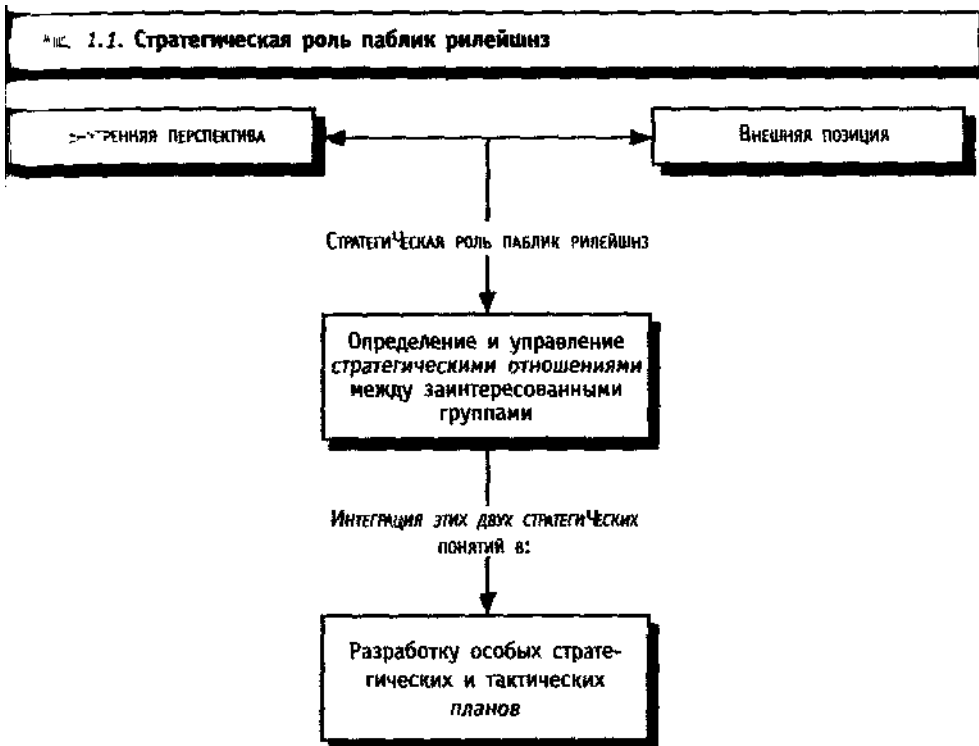
пользуется такими инструментами и техниками, как взаимоотношение со СМИ, пресс-релизы, паблисити продукта, лоббирование или консультации.

С точки зрения стратегии, это подчиняет PR-функцию маркетинговой стратегии и, поскольку последняя связана с корпоративной бизнес стратегией, следовательно, прямых связей между паблик рилейшнз и корпоративной стратегией провести нельзя. Стратегию понимают как долгосрочное планирование, в то время как тактика используется в краткосрочной перспективе, хотя, разумеется, она может влиять на принятие стратегических решений в изменяющихся обстоятельствах. Паблик рилейшнз имеют дело с управлением взаимоотношениями между организацией и многими общественными группами или аудиториями. Макроэкономическое развитие, а также исследования в области менеджмента охраны окружающей среды могут заставить индустрию паблик рилейшнз сконцентрировать PR-стратегию на задачах, выходящих за привычные рамки стремления предприятия к прибыли, ясно понимая что достижение успеха в современных условиях зависит от социальной ответственности компании или организации перед обществом. В зависимости от роли организации в экономической жизни своей страны или ее места на мировом или национальном рынке, PR может выполнять важную работу по формированию ее политики, определяя и учитывая внешние факторы, которые влияют на деятельность компании. В их числе социальная стратификация, социальная защита, национальная политика, технологии, а также политические, законодательные и иные регулирующие механизмы, применяемые в отношении конкретной организации или отрасли промышленности, в которой она работает.

ПРАКТИКА ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ

Классическая модель стратегического менеджмента стремится поддержать равновесие между внутренней и внешней перспективами, коррелируя миссию корпорации с внешними факторами, действующими постоянно. Вот некоторые шаги, которые стратегический менеджер может предпринять, выполняя подобную задачу:

1. Определение *миссии компании* в широком смысле этого слова.
2. Разработка *профиля* компании, отражающего ее внутреннюю культуру, способности и амбиции.



Оценка *внешней среды* компании в контексте конкуренции и в целом.

- *Анализ возможности взаимодействия* с появлением новых опций при несовпадении профиля компании с внешней средой.
Идентификация желаемых опций, появляющихся в момент рассмотрения всего набора открывающихся возможностей в свете корпоративной миссии.
- Стратегический выбор долговременных целей и *больших стратегий*, необходимых для реализации желаемых опций.
- Определение ежегодных *задач* и краткосрочных стратегий, совместимых с долговременными целями и большими стратегиями.
- *Внедрение* стратегических решений с использованием бюджетных ресурсов и сочетающихся с ними задач, людей, структур, технологий и способов вознаграждения.
- Анализ и *оценка* успеха стратегического процесса, служащие основой для принятия дальнейших решений.

Источник: Pearce and Robinson (1982) cited in Grunig J.E, (цитирует- Дж. Трюнигу (Grunig J.E.)) (1992).

Разумеется, как показали Дж. Грюниг и Т. Хант (*T. Hunt*) в сводной таблице 1.1, главными факторами здесь являются отношения со СМИ и определение природы желаемых коммуникаций.

Таблица 1.1. Четыре модели публич рилейшнз

Характерно- тика	Модель			
	Пресс-агент- ская или пуб- лисити	Массовая ин- формация	Двусторонняя асимметричная	Двусторонняя симметричная
Цель	Пропаганда	Распростране- ние информа- ции	Научное убеж- дение	Взаимное понимание
Природа ком- муникации	Односторон- няя. Правда- вая информа- ция необяза- тельна	Односторонняя. Достоверность важна	Двусторонняя; Эффекты не- сбалансиро- ваны	Двусторонняя; Эффекты сба- лансированы
Модель ком- муникации	Источник — Получатель	Источник - Получатель	Источник - Получатель — Обратная связь	Группа — Груп- па — Обратная связь
Природа ис- следования	Незначитель- но, «бухгал- терия*» пуб- ликаций	Незначительно, «читатель- ность» мате- риалов, ауди- тория печат- ных СМИ	В стадии ста- новления. Оценка наст- роений	В стадии ста- новления. Оценка пони- мания
Исторические фигуры	П. Т. Барнум (P.T. Barnum)	Айви Ли (Ivy Lee)	Эдвард Л. Бернейз (Ed- ward L. Bern- pays)	Э.Л. Бернейз, ученые, про- фессиональные лидеры
Где сегодня применяются на практике	Спорт, театр, реклама про- дуктов.	Правительство, некоммерчес- кие организа- ции, бизнес.	Конкурентный бизнес, агент- ства.	Регулируемый бизнес, агент- ства.
Процент орга- низаций, ис- пользующий модели на практике	15%	50%	20%	15%

Источник: Дж. Грюнинг и Т. Хант, 1984.

По оценке Дж. Э. Грюнига и соавторов половина североамериканских компаний используют модель массовой информации, 20 % — двустороннюю асимметричную модель, и только по 15 % приходится на каждую из двух моделей публицити или двустороннюю симметричную модель. Ни одна из них, нет сомнений, не исключает другую, и все четыре модели могут использоваться в одной PR-программе, не обязательно одновременно, но в зависимости от специфических требований. Грюниг и его команда исследователей из *IABC* убеждены, что гарантией качества обладает только двусторонняя симметричная модель, благодаря эффективной обратной связи.

КРАТКАЯ СВЯЗЬ

Принимая во внимание тесную психологическую связь между коммуникацией и восприятием, критические данные, полученные благодаря обратной связи, будут содержать сведения о реакции получателей сообщения. Традиционно обратной связи придавалось особое значение как средству познания и разведки, однако масштаб обратной связи изменяется благодаря компьютерным технологиям.

Что такое обратная связь?

По определению Вебстера, обратная связь — это «возвращение к отправному пункту, оценочное или корректирующее действие, произведенное по поводу другого действия или процесса». В операционной терминологии это означает, что менеджер может получать обработанную на компьютере информацию о поведении и действиях всех затронутых компанией групп. Поскольку эта информация отражает ежедневные колебания их настроений, она является важным средством для коммуникационного анализа, размышления и корректировки отношений с группами.

Обратная связь может быть получена из двух источников: среди тех, кого идентифицировали для *общей* программы, для того, чтобы менеджеры, занимающиеся корпоративными коммуникациями, могли сосредоточиться на ключевых моментах поведения заинтересованных групп, или среди тех, кого идентифицировали на основе *специальной шдаги*, когда спектр деятельности или специфические группы определяются заранее.

Как работает обратная связь?

Опросы по обратной связи и основанные на них отчеты пользуются, как правило, двумя критериями: частотой и важностью. *Частота* показывает менеджеру по корпоративным коммуникациям, какой из аспектов деятельности компании чаще других воспринимается заинтересованными группами или же, как оценивается этими группами определенное поведение корпорации.

Важность — это показатель, который позволяет менеджеру по корпоративным коммуникациям рассматривать определенную деятельность, поведение или сообщение о компании как имеющие важное значение.

Типичный отчет об обратной связи покрывает сектор за сектором все виды деятельности компании, присваивая каждому из них свой рейтинг, а также демонстрирует список из десяти ведущих видов деятельности в порядке возрастания их индивидуального рейтинга.

Как ее применяют?

У обратной связи есть три основные области применения. Во-первых, в ходе *организационных инспекций*, цель которых определить, в какой мере практическая деятельность компании соответствует ее организационной культуре или способствует ее изменению. Во-вторых, во время *индивидуальных консультаций*, когда процесс восходящей снизу вверх или горизонтальной обратной связи дополняет взгляд сверху вниз, используемый обычно при общении с журналистами и (или) с наемными работниками. В-третьих, его можно использовать при *тренинге* менеджеров, направленном на улучшение их коммуникативных способностей в проблемных областях. Типичный план исследования включает в себя исследовательский бриф, план работы, сбор данных, анализ и оценку. Принимая во внимание, что каждая из заинтересованных групп или подгрупп обладает собственными культурными, языковыми, ценностными, религиозными, образовательными, эстетическими и социальными характеристиками, обратная связь становится весьма существенной.

Сложно дать простое и краткое определение паблик рилейшнз. Без паблик рилейшнз не обходится ни маленькая фирма, ни предприятие средних размеров, ни транснациональная корпорация, бюджет которой

превышает расходы многих правительств стран третьего мира. О. Баскин и О. Baskin) определяет публик рилейшнз следующим образом:

«Паблик рилейшнз — это функция менеджмента, помогающая достигать цели организации, формулировать ее философию и облегчать процесс организационных изменений. PR-практики взаимодействуют со всеми внутренними и внешними заинтересованными группами с целью развития благоприятных отношений между ними и достижения соответствия между целями организации и общественными ожиданиями. PR-специалисты создают, осуществляют и оценивают корпоративные программы, направленные на обмен информацией и влиянием между системообразующими элементами организации и ее окружением».

ТЕОРИЯ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Используемые в PR теории можно кратко изложить следующим образом;

- I. Теории взаимоотношений:
 1. *Системная теория* — оценивает взаимоотношения и структуру во взаимосвязи с целым.
 2. *Ситуационная теория* — взаимоотношения определяются ситуациями.
 3. *Конфликтологический подход* - включает в себя рассмотрение людей в отрыве от проблем; концентрация внимания на интересах, а не позициях; изобретение взаимовыгодных вариантов сотрудничества; настаивание на объективных критериях.
- II. Когнитивные и бихевиористические (поведенческие) теории:
 4. *Теория собирательного действия* — истолкование поведения через понимание способов мышления.
 5. *Теория спирального обмена* — прогнозирование поведения индивидов и групп, основанное на оценке ими выгод и издержек.
 6. *Теория диффузии* - люди принимают важную идею или инновацию, пройдя пять дискретных этапов: знание, интерес, оценка, проба и адаптация.

- 7. *Теория социального обугения* — люди используют информацию для объяснения и прогнозирования поведения.
- 8. *Модель разработанной вероятности* — на принятие решений влияют повторения, выгодные предложения и речь вызывающих доверие собеседников.

III. Теории массовой коммуникации:

- 9. *Использование и лесть* — люди являются активными потребителями СМИ, и они предпочитают те из них, что льстят им.
- 10. *Теория установления рамок* — исходит из того, что СМИ, удовлетворяя потребности общества в чтении, визуальных и слуховых образах, устанавливают рамки для взаимодействия людей в обществе и правила их общения друг с другом.

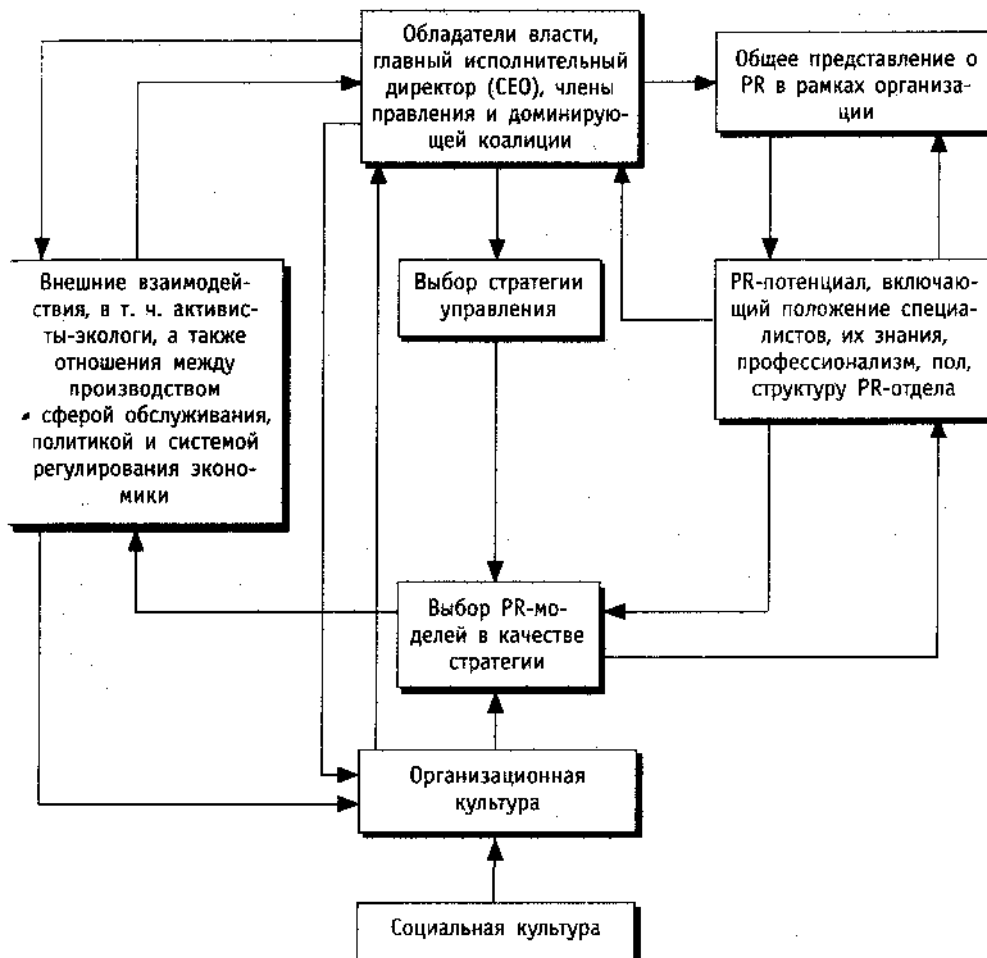
По всей видимости, областью, где все эти теории интегрируются = практической работе, является ежедневная деятельность по управлению имиджем бренда. Корпоративный имидж так же важен, как и имидж продукта. Здесь маркетинг и традиционный PR пользуются одними теми же коммуникационными каналами и очень часто одними и теми же СМИ. И брендинг продукта, и брендинг корпоративного имиджа имеют непосредственное отношение к движению аудитории от стадии приобретения знания к стадии четкого восприятия конкурентных и социальных преимуществ предлагаемого им имиджа. (Более полно дискуссия об имидже бренда приводится в гл. 3).

КОНТРОЛЬ ПОЛНОМОЧИЙ И ПАБЛИК РЕЛЕЙШНЗ

Паблик релейшнз являются моделью контроля полномочий, действующего на макроуровне и базирующегося возле типичных симметричных моделей, подобных той, что представлена на рис. 1.2.

Большинство специалистов, работающих на ту или иную компанию знают из своего опыта, что в качестве советников они редко могут принять стратегическое решение или сделать стратегический выбор. Как правило, это прерогатива доминирующей коалиции, и, таким образом, хотя все перечисленные факторы могут оказывать влияние на избрание той или иной стратегической модели PR, теория контроля полномочий показывает, что люди, занимающие в организации руководящее поло-

Рис. 1.2. Факторы, обуславливающие выбор модели. (Источник: Grunig, 1992)



нение, принимают решение о типе PR-программ исходя из своих, лучшие известных им соображений. Традиционно корпоративный PR-специалист, назначенный в правление компании или совет директоров для того, чтобы влиять на решения правления, выдерживает эту роль только тогда, когда является очень способным и опытным практиком в менеджменте бизнес-окружения, организационном поведении и коммуникации.

Ячейка «Общее представление о PR в рамках организации» подразумевает, что публик рилейшнз занимают в компании ведущее положение, однако стрелки показывают, что оно является «продуктом общих

представлений внутри доминирующей коалиции, потенциала PR-отдела и внутрикорпоративной культуры» (1992: 24). Стрелка от «Внешних взаимодействий» к «Обладателям власти» показывает, что «менеджеры достигают власти, когда у них есть знания и навыки, которые помогают организации управлять ее взаимодействиями с внешним миром». Обратная стрелка указывает, что «внешние обстоятельства, по крайней мере, частично результат субъективного их восприятия доминирующей коалицией». Стрелка от «Выбора PR-модели в качестве стратегии» к «Внешнему окружению*» «обрисовывает критическую взаимосвязь между стратегическим управлением PR и эффективностью организации». Оставшиеся две ячейки «демонстрируют взаимосвязь между социальной культурой, организационной культурой и высоким качеством публичных отношений».

ПАБЛИК РЕЛЕЙШНЗ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Организационная культура формируется доминирующей коалицией в особенности основателем или исполнительным директором организации, и менеджеры не могут приобрести влияние в компании, если их собственная система ценностей или идеология существенно отличаются от исповедуемых организацией. Организационная культура также испытывает влияние со стороны социальной культуры и внешнего мира. Все это затрагивает публичных отношений в долгосрочной перспективе, формируя общее представление о PR, что обуславливает выбор PR-модели в рамках организации. Одновременно с тем, что эта модель определяет множество переменных показателей, обладающих первостепенным значением для управления и контролем над коммуникациями, она же показывает, что если культура носит в основном авторитарный иерархический и реактивный характер, доминирующая коалиция, как правило, выберет асимметричную модель публичных отношений. Более того, в такой модели произойдет отказ от услуг эксперта по публичным отношениям, которого традиционно не рассматривают как специалиста, имеющего познания в области стратегии, и чья ценность будет, таким образом, поставлена под сомнение. Стратегические последствия представлены в оценочной таблице 1.3.

Рис 1.3. Содержание и методы оценки

	Содержание оценки		
	Подготовка	Распространение	Воздействие
Индивидуалистическое	Деятельность в сфере коммуникации готовится посредством применения осязаемых изнутри профессиональных стандартов качества	Распространение сообщений, оцениваемых на основании реакции профессионалов СМИ	Воздействие PR оценивается на основании субъективного «ощущения» реакции общественности
Научное	Деятельность в сфере коммуникации готовится посредством применения научно обоснованного знания о человеческом обществе	Распространение сообщений, оцениваемых на основании количественных измерений использования СМИ данных сообщений	Воздействие PR оценивается на основании объективной, количественной методики исследования реакции общественности

Источник: Dozier, in Grunig (1992).

ИССЛЕДОВАНИЕ

искусство против науки

Большинство дисциплин в сфере менеджмента основано на прочном тактическом фундаменте, подкрепленном научными исследованиями. Отсутствие научно-исследовательской базы является определенным присутствием в сфере публичных отношений. Давно вызывает особое беспокойство вопрос об измерении эффективности публичных отношений.

Более научный оценочный подход основывается на способах, заимствованных из медиа исследований, в особенности на методиках и инструментах исследования аудиторий, и на развитии технологий. Именно они предоставляют основную информацию, позволяющую обосновать PR бюджет, при помощи оценки стратегических программ по

публик рилейшнз. Модель, разработанная Д. М. Дозье (*DM. Dozier*) (см. рис. 1.3), представляет собой концептуальную матрицу, используя которую PR-специалисты могут классифицировать и дать отчет о результатах своей деятельности, основанной на субъективных или объективных критериях.

Оценка и исследование также играют все возрастающую роль в формировании стратегических PS-структур и процессов, основанных на систематическом сборе, хранении и анализе сведений, касающихся имиджа, идентичности, репутации организации и ее восприятия всеми заинтересованными в ее успехе или развитии группами. Сюда включается также исследование таких составляющих, как эффективность рекламы, эффективность средств массовой информации и корпоративного имиджа как внешнего, так и внутреннего.

По мере того, как число источников информации растет, и она становится более доступной (благодаря правительственной статистике, бизнес-справочникам, исследованиям специалистов, карманным справочникам, сводкам международных новостей, специализированной торговой периодике, электронным базам данных и т.п.), возможности для улучшения процедуры принятия решений увеличиваются постоянно. К этому следует добавить улучшение качества всевозможных экономических и прочих обзоров, в том числе обзоров настроений, полевых исследований, а также интервью. Поскольку с деятельностью организации связан широкий круг заинтересованных лиц и групп, в этой области нет недостатка в информации к услугам штатного PR-стратега.

Впрочем, будучи профессиональным игроком, вы можете и не осознавать, что вам предстоит играть более важную роль в процессе стратегического управления, и ваши исследовательские способности должны будут проникнуть дальше, чем того требует функция PR-специалиста. Вам предстоит узнать, что в успешных компаниях внутренняя структура постоянно изменяется, а культура исполнителей и ежедневный контакт с операциями, рынком и консультантами создает непрерывно возобновляемый процесс формулирования стратегий. Во время встреч и конференций, рабочих собраний и переговоров специалистов по PR, представляющих конкурирующие компании, поставщиков и потребителей, идет обмен мнениями, и таким образом приобретается знание о первых признаках значимого развития на стратегическом уровне. В это время часто задается типичный вопрос со стороны PR-консультантов и тренеров, зачем нужно заниматься формулированием и внедрением стратегии, что является деятельностью, направленной на дли-

тельную перспективу, в то время как, по их мнению, роль PR-специалиста — иметь дело с тем, что происходит здесь и сейчас.

О внедрении коммуникационной стратегии часто не думают до тех пор, пока общая стратегия бизнеса не принята правлением компании или топ-менеджерами. В результате, ее осуществление иногда оставляют на попечение исполнителей, не имеющих четких руководящих указаний. Взгляд на PR сверху вниз часто упускает из вида возможный вклад публичных отношений, основанный на знаниях об изменениях внешних условий, проистекающих из общения с заинтересованными группами в окружении компании.

На стратегическом уровне публичных отношений влияют на деятельность всей организации, и потому вовлечение высшего руководства в PR-деятельность является необходимым условием успеха. На оперативном или тактическом уровне привлечение специалистов с практическими навыками работы в сфере PR является решающим, а их деятельность должна быть объектом компетентного управления, в особенности, в вопросах принятия решений. Тактические решения следует рассматривать в соответствии с целями, задачами и миссией компании.

РЕЗЮМЕ

В этой главе дается определение понятию «публичных отношений», выявляется их стратегическая природа посредством интеграции в процесс разработки и осуществления корпоративной стратегии, а также описывается роль и практическое применение публичных отношений в рамках организаций.

КЕЙС. ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ ТРАНСПОРТА. БРАЗИЛИЯ.
CENTKAIS PE APOU AOS TRANSPORTES (CAT)

Опубликовано с разрешения IPRA.

Введение

В 1997 г. этой компании было поручено разработать, построить и осуществить управление внушительным терминалом в округе Паулиния, штат Сан-Паулу. Проект был призван осуществить доступ автопоездов к нефтеперерабатывающему заводу *Replan*, сократив нерегулиру-

емую и опасную парковку на окружающих дорогах. PR-кампания, принятая CAT, должна была побудить водителей использовать новый терминал.

Пример иллюстрирует следующие положения, разобранные в предшествующей главе:

- Стратегия кампании включает одновременные консультации с представителями разных заинтересованных групп.
- Фактор затрат приносит добавленную стоимость к стратегии кампании.
- Воздействие взаимоотношений со СМИ выходит за рамки поставленных изначально проблем.
- Выгоды от PR-кампании приобретают иной характер, чем предполагает рекламная кампания.

ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ ТРАНСПОРТА

ПРОБЛЕМА

Паулиния — небольшой сельский округ штата Сан-Паулу, расположенный в 114 км от столицы. *Perian* — нефтеперерабатывающий завод, базирующийся в этом городке, обеспечивает 20% бразильского производства нефтепродуктов. Контролирующие его фирмы *Shell*, *Esso*, *Texaco*, *Ipiranga* и *BR* владеют здесь своими базами, на которые за горючим приезжают автопоезда.

I

Цистерны прибывали на завод нерегулярно и беспорядочно. Каждый день около 1.800 огромных 20-40-тонных шестиосных фур парковались на обочинах пересекающего городок шоссе SP-332. В ожидании погрузки они останавливались не только на шоссе, но и на городских улицах. Средняя продолжительность стоянки равнялась приблизительно шести часам.

Стихийная парковка создавала массу проблем для местной общины и окружающей среды. Она становилась причиной ДТП, блокировала движение, загрязняла почву и, в особенности, источники воды. Кроме того, никакой инфраструктуры для ожидающих очереди водителей предусмотрено не было. Водители становились жертвой воров и угонщиков, не имели никаких возможностей для личной гигиены или связи с семьями.

В 1994 г. был принят муниципальный закон 1822/94. Он устанавливал норму, согласно которой все автопоезда — груженые и порожние — должны быть припаркованы на территории Терминала для опасных грузов, строительство которого было запланировано на землях либо поставщиков, либо транспортных компаний. На территории терминала должны были быть обеспечены все установленные законом нормы безопасности.

Контракт на проектирование и строительство терминала стал объектом тендера, в котором победил консорциум САГ, получивший его впоследствии в управление. Объект был принят в июле 1997. Его мощность — 558 автопоездов. Все жесткие требования безопасности были соблюдены.

Одновременно был построен Центр отдыха для водителей, предоставляющий возможности для личной гигиены, досуга, сна и питания. Он обошелся в \$12 млн и предоставил 120 новых рабочих мест.

Но прошло шесть месяцев после открытия терминала, а он так и не приобрел популярности среди водителей, а муниципальным властям никак не удавалось заставить их соблюдать закон. В феврале 1998 г. лишь 66 автопоездов парковались в терминале. В марте того же года агентство по связям с общественностью *Assessoria de Comunicagoes* (ADS) было призвано спасти ситуацию. К тому времени 90 рабочих мест уже было ликвидировано.

ИССЛЕДОВАНИЕ

Собрав мнения экспертов и сравнив случай Паулияии с опытом других городов и стран, команда *ADS* выделила несколько ключевых проблемных сфер:

- Терминал был создан без предварительного оповещения и мотивирования водителей автопоездов.
- В ходе контактов с дистрибьюторами не было попыток установить с ними партнерские отношения, но лишь желание запугать их штрафами.
- Имя, избранное для терминала, — Паулисендро — создавало впечатление, что речь идет о парковке для автопоездов, а не о грузовом терминале. В результате водители думали, что это всего

лишь проявление любезности городской администрации, ни к чему их не обязывающее.

- Бесплатное обслуживание в первый месяц работы терминала, призванное привлечь водителей, породило в них надежду на продолжение системы бесплатных услуг и в будущем.

Было также проведено исследование среди водителей, которое установило, что они не приняли Паулисентро по следующим причинам:

- Большие затраты. Шестичасовая стоянка обходилась в \$18, тогда как парковка на обочине ничего не стоила.
- Руководство терминала вело себя высокомерно.
- Еда стоила вдвое дороже по сравнению с той, что можно была купить у разносчика на обочине.
- Водители рассматривали терминал как большую стоянку, которая должна быть бесплатной.
- Они чувствовали себя одинокими в огромном терминале, где оказывались в среде незнакомых водителей.

ПЛАНИРОВАНИЕ

На основании этого анализа PR-консультанты решили обратиться к следующим моментам:

- Властям муниципалитета и штата необходимо отнестись к своим обязанностям серьезно.
- Требуется объяснить водителям, что строительство терминала было вовсе не пустой тратой денег, а делом, направленным на улучшение их собственного качества жизни, и необходимым для жителей Паулинии.
- Местные СМИ являются естественными союзниками для активного ведения кампании.
- Наконец, необходим диалог между транспортировщиками и донстрибьюторами.

В идеале, чтобы усилить воздействие, программа должна была одновременно работать на нескольких фронтах, в результате чего возник бы эффект снежного кома, способного преодолеть любое препятствие.

ВНЕДРЕНИЕ

В апреле 1998 г. агентство перешло в наступление. Имя «Паули-сентро» было заменено на «Терминал для опасных грузов» («Hazardous Load Terminal»). Служащим дали понять важность теплого и дружелюбного отношения к клиентам для создания приятной и благожелательной атмосферы. Ресторан предложил обеды по льготным ценам — за те же \$3, что водители тратили, покупая еду у торговцев на обочине.

Чемпионат мира по футболу в июне 1998 г. предоставил хорошую возможность выставить терминал в новом свете. Были распространены листовки, приглашающие водителей автопоездов посмотреть матчи сборной Бразилии в комфортной обстановке центра отдыха. Парковка в эти дни была бесплатной. Впрочем, стало ясно, что, несмотря на увеличение числа автопоездов, водители не чувствовали себя, как дома, где они были в окружении друзей и знакомых. Консультанты привлекли местного журналиста, бывшего издателя самой большой местной газеты, в качестве советника по социальным вопросам. Благодаря его авторитету, удалось убедить прессу, что терминал является единственной возможностью управления автопоездами, груженными опасными продуктами. Он смог вызвать симпатию в местных газетах по отношению к этому предприятию. Последние, получив от агентства сведения, намекающие, что источники воды в Паулинии могут подвергнуться загрязнению, восприняли эти новости как горячие. Тема качества воды беспокоила многих местных жителей, подозревающих, что им приходится пить загрязненную воду.

Информационная кампания была предпринята также и в профсоюзе водителей. Им внушали мысль о социальной ответственности и о необходимости не наносить ущерба общинам, с которыми они взаимодействуют.

В апреле 1998 г. новый бразильский Кодекс дорожного движения установил четкую систему штрафов, и в Паулинии были размещены знаки, предупреждающие водителей, что штраф за парковку на обочине шоссе эквивалентен плате за 30-дневную стоянку на территории терминала, а за трехкратное нарушение правил парковки водители будут на несколько месяцев лишаться прав. Агентство решило, что очень важно установить отношения с одним из крупных дистрибьюторов: это послужило бы примером для остальных. В течение восьми месяцев *ADS* вела переговоры с вице-президентом *Shell* и с

генеральными директорами двух ее дочерних транспортных компаний. От имени *CAT* агентство предложила систему скидок для водителей *Shell* сроком на год. Как только предложение было принято, остальные дистрибьюторы начали один за другим соглашаться с подобными условиями. Кроме того, 450 водителей *Shell* оказалось вполне достаточно, чтобы создать атмосферу профессионального сообщества на территории терминала.

Агентство выпустило листовки с картинками, объясняющими ожидаемые преимущества, и распространило их по городу. Консультанты также привлекли на свою сторону местных лидеров общественного мнения, таких как священник, судья, лидеры ассоциаций. Эти граждане внесли свой вклад в нужное дело.

Происшествия на шоссе SP-332 подавались в прессе в объеме, достаточном, чтобы продемонстрировать жителям реальные масштабы проблемы. Факты, которые ранее не привлекали внимания, ныне выделялись прессой и становились заметными для местного сообщества, возмущение которого нарастало.

Чтобы еще сильнее затруднить незаконную парковку, *CAT* по предложению агентства пошла на расходы и установила особые ограждения на разделительной линии и краях шоссе. Наконец, и отношения с властями приобрели постоянный и прочный характер. Департамент службы безопасности в Паулинии выступил, к примеру, с заверением, что приложит все усилия для контроля над соблюдением правил дорожного движения в городе. В результате, водителей, оставляющих свои автопоезда по соседству с шоссе, начали штрафовать. Многие из них, впрочем, избегали наказания, паркуя автопоезда на самом шоссе, находящемся в сфере ответственности властей штата. Тогда муниципальный секретарь по делам общественной безопасности в интервью региональному телевидению, организованном благодаря *ADS*, заявил, что городские власти свои обязанности выполняют, в то время как власти штата ими манкируют. Интервью вызвало раздражение у дорожной полиции штата, которая ответила, что не располагает средствами на размещение поста в Паулинии и на покупку машин для инспекторов. Эта проблема была разрешена все той же *CAT* по согласованию с департаментом общественной безопасности штата Сан-Паулу.

После нескольких месяцев переговоров с властями штата произошедшие за это время аварии на шоссе вынудили секретаря по общественной безопасности штата на решительные действия. В Паулинии

было собрано совещание всех заинтересованных сторон и установлена дата 2 февраля 1999 г., после которой все дорожные и экологические нормы должны были действовать в городе со всей полнотой.

ОЦЕНКА

Результаты кампании можно измерить числом автопоездов, припаркованных на территории терминала в течение месяца. Их было 155 в марте 1998 г., в следующем месяце их число выросло более чем вдвое (358), а к сентябрю — еще вчетверо (1525). Оно оставалось на этом уровне до тех пор, пока департамент общественной безопасности не обратил на проблему своего внимания, и в феврале 1999 г. подскочило до 5455, а в марте достигло 7349. Рост на 4640% за 13 месяцев!

Грузовой терминал для опасных продуктов, чуть было не закрывшийся, был отныне заполнен и укрепил свои позиции. Это оказалось благом для властей и жителей Паулинии, поскольку закрытие терминала привело бы к ликвидации рабочих мест, столь ценных в это сложное для бразильской экономики время.

Разобранный случай показывает возможность соединения коммерческого интереса компании с выгодами для общества. В результате проведенной PR-кампании был достигнут более высокий уровень безопасности и качества жизни обитателей Паулинии, сохранены человеческие здоровье и жизнь, а также улучшены бытовые условия водителей автопоездов.

ГЛАВА 2

МЕСТО НА БОРТУ: СТРАТЕГИЯ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ О ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ КОНТЕКСТЕ

Практика публик рилейшнз обыкновенно обусловлена анализом и исследованием заинтересованных групп. Последние требуют содержательной информации из внешних и внутренних источников. Организациям приходится иметь дело с давлением и развитием со стороны как внутренних, так и внешних факторов, часто действующих одновременно, однако нередко только во время кризисов возможности PR оцениваются должным образом. Большинство корпоративных решений, различающих объективную и субъективную интерпретацию событий, отличаются скорее неким ощущением общей тенденции развития событий, чем желанием немедленно отреагировать на внезапные и беспорядочные изменения. Благодаря этому, корпоративная стратегия предстает скорее в качестве выбора, чем определенной позиции. Управление процессом принятия стратегических решений в сфере публик рилейшнз точно такое же; другое дело, что PR, подобно бухгалтерской отчетности или праву, имеет свои собственные правила, нормы и теоретическое обоснования.

Традиционно публик рилейшнз опираются на исследование кейсов и эмпирические исследования, создающие базу для разработки теоретических моделей и обеспечивающие передачу лучшего практического опыта. Немногие исследователи-практики соглашаются вступить в полемику о коммуникативных аспектах публик рилейшнз, которые сегодня, подобно многим другим молодым дисциплинам и профессиям, подвергаются критике за излишнюю описательность и банальность. Увеличение числа исследовательских и консультативных PR-агентств и рост объема клиентских выплат указывают на необходимость серьезного доказательного подхода. Клиентов все сильнее интересует отдача вложенных средств, и потому они настаивают на измеряемом обосновании PR-расходов.

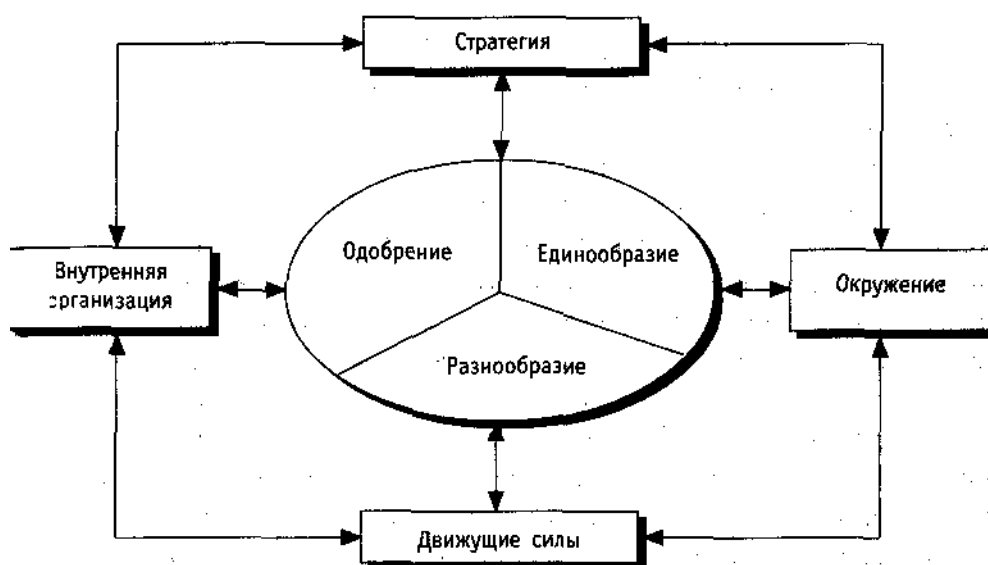
ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ

I Если PR-специалисту предстоит проанализировать трудности и проблемы, стоящие перед организацией или компанией, нанявшей его на работу, он должен иметь представление о вспомогательных процедурах, которые должны быть им произведены. Сюда включаются:

- использование разнообразных методов сбора информации, в т. ч. использование баз данных, электронных библиотек и иных внутренних и внешних источников;
- рассмотрение различных интерпретаций проблемы, включая восприятие целевых аудиторий и СМИ;
- возможность определить и предсказать тенденции развития и изменения ситуации в будущем;
- исследование возможности участия руководства и персонала фирмы в PR-кампании и определении ее коммуникативных целей.

Исследование, или, как его часто называют, сканирование внешних условий предполагает, что PR-специалист будет изучать и анализировать внешние и внутренние препятствия, ставить диагноз стоящим перед компанией проблемам, обрисовывать тенденции будущего развития

Рис. 2.1. Факторы выбора политики



источник: Van Riel (1995) Principles of Corporate Communication, Prentice Hall.

и давать советы и предписания относительно необходимых действий в будущем или же, в случае кризисного управления, действий по выправлению ситуации.

Модель, разработанная *SIDEC*, предоставляет специалисту в области PR-стратегии схему для выбора типа коммуникативной политики при помощи анализа корпоративной стратегии фирмы под углом зрения совпадения или несовпадения движущих сил, влияющих на миссию компании, уровня и природы контроля со стороны руководства, а также уровня давления извне, оказываемого на организацию.

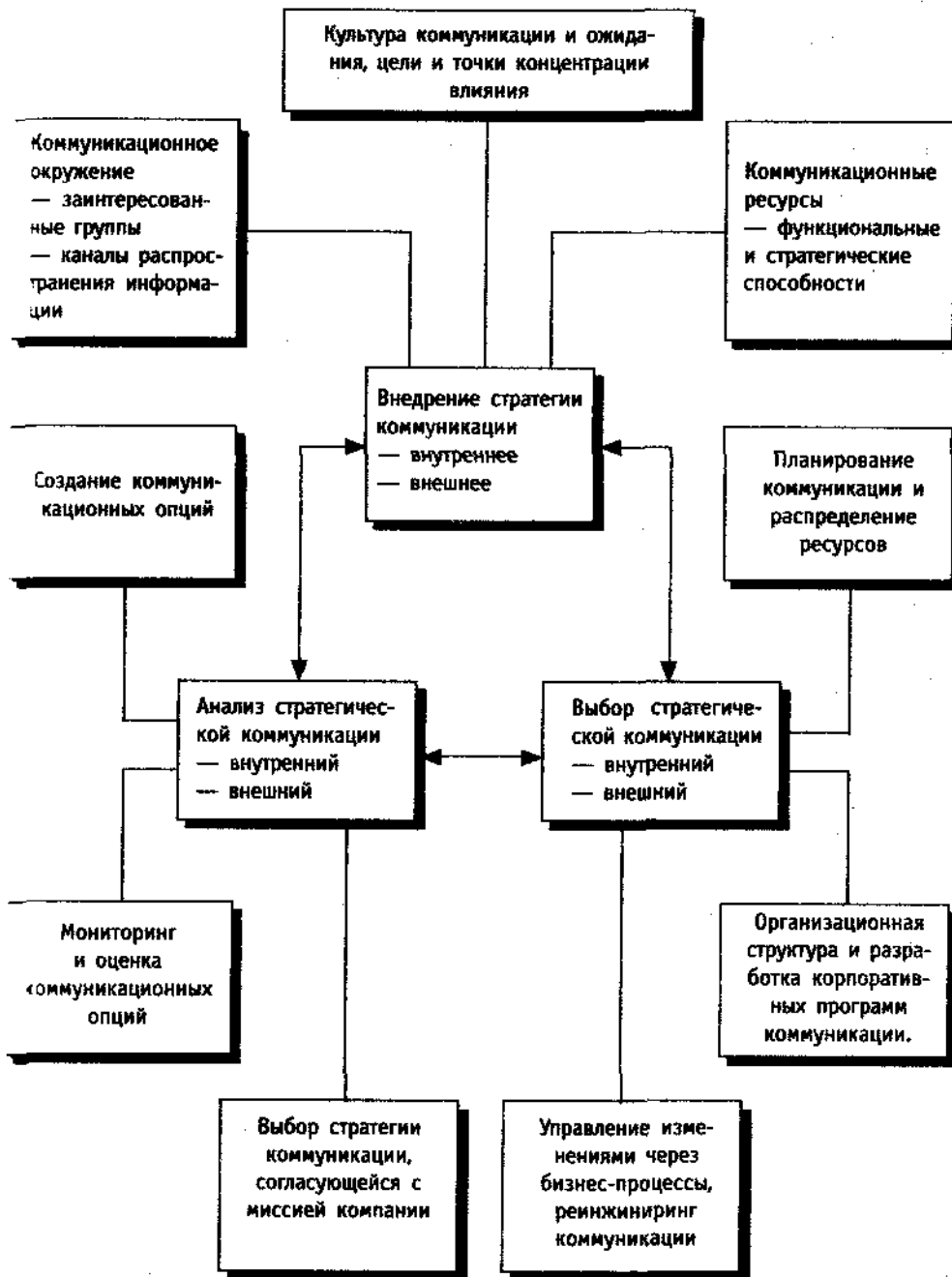
Одно из критических замечаний, раздающихся в адрес литературы по корпоративной стратегии, состоит в том, что она не проводит явной границы между организациями, отличающимися друг от друга формой собственности, внутренней структурой или своими целями. Нет сомнения: частные компании, добровольные объединения и государственные службы по-разному подходят к делу своего структурирования или определения миссии, но это отражается скорее на внутрикорпоративной культуре, чем на процессе коммуникации. В своей основе природа человеческих взаимоотношений носит универсальный характер, однако в ходе PR-кампании стиль и способ обращения к аудитории могут изменяться, чтобы лучше соответствовать культурным особенностям среды, на которую оно направлено.

МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И PR

Самая известная модель стратегического управления принадлежит со всей очевидностью, Дж. Джонсону (*G. Johnson*) и К. Скоулсу (*K. Scholes*), опубликовавшим ее в 1984 г. Она была адаптирована в 1997 г. и приспособлена к операционной деятельности в сфере коммуникации.

Совершенно необходимо признать, что в этой модели есть несколько слабых мест или, по крайней мере, предпосылок для недопонимания. Данная модель показывает основные элементы процесса формулирования стратегии, однако не является линейной, начинающейся с определения миссии и заканчивающейся внедрением стратегии. Как известно всем компетентным специалистам-практикам в области PR, эти процессы должны протекать параллельно и с учетом ресурсов и практических аспектов внедрения. В более поздних работах Дж. Джонсон и К. Скоулс предприняли попытку рассмотреть стратегическое управле-

Рис. 2.2. Применение корпоративной стратегии в корпоративной коммуникации



Источник: *Oliver, 1997 Corporate Communication Principles, techniques and strategies, Logan Page.*

ние через призму человеческих ресурсов и сделать читателя более осведомленным о требованиях тактики, обуславливающих успех стратегического процесса. К примеру, в 1993 г. они предложили модель карты заинтересованных групп на основании критериев их влияния и уровня заинтересованности в результате. Что и является уже упомянутым «спин-докторингом», и приведенная ниже модель является хорошим аналитическим инструментом для определения приоритетов коммуникации в заданный момент времени.

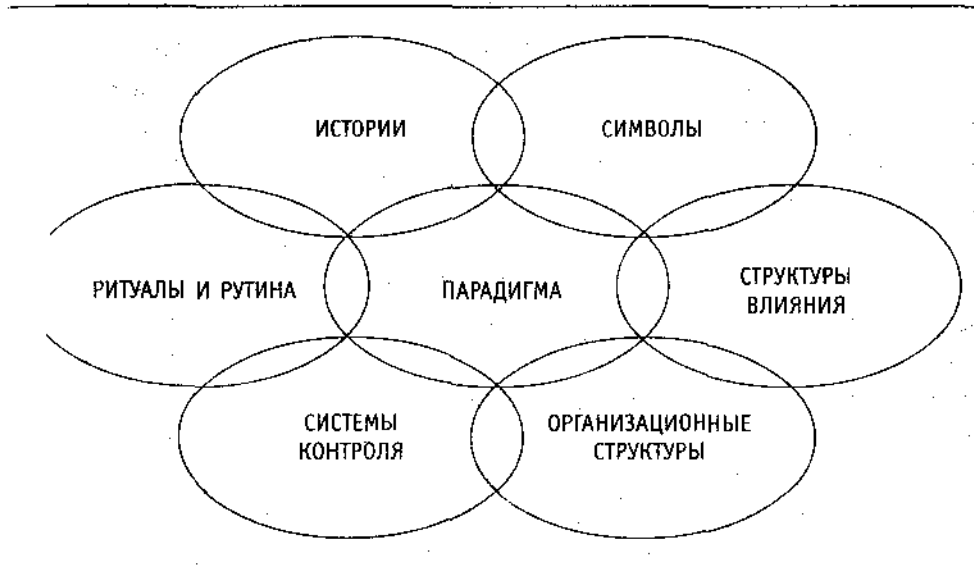
Данный подход предполагает, что хотя цели организации выражаются через ее миссию и диктуются соображениями экономической эффективности и социальной ответственности, заинтересованные группы могут иметь свои собственные ожидания, которые не всегда находят удовлетворение. В этих ожиданиях успешность организации выглядит обусловленной тем внешним культурным контекстом, с которым она действует. Заинтересованные группы обладают разной степенью влияния на определение целей организации и разной степенью интереса к применению своего влияния, в результате сочетание целей заинтересованных групп оказывает влияние на развитие будущей стратегии организации.

Процесс реинжиниринга бизнеса в 1980-е гг. заставил по-новому взглянуть на то, что мы делаем и как мы это делаем. Системный подход в сфере менеджмента содержит не только процедуры анализа и установления причинно-следственных связей, но и синтез, процесс рас-

Рис. 2.3. Карта заинтересованных групп

		УРОВЕНЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ	
		Низкий	Высокий
ВЛИЯНИЕ	Низкое	МИНИМАЛЬНОЕ УСИЛИЕ	ПОДДЕРЖИВАТЬ УРОВЕНЬ ИНФОРМИРОВАННОСТИ
	Высокое	ПОДДЕРЖИВАТЬ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ	ПОДДЕРЖИВАТЬ ИГРОКОВ

Рис. 2.4. Составляющие организационной культуры



Источник: Дж. Джонсон и К. Скоулс (1993) Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall.

смотрения вещей в их взаимоотношениях друг с другом. В 1990-е гг. Дж. Джонсон и К. Скоулс разработали модель для анализа организационной культуры, в которой доказали значимость синтеза. Авторы исходили из взаимодействия в рамках организационной культуры разных факторов, входящих в ее сеть культурных доминант или в набор ментальных установок организации, иными словами, способов самоидентификации и отношения к окружающему миру, которые, как это показано на рис. 2.4, связывают воедино формальные и неформальные способы санкционирования организационных систем при помощи важных взаимоотношений в организации (структура); основных групп (влияние); систем измерения и обратной связи (контроль); поведенческих норм (истории); тренинга (ритуалы); языка и формы одежды (символы); процесса и ожидаемого уровня компетенции (рутина).

Сочетание факторов создает общую парадигму; например, организационная парадигма располагается в сердцевине любого изменения стратегии паблик рилейшнз, потому что в ней отражается система предвзятых мнений, определяющих общий взгляд людей на мир в целом, а не только на организацию. Она включает набор аксиом, над смыслом которых редко задумываются. Временами парадигмы испытывают потрясения, и происходит их смена.

В случае такого события учебник следует переписать заново, поскольку смена парадигмы приводит к переосмыслению основных понятий, покоящихся в основании мировосприятия людей. Смены парадигм, в том числе и фундаментальные изменения в доминирующей парадигме в сферах бизнеса и менеджмента, редко приобретают драматический характер, хотя электронные средства коммуникации и глобализация, как часто говорится, внесли перемены в парадигмы теории и практики публичных отношений, а следовательно, и в подзаголовки этой книги.

Системы и процессы, в особенности это касается взаимоотношений со СМИ, протекают под влиянием идей и верований, претерпевших революционную смену парадигм. Очень немногие организации, менеджерам которых позволено открыто не соглашаться или критиковать официальную стратегическую или политическую линию компании, и уже это может лежать в основе экспертного совета по публичным отношениям. Приверженность принятому в организации образу действия или свойственному тому или иному сектору рынка, на котором действует компания, может и не подвергаться открытой критике, в то время как система внутренних коммуникаций пытается укрепить официальную линию посредством, к примеру, корпоративной газеты.

ОБЫКНОВЕННОЕ И ЧРЕЗВЫЧАЙНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПУБЛИК ОТНОШЕНИЯМИ

Подход к стратегии, предложенный в 1991 г. Р.Р. Стейси (*R.R. Stacey*), рассматривает конфликт в качестве необходимой составной части любой дискуссии о культурных различиях в организации и предлагает модель обычного и чрезвычайного управления. Современные модели формулирования стратегии подчеркивают нестабильность в отношениях организации с ее окружением, поскольку время и движущие силы никогда не стоят на месте. В любой организации осознанное желание поддерживать стабильность и гармонию ощущается в качестве залога ее способности к реформированию ради выживания. Это противоречие находит у Стейси выражение в понятиях обычного управления, с одной стороны, и чрезвычайного — с другой. Оба понятия представляют большую пользу для рассмотрения роли публичных отношений в контексте корпоративной стратегии. Эти понятия также отражают лежащую в основе публичных отношений философию, которая гласит, что

корпоративные сообщения должны быть последовательными (обыкновенное управление), в то время как мониторинг изменений восприятия компании заинтересованными группами может влиять на цели компании (чрезвычайное управление), что, в свою очередь, может привести к изменению ее сообщений.

Ключевым моментом стратегии публичных отношений является то, что для успеха в каждый данный период времени компании требуется четкое ощущение целеустремленности и единства; но одновременно необходимо существование некоей параллельной внутренней культуры, допускающей безопасное высказывание разных точек зрения, чтобы нарушить самодовольство и обеспечить общее выживание. По определению клинической психологии, важно, чтобы когнитивная обратная связь возвращала бы деятельность на верный путь, т.е. чтобы восприятие и коммуникация были бы обновлены и прояснены там, где это возможно. На этом основаны симметричные модели, разработанные Грюнигом и его последователями.

Выбор в сфере PR основан на рациональных критериях, но возможен он лишь в тех случаях, когда наличествует согласие о том, что представляет собой бизнес в целом и с какими внешними условиями ему придется взаимодействовать. Стейси утверждает, что рациональность в действиях менеджеров имеет свои пределы. Сложность современных организаций отличается тем, что они вынуждены прагматически подходить к принятию решений, осознавая, что при этом они не могут понять и воспользоваться всем набором своих возможностей. Бюрократические процедуры помогают упростить работу менеджера, обеспечивая правилами и методами закрепления некоторых решений. Иерархическая структура управления приводит к тому, что трудные решения могут быть приняты в контексте господствующей идеологии — официальной линии правящей коалиции.

Обыкновенное управление

Описание обыкновенного управления необходимо для того, чтобы цели были достигнуты, и чтобы компания поддерживала свое существование рациональными действиями. Обыкновенное управление предполагает стабильность внешних условий и может практиковаться только в случае небольших изменений в ситуации. Это не является отрицательной характеристикой: ведь к нему может прибегать компания,

способная контролировать и демонстрировать свои конкурентные преимущества. Данное положение также означает, что публичная рилейшнз, тем не менее, основывается в своей работе на асимметричной коммуникации, при которой организация «сообщает о себе, что ей угодно, не допуская в своем поведении изменений или компромиссов» (*Grunig and White, 1992*). Асимметричная природа публичной рилейшнз означает, что организация встретит затруднения при попытке адаптироваться к изменениям внешних условий, поскольку не представляет себе, что общение с внешним миром, также как и со своими собственными сотрудниками, должно быть двусторонним. Определение, данное Р. Д. Стейси (*R.D. Stacey*) чрезвычайному управлению, отмечает, что оно «использует интуитивные, политические навыки группового обучения при принятии решений, а также формы самоорганизации и самоконтроля в изменяющихся условиях с открытыми возможностями. При этой форме управления менеджеры должны использовать свои возможности принимать стратегические решения и делать инновации».¹

Чрезвычайное управление

Несмотря на потенциальные опасности для организаций, остающихся приверженцами обыкновенных методов управления, более пристальный взгляд на то, что влечет за собой управление чрезвычайное, может объяснить британскую сдержанность. Чрезвычайное управление влечет изучение и ломку существующих парадигм с последующим созданием новых. Этот процесс сам по себе критически напряженный и противоречивый. Изменение парадигм принадлежит к разряду скорее революций, чем эволюции, и оно не может быть затеяно отдельно взятой организацией. Р.Д. Стейси утверждает, что для развития и выживания в изменяющихся внешних условиях организация должна использовать оба способа управления. Ей необходим стабильный фундамент для достижения краткосрочных целей, решения текущих задач и в то же время для способности к реформированию себя в будущем, чтобы отреагировать на изменения окружающей среды. Некоторые организации не осознают особенностей чрезвычайного управления и доверяют принятие радикальных решений руководителям высшего звена, консультантам или иным внешним отслеживающим изменения агентам, не имеющим полного представления о сущности стоящих перед организа-

шей проблем. В этом случае PR-консультант должен подойти к делу : особой ответственностью и осторожностью, учитывая противоречивые просьбы, которые могут быть ему адресованы. Многие PR-специалисты утверждают, что они делают только то, что от них требуется, ни больше и ни меньше, чем изложено в брифе и соответствует гонорару. С профессиональной точки зрения, этот подход выглядит прагматичным, однако он не способствует осознанию того, насколько оказанная специфическая услуга вписывается в общую схему мониторинга и оценки внешней среды.

Использование обыкновенного управления в публичных отношениях касается отношений с основными заинтересованными группами. К примеру:

- Акционеры — ежегодный отчет. Для большинства акционеров будет достаточно асимметричной коммуникации о результатах ушедшего года, хотя ряд держателей крупных пакетов будет, несомненно, демонстрировать свои собственные интересы, что потребует внести долю симметричных коммуникаций в отношении с ними, а естественное желание услышать их соображения будет играть существенную роль и в большинстве случаев будет удовлетворено.
- Потребители — отделы по маркетингу и продажам — будут стремиться доминировать в этом случае над ролью публичных отношений, однако симметричная коммуникация все чаще признается значимой для обретения конкурентного преимущества при помощи маркетинга взаимоотношений. Долгосрочная двусторонняя взаимосвязь, установленная с потребителями, может оказать обратное влияние на стратегию маркетинга. А.В. Грант (*A.W.H. Grant*) и Л.А. Шлезингер (*L.A. Schksinger*) разработали в 1995 г. понятие «ценностный обмен», в ходе которого компания оптимизирует свои отношения с финансовыми инвесторами. Отношения, установленные с потребителями особым образом, приводят к тому, что потребитель хочет ответить на предложение компании. Для этого бережное отношение к поведению потребителей является основополагающим.
- Сотрудники — правящая в организации коалиция, разумеется, располагает широким спектром возможностей коммуникации с сотрудниками с тем, чтобы достичь своей цели или гармонии, соответствия или приближения к определенной структуре и обеспечить единство ментальных моделей и парадигм. Плакаты, воспроизводящие опубликованную корпоративную миссию, поясни-

тельные записки, документы, содержащие разъяснения действий руководства по поддержанию дисциплины, и т.д. — все это должно вносить свой вклад в общий стратегический процесс.

Значение обычного и чрезвычайного управления

Значение чрезвычайного управления для публичных отношений, несомненно, велико. Уже подчеркивалось, что чрезвычайное управление обусловлено необходимостью выжить и добиться успеха в нестабильных внешних условиях, однако контроль над чрезвычайным процессом может быть достигнут только неформальной организацией деятельности компании. Поскольку формальная организация призвана защищать существующую парадигму, поддерживать статус-кво, менеджеры, желающие изменить парадигму, должны работать с неформальной организацией и неформальными группами, которые они создают сами. Эти группы могут сталкиваться с неопределенностью и двойственностью, проклятием бюрократов-формалистов и нарушать представления остальных о том, как обстоят дела компании. Согласно Р.Д. Стейси, природа этих групп в основном политическая. Люди урегулируют конфликтующие интересы посредством убеждения и переговоров, сделки, признающей вклад одного или заинтересованность другого, и силой скорее влияния, чем властных полномочий. Подобная неформальная система называется сетевой и часто лежит в сердцевине экспертизы публичных отношений. Неформальная система может сосуществовать с иерархией и бюрократией, однако для ее успеха необходимо содействие бюрократии и поддержка высшего руководства.

В то время как организация старается успешно сочетать обычное и чрезвычайное управление, чтобы создать культуру инновации, поддерживая одновременно статус-кво, обоснованная PR-стратегия играет главную роль в поддержании корпоративной стратегии фирмы. Благодаря ей сохраняются достигнутые конкурентные преимущества и обеспечивается способность противостоять деятельности конкурентов, групп давления и враждебных СМИ.

Концепция чрезвычайного управления может привести к появлению групп внутри организации, стремящихся разрушить контроль со стороны организации, и, в конечном счете, способность организации к адаптации потребует, чтобы подрывная деятельность проходила совершенно незамеченной. Впрочем, решения принимает не организация, как

таковая, а правящая коалиция в рамках организации, а подобные коалиции вряд ли ясно определены в официальной организационной диаграмме. Дж. Уайт *Q. White*) и Д.М. Дозье доказывают, что доминирующая коалиция также нуждается в информации для принятия решений. Ее поставляют особые люди, так называемые «пограничные игроки», принадлежащие организации, но имеющие постоянные контакты за ее пределами.

ВИЗУАЛЬНАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ

На представление о корпоративной идентичности существенное влияние оказывает сеть культурных приоритетов, и потому модель последовательного формирования черт визуальной идентичности компании может выглядеть примерно так, как табл. 2.1.

Таблица 2.1. Модель последовательного формирования визуальной идентичности

Корпоративная идентичность	Цели	Ключевые вопросы	Методология
Ситуативный анализ	Анализ корпоративной выразительности и впечатлений потребителей	Определение восприятия эстетики продукции данной фирмы и ее конкурентов	Исследование корпоративной выразительности и впечатлений потребителей
Разработка эстетической стратегии	Создание привлекательных и неповторимых эстетических впечатлений	Выбор стратегически ценных стилей и тем	Разработка стилистических и тематических особенностей
Разработка коллекции элементов дизайна	Внедрение стратегии с соблюдением чувства меры	Организация и управление процессом внедрения	Лист эстетического баланса (Взвешивание всех «за» и «против» в отношении эстетики новых элементов)
Контроль над эстетическим качеством	Мониторинг, отслеживание и регулирование корпоративной эстетики в течение времени	Оценка предшествующих результатов в процессе работы и настройка нынешней, включая обновление каких-то элементов	Наблюдение за тем, насколько разработанная эстетика оправдывает ожидания

По словам Николаса Инда:

«Корпоративный бренд это больше, чем просто внешнее выражение организации, чем ее название, логотип или видимый облик. Скорее, это средоточие ценностей, которые определяют организацию... Коммуникации должны быть основаны на сути. Если этого не происходит, подкрадывается неопределенность, а за ней вскоре наступает и неудача... Что определяет корпорацию по сравнению с брендом, так это степень сложности. Она шире, разнообразнее, у нее много аудиторий, с которыми приходится иметь дело. Корпоративный бренд должен обладать способностью удовлетворить часто конкурирующие потребности заинтересованных групп. Для этого у корпоративного бренда должны быть ясность видения, ценностей и лидерства».

Сегодня стратегический вызов для организаций состоит в адаптации своих структур и культуры к успешному переходу на обоснованные взаимоотношения, строящиеся на долгосрочном взаимном преимуществе при помощи согласования внутренних и внешних коммуникаций. Принципы и методы PR способны применяться в любой, стратегически важной для организации области. Заинтересованные группы сегментированы на отдельные целевые аудитории, в адрес каждой из которых направляется свое особое поддающееся отслеживанию, измерению и контролю сообщение, которое призвано достичь функциональных целей, не нарушая при этом корпоративной коммуникационной последовательности.

Критическая роль коммуникации в приведении в действие корпоративной миссии и ее претворении в жизнь, а также важность видения в достижении корпоративных целей основаны на том, что восприятие является измеряемой переменной реальности. Модели стратегического планирования родственны планированию в паблик рилейшнз через теорию открытых систем и инструменты общего менеджмента, такие как, например, концепции добавленной стоимости. Многие специалисты в области PR скажут, что это не ново; эти факторы всегда существовали как эталонные показатели, обосновывая их нематериальный, но важный вклад. Отличие сегодняшнего момента заключается в том, что возможности информационных технологий породили множество вполне идентифицируемых факторов, которые могут рассматриваться в качестве составной части интеллектуального капитала организации, не влияющих, впро-

чем, на ее судьбу в отдельно взятом случае. Эксперт в области PR действует в качестве советника в зале заседаний правления, и его вклад специалиста в дело управления не оценим там, где речь идет о получении информации, ее анализе, систематизации, управлении и распоряжении ею ради блага организации в целом. Благодаря гибкости и способности к изменениям, организации должны быть постоянно готовы учиться, а также поощрять эффективную симметричную коммуникацию в такой мере, чтобы внешние аудитории, такие как СМИ или ведущие политические группы, могли влиять и даже временами определять выбор стратегии.

БЕНЧМАРКИНГ

Стратегия публичных отношений, подобно любой другой составляющей корпоративного планирования, должна располагать системой оценок своей эффективности. Модель, описывающая восемь факторов, в момент выхода книги еще находилась в стадии разработки в качестве национального стандарта для измерения успеха деятельности той или «кой организации в сфере публичных отношений.

Рис. 2.5. Индикаторы успешной деятельности



ПОГРАНИЧНЫЕ ИГРОКИ

PR-профессионалы играют важную роль в качестве пограничных игроков, передающих и принимающих данные об организации в отношениях с внешней средой. Они нередко должны давать советы высшему руководству относительно его интуитивных предположений. Дж. Уайт и Д. М. Дозье (1992) приводят случай одной лесозаготовительной компании, рассматривавшей деревья как урожай, который необходимо собрать, а не как природный ресурс, о котором необходимо заботиться. В результате традиционный для компании взгляд на мир проник в профессиональный язык, и когда люди произносили что-нибудь вроде «поле фанеры» или «заросли древесины», это создавало впечатление, что деревья будут срезать как пшеничные колосья. В ходе симметричного процесса коммуникации вполне можно предупредить конфликт между организацией и группами защиты окружающей среды, если специалисты по PR сыграют свою роль пограничных игроков, обеспечив двусторонний обмен информацией между организацией, вовлеченными общественными группами и окружением в более широком смысле, обществом, находящимся под влиянием СМИ.

Другой пример относится к сфере местного самоуправления. Представим себе, что правящая на сегодняшний момент коалиция левых рассматривает городок, за который она несет ответственность, как сообщество малообеспеченных людей, нуждающихся в помощи и поддержке. Другая группа, скажем правые, может видеть ситуацию глазами налогоплательщиков, несущих на себе бремя местных налогов и обиженных на то, что их деньги идут в пользу бедных. В этом случае задача публик рилейшнз состоит в том, чтобы изменить односторонний взгляд правящей коалиции, повысив уровень ее осведомленности, и параллельно довести до местных налогоплательщиков нужды бедных.

ПЕРСПЕКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

PR-специалисты, занятые поиском стратегических факторов, действующих в окружающей среде, не могут упускать из вида тему будущего, пусть его и сложно предсказать. Есть масса примеров организаций, потерпевших неудачу в попытке заметить намечающиеся в будущем изме-

,нения, грозящие им опасностями или дающие преимущества, которые ранее уже были поняты конкурентами. Мак-Мастер (*McMaster*) в 1996 г. отмечал, что прошлое — плохая основа для предсказания будущего, цель, которая в любом случае недостижима. Что организация может сделать, так это увидеть структуры будущего, изучая структуры и процессы настоящего. Мак-Мастер подчеркивал, что, хотя и невозможно предвидеть будущее в деталях, однако его структура представляет собой набор взаимоотношений в рамках комплексной системы, находящейся в процессе постоянного приспособления к реальности: к примеру взаимоотношений с технологией и другими силами, которые воздействуют на окружающую среду, где существует организация. Вопрос предвидения представляет собой «широкое поле возможностей», и Мак-Мастер приводит в качестве примера успех *3M* в этом деле. Среди ее продукции процент новых продуктов в любое время очень высок. Их появление стало следствием не только способности индивидуалов к предвидению, но и организационного дизайна и культуры менеджмента поощряющих разработки новых продуктов. Иными словами, сама организация является источником инновации.

Отправной точкой для развития стратегии служит систематический анализ внешней среды организации, часто предполагающий анализ взаимодействия внешних факторов. Популярной моделью является модель PESTLE, анализирующая взаимодействие таких факторов, как политика («politics»), экономика (economics), общество (society), технология (technology), право (law) и экология (ecology). Подобные модели начинают сегодня производить впечатление статичных, не оставляя места для более позитивного взгляда на то, что может ожидать в будущем конкретную организацию.

ОСЯЗАЕМЫЙ И НЕОСЯЗАЕМЫЙ КАПИТАЛ

Представление о будущем, однако, неизбежно зависит от ресурсов, и стратегическая важность концентрации на ресурсах проистекает из того, что прибыль может быть рассмотрена, в конечном счете, как возврат ресурсов, которыми владеет и которые контролирует фирма. Впрочем, ресурсы можно разделить на осязаемые и неосязаемые. И для каждого из обоих типов есть свои ключевые показатели или способы измерения их ценности. PR-специалисты часто попадают в трясину неразберихи в

попытках предложить четкие критерии исчисления неосязаемых результатов. Неосязаемым ресурсам, не фигурирующим в балансовом отчете, трудно дать объективную оценку, даже если за ними и признается некая ценность. Иногда их ценность может выявиться в момент совершения сделки по покупке компании, разница между балансовой стоимостью и ценой покупки может ошибочно означать гудвилл, возникший в результате покупки. Подумаем, как определяется стоимость известного бренда, имя которого вызывает уважение.

Определения паблик рилейшнз, данного Институтом Паблик Рилейшнз (*IPR*), как спланированного и поддерживаемого усилия по сохранению высокой репутации (гудвилла) и взаимопонимания между организацией и ее аудиториями, уже недостаточно. Гудвилл должен быть измерен и подсчитан, и мы видим недавний прогресс в исследовании и оценке имиджа корпоративной идентичности и репутации. Предложенная в 1996 г. А. Брукингом (*A. Brooking*) классификация ресурсов подразделяет интеллектуальный капитал на рыночные активы, человеческие активы, инфраструктурные и активы интеллектуальной собственности. С другой стороны, Куинн (*Quinn*) рассматривает четыре уровня действия профессионального интеллекта: когнитивное знание, продвинутое ноу-хау, системы понимания и самомотивированная креативность, которая, по его мнению, находится на высшем уровне интеллекта, охватывая способности к мотивации и адаптации. Дж. Петраш (*G. Petrash*, 1996) описывает подход к управлению интеллектуальным капиталом, принятый в *Dow Chemical Company*, основанный на следующей формуле:

$$\text{Интеллектуальный капитал} = \text{Человеческий капитал} + \text{Организационный капитал} + \text{Потребительский капитал}$$

Мы могли бы сказать: стратегия паблик рилейшнз = корпоративная или внешняя коммуникация + внутренняя коммуникация или коммуникация с человеческими ресурсами + маркетинговая или потребительская коммуникация. Компания *Dow Chemical Company* располагает более чем 75 многофункциональными командами, занимающимися управлением интеллектуальными активами и проверкой патентного портфеля. Эти команды возглавляют менеджеры по интеллектуальным активам, которые, в свою очередь, отчитываются в выполнении функции интеллектуального менеджмента. В целом эта деятельность поддерживается центром по интеллектуальному управлению, предоставляющим, к примеру, базы данных, сведения о карьерных достижениях менеджеров с

обобщенным передовым опытом. Далее мы видим ресурсный подход к стратегии, основанный на точке зрения, что устойчивое конкурентное преимущество зависит от сегодняшних существующих возможностей фирмы и от способности принимать стратегические решения в будущем. Долговременная динамическая природа стратегии публичных релейшнз заключается в том, что они отвечают за изменения в окружающей среде компании, и от них часто требуется идентифицировать существующие и будущие коммуникационные провалы, которые необходимо заполнить.

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ АЛЬЯНСОВ

Одна из областей стратегических возможностей публичных релейшнз, чье значение постоянно возрастает, это управление в публичных релейшнз результатами стратегических альянсов, которые превратились для организаций в важный финансовый инструмент. Это порождает, с одной стороны, такие отношения между организациями, когда они близки к слиянию и могут зайти в этом так далеко, как взаимное участие в акционерном капитале, при этом каждая из организаций будет являться миноритарным акционером другой. Однако, с другой стороны, налицо может быть только ограниченное сотрудничество или соглашения между бывшими жесткими конкурентами, но финансовая пресса демонстрирует повышенный интерес к любому подобному случаю. В такие альянсы не вовлекают очень крупные организации. Какими бы при этом ни были размеры организации, она не может надеяться на то, что в ее распоряжении есть все знания и способности, необходимые для деятельности в глобальном контексте, и ей приходится восполнять пробелы посредством установления партнерства с другими компаниями. Типами таких альянсов могут быть лицензии, совместные предприятия, франчайзинг, соглашение о частной марке, урегулирование отношений покупатель-продавец или разработка общих стандартов, или заключение договоров о консорциуме. Предпосылка для успешного альянса — четкое осознание целей и задач соглашения, а сам процесс должен управляться согласно графику и без потери контроля. Роль PR-стратега в этом случае состоит в том, чтобы освещение в прессе побуждало бы вовлеченные организации не забывать о своей судьбе.

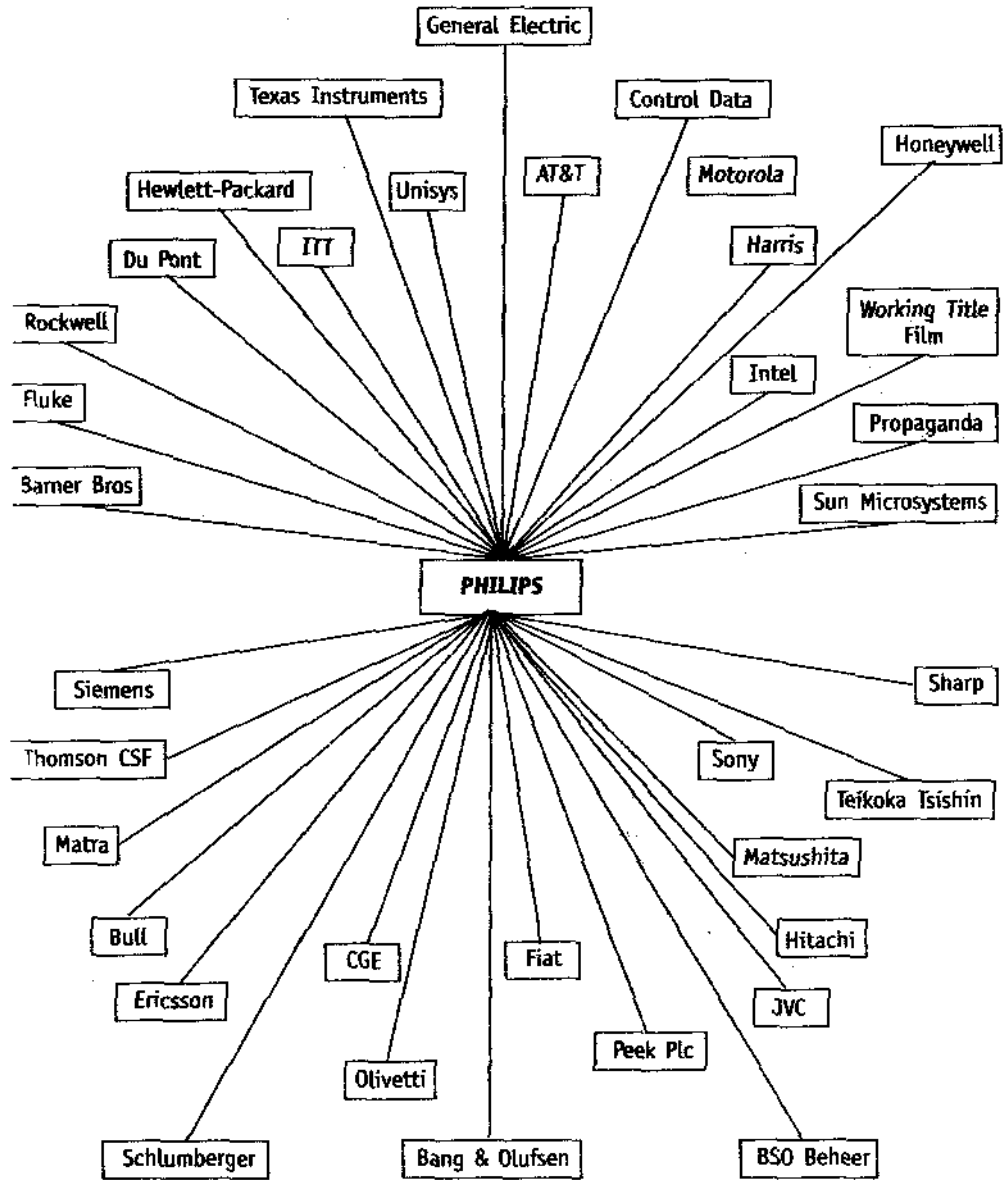
Было бы интересно понаблюдать, сколь далеко может зайти стратегический союз. К примеру, постоянно отмечается, что японские компа-

нии редко предоставляют своих исследователей и инженеров для проектов, финансируемых *MITI*, в то время как *IBM* создала в Японии специальный центр, где *Fujitsu* может тестировать новые программные продукты, прежде чем заключить лицензионное соглашение. Это дает определенную защиту технологическому ноу-хау, которое может пострадать в результате альянса. К.Д. Броузере (*K.D. Brouthers*) в 1995 г. выделил основные направления, которым необходимо следовать, а именно: взаимодополняющие навыки (*complementary skills*), культура сотрудничества (*cooperative culture*), совместимость целей (*compatible goals*) и соразмерность уровней риска (*commensurate levels of risk*). Он назвал их 4С — четырьмя условиями успеха международных альянсов. П. Гуглер (*P. Gugler*) обрисовал структуру альянсов, сформированных компанией *Philips*, что придало новое значение понятиям корпоративного имиджа, идентичности и репутации.

Стратегия в ее классическом смысле — это конкурентная модель, цель которой повысить стоимость организации для заинтересованных групп. Организация совершает выбор из числа стратегических возможностей, среди которых могут быть слияние и ликвидация в результате продажи. PR-стратег может быть привлечен к процессу слияния и поглощения, дабы способствовать повышению ценности организации в глазах заинтересованных групп: при помощи специальных PR-программ, объясняющих процесс принятия решений по проблемам слияния и поглощения, действия после слияния и поглощения и ликвидации корпораций.

Тенденция, обратная стремлению к росту компаний, приводит к распаду корпораций с уменьшением стоимости их акций. В условиях нестабильности организации не должны ни упускать из вида такую возможность, ни исключать ее из набора своих стратегических возможностей, но и исследовать ее последствия. В Великобритании такое исследование считается скорее дополнительными расходами, чем инвестицией и поэтому, в случае PR-программ, разногласия о размере допустимых расходов должны быть подвергнуты серьезному анализу оценки эффективности инвестиционного решения. Принимая во внимание, что акцент делается на возникновение небольших компаний, которые привлекают со стороны многие важные функции, такие как паблик рилейшнз, проблема инновации и существования виртуальной компании не может быть обойдена. (*H.W. Chesebrough, D.J. Teece. 1996*).

Рис. 2.6. Схема альянсов компании Philips



Агточник: P. Engler 1992. Binding transnational alliances to create competitive advantage. Long range Planning. 25 (1).

ЭТИКА

Область этики занимает в теории и практике стратегических публичных отношений одно из центральных мест. Этические проблемы включены в разработанный Институтом Публичных Реляций (*IPR*) кодекс профессионального поведения и внимательно рассматриваются в свете теории заинтересованных групп, как это показано в таблице 2.2.

Таблица 2.2. Ответственность заинтересованных групп

Заинтересованные группы		Ответственность	
1	Потребители	Экономические последствия	Прибыльность Конкурентоспособные продукты Выживание компании Качество продуктов
		Этические последствия	Честность Максимально высокий уровень качества продуктов и услуг Удовлетворение потребностей и желаний потребителя
		Возможные последствия	Долговременный бизнес Функциональное развитие
2	Сотрудники	Экономические последствия	Работа и заработная плата Сотрудничество
		Правовые последствия	Следование законодательству в случаях увольнения
		Этические последствия	Хорошие условия работы Стабильность и безопасность Профессиональное развитие Честность Образование
		Возможные последствия	Поддержка внепрофессиональной деятельности и интересов

Продолжение табл. 2.2.

Заинтересованные группы		Ответственность	
3	Конкуренты	Этические последствия	Правдивая информация Честный маркетинг и ценовая политика Отказ от спорных методов конкуренции Постоянство и стабильность Игра по правилам Добрые отношения
		Возможные последствия	Сотрудничество по вопросам, имеющим отношение к индустрии в целом
4	Собственники	Экономические последствия	Доходность активов/инвестиций Защита инвестиций Максимизация денежных потоков Платежеспособность Прибыль
		Этические последствия	Адекватная информация
5	Поставщики	Экономические последствия	Оборот Прибыльность
		Этические последствия	Честность
		Возможные последствия	Поддерживаемые и прочные долговременные отношения
6	Сообщество	Экономические последствия	Налоги Найм на работу Влияние на торговый баланс
		Правовые последствия	Соответствие законам и установленным правилам
		Этические последствия	Честное поведение
		Возможные последствия	Участие в жизни местного сообщества

Окончание табл. 2.2.

Заинтересованные группы		Ответственность	
7	Правитель- ство	Экономические последствия	Налоги Найм на работу Влияние на торговый баланс
		Правовые последствия	
		Этические последствия	Честное поведение
		Возможные последствия	Участие в жизни местного сообще- ства
8	Финансовые группы	Экономические последствия	Прибыльность Защита инвестиций
		Этические последствия	Адекватная информация
9	Экологиче- ские группы и движения	Правовые последствия	Соответствие правилам охраны окружающей среды Уважение к окружающей среде
		Этические последствия	Защита окружающей среды Замкнутый производственный цикл
		Возможные последствия	Действенное управление отноше- ниями с окружающей средой
10	СМИ	Правовые последствия	Соответствие законодательным требованиям, к примеру, невмеша- тельство в частную жизнь
		Общие последствия	Выполнение Общих правил, Кодек- сов профессионального поведения, Положений об этике
		Возможные последствия	Создание интернет-страниц, фору- мов и чатов

Сегодня эксперты в области коммуникации и PR-практики во все возрастающей степени обнаруживают, что они вовлечены в посредничество в урегулировании конфликтных ситуаций и отношений или в программы по развитию личных отношений. К. Крисченс (*Clifford Cristians*) и М. Требер (*Michael Traeber*) в 1997 г. предложили широкую этическую теорию коммуникации, которая выходит за пределы мира культуры и СМИ. Они полагают, что их теория может быть принята обществом в целом, а организации могут приспособить ее для формирования основ своих внутренних кодексов. К. Крисченс и М. Требер показывают, что «определенные этические протонормы, прежде всего способность говорить правду, чувство справедливости, свободы, солидарности и уважение к человеческому достоинству являются главными ценностями человеческого общения в разных культурах». Они заключают, что «мы ищем последней и безусловной характеристики человеческого бытия, из которой можно вывести значение людских действий. Коммуникация и есть такая характеристика».

Разработка и предварительное тестирование средств достижения этических целей при помощи исследования является одним из факторов упоминавшегося ранее определения понятийного каркаса. Предварительное тестирование «надежно оценивает, как будет работать стратегическая программа», утверждают Л. Кирбейн (*L. Kirban*) и Б.К. Джексон (*B.C.Jackson*) (1990). Они предупреждают об опасности принимать инстинктивные решения вместо креативных решений, основанных на исследованиях. Поколением раньше профессор В. Элинг (*William Ehling*) в 1985 г. предостерегал, что паблик рилейшнз будут страдать изъятиями и неполнотой с подменой управленческой функции техникой поведения, если они не будут покоиться на научно-исследовательском фундаменте. По его словам, PR — «это деятельность по принятию решений и разрешению проблем, в основном связанная с выбором и определением конечных результатов (целей, задач), которые должны быть достигнуты организацией или группой, а также с разработкой, программированием и внедрением действенных и эффективных средств (направлений действий, стратегий) для достижения желаемого конечного результата».

МЕКСИКАНСКОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ

Мексиканское заявление, появившееся в 1978 г. по итогам международного симпозиума, определяет, что паблик рилейшнз являются искусством и общественной наукой, анализирующей тенденции развития, предсказывающей их последствия, консультирующей руководство компаний и внедряющей в жизнь спланированные программы, служащие обоюдным интересам: как организаций, так и общества в целом.

Ключевыми словами в определении паблик рилейшнз, данном Институтом Паблик Рилейшнз (*IPR*), являются слова «спланированный», «взаимный» и «общества», а в Мексиканском заявлении — «исследование», «анализ», «консультация», «обоюдный интерес». Первое определение делает акцент на необходимости планировать паблик рилейшнз и на том, что паблик рилейшнз не могут являться односторонним процессом. В этом определении также указывается, что использование слова «publics» во множественном числе определяет существование у организации различных аудиторий.

Определение PR, содержащееся в Мексиканском заявлении, указывает на то, что работа должна осуществляться прежде, чем какое бы то ни было планирование будет иметь место. Иными словами, это определение исключает случайную реакцию на влияние извне и указывает на консультативную функцию PR. Специалисты в данной области, будь то штатные или привлеченные со стороны, должны давать советы руководителям компаний и осознавать необходимость служить общественным интересам, хотя это понятие и не раскрыто достаточно полно.

ОТ НЕГАТИВНОГО К ПОЗИТИВНОМУ

Важно различать корпоративные паблик рилейшнз и пропаганду, которая является осознанной попыткой ввести общество в заблуждение. Для достижения успеха, PR должен быть свободен от предпочтений и являть собой двусторонний динамичный процесс, цель которого — общее понимание и согласие с фактами, даже если в результате не предполагается политического или идеологического соглашения. Часто организациям приходится отвечать на негативную критику. В этом случае Ф. Дженкинс (*F. Jenkins*) предлагает схему, как организация преоб-

разует четыре негативных определения в позитивные (1993). Враждебность трансформируется в симпатию, предубеждение в благорасположение, апатия в заинтересованность и невежество в знание.

РЕЗЮМЕ

Эта глава показывает, как стратегия паблик рилейшнз может быть рассмотрена в свете корпоративного принятия решений, сканирования условий внешней среды, правления конфликтами и организационной культуры. Требования к специалисту в области PR и встающие перед ним трудности в краткосрочной (задачи бизнеса) и долгосрочной (корпоративная миссия) перспективах относятся к выгодам от управления интеллектуальным капиталом и создания сети межкорпоративных альянсов. Этот и другие подходы открывают возможность для более широкого взаимодействия между правящими в организации коалициями и культурой, в которой стратегия паблик рилейшнз, выступающая в качестве чрезвычайного управления, выводит конкурентоспособность и этический контроль в число критериев совершенства.

КЕЙС. ФИНАНСОВАЯ КОМПАНИЯ SUNCORP-METWAY, АВСТРАЛИЯ

Опубликовано с разрешения IPRA.

ВВЕДЕНИЕ

В 1998 г. правительство австралийского штата Квинсленд решило продать принадлежащие ему 45% акций банка *Suncorp-Metway* и привлекло PR-агентство для разработки и внедрения инвестиционной стратегии, цель которой заключалась в том, чтобы обеспечить должный интерес к подписке на акции. Казначейское управление штата имело дело с определенными группами, обладающими конфликтующими интересами, которые к моменту принятия решения о продаже акций должны были быть согласованы:

- PR-кампания повысила курс акций в краткосрочной перспективе и помогла избежать его уязвимости в долгосрочной перспективе.
- В кампании было использовано все разнообразие инструментов и техник паблик рилейшнз для сканирования внешней среды,

управления конфликтами и урегулирования политических интересов.

- Дополнительное значение PR-кампании заключалось в ее просветительской роли.
- PR-кампания сыграла стратегическую роль в коммуникационном процессе с широким спектром определенных групп, требования которых конфликтовали друг с другом.

SUNCORP-METWAY

ПРОБЛЕМА

КОМПАНИЯ

В сентябре 1998 г. казначейское управление штата Квинсленд решило выставить на продажу 45% акций крупнейшей местной финансовой компании *Suncorp-Metway*, через публичное предложение инвесторам. Согласно предложенной правительством штата схеме, инвесторам предлагалось приобрести простые обменные векселя, которые превратились бы в акции, после оплаты процентов в течение первых трех лет. Предложение по своему объему входило в десятку крупнейших в Австралии, превышая 1 млрд долларов.

Слияние строительной компании (*Suncorp*), банка (*Metway Bank*) и ипотечного товарищества (QIDC) произошло 18 месяцами ранее, вызвав скептическую реакцию на рынке и политическую оппозицию. Поэтому решение продать принадлежащий правительству пакет акций объединенной группы могло выглядеть спорным и подвергающимся недавно возникшее предприятие излишним рискам.

СПЕЦИФИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА ИЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ

Задачей PR-консультантов из *Philips Group* было сформулировать и воплотить в жизнь инвестиционную стратегию, детально доведя ее до инвесторов, обеспечив продажу всего пакета акций. Принимая во внимание сложности политического и инвестиционного климата, влияющего на успех предприятия, стратегия должна была быть понятной и приемлемой для всех членов совета по инвестициям, включавшего членов казначейского управления, подписчиков, юрисконсультов и министерских советников.

Состав предложения, также как и структура капиталов *Suncorp-Metway*, отличались сложностью. Смысл обменных векселей был непонятен многим инвесторам, смешивающих понятия долговых обязательств и характеристики чистых активов. Помимо этого, структура капитала *Suncorp-Metway* включала в себя шесть разных видов акций и ценных бумаг, и, соответственно, групп акционеров с разными правами. Задачей коммуникационной программы было прояснить возможности каждой из групп акционеров по участию в новом предложении, а также объяснить права обладателей обменных векселей. Еще одной коммуникационной задачей было просто довести до всех резидентов Квинсленда точку зрения на подобное предложение как на возможность выгодного вложения средств.

В результате коммуникационной стратегии, предложенной PR-агентством, были рассмотрены коммуникационные потребности каждой из заинтересованных групп, после чего, сформулировав сложность самого предложения, объяснив управленческие аспекты, маркетинг векселей, была сделана прямая рассылка одного миллиона писем потенциальным инвесторам и достигнута полная подписка на векселя на сумму в 1 млрд долларов. И все это за период в четыре недели.

ГЕОГРАФИЯ ПРОЕКТА

Инвестиционная маркетинговая программа была нацелена, в первую очередь, на резидентов Квинсленда, и во вторую — на национальный инвестиционный рынок. Правительство штата желало бы увидеть, что его граждане смогли воспользоваться преимуществом, но одновременно было озабочено полнотой подписки, что могло быть достигнуто на национальном уровне.

ИССЛЕДОВАНИЕ

Прежде чем правительство решило продать принадлежащие ему акции *Suncorp-Metway*, у привлеченного им PR-агентства уже был опыт сотрудничества с казначейским управлением Квинсленда по анонсированию слияния *Suncorp*, *QIDC* и *Metway Bank* и последующей работы в октябре 1996 г. с акционерами *Metway*, принявшими слияние. В результате агентство имело доступ к ценным ресурсам. Впрочем, дополнительное исследование включало в себя:

- анализ СМИ;
- рассмотрение всех данных и определение матрицы данных для распространения;
- анализ деятельности *Suncorp-Metway*, основанный на биржевых отчетах, ежегодных показателях и колебаниях курса акций;
- расширенный анализ заинтересованных групп;
- исследование политических комментариев по поводу *Suncorp-Metway*, сделанных с момента объявления о слиянии трех организаций в июне 1996 г.

ПЛАНИРОВАНИЕ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ PR-ПРОГРАММЫ И ИЗМЕРЯЕМЫХ КРИТЕРИЕВ

Главной целью инвестиционной маркетинговой стратегии была поддержка подписки на векселя, чтобы предложение было полностью исчерпано. Измеряемые цели включали следующее:

- Менеджмент взаимоотношений со СМИ, обеспечивающий освещение PR-кампании и распространение информации из казначейского управления Квинсленда, чтобы 80% материалов СМИ содержали ключевые сообщения, являющиеся частью инвестиционной маркетинговой программы.
- Обеспечить приобретение мелкими инвесторами, преимущественно из Квинсленда, по меньшей мере 50% предлагаемого пакета векселей.
- Собирать и анализировать все сведения и факты до того, как они станут предметом политического и общественного дискурса. Оценивать, посредством анализа СМИ, возможные возражения оппозиции.
- Обеспечить легкость и доступность восприятия информации о продаже векселей среди целевых аудиторий.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ АУДИТОРИЙ

PR-программа была адресована: резидентам Квинсленда, потребителям и акционерам *Suncorp-Metway*, другим возможным акционерам, финансовому сообществу, СМИ, персоналу *Suncorp-Metway*, правительству и контролирующим инстанциям, включающим австралийскую ко-

миссию по безопасности инвестиций, фондовую биржу и комиссию по делам конкуренции и правам потребителей.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ СООБЩЕНИЙ

Ключевые сообщения, разработанные в рамках кампании, были сфокусированы на важных, с финансовой точки зрения, темах для выбранных аудиторий: безопасность, возврат и возможности для заработанного капитала. Комплексная природа безопасности была рассмотрена с точки зрения других финансовых продуктов и услуг, более знакомых резидентам Квинсленда. Было проведено сравнение кредитных характеристик обменных векселей со срочными банковскими депозитами, а уровня риска с обычными акциями.

ВЫБОР КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИИ

Основными каналами для распространения ключевых сообщений, согласно разработанной стратегии, должны были выступить горячая телефонная линия, реклама и прямая рассылка. Эти каналы были избраны, поскольку с их помощью могла быть охвачена широкая аудитория в течение короткого четырехнедельного периода.

РАЗРАБОТКА ФОРМ СООБЩЕНИЙ

Формы сообщений включали в себя письмо с предложениями, пресс-релизы, рекламу в национальных и региональных печатных и электронных СМИ, а также горячую телефонную линию. В отделениях *Suncorp-Metway* были размещены рекламные плакаты, кроме того, любая исходящая в этот период информация для потребителей или акционеров содержала ключевые сообщения. Тексты для сотрудников горячей линии были составлены так, чтобы их было легко понять, и их содержание соответствовало бы иным распространяемым документам.

МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ КОНСУЛЬТАЦИЙ С МЕНЕДЖМЕНТОМ

Казначейское управление штата Квинсленд выбрало так называемый «метод консультантов» в данном проекте как основу для инвестиционной маркетинговой программы. Чтобы быть уверенными в

постоянной поддержке консультантами самой программы и в изменениях, обусловленных управленческой необходимостью, по инициативе PR-консультанта начали проводиться еженедельные совещания с участием представителей казначейского управления на уровне заместителя начальника и представителей ведущих менеджеров от трех компаний-подписчиков.

ВНЕДРЕНИЕ

ОПИСАНИЕ ПЛАНА ВНЕДРЕНИЯ

Чтобы достичь цели проекта и обеспечить стопроцентную подписку, стратегия консультантов заключалась в том, чтобы представить дело, как возможность для простого «домашнего» инвестора «разделить успех» самого большого финансового института Квинсленда — компании *Suncorp-Metway*.

Инвестиционный маркетинг

Инвестиционная кампания включала в себя извещение о предложении, прямую рассылку потенциальным инвесторам, рекламу, объявления в филиалах и горячую телефонную линию.

Ключевым инструментом маркетинга было извещение, направленное резидентам штата, потребителям услуг *Suncorp-Metway*, акционерам и обществу в целом. В течение трех недель *PkUips Group* разработала, издала и напечатала миллион экземпляров двухцветного 46-страничного документа и создала сеть для его распространения по Австралии.

План рекламной кампании предполагал привлечение телевидения и прессы, для того чтобы стимулировать целевые аудитории «получить долю» в деле *Suncorp-Metway* и воспользоваться выгодами, принесенными ее прошлыми и будущими достижениями. Реклама должна была побуждать потенциальных инвесторов позвонить по бесплатному телефону горячей линии, обратиться в местное отделение *Suncorp-Metway* или к своему советнику по инвестициям. Реклама также использовала существующие бренды *Suncorp*, *QIDC* и *Metway Bank*.

Для маркетинговой поддержки на горячей телефонной линии работал профессионально обученный персонал с 8 утра до 10 вечера

семь дней в неделю в течение четырех недель. Организация такой услуги давала уверенность, что на все поступившие звонки с вопросами были даны ответы, а все потенциальные инвесторы получили копию документа о предложении.

Программа для СМИ

СМИ использовались для того, чтобы указать на преимущества вложений средств на розничном рынке, создавая благоприятное отношение со стороны «домашних» инвесторов и резидентов Квинсленда. Национальные, столичные и местные СМИ рассказывали о хорошей коммерческой перспективе предложения и привели к его единодушной поддержке в обществе.

К концу третьей недели кампании *Philips Group* добилась широкого ее освещения в СМИ. Чтобы избежать избыточного внимания к теме предложения, что могло вызвать негативные комментарии со стороны его противников, было рекомендовано уменьшить количество материалов в СМИ и для дальнейшего продвижения предложений о продаже на рынке привлечь иные инструменты маркетинга. Такая стратегия показала себя успешной.

Программа по работе с менеджментом

Для каждого из участников комитета по инвестициям был разработан документ, обрисовывающий ожидаемые результаты кампании, ее особенности позиционирования, а также список возможных вопросов и ответов. Кроме того, была создана особая база данных, в которой были отражены не только возможные результаты, но и комментарии, сделанные в адрес кампании в прессе и обществе. Обновление базы данных проводилось ежедневно.

КОРРЕКТИРОВКИ ПЛАНА

Ежедневный мониторинг, осуществляемый благодаря обратной связи по горячей линии, отслеживание рейтинга предложения и комментариев политиков, должен был обеспечить следование инвестиционной маркетинговой стратегии и направленность на уменьшение возможных рисков. В первоначальный план были внесены следующие корректировки:

- Число сотрудников горячей линии в течение первых трех недель было увеличено втрое и менялось ежедневно в зависимости от числа звонков, обусловленных рекламной кампанией.
- Программа рекламной кампании несколько раз пересматривалась на протяжении четырехнедельного периода действия предложения. Количество рекламных обращений, стимулирующих стихийный интерес к предложению, было сокращено; были созданы дополнительные рекламные обращения, объясняющие процесс приобретения акций.
- Программа освещения кампании в СМИ по ходу дела также была скорректирована в сторону уменьшения продвижения предложения.

ВОЗНИКШИЕ ТРУДНОСТИ

Главной трудностью проекта в целом оказалась нехватка времени для разработки и внедрения инвестиционной стратегии. У *Philips Group* было всего четыре недели на разработку предложения объемом в 1 млрд долларов и еще четыре недели на внедрение, в ходе которого нужно было подготовить и распространить миллион экземпляров документа о предложении. Несколько серьезных затруднений были успешно преодолены:

- Сложная природа обменных векселей разъяснялась простыми словами, путем сравнения этого продукта с другими, более понятными способами вложения средств.
- Рынок с быстроменяющимися ценами, который мог отпугнуть инвесторов, был использован для обеспечения продаж, учитывая, что обменные векселя являлись надежным средством, проценты по которым гарантированно выплачивались в течение трех лет.
- Над потенциальной политической критикой осуществлялся контроль посредством четкого управления исходящей информацией и освещением кампании в СМИ, которые предоставляли опережающую информацию.
- Огромный спрос на обменные векселя отразился на работе горячей линии и отделений *Suncorp-Metway*. Получаемая ими информация должна была анализироваться ежедневно, если не ежедневно.

ОЦЕНКА

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ

Предложение, достигшее 1.012 млрд. долларов было перекрыто превышающим в 2,5 раза спросом, притом, что 60% векселей досталось «домашним инвесторам». Как это и предполагалось первоначально, предпочтение было отдано резидентам Квинсленда, а также существующим акционерам *Suncorp-Metway* и владельцам ценных бумаг EIN Series 1.

Из более чем 221 тысячи заявлений, удовлетворяющих условиям сделки, 72% было прислано из Квинсленда. Каждое из заявлений, удовлетворяющих условиям сделки, было принято.

ПРОГРАММА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ СО СМИ

Результаты медиапрограммы можно подытожить следующим образом:

- 128 позитивных материалов из 138;
- 31 позитивная статья из 35;
- 18 позитивных телепередач и 60 радиointервью;
- 89,6% материалов содержали ключевые сообщения, подготовленные *Philips Group* и казначейским управлением Квинсленда.

Использование ключевых сообщений PR-кампании на всех уровнях было достигнуто после 8 октября, когда было принято решение прекратить интенсивное производство статей, СМИ последовали за этим решением, и с 9 октября по 6 ноября на эту тему вышло всего 4 материала.

ПОЛИТИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА

Во время периода предложения о продаже ни в стенах парламента, ни вне его оппозиция не попыталась затеять политический спор. Можно было насчитать менее 13 из 173 выступлений оппозиции в прессе, несмотря на то, что продажа акций *Suncorp-Metway* не вписывалась в планы консерваторов. Контролируя направление и качество информации. *Philips Group* сумела выбить все козыри из рук оппозиции.

КОНТАКТЫ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ ГРУППАМИ

Более 1,1 миллиона экземпляров документа о предложении было разослано по домохозяйствам. 54 620 звонков было принято по горячей телефонной линии, из них было 36 503 просьбы о высылке дополнительного пакета с предложениями.

Большая часть звонков, полученная от инвесторов по горячей линии, включала просьбы разъяснить суть предложений и помочь с заполнением заявлений о подписке на векселя.

ГЛАВА 3

ИМИДЖ В ОБЩЕСТВЕ «ЗНАМЕНИТОСТЕЙ»: СТРАТЕГИЯ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ КАК ИНТЕГРИРОВАННАЯ КОММУНИКАЦИЯ

PR-практики нередко заблуждаются относительно связи между понятиями «корпоративный имидж», «корпоративная идентичность» и «репутация», в то время как накопление эмпирических исследований в области формирования корпоративного имиджа уже успело привести к существованию целой библиотеки по данному сюжету. Словарь современного английского языка *Collins English Dictionary* дает следующие определения:

Имидж — ментальная картинка; идея, порожденная воображением, или личность в представлениях человека, организации и т.п.

Идентичность — состояние, характеризующееся неким уникальным набором определяющих или индивидуальных свойств, благодаря которым личность или предмет распознаются в качестве самих себя.

Репутация — известность или слава, как правило, в отношении некоторых особых характеристик. Мнение, обычно пассивное, складывающееся в обществе о человеке или вещи.

Г. Стюарт (*H. Stuart*) полагает, что рассмотрение моделей корпоративной идентичности, включающих в себя такие переменные, как организационная культура, корпоративная стратегия, корпоративная коммуникация и интегрированные коммуникации, позволяет создать более очную модель управленческого процесса в целом.

ИМИДЖ

Слово «имидж» пользуется дурной славой среди PR-терминов, хотя услуги консультантов по имиджу продолжают пользоваться большим спросом. Этому есть несколько причин. Технологическая эра уже везде

успела дать понять людям, даже не имеющим специального образования, роль правительственных структур и большого бизнеса в обществе. Отныне организации стали чувствительны к факту, что корпоративный имидж действует в разных измерениях для разных аудиторий с целью максимально приблизиться к тому, что Д. Бурстин (*D. Boorstin*) описал, как псевдоидеал, который должен быть сложным, вызывающим доверие, пассивным, живым и многозначным. Возможно, критика имиджа частично обусловлена тем, что понятие имиджа может быть, как указывал Д. Бурстин, вызывающей сомнение абстракцией. Д. Бернштейн (*D. Bernstein*) называет его туманным понятием неточного языка, поверхностного мышления и собственным изобретением имиджмейкеров, поддерживающих существование этого бессмысленного термина. Тем не менее, А. Мацкевич (*A. Mackiewicz*) полагает, что прочный корпоративный имидж является в наш век безграничной конкуренции основным активом корпорации, и приводит следующее доказательство: пусть имидж аморфен, он все равно является реальностью, ибо люди могут реагировать только на то, что они воспринимают и с чем сталкиваются в своем опыте (1993). Карл Роджерс (*Carl Rogers*) произнес как-то: «Я реагирую не на какую-то абстрактную реальность, но на мое восприятие этой реальности. Восприятие для меня и есть реальность» (1993).

По этой причине сама природа корпоративного имиджа, несмотря на негативное впечатление, остается все расширяющимся полем деятельности PR, и в сочетании с растущим объемом сведений об ожиданиях заинтересованных групп продолжает привлекать всеобщее внимание. Даже те компании, которые предпочитают для себя неявно выраженный профиль, занимаются своим имиджем и его значением, когда изучают восприятие заинтересованными группами своей компании, ее политики, деятельности и поведения. Иные авторы находят, что неявно выраженный профиль подобных компаний, ассоциирующийся с такими понятиями, как уклончивость, невовлеченность, пассивность, уступчивость, слабость, требует больших затрат времени и финансов, чем профиль ярко выраженный.

Системы убеждений играют свою роль в формировании настроения людей. Неблагоприятные убеждения могут привести к падению продаж или курса акций, что может быть скорректировано привлечением ресурсов PR. Многие авторы и специалисты уверяют, что убеждения создают имидж продукту или бренду и что люди обращаются с последними на основании их имиджа. Контроль и подведение итогов в любой стратегической кампании должны позволить изменить организацион-

ное поведение или его восприятие обществом на уровне знаний, ощущений и убеждений соответственно. Одновременно с этим, Эйзер (*Eiser*) указывал, что ситуация, в которой нет коммуникационной связи между продемонстрированным отношением отдельных людей и их поведением, приводит к тому, что заинтересованные группы могут высказать свои предпочтения посредством скорее действий, нежели слов.

Большинство текущих исследований показывает, что имидж не сводится к одной только реальности, воспринятой индивидами, но представляет собой серию связанных друг с другом картинок, содержащих в себе много элементов или объектов, которые сливаются вместе и интерпретируются на уровне языка. К. Линч (*K. Lynch*) полагал, что имидж города наилучшим образом выражается в графическом рисунке (1991), в то время как Д. Бернштейн предпочитал вербальные описания фирм и отраслей промышленности, содержащие в себе формы имиджа, основанные на устных интервью или письменных отчетах.

Имидж и формирование бренда

Корпоративный имидж стал объектом внимания публики рилейшнз, начиная с 1950-х гг., с появлением нового коммерческого телевидения. Маркетинговые фирмы сразу схватились за эту щедрую возможность и начали создавать бренды, не прибегая ни к какому теоретическому обоснованию своей деятельности. В результате этого авторы, подобные У. Ньюмену (*W. Newman*), отмечали, что «фирма не должна пропускать удары, но иметь характер» (1956), а Е. Боулдинг (*E. Boulding*) в то же время писал: «Связь между корпоративным имиджем и поведением потребителей заключается в том, что рассматриваемое человеком в качестве истины, в особенности если этот человек — выступающая по ТВ знаменитость, является для него истинным в полной мере», (1956).

Когда специалисты по рекламе начали пользоваться понятием имиджа в качестве инструмента как для разработки брендированных продуктов, так и для формирования корпоративной идентичности, исследователи, например М. Майер (*M. Mayer*), определили бренд как видимый глазу статусный символ (1961), однако тридцать лет спустя П. Горб (*P. Gorb*) отметил, что процесс разработки корпоративного имиджа стал очень тривиальным из-за чересчур прочной его ассоциации с внешней визуальной символикой, такой как логотипы. Он указал, что динамика развития имиджа зависит от причин, находящихся внутри самой фир-

мы, и требует определенной манеры поведения и взаимодействия, такой, например, какой требуется от фирмы при ее взаимодействии с рынком. Взгляд Д. Бернштейна состоит в том, что имидж может быть встроен в продукт, и его, в лучшем случае, можно только подстроить к той или иной компании. Вместе с тем К. Макре (*C. Macrae*) убежден, что корпоративный бренд может быть превращен в предмет гордости персонала, стремящегося к достижению совершенства и укреплению положительной репутации фирмы среди заинтересованных групп (1991). Следуя этим путем, ставший брендом корпоративный имидж может обрести черты реальности.

Работа Т. О'Салливана (*T. O'Sullivan*), наряду с пренебрежительным отношением к имиджу, как к явлению искусственному, является многообещающей в том плане, что она подходит к предмету имиджа, используя этот термин в первоначальном значении «визуального выражения действительности», что служит нам очень важным моментом для понимания окружающего мира, независимо от того, являемся ли мы сотрудниками или акционерами компании.

Отметим интересный случай британского конгломерата *Marks Spencer plc*, занимающегося розничной торговлей. Дизайн его корпоративного имиджа в полной мере стал тем, что П. Горб называет «тривиальным», а его развитие внутри фирмы зависит в большей степени от манеры поведения и взаимоотношений, чем от рынка. Тем не менее, в настоящий момент ей приходится переделывать существующий имидж с тем, чтобы привести свои корпоративные ценности в соответствие с ожиданиями заинтересованных групп, в особенности, потребителей, которые начали от нее отворачиваться. Поэтому определение, данное А. Мацкевичем корпоративному имиджу как «общему восприятию организации в целом, ее планов и целей», выглядит очень подходящим для этого случая. Если отметить, что корпоративный имидж охватывает продукты компании, услуги, стиль менеджмента, корпоративные коммуникации и ее деятельность по всему миру, то можно описать любую организацию, находящуюся в состоянии кризиса с точки зрения суммы всех вышеназванных позитивных элементов, которые нужно подвергнуть критическому пересмотру, чтобы вернуть компании былые преимущества или увеличить ее рыночную стоимость и привлекательность для инвесторов. Нейтральный корпоративный имидж, который можно развивать в любое время, как писал Д. Бурстин, является настолько беспристрастным, что никого не отталкивает. Ф. Котлер, однако, намекает, что корпоративный имидж должен быть либо очень специфичным, либо,

наоборот, его границы должны быть очень размытыми, а также, что некоторые организации не стремятся к очень выраженному имиджу и не нуждаются в нем. Некоторые организации предпочитают сильно размытый имидж, чтобы разные по своей природе группы могли проецировать на него свои потребности, что полностью соответствует особенностям умонастроений населения Британии.

ИДЕНТИЧНОСТЬ

Принимая во внимание четкую корреляцию между бизнесом, политикой и корпоративным имиджем в терминологии корпоративной стратегии, первым вопросом, которым, вероятно, должен задаться стратег, является: «Каким бизнесом мы сейчас заняты?», прежде чем отвечать на вопрос: «Что представляет собой наша идентичность для нас самих и для других людей?». Если у организации отсутствует ясность относительно ее идентичности, то она не сможет установить ни то, как ее имидж будет воспринят представителями разных заинтересованных групп, ни то, каким видам этого восприятия отдать предпочтение, выразив его в терминах стратегического планирования, политики и практики. Для того чтобы бизнес-стратегия оказалась эффективной, она должна быть адекватно понята целевыми общественными группами или, по крайней мере, соответствовать положениям, определенным корпоративным видением и миссией.

Первичность сознания над материей

Исследование, мониторинг и оценка корпоративного имиджа и идентичности представляют собой сложную деятельность в сфере психологии и изучения поведения. Обращение компании должно достичь представителей многих заинтересованных групп по различным темам, сохраняя при этом неизменной самую сердцевину корпоративного имиджа, даже если ожидания заинтересованных лиц с ним расходятся. Корпоративный имидж — то, что Т. О'Салливан и другие называют визуальным выражением действительности, — основанный на четком представлении об идентичности, должен быть осязаемым и исчисляемым. Только так возможно реализовать конкурентное преимущество.

Поверхностность против сущности

К. Даулинг (*C. Dowling*) отмечал, что при оценке корпоративного имиджа и уровня культуры персонала необходимо принимать в расчет эффект воздействия средств массовой информации посредством рекламы, результаты программ по развитию корпоративной идентичности, а также изменяющееся восприятие компании потребителями, (1993). Если изменение происходит в желаемом направлении, строгий контроль является первостепенным требованием. Ибо если данные об изменениях неверны, либо неверно была определена последовательность изменений, результатом может стать дорогостоящий провал. Коммуникационная стратегия компании должна освещать любую сторону организации, о которой представители заинтересованных групп либо знают, либо должны знать. Джон Стенли (*John Stanley*) указывал, что ни одна организация не может дурачить свои заинтересованные группы при помощи беззастенчиво лживой рекламы. Корпоративная коммуникация является эффективной лишь в том случае, если передаваемые ею сообщения отличаются силой, содержательностью и соответствуют корпоративным ценностям.

Глобализация

В условиях наступившей эры глобальной коммуникации корпоративные ценности выдвинулись на первый план. Интернет превратил дебаты о социальной ответственности и подотчетности бизнеса перед обществом в новый вызов для кампаний по формированию корпоративного имиджа. Вопросы этики могут возникнуть в связи с любой из форм деятельности организации, и это входит в самую сущность сегодняшнего бизнеса. Это всего лишь один аспект публичных рилейшнз или корпоративной коммуникации, которые могут избегать прямой трансляции корпоративной идентичности, путем использования как буквы закона, так и духа внутрикорпоративного патриотизма. Всеми признается, что значение этических норм выходит за рамки только интересов групп сотрудников компании, но охватывает все заинтересованные группы, а то и общество в целом, что увеличивает добавленную стоимость самой организации. Б. Хоулден (*B. Houlden*) отмечал, что основным необходимым качеством для лидеров организаций сегодня является осознание того, как воспринимается их компания в обществе, если ее корпоратив-

ный имидж не был испорчен (1988). П. Сингер (*P. Singer*) называет это «консеквенциализмом» (эффектом последствия). Он состоит в том, что этическое суждение выходит за рамки индивидуальных пристрастий и порождает общественные обычаи и нормы, которые лежат в основе любых корпоративных систем ценностей, в независимости от того, где и как действует компания.

РЕПУТАЦИЯ

Нигде более количественные методы исследования не вызывали столько дебатов, сколько в среде американских транснациональных корпораций, и тема репутации не оказалась здесь в стороне. Так, читателей журнала «Fortune» попросили оценить ведущие в своих отраслях компании, используя десятибалльную шкалу, по следующим восьми ключевым позициям:

- Качество менеджмента
- Качестве продуктов или услуг
- Финансовая надежность
- Способность привлекать, развивать и удерживать талантливых специалистов
- Использование корпоративных активов
- Объем капиталов и долговременных инвестиций
- Отношение к инновациям
- Ответственность перед обществом и окружающей средой

Этот способ исследования, получивший название Индекс корпоративной репутации «Fortune», и другие ему подобные, например семи-факторная модель оценки делового успеха, разработанная «Financial Times*/ «PricewaterhouseCoopers», были подвергнуты критике К.Б.М. Ван Рилем (1995), совпадая при этом во мнении с О.Дж.М. Маатхуисом (*O.J.M. Maatkuis*) (1993), а также Дж.Е. Фрикселлом (*G.E. Fryxell*) и Дж. Вонгом (*J. Wang*) (1994), которые утверждают, что хотя данные наблюдения базируются на мнениях так называемых «экспертов», «ясно, что использование того же инструментария при привлечении других групп исследователей даст совершенно иные результаты». И далее, «как следствие, рейтинг репутации, выставленный респондентами «Fortune», более соответствует понятию инвестиционной репутации». К.Б.М. Ван Риль

отказывается от попытки установить соотношение между понятиями имиджа, идентичности и репутации в адекватных терминах и, как кажется, использует эти слова как синонимы. Его комментарии относительно прикладных исследований имиджа и разнообразных, наиболее употребительных методов, таких исследований, предостерегают специалистов-практиков, что качество исследований определяется не только их методологией, но и качеством сформулированных вопросов. Степень детализации вопроса обуславливает возможную степень точности ответа, указывает К.Б.М. Ван Риль, и продолжает свою мысль: «Если компании требуется больше информации о ее репутации, ей нужно предпринять более глубокое исследование».

Это неизбежно ставит требования к отбору консультантов, которые должны продемонстрировать максимальную объективность в деле определения репутации фирмы, являющейся объектом исследования.

М.Т. Эвинг (*M.T. Ewing*) предполагает, что исследование будет более основательным, если консалтинговая фирма не имела в прошлом контактов с компанией-заказчиком и совершенно незнакома со своим клиентом. В таких условиях клиенту выгодно, чтобы в процесс отбора был включен максимально широкий круг специалистов. Поэтому консалтинговые фирмы с международными связями пользуются популярностью клиентов, осуществляющих не только международные, но и крупные национальные проекты. «Фирмы, имеющие зарубежных партнеров, пользуются преимуществом перед местными, поскольку считается, что они располагают международным опытом предоставления услуг более высокого качества в конечном итоге». Исследования этого автора показывают также, что репутация не является мерой риска и что «оба фактора являются совершенно разделенными между собой элементами». М.Т. Эвинг и другие обосновывают, что если компания не думает о своих проблемах или не признает их, это будет подозрительно для постороннего, который полагает, что проблемы должны быть, и потому становится более осторожным к непрошенному совету. В сегодняшних условиях корпоративной ответственности ни одна организация не может позволить себе ни сохранить высокомерный или снисходительный взгляд на корпоративные коммуникации, ни провалить их стратегическое воплощение.

РЕЗЮМЕ

Успех любой PR-кампании на корпоративном уровне зависит от корпоративной философии и миссии в отношении общества в целом. При таком подходе PR-стратегии включают в себя исследование, мониторинг и оценку общего восприятия организации заинтересованными группами в терминах имиджа, идентичности и репутации.

КЕЙС: KRAFT JACOBS SUCHARD, РУМЫНИЯ

Опубликовано с разрешения IPRA.

ВВЕДЕНИЕ

Эта фирма сумела перевыполнить свои планы, превратившись в ведущего производителя кондитерских изделий в Румынии и выйдя на второе место в Центральной и Восточной Европе по объемам продаж. Успех был достигнут благодаря заботе о собственном имидже и поддержке национальной программы по развитию питания детей с 1998 г. по 2000 г.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

Компания сумела:

- вовлечь широкий спектр общественных групп в свою образовательную деятельность и тем самым достигла четкого определения своей идентичности в Румынии;
- пригласить опытных специалистов в деле распространения информации о компании и формирования ее идентичности;
- воспользоваться интенсивным способом общения со СМИ, чтобы укрепить свою репутацию, в особенности посредством работы с детьми и их родителями.

KRAFT JACOBS SUCHARD

ПРОБЛЕМА

Философия *Kraft Jacobs Suchard* состоит в том, чтобы создавать реальные преимущества для той местности, в которой находится ее производство, в таких областях, как образование, питание, культура и защита окружающей среды.

Условия жизни в Румынии отличаются бедностью, что отражается на здоровье нации. Статистика показывает, что 2/3 румынских детей страдают анемией, а половина румынского населения, считающегося здоровым, на самом деле сталкивается с проблемами питания.

Публикация исследования в рамках Программы развития ООН (United Nation Development Programme (UNDP)) об ухудшении здоровья румын оказала сильное влияние на специалистов из *Pgan Corporate Communications*, выступивших с предложением начать в Румынии от лица *Kraft Jacobs Suchard* пилотный образовательный проект по проблеме питания.

При выборе групп, на которые была бы адресована программа консультанты обратили внимание на самые уязвимые слои населения: детей и будущих матерей. Система образования Румынии не предполагала на уровне 1-4 классов распространения информации с правильном питании и о личной гигиене. Кроме того, по причине недостатка финансовых средств в румынском здравоохранении врачи не имели возможности предоставлять будущим и молодым матерям материалы о питании во время беременности и наблюдения за тем, что едят дети.

По этим двум направлениям и была разработана пилотная образовательная PR-программа в области питания, названная «Питание ребенка — основа здоровья поколения». Программа была внедрена в двух самых больших городах страны — Бухаресте и Брашове, где располагается производство *Kraft Jacobs Suchard Romania*, с выходом на национальный уровень.

ИССЛЕДОВАНИЕ

Перед разработкой программы команда PR-специалистов провела большой объем исследований, собирая данные на национальном уровне, чтобы определить целевые категории программы, а также наиболее эффективные способы донесения информации и достижения цели. Исследование основывалось на данных программы ООН (UNDP), статистике Института исследований качества жизни (Institute for Research of Life Quality), а также научной информации, предоставленной специалистами из румынского Института питания и метаболических болезней.

Команда медиков и PR-консультантов из *Prais Corporate Communication* обработала данные и проанализировала влияние на

питание и состояние здоровья румынского населения экономических факторов. Результаты анализа показали, что PR-программа будет наиболее эффективной, если направить ее на самые уязвимые группы: детей и будущих матерей.

ПЛАНИРОВАНИЕ

Пилотная образовательная PR-программа была рассчитана на период с мая по декабрь 1998 года с продолжением в 1999-2000 учебном году.

Цели PR-программы были определены следующим образом:

- провести образовательную кампанию для детей и будущих матерей в Бухаресте и Брашове с выводом ее на общенациональный уровень;
- посредством образовательной кампании по здоровому питанию оказать влияние на основные общественные группы;
- поднять в обществе дискуссию о необходимости обучения правилам рационального питания и способствовать изменению менталитета в сторону улучшения качества жизни.

Целью PR-программы было мобилизовать такие институты, как семья и местное сообщество, для исполнения роли распространителей информации, дабы способствовать в обществе осознанию пользы и необходимости подобных финансируемых государством мероприятий. Каналы распространения информации были выбраны, согласно целям программы — найти способ инициировать соответствующую дискуссию в средствах массовой информации. По этой причине команда PR-специалистов провела консультации с представителями министерства здравоохранения, министерства образования, института материнства и детства, и привлекла услуги специалистов из Института питания и метаболических болезней, врачей и студентов.

Объединенная команда, включающая членов правления *Kraft Jacobs Suchard Romania* и PR-консультантов, вместе со специалистами из Института питания сформулировала предназначенные для распространения обращения, отличающиеся друг от друга в зависимости от категории населения, на которую они должны быть направлены. Руководителем программы, принимая во внимание опыт и уровень вовлеченности в проблему, был избран ученый с мировым именем профессор Константин Ионеску Тырговниште (*Constantin Ionescu Tirgoviste*), директор Института питания и метаболических болезней.

Отчеты о ходе и результатах программы ежемесячно предоставлялись правлению *Kraft Jacobs Suchard Romania*, которое регулярно сообщало их команде PR-специалистов. Двусторонний анализ данных обеспечивал постоянную процедуру корректировки программы в соответствии с реакцией целевых аудиторий. Результаты PR-программы оценивались по числу вовлеченных людей, их восприимчивости и оценки, а также по интенсивности дебатов в СМИ относительно темы здорового питания.

ВНЕДРЕНИЕ

Первый уровень образовательной PR-программы был адресован школьникам 3-4 классов, получившим информацию о здоровом питании. С мая по декабрь 1998 г. учащиеся из Бухареста и Брашова посещали уроки, посвященные питанию, личной и пищевой гигиене.

PR-программа была разработана при участии и под контролем министерства образования, министерства здравоохранения и Института питания и метаболических болезней. Команда PR-специалистов в сотрудничестве с представителями института подготовила научную документацию по питанию, положенную в основу методических разработок собственно самих уроков. Было задумано, что дети должны получить информацию в дружественной, положительной и доступной их уровню восприятия форме. Уроки проходили в форме интерактивных театральных сценок, содержащих игры и конкурсы с призами. Проводили занятия специалисты-медики вместе со студентами бухарестской Академии театра и кино.

Второй уровень PR-программы представлял собой рассылку брошюры «Вы правильно питаетесь — у Вас будет здоровый ребенок», адресованную молодым матерям. В брошюре содержались рекомендации специалистов Института питания. Более 1500 брошюр были бесплатно распространены по девяти медицинским учреждениям, включая родильные дома и поликлиники в Брашове и Бухаресте, многие молодые матери воспользовались советами медиков. По случаю проведения программы были проведены семинары, где врачи выступили с лекциями.

События и достижения в ходе образовательной PR-программы на обоих ее уровнях регулярно получали позитивное освещение в национальных СМИ.

Анализ результатов 1998 г. продемонстрировал необходимость продолжения PR-программы по питанию. В 1999 г. 5000 детей получили обучающий набор, состоящий из книжки для учащегося «Приключения в стране питания», методических рекомендаций для учителя и обучающего плаката.

В плане 1999 г. стояло также проведение конкурса «Когда ребенок смеется: любовь и мудрость в игре». Он поощрял детское творчество: рисунки, стихи, рассказы, театральные сценки, — и дополнял результаты, полученные учителями в ходе обучения.

ОЦЕНКА

Результаты PR-программы, измеряемые посредством ответов учителей и врачей на вопросы специальной оценочной анкеты, продемонстрировали большее, чем когда-либо участие детей в подобных образовательных программах и больший, чем когда-либо интерес СМИ. Анкета, заполненная учителями и директорами школ, в которых осуществлялась программа, показала, что этот проект был всеми признан как проект, имеющий большое общественное значение. Слова «очень хорошо» и «превосходно», указанные учителями в анкете продемонстрировали их положительные ощущения и успех программы.

Наибольшее удовлетворение из всех результатов образовательной PR-программы принес отклик детей на занятия по правилам питания. При их участии на свет появилось большое число рисунков, рассказов, стихов и театральных сценок.

Проведенное командой PR-специалистов исследование результатов распространения брошюры «Вы правильно питаетесь — у Вас будет здоровый ребенок» показало, что медики и молодые матери положительно встретили эту инициативу, и все целевые группы высказались за продолжение начинания.

В целом данная PR-кампания, как показал анализ откликов в прессе, вызвала публичные дискуссии в румынских СМИ относительно здоровья подрастающего поколения и молодых матерей. С мая по декабрь 1998 года программа была освещена в 44 печатных материалах, из которых 55% сопровождалась иллюстрациями. Заглавия двух третей из них отражали общественную значимость данной проблемы. Научная информация, мнения специалистов, оценка итогов с точки зрения медицины встретились в 31 статье, в то время как

образовательные аспекты программы рассматривались в 28 материалах. В электронных СМИ появилось 37 материалов, 17 из которых было подготовлено на радио, а 20 — на телевидении.

Оценивая в целом внимание прессы к реализованному в рамках PR-кампании пилотному проекту, а также отклики целевых аудиторий, можно сделать вывод, что образовательная программа, ставшая выражением активной вовлеченности компании в решение насущной проблемы румынского общества, была очень хорошо принята.

ГЛАВА 4

СОТРУДНИКИ В РОЛИ ПОСЛОВ: СТРАТЕГИЯ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

СОТРУДНИКИ И ДВУСТОРОННЯЯ КОММУНИКАЦИЯ

Гибкость, требующаяся от людей в организации, еще раз обратила внимание на важность центральной роли такой сферы PR, как взаимоотношения с сотрудниками, основанной на симметричной коммуникации. Это включает в себя направление менеджмента, которое обычно называется менеджментом соучастия.

Важные проблемы для штатных PR-специалистов могут быть определены в ходе рассмотрения стратегических моделей в свете управления персоналом. Немногие из существующих моделей управления персоналом переходят из чисто риторических или мировоззренческих в реальность на рабочем месте без вмешательства специалистов по коммуникации. В главе 2 мы поставили вопрос, насколько бизнес, которым занимается организация, определяет ее миссию в качестве фундамента для стратегического планирования. Штатные специалисты должны иметь достаточный авторитет и влияние, чтобы гарантировать, что стратегические планы и политика организации работают, начиная от уровня высшего руководства и заканчивая индивидуумами на всех уровнях организации. PR-директор, работающий вместе с высшим управленческим звеном и полностью осведомленный об организационной культуре и системе ценностей, способен идентифицировать те изменения, которые необходимы для выполнения миссии компании. Имея в своем распоряжении стратегический план, команда PR-специалистов определяет воплощение этого плана через структуру, процесс и ресурсы, имеющиеся в распоряжении публик рилейшнз. Частью обычной рабо-

ты в сфере публич рилейшнз является оценка инструментов и техник мотивации персонала, сохранения ключевых навыков и гарантий уровня компетентности для повышения продуктивности, эффективности и ответственности при помощи информационных технологий, внутренних пресс-релизов, поощрений, специальных направленных обращений и т.п. Основные стратегические теории, модели, планы и политика, применяемые в сфере управления персоналом, хорошо сочетаются с соответствующими элементами публич рилейшнз, что часто требует взаимодействия руководителей отделов PR и управления персоналом, в особенности в областях взаимоотношений между сотрудниками и споров по заключению коллективного договора.

Вместе с ростом и развитием виртуальных организаций и необходимостью объединения сотрудников, расположенных в разных частях глобальной организации, необходимость контроля из центра требует чуткого и квалифицированного отношения к тому, чтобы не нанести ущерба ценностям, которых придерживается большинство западных организаций. На языке культуры это означает, что система корпоративной коммуникации занимает место в центре корпоративной бизнес-стратегии, связывая организацию воедино.

Сегодня уже можно с интересом наблюдать, что немногие научные исследования, посвященные стратегическим аспектам управления персоналом, называют коммуникацию в качестве ключевой компетентности. Стратегическое планирование управления человеческими ресурсами, разработка корпоративной политики и практики в основном обсуждают темы, связанные с подбором и наймом персонала, оценкой работы, размером компенсации, развитием и тренингом персонала, порядком замещения вакантных должностей и карьерным планированием, определением должностных задач и оценкой их исполнения. Вся эта деятельность рассматривается в качестве основной для воплощения в жизнь корпоративной стратегии, однако управление персоналом нередко упускает из вида вклад коммуникаций, состоящий в том, что они помогают работать в условиях постоянных изменений. Опытный PR-специалист может сказать, что именно поэтому терпят провал многие широко масштабные программы изменений, включая программы по реинжинирингу бизнеса или по управлению тотальным качеством. Роль публич рилейшнз в процессе организационных изменений и поддержке новых моделей организационного поведения остается недооцененной.

Многие ключевые компетенции, необходимые для интегрированной стратегии управления человеческими ресурсами, параллельно являются

ключевыми областями, в которых публич рилейшнз наиболее востребованы. И те, и другие специалисты могут содействовать прочному лидерству своих организаций посредством внедрения ясно понимаемой корпоративной миссии; компетентного управления людьми, навыками, способностями и знаниями посредством накопления интеллектуального капитала. Осуществляемый ими мониторинг и оценка информации должны обеспечить идентификацию и «присвоение» рабочими группами той информации, которая представляет наибольшую пользу для их деятельности и реализации миссии. А также им необходимо поддерживать такую корпоративную культуру, которая была бы открытой системой и в которой люди чувствовали бы возможность говорить то, что они думают, если это касается интересов их дела и их ответственности и может способствовать увеличению потенциала роста и развития.

ВНУТРЕННЯЯ КОММУНИКАЦИЯ

Итак, программы по изменению систем внутренней коммуникации должны принимать во внимание нижеследующее:

- В них должны содержаться критические замечания краткосрочного характера, хорошо понятные любому менеджеру, и ни в коем случае такие программы не должны начинаться с публикаций масштабных документов, содержащих описание глобальных и долговременных коммуникационных программ, далеких от нужд отдельных индивидуумов.
- Они должны создавать реалистичное впечатление о том, что может быть достигнуто, не вызывая каких-нибудь чрезмерных надежд.
- Они должны создавать условия для выработки новых навыков скорее, чем новых представлений, т.е. поощрять людей по-новому вести себя скорее, чем по-новому говорить о старом, и тем самым не допускать появления разрыва между словами и делами.
- Они не должны допускать рискованного вовлечения менеджеров компании в исключительно сложные проекты и разработки, ведущиеся без должных консультаций и исследовательского обеспечения.
- Они должны быть открыты для изменяющихся внешних условий и приоритетов.

- Они должны принимать во внимание даже прагматиков с ограниченным взглядом и далеко смотрящих в будущее циников, которые не готовы включиться в работу эмоционально.

Исследование трудового спора работников сигнальной службы компании *British Rail*, проведенное в 1994 г. А. Кроссманом (A. Crossman) и Т. Макилви (T. Mellwite), идентифицировало 9 основных областей, в которых публич рилейшнз могут играть важную роль. Это политика, экономика, культура, миссия, стратегия, организационная структура, управление человеческими ресурсами, отличающееся гибкостью, качеством, ответственностью и стратегической интеграцией, интересы вовлеченных групп и отношения с местным сообществом и союзами (1995). Исследование кейса компании *Railtrack*, приведенное в конце этой главы, является примером, иллюстрирующим вышесказанное.

Модель, предложенная в 1994 г. Г. Минцбергом, также адресована штатным PR-специалистам. Г. Минцберг предлагает пять определений стратегии, все в некоторой степени взаимосвязанные друг с другом. Вот они: стратегия как план, стратегия как ловкий прием, стратегия как принцип поведения, стратегия как позиция и стратегия как перспектива. Сегодняшние общие модели стратегии насчитывают четыре подхода, назовем их так: «классический» (анализ, планирование и руководство), «эволюционный» (сохранение низкого уровня затрат при открытых возможностях), «процессуальный*» (игра по местным правилам) и «системный», - и все они оставляют в тени роль публич рилейшнз. начиная с классической модели через эволюционную и процессуальную, к системной, описываемых в этой и других книгах.

Эти четыре подхода учитывают такие переменные, как власть и культура, что не характерно для многих традиционных моделей. А ведь они необходимы для понимания природы организационной реальности. К примеру, акцент на развитии организации будет различен в случаях, если ею руководят акционеры-финансисты, если ее деятельность подконтрольна местному сообществу или властям, рынку или ассоциациям поставщиков.

РАБОТА С ГИБКОЙ ФИРМОЙ

Задачи публич рилейшнз, подобно задачам любой другой функции организации, определяются ее корпоративными целями. Здесь можно сослаться на таких авторов, как Фомбрюн (*Fombrun*), Сиссон (*Sisson*) и

Тимперли (*Timperley*), Майлс (*Miles*) и Сноу (*Snow*), Бир (*Beer*), Гвест (*Guest*), Шуль (*Sckule*) и Миллер (*Miller*). Однако же, самая, наверное, известная фигура для PR-специалистов — это Аткинсон (*Atkinson*) с его моделью «гибкой фирмы». Эта британская модель предполагает, что работодатели ищут оптимальный баланс между численностью персонала, финансовыми затратами и организацией трудового процесса, сегментируя рабочую силу на центральные и периферийные группы. В том, собственно, и состоит гибкость. Корпоративное сообщение должно быть последовательным, но также оно должно быть передано различными способами этим различным группам, деятельность которых осуществляется в рамках компании или вне их, например, партнеров или консультантов.

Хотя концепция изменения довольно серьезно разработана в трудах Р. Мосс-Кантер (*Rosabeih Moss-Kanter*), Б. Стина (*Barry Stein*) и Т. Джика (*Todd Jick*), огромное число моделей, появившихся впоследствии, часто допускает, что все организации подвержены изменениям в равной мере и в равном направлении, вследствие появления новых технологий, а также долгого периода мирового экономического спада. Очевидно, можно предположить, что чем больше организация, тем больше, принимая во внимание сложность ее структур, должен быть объем перемен. Как это показано в главе 2, ключевым фактором в этом является принятие решений. Финеман (*Pmeman*) и Манхэм (*Mangham*) указывают, что здесь можно использовать четыре подхода: структурный подход, подход с позиции управления персоналом, политический подход и подход символический, рассматривающий изменения в качестве процесса трансформации мифов, метафор, ритуалов и церемоний, допускающего обращение с таким неопределенным и многозначным материалом, перед которым пасуют привычные способы планирования и контроля. Важно, чтобы планирующий PR-кампанию специалист знал, какой подход определяет принятие решений в данной организации. Это поможет ему правильно обращаться со значениями сообщений, которые он будет формировать и распространять. Что бы ни являлось доминирующей силой, коммуникация выполняет функцию рычага и связи в процессе принятия решений, поскольку сотрудники и менеджеры должны принимать участие в принятии решений, если только желаемые изменения должны быть «усвоены» ими и таким образом успешно воплощены в жизнь.

Одной из ключевых областей деятельности, известной PR-специалистам, становится развитие ответственности (базирующейся на отноше-

нии, поведении и общении) как средства достижения гибкости и способности к изменениям. Сегодня вновь оживает интерес к теории взаимного обмена, поскольку в центре этой теории лежит концепция лояльности, возникающей из взаимного понимания и пользы. Организации, требовавшие полной самоотдачи, часто в ущерб семье и обществу в недавнем прошлом оказались под огнем критики, и сегодня работодатели начинают осознавать, что должно обеспечивать взаимовыгодный обмен между обеими сторонами, основанный на материальной или иной заинтересованности. В отличие от экономического обмена, социальный обмен предполагает соблюдение неких обязательств, выполнение которых зависит от доверия, ведь в отсутствие обязывающего сторону контракта к нему никого невозможно принудить. В результате некоторые организации самостоятельно ввели понятие психологического контракта как части процесса оценки, посредством которого контракты в сфере деловых операций связываются с экономическим обменом, а взаимные обязательства или контракты в сфере общения — с обменом социальным. Компонент добавленной стоимости, создаваемый публик рилейшнз, измеряется уровнем морали, эффективности и производительности, как и в традиционных системах аудита коммуникаций и схемах предложения, а также вознаграждением сотрудников обусловленным достижением установленного уровня продаж или иных целей.

КОММУНИКАЦИЯ В ЛИДЕРСТВЕ

Сохраняющаяся важность публик рилейшнз проявляется в их роль и воздействии на менеджмент тотального качества (TQM). Обращаясь к этой теме, канадский автор Г. Морган (*Gareth Morgan*) рассматривает компетенции PR-специалиста в этой области, и среди девяти выделенных им компетенций лидерства не найдется ни одной, в которой коммуникация не играла бы центральную роль.

Авторы, такие как Г.Б. Греггерсон (*KB. Gregerson*) и др., сравнивают потребность в глобальных компетентных лидерах с потребностями в иных ресурсах. Отмечено, что члены высшего руководства компании:— проводят в среднем от 50 до 80 % своего рабочего времени в переговорах с представителями разного рода заинтересованных групп, а это доказывает, что они не только разрабатывают стратегию фирмы, но и воплощают ее в жизнь (1997).

Таблица. 4.1. Коммуникация в лидерстве

Культурная модель	PR-модель
Знание внешней среды	<ul style="list-style-type: none"> • Сканирование внешней среды (определение внешних сил), управление исходными данными, планирование, мониторинг, оценка • Миссия/данные разведки • Построение структуры отношений/восприятие • Стратегии адаптации/интерпретации • Взаимоотношения со СМИ, лоббирование • Междисциплинарная природа PR/кризисное управление • Управленческая дисциплина, подразумевающая широкий спектр взаимоотношений с заинтересованными группами
Действенный менеджмент	
Лидерство и видение	
Управление человеческими ресурсами	
Содействие творчеству, обучению и информации	
Навыки дистанционного менеджмента	
Использование информационных технологий	
Управление сложными процессами	
Развитие контекстуальных компетенций	

Таблица 4.2. Важность глобального лидерства в сравнении с остальными потребностями (по данным исследования 500 фирм американским журналом «Fortune» в 1997 г.)

Критерий	Средний рейтинг
Компетентный глобальный лидер	6,1
Адекватные финансовые ресурсы	5,9
Международные коммуникационные технологии высокого уровня	5,1
Высокое качество местной рабочей силы	5,0
Стабильность политического режима в развивающихся странах	4,7
Поддержка торговли национальным правительством	4,5
Понижение тарифов и уменьшение торговых ограничений	4,4
в других странах	

1 = совсем неважно; 7 = исключительно важно

Источник: Греггерсон Г.Б. (1997).

В 1970-е гг. организационное развитие основное внимание уделяло организационным изменениям и рассматривалось как потребность интегрирования систем и групп, включая решение важных проблем, требующих более высокого уровня качества и лидерства. В 1990-е гг. представление об организационном развитии предполагает наличие динамических связей между принятием решений в сфере бизнеса, внешними силами и последствиями для организаций. И именно здесь, в концепции изменений и постоянно обучающейся организации, возможности PR вновь доказывают свое решающее и высокое значение.

Наряду с менеджерами по персоналу, PR-специалисты должны пользоваться понятием «управление эффективностью», которое дает возможность объединить микросилия отдельных индивидов и групп для достижения стратегических целей фирмы. Где и как индивидуальная коммуникационная эффективность смыкается со стратегическим менеджментом? Если принять выводы научных исследований, то можно увидеть три основные области, требующие опыта и знаний в сфере коммуникаций и поведения: 1) гарантии качества при помощи коммуникационного аудита, 2) продвижение основных ценностей компании, выраженных в ее миссии и этическом кодексе, 3) разработка новых и более демократичных систем рабочего контроля при помощи сильного лидерства и непрерывных консультационных процессов, основанных на значимых коммуникационных процессах.

РАБОЧАЯ ПРАКТИКА Ш И К РИЛЕЙШНЗ

Стратегическая внутренняя коммуникация как часть общей стратегии паблик рилейшнз, являясь динамическим оперативным процессом, связана с бизнес-планом через следующие виды профессиональной деятельности;

- Определение внутренних групп и очерчивание их границ.
- Планирование интегрированной программы внутренних коммуникаций.
- Эффективная коммуникация посредством слов и действий.
- Стратегическое управление размерами, географией, международными параметрами исходящей информации как внутри, так и вне компании.
- Определение конкурентного окружения.

- Достижение значимости каждого сотрудника для сферы публичных отношений через понимание и ноу-хау.
- Определение ценности и назначения всех публикаций.
- Создание честных и справедливых каналов информации для персонала, начиная с представления новых сотрудников и заканчивая выходом на пенсию или сокращением штатов.
- Организация эффективного мониторинга и управления доской объявлений и электронной рассылкой,
- Поддержание схем предложений посредством внутренней культуры, стимулирующей открытое общение.
- Включение приемов кризисного управления в главные системы хранения информации, компьютерные сети и деловые совещания.
- Укрепление корпоративной идентичности и репутации посредством организации внутренних и внешних информационных потоков,
- Прояснение связей и границ между внешней и внутренней коммуникацией, а также их двойной роли и ответственности за сохранение хрупкого равновесия.
- Объяснение правил и ограничений политического свойства и способность общаться с людьми на всех уровнях.
- Мониторинг отношения посредством коммуникационного аудита.
- Оценка соответствия краткосрочных задач с видением корпорации в целом.

Корпоративная стратегия более не рассматривается как коммуникация, осуществляемая сверху вниз или снизу вверх. Корпоративная стратегия стремится вовлечь максимальное число людей в общее дело. Сильный и влиятельный руководитель отдела публичных отношений, опирающийся на компетентную команду является хорошим проводником мнений и информации, выходящим на уровень высшего руководства. Он осуществляет это, управляя барометрами общественного мнения, сбора и анализа данных об интеллектуальном капитале компании, что критически влияет на принятие решений. Некоторые трудности для менеджеров, пытающихся организовать взаимодействие и общение между разными группами, отделами и департаментами, вытекают из того, что у них есть свои собственные представления о компетентности и стандарты, которые могут и не совпадать с корпоративной миссией.

Штатные PR-специалисты обеспечивают пространство для обсуждения, в котором преодолеваются коммуникационные барьеры, они также обладают способностями обращать потенциальные функциональные проблемы в положительное сотрудничество в коммуникационной программе, что является существенным моментом для корпоративной стратегии. В кейсе, следующем за этой главой, можно будет увидеть, как PR-специалисты разработали кампанию, способствующую увеличению эффективности и улучшению морального климата.

РЕЗЮМЕ

Отношения с такой заинтересованной группой, как сотрудники компании, основаны главным образом на прочной системе внутренней коммуникации, и оттого данная глава сфокусирована на роли PR в осуществлении эффективных программ внутрикорпоративных преобразований. В ней рассматривается несколько общих моделей стратегического управления человеческими ресурсами и идентифицируется несколько стратегических подходов, совпадающих с методами, относящимися к сфере публичных отношений.

КЕЙС. RAILTRACK PLC, ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Опубликовано с разрешения IPRA.

ВВЕДЕНИЕ

Стратегией коммуникации в *Railtrack* заинтересовались в 1997 г., после того, как компания была приватизирована. Требовался пересмотр многих позиций, чтобы обеспечить успешные изменения как в руководстве, так и на всех уровнях персонала в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- Коммуникационная стратегия показывает большое значение публичных отношений в процессе изменений.
- Она отражает важность внутреннего сканирования для опреде-

ления ключевых аудиторий и суб-аудиторий, а также инструментов, необходимых для поддержания интегрированного и адекватного подхода в работе с ними.

- Она подчеркивает важность исследования и оценки в симметричном коммуникационном процессе.
- Она показывает, каким образом стратегия публичных релейшнз является центральным компонентом корпоративной стратегии.

RAILTRACK PLC

ПРОБЛЕМА

В середине 1997 г. *Railtrack PLC*, английская компания, работающая в сфере железнодорожной инфраструктуры, оказалась в условиях свободного рынка. Как это отмечалось многими в качестве характерной черты бизнеса в условиях, следующих за приватизацией, которая сама по себе вызывает повышенный общественный интерес, а также внимание со стороны политических и контролирующих инстанций, *Railtrack* должен был сконцентрироваться на увеличении эффективности и улучшении качества предоставляемых услуг потребителям, чей голос начинал звучать все сильнее и сильнее. В дополнение к этому, проблема поддержания экономической состоятельности в преддверии ожидающейся в апреле 2001 г. контрольной проверки стала одним из главных приоритетов.

В 1997 г. *Railtrack* публично объявила о своем решении инвестировать 17 млрд фунтов стерлингов (в 1999 г. сумма выросла до 27 миллиардов), полученных посредством займа, в улучшение железнодорожной инфраструктуры в ближайшие 10 лет. Чтобы обеспечить выплату займа, каждые 10 млн вложений должны были принести 1 млн прибыли. Необходимые изменения по этой причине должны были быть осмыслены сотрудниками скорее с точки зрения финансовой, чем собственно с точки зрения деятельности компании. Но сотрудники прежде не соприкасались с экономическими вопросами коммерции или бизнеса, не задумываясь над ними в своей повседневной практике и в принятии решений краткосрочного и долговременного характера. Чтобы вывести это коммерческое отношение на оперативный уровень, требовался переход от централизованного и иерархического стиля принятия решений к такому, где оно осуще-

ствлялось бы с учетом максимально широкого спектра мнений. Вызов состоял в том, чтобы стимулировать внимание к потребителю, поощрять инновации в работе, которые удовлетворяли бы коммерческим требованиям и не наносили бы ущерба безопасности и эффективности деятельности.

Традиционно этой компании был свойствен в основном пасторальный подход к внутренней коммуникации, не учитывающей требования бизнеса и стратегии. Посты в сфере внутренней коммуникации распределялись по воле случая, и лишь немногие специалисты располагали профессиональным образованием и опытом в сфере публичных рилейшнз. Вызовом для руководства компании было изменить создавшуюся ситуацию.

ИССЛЕДОВАНИЕ

За помощью *Railtrack* обратился к специализирующейся на внутренней коммуникации *Hedron Consulting Ltd.* Ее сотрудники успешно продемонстрировали свои знания и опыт, работая с другими компаниями как в самой Великобритании, так и за ее пределами, в чем мог удостовериться *Railtrack*. В задачу *Hedron* входило работать с существующей в *Railtrack* командой специалистов по внутренней коммуникации (семь человек, распределенные по семи зонам ответственности в рамках Соединенного Королевства, некоторые из них заняты неполный рабочий день), чтобы смоделировать и воплотить в жизнь программу внутрикорпоративной коммуникации, ориентированной на коммерческие достижения. Кроме этого, *Hedron* должен был усилить центральный офис штатной команды специалистов, который должен был превратиться в передовой отряд внедрения программы внутренних коммуникаций. Изначальной предпосылкой было то, что, опираясь на опыт других организаций, следовало рассматривать внутреннюю коммуникацию как ключевое звено процесса менеджмента, которое может либо поддерживать, либо подрывать достижение коммерческих целей бизнеса, а не что-то, что «неплохо было бы поддержать» или «прекрасно себя чувствовать», занимаясь такой деятельностью.

Чтобы подобный подход был воспринят, команде требовалось определить ключевые задачи бизнеса и установить, как они соотносятся с повседневными занятиями людей и их обыденным поведением. Команда проделала это, анализируя такие документы, как основные

бизнес-планы и планы работы, отчеты (в том числе и внешние, например, публикуемые ежегодно Network Management Statement и индекс удовлетворения потребителей Train Operating Company), а также результаты интервью с ключевыми сотрудниками компании. В очень подробно разработанном внутреннем бизнес-плане, было указано на необходимость содействия развитию внутренней коммуникации, о чем было достигнуто согласие между командой исследователей и высшим руководством.

Были определены коммуникационный дефицит между тем, что требовалось и что существовало, а также направление движения к «совершенной» практике коммуникации. Представление об эффективности было выработано на основании той роли, которую могла сыграть внутренняя коммуникация в достижении целей бизнеса, обеспечивая, во-первых, знание, и, во-вторых, понимание. Проанализированный материал включал в себя два исследования, рассматривающих отношения персонала, данные аудита внутренней коммуникации и дискуссии с широким кругом специалистов по управлению персоналом, линейных менеджеров и сотрудников, постоянно контактирующих с клиентами компании.

ПЛАНИРОВАНИЕ

Были определены следующие цели внутренней коммуникации:

1. Обеспечить, чтобы весь персонал понимал деловые приоритеты компании и пути их достижения, а также их влияние на благополучное будущее компании и железной дороги.
2. Помочь сотрудникам понять бизнес цели компании и осознать свою собственную роль и свой возможный вклад в дело их достижения.
3. Поощрять и обеспечивать постоянный диалог между менеджерами и персоналом об эффективности компании и о возможных путях ее улучшения, ресурсах, а также препятствиях на этом пути.
4. Обеспечивать пути и способы более легкого и быстрого распространения информации в компании, чтобы оказывать поддержку эффективным способам работы.

Стратегия должна была модернизировать базовые подходы к внутренней коммуникации в рамках компании с тем, чтобы способство-

вать диалогу о проблемах бизнеса. Содержание информации следовало по-новому сбалансировать, предоставив большую «долю голоса» стратегической, операционной и образовательной информации о бизнесе.

Была введена концепция коммуникационных «прав» и «обязанностей» руководителей и сотрудников компания, чтобы изменить общий взгляд на сущность коммуникаций, разговоры о них и их использование в сфере бизнеса. Все это было крайне важно для развития культуры, в рамках которой окажется недопустимо более держать работников в неведении относительно бизнес-приоритетов компании, а последним говорить, что им нет причины этим интересоваться.

Итак, были найдены основные факторы успеха. Самым сложным оказалось обеспечить, чтобы высшие руководители уделяли бы внутренней коммуникации такое же значение, как и внешней. Они видели процесс внутренней коммуникации в качестве средства информирования персонала о принятых решениях, давая ему возможность высказывать суждения, касающиеся проблем коммерции.

ВНЕДРЕНИЕ

В конце октября 1997 г. Джеральд Корбетт (*Gerald Corbett*), исполнительный директор, дал старт семи центральным «действиям», бюджет которых составил 730 тыс, фунтов стерлингов. Все вместе эти действия создали новую структуру внутренней коммуникации, представили ее стратегические коммуникационные цели и репозиционировали внутреннюю коммуникацию в компании *Railtrack*.

ДЕЙСТВИЕ ПЕРВОЕ

Прежде всего, руководителем службы внутренней коммуникации был назначен специалист со стороны Кен Хантер (*Ken Hunter*), в чью задачу входило управлять центральным офисом и командой из уполномоченных на местах, будучи двигателем процесса реформ. Это было важно в процессе определения профиля коммуникации как средства мотивации персонала и улучшения эффективности.

Первое «действие» заключалось в том, чтобы обеспечить доведение внутренней информации до всех работников, находящихся на

рабочих местах, в течение 24 часов (прежде за то же время информацию получали 65% работников), а в течение двух недель — всех остальных работников, сотрудничающих с компанией. Способность организации обращаться с ключевыми исходящими сообщениями и быстро доводить их до сведения персонала выглядела сильно хромающей. Использование дополнительных технических средств (телефона и факса) позволило охватить почти 95 % всех служащих, находящихся на рабочем месте, получивших информацию в течение 4 часов с момента ее появления. Результаты были значительными. Правление оценило их по достоинству, когда был отвергнут призыв к забастовке, к которой присоединились служащие других компаний. Правление оказалось способно предоставить своему персоналу информацию раньше, чем любой из профсоюзов. Оно могло объяснить, почему требования профсоюзных лидеров являлись необоснованными. Служащие поняли это и проголосовали за отказ от забастовки.

ДЕЙСТВИЕ ВТОРОЕ

Второе «действие» серьезно укрепило возможность для персонала начать диалог с высшим руководством о проблемах бизнеса. Радикальная программа региональных «железнодорожных шоу», осуществленная под руководством правления и зональных директоров, затронула более 25% персонала на всех уровнях, обсуждавшего проблемы стратегического управления бизнесом и взаимосвязи последнего с повседневной жизнью людей. Результаты оказались очень важными:

- 91% почувствовал, что может связать свои собственные цели с целями зонального отдела и компании в целом;
- 84% заявили, что стали лучше понимать, как они могут содействовать лучшей работе своего зонального отдела;
- 85% сказали, что относятся с доверием к будущему *Railtrack*.

Те, кто не присутствовал на собраниях, получили всю основную информацию и познакомились с содержанием дискуссий, благодаря новым средствам коммуникации.

ДЕЙСТВИЕ ТРЕТЬЕ

Третье «действие»- состояло в коренном пересмотре системы внутренних средств коммуникации и создании новой системы, которая поощряла бы стремление сотрудников к повышению квалификации и изучению лучшего опыта, а также давала бы им возможность понять, как и почему принимаются решения. Благодаря созданию новой системы внутренней коммуникации, был получен значительный доход, основанный на объеме и качестве распространения лучшего опыта трудовой практики и продвижения идей, направленных на снижение расходов. Одна из статей принесла 100 тыс. фунтов стерлингов, подробно рассказав команде *European Affairs* о проекте, удовлетворяющем условиям внешнего финансирования. Без данной публикации проект определенно бы не состоялся.

ДЕЙСТВИЕ ЧЕТВЕРТОЕ

Четвертое «действие» пересматривало процесс постановки командных задач с целью усиления диалога о бизнесе на командном уровне. Чтобы преодолеть существующие слабости, обусловленные традиционной иерархической культурой, был избран радикальный подход. Был составлен, откорректирован и запущен по всей стране пресс-релиз, названный «Командный разговор» (*Teamtalk*). Его авторами были либо члены правления, либо руководители зональных отделов, которые сфокусировали *Teamtalk* на стратегической бизнес-информации. Он дополнял, не заменяя их, специальные задачи для каждого линейного подразделения. Он направлялся в одно и то же время всем сотрудникам какой-то из зон накануне собрания членов команды, на котором обсуждалось его содержание. Также он мог быть адресован и наиболее изолированным членам персонала. В пресс-релизе задавались вопросы, на которые служащие могли отвечать как от своего имени, так и от имени команды. В дальнейшем обратная связь и исследование фокус-групп показало, что командный пресс-релиз был многими хорошо принят, содействуя началу диалога о бизнесе. Впрочем, члены высшего руководства ответили на поставленные вопросы недостаточно быстро, что многих разочаровало. Представителей высшего руководства критиковали за то, что они не продемонстрировали свою способность к дискуссиям и отказывались

признавать за собой ошибки. Для высшего руководства стало существенным вызовом то, что команда специалистов по внутренней коммуникации доводила до них эту критику.

ДЕЙСТВИЯ ПЯТОЕ, ШЕСТОЕ И СЕДЬМОЕ

Оставшиеся три центральных «действия» были направлены на то, чтобы пересмотреть способы коммуникации в ходе совещаний руководителей компании, моделируя их новый тип коммуникационного поведения в организации; чтобы создать внутреннюю сеть, которая позволила бы служащим «притягивать к себе» информацию; а также, чтобы развить способность команды специалистов по внутренней коммуникации привлекать все нетрадиционные возможности общения для решения стратегических задач. Все это привело к осознанию роли внутренней коммуникации и привлечению специалистов в этой сфере к обсуждению ключевых инициатив менеджеров, интересующихся впредь, чем им могут помочь коммуникационные технологии.

ОЦЕНКА

В ходе осуществления программы оценка строилась на развитии деятельности по внутренней коммуникации. Последняя сделала возможным процесс обучения, начав с эффективности руководства изменениями и заканчивая разработкой подходов и средств исполнения. Предыдущие рубрики показывают, как каждое из действий достижением своих собственных целей способствовало выполнению общих стратегических задач внутренней коммуникации. Вдобавок, независимое исследование, проведенное среди членов правления и высшего управленческого звена, показало, что у них сформировался отныне взгляд на работу команды специалистов по внутренней коммуникации как на нечто, имеющее значительную ценность для организации.

В дальнейшем, благодаря фокус-группам, были разработаны анкеты, исследование которых продемонстрировало прогресс в достижении стратегических целей. В частности, была выявлена зона, где участие в «железнодорожных шоу» достигло 50% персонала и где наряду с этим проводились иные виды деятельности, в которых менеджер по внутренней коммуникации играл роль советника при

исполнительном директоре; она была также зоной наибольшей эффективности. Было ли это случайностью? Но команда специалистов по внутренней коммуникации не позволила себе почитать на лаврах. Ей было известно, что оказываемое влияние распространялось далеко не на всех. Она работала над стратегией и планом действий на период до 2001 г. и исследовала бизнес (сам находящийся в процессе переформулирования стратегии), чтобы определить те главные линии и направления, движение по которым следовало бы поддерживать. Команда также укрепляла свои связи с существенно реформированной и усилившейся командой менеджеров по персоналу — для обеспечения последовательности корпоративных сообщений, касающихся менеджмента и процессов развития.

Джеральд Корбетт сказал: «Мае, как исполнительному директору, на всех уровнях нужны люди, понимающие, куда и зачем мы ведем их. Жизненно важно, чтобы они могли эффективно содействовать тем способам, при помощи которых мы делаем наш бизнес. Наши внутренние коммуникации ориентированы сегодня на деловую информацию, и они стимулируют эффективный диалог, пронизывающий компанию во всех направлениях».

ГЛАВА 5

«ПОТРЕБИТЕЛЬ =КОРОЛЬ»: СТРАТЕГИЯ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ В КОНТЕКСТЕ МАРКЕТИНГА

Отношения между маркетингом и PR в последнее десятилетие приобрели изменчивый характер. Некоторые даже могут сказать, что еще задолго до того они вступили в борьбу за власть друг с другом. В 1978 г. Ф. Котлер (*P. Kotler*) и Миндак (*Mindak*) писали, что PR-деятельность, преследующая маркетинговые цели, распределяется по 4 уровням. К первому относятся небольшие, часто благотворительные организации, которые вплоть до недавнего времени редко привлекали внешних специалистов по PR или маркетингу. Второй составляют предприятия государственного сектора, пользующиеся услугами PR, тогда как в третий входят небольшие производства, часто прибегающие к помощи внешних маркетинговых служб или использующие штатный торговый персонал. Четвертый уровень, на котором находятся 500 крупнейших компаний, входящих в список журнала «Fortune», предполагает наличие самостоятельных отделов по паблик рилейшнз и маркетингу, дополняющих друг друга. В прошлом их деятельность координировалась директором компании по паблик рилейшнз, который отчитывался перед исполнительным директором и членами правления. Сегодняшние интегрированные коммуникационные стратегии сочетают в управленческой тактике исследования рынка, рекламу, а также теорию и практику паблик рилейшнз.

НАВЫК И ЗНАНИЕ

Традиционным пропуском для начала карьеры в сфере паблик рилейшнз являлся «диплом коммуникаций, рекламы и маркетинга» (*Communications, Advertising and Marketing Diploma (CAM)*). Впрочем, в 1990-е гг. появились более независимые подходы к обучению и про-

фессиональной подготовке в Институте Паблик Рилейшнз, Институте Рекламы (*Institute of Advertising*) и в Общественном Институте Маркетинга (*Chartered Institute of Marketing*) соответственно. В компаниях-входящих в число так называемых «голубых фишек», функции маркетинга, рекламы и паблик рилейшнз независимо друг от друга связаны; с корпоративным и бизнес-планом, но в целом управляются в рамках, корпоративной коммуникации. Понятно, что каждая из этих функций отвечает за собственный стратегический анализ, собственное сегментирование и направленность на те заинтересованные группы, с которыми они работают, однако общий имидж организации или репутация не должны быть скомпрометированы ни одной из указанных функций. Разумеется, все три сферы деятельности, пересекают друг друга, взаимодействуя на границе между собственно организацией и ее внешней средой, и потому мониторинг внешней среды и его исследование входит в естественную задачу каждой из указанных сфер. Но внимание к каждой из функций должно осуществляться вне зависимости от остальных, обеспечивая плюрализм подходов и разнообразие получаемой информации. Однако на более поздней ступени эти данные должны быть объединены в общую картину и стратегически связаны с иными видами деятельности компании, например с управлением персоналом, и знание об окружающем мире имеет отношение к целому ряду внутри-корпоративных функций.

Стратегическое планирование для всех трех видов деятельности предполагает анализ, мониторинг индивидуальной программы развития, контроль над внедрением и общую оценку результатов. Если над одной из функций контроль оказывается недостаточным, например, если одна из них стремится доминировать над другими через планирование бюджетов, или навязывания статуса, то положение стратегии паблик рилейшнз становится рискованным. Сегодня такое соперничество широко встречается как среди практиков, так и в академической среде.

КОРПОРАТИВНАЯ РАЗВЕДКА

Поскольку поток информации, входящей в каждую организацию и исходящий из нее, вырос благодаря Интернету, превышая любые требования PR-стратегов, ключевой задачей любой нормальной разведывательной системы становится доступ и отбор только нужных данных и их трансляция в требуемое место, где их проанализирует в нужное

время нужна группа специалистов. К примеру, собранная под углом зрения маркетинга и адекватная этой сфере деятельности информация вовсе не обязательно окажется полезной для отдела рекламы или публик рилейшнз, поскольку она может отличаться чрезмерным вниманием к потребителю за счет остальных заинтересованных групп, и потому будет нуждаться в осмыслении специалиста по стратегии или стороннего обозревателя. Некоторые крупные фирмы располагают системами обработки информации, используя передовые технологии для ускорения отбора и идентификации данных. Принимая во внимание необходимость долговременных отношений с потребителем, специалисты по маркетингу быстро осознали неизбежность систематического моделирования, сбора, анализа, а также передачи данных и результатов, способствующих установлению взаимопонимания и доброй воли, что традиционно рассматривалось в рамках сферы отношений с потребителем и связей с общественностью. Однако сегодня эта деятельность все больше воспринимается под углом зрения потребительской лояльности и относится специалистами маркетологами к маркетингу взаимоотношений.

Исследователи рынка анализируют и классифицируют окружающий мир, прибегая к разным способам. Общий подход к стратегическому маркетингу покоится на философии, что все организации существуют потому, что предлагают для кого-то некую форму «продукта», иногда впрямую, как, например, печенье или иные «товары потребительского спроса» (*fast-moving consumer goods (FMCG)*), услуги, предлагаемые третьей стороне и нередко третьей стороной и оплачиваемые (к примеру, правительством), а также осуществляют общественно полезную деятельность, имеющую социальную направленность.

ЧТО В ИМЕНИ?

Отмеченное выше соперничество между отделами маркетинга и публик рилейшнз в организациях частично вращалось вокруг вопроса, может ли название отдела определяться главной из заинтересованных групп или потребительской «аудиторией». Традиционно, даже если коммуникационные приемы и технологии могли использоваться во всех трех областях: в маркетинге, рекламе и PR, — главное стратегическое преимущество оставалось в сфере публик рилейшнз, которая учитывает более широкий круг заинтересованных групп, включающих как потребителей, так и конкурентов и поставщиков, а также работодателей,

работников, местное сообщество, региональные и центральные власти, финансистов, инвесторов и СМИ. Только независимый руководитель PR-отдела способен охватить весь круг взаимоотношений заинтересованных групп, чтобы обеспечить соответствие стратегического плана организации в области коммуникаций со стратегическим бизнес планом.

ДОБАВЛЕННАЯ СТОИМОСТЬ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ

Особое значение при оценке паблик рилейшнз специалисты в области маркетинговых исследований придают концепции добавленной стоимости, бухгалтерскому учетному процессу, предполагающему горизонтальный анализ промышленности, в которой работает компания, в сочетании с вертикальным анализом всех дистрибьюторских цепей. Все это для того, чтобы увидеть, каким образом и где может быть увеличена стоимость и достигнуто конкурентное преимущество посредством репозиционирования стратегии или реконфигурации продаж. Другой важной техникой, сопрягающейся с PR, является сегментирование рынка. Дж. Шлтинан (*J.P. Guttinan*) и Г. Пол (*G.W. Paul*) определяют рыночное сегментирование как «процесс идентификации групп потребителей с очень сходными покупательскими потребностями и мотивами в рамках соответствующего рынка» (1994). Сегментирование осуществляется посредством выявления различий между сегментами. Они могут быть четко описаны, взаимоувязаны и оценены как преимущества организации. Сегменты характеризуются стабильностью во времени, и потому маркетинговые программы могут зафиксировать приемлемые для себя затраты. Они могут быть классифицированы посредством использования описательных терминов, основанных на знаниях в области менеджмента и полученном опыте о потребностях и желаниях потребителей посредством имеющейся информации (идентификация групп потребителей) или потребительского анкетирования. Можно выделять группы и совершенно иным способом, например, отмечая такие характеристики, как частота индивидуальных или коллективных покупок или склонность к предпочтению одних брендов за счет других.

Теория коммуникаций основана на моделях восприятия, заимствованных из клинической психологии, что является ключевым фактором в научном моделировании связей с общественностью. Таким образом, еще одним все более популярным инструментом, позволяющим психологически анализировать восприятие потребителем внешних атрибутов

продукции, является составление карт восприятия. На двухплоскостной карте восприятие потребителей сгруппировано с конкурирующими брендами, чтобы показать их позиции и взаимоотношения друг с другом.

Возможно, самой популярной теорией за последние 15 лет была разработанная в 1985 г. М. Портером (*M. Porter*) теория пяти конкурентных сил, определяющих конкурентоспособность отрасли. Она со всей очевидностью может быть использована для мониторинга и оценки ситуации на организационном уровне посредством составления карт восприятия и коммуникационной разведки. Карты восприятия являются техникой, которая идентифицирует пробелы на рынке, позволяя оценить, дают ли они достаточно места для нового продукта или планирования бренда, или для конкурентных продуктов, рассматривая такие характеристики, как цена и качество. Это полезная концепция, позволяющая интегрировать маркетинговую и корпоративную коммуникации, дабы обеспечить последовательность и соответствие рекламного продукта с целями и задачами корпоративных коммуникационных программ, или, как говорят политики, «соответствует основному сообщению». Подобный анализ может осуществляться PR-разведкой, которая обращается к парадигме, предполагающей мониторинг, исследование и оценку информации.

Рис. 5.1. PR-разведка



Источник: М. Портер (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York.

Важность теоретических моделей, подобных модели Портера, кроется в их внимании к конкурентным заинтересованным группам или к подгруппам внутри них. Например, на соперничестве между существующими конкурентами, на угрозе появления новых конкурентов в данной нише и на финансовых мускулах покупателей и поставщиков. Динамическая природа конкуренции и, как следствие, кратко- и долгосрочные взаимоотношения, является центральным фактором привлечения публичных отношений, особенно для лоббистов.

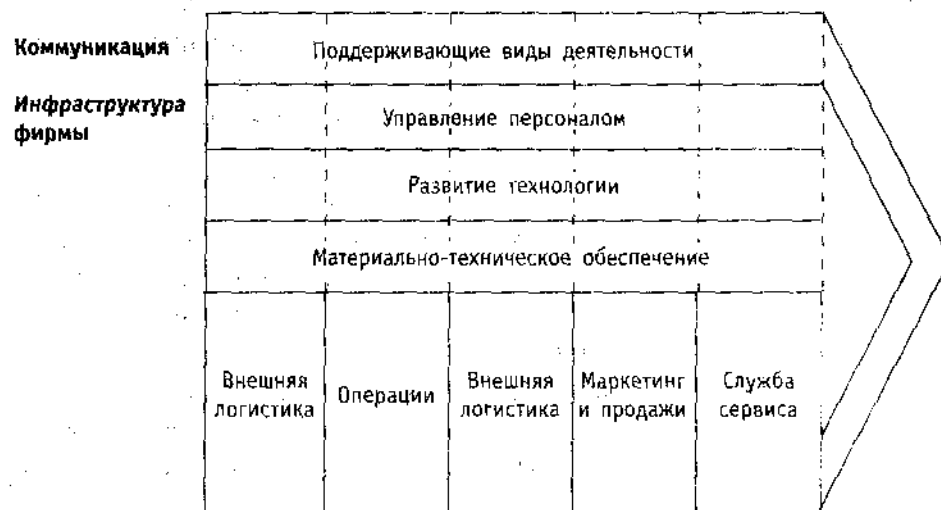
Все больший интерес в рамках индустрии PR проявляется к тому, что маркетинговые техники публичных отношений могут быть использованы для работы над внутренней атмосферой в организации, принимая во внимание конкурентную природу борьбы за рабочие места и за положение (статус) сотрудника в фирме.

Когда-то это было областью руководителя отдела публичных отношений, сегодня же от директора по маркетингу часто требуется ориентироваться во внутрикорпоративном климате, структуре и внутренней культуре, также как и от других специалистов, чьи познания и чувствительность к культуре, направленности, власти и влиянию будут увеличиваться от их способности анализировать поведение потребителей и структуру организации в сочетании с планом маркетинга и межфункциональной динамики, необходимой для реализации существующего плана маркетинга.

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Теории конкурентного преимущества М. Портера указывают на то, что существенным для организации моментом является осознание того, как физические, человеческие, финансовые и отдельные нематериальные аспекты, включая также здание, оборудование, людей и денежные средства, должны быть оценены в совокупности, чтобы вычислить добавленную стоимость и для потребителя, и общую — для организации в целом. В дополнение, в рассуждениях М. Портера посредством внешнего анализа показывается, что организация всегда нуждается в определении своей роли в общей цепочке ценностей, идущей от поставщиков, оптовиков и розничных торговцев до потребителей, которой он дал оригинальное название «общей цепочки ценности», показанной на рис. 5.2.

Рис. 5.2. Общая цепочка ценности



Источник: М. Porter (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York.

Именно здесь методы публик рилейшнз становятся очень полезными для маркетологов. Вместе с ростом маркетинга услуг и развитием маркетинга взаимоотношений все больше организаций принимают программы информирования потребителей, чтобы направить свои усилия на более качественное обслуживание своих клиентов. Это совпало с общемировым экономическим спадом, когда сложившиеся отделы публик рилейшнз были ликвидированы или сокращены, а потребность в использовании методов PR осталась. Отделы маркетинговых исследований были вынуждены крайне быстро освоить навыки и техники PR, необходимые для взаимодействия с собственными стратегиями в области маркетинга и продаж, принимая во внимание быстрый рост информированности потребителей и увеличение групп давления. Потребители не только получили доступ к информационным технологиям и СМИ, но и превратились в организованную силу, все громче требующую качества за свои деньги. Если некий продукт или бренд получал плохой отклик, это могло сказаться на имидже, идентичности или репутации компании настолько, что вся стратегия публик рилейшнз могла оказаться разрушенной, и, не в последнюю очередь та ее составляющая, что отвечала за отношения с инвесторами.

С точки зрения общего процесса планирования, коммуникация с заинтересованными группами должна входить в число основных корпоративных ценностей, зафиксированных в сформулированной миссии-компании. Разрабатывая концепцию видения того, что организации представляет собой или какой хочет стать, руководитель PR-отдел; сопоставляет коммуникационные цели и задачи каждого из видов деятельности, добивается их совместимости и соответствия с корпоративным бизнес-планом.

Модель Портера указывает на то, что существуют три основных пути двигаясь по которым фирма может достичь стабильного конкурентной; преимущества через отношения с потребителем. Это стратегия лидерства по затратам, стратегия дифференциации и стратегия фокуса. Отличие стратегического маркетинга, который стремится перевести общие стратегии организации в рыночные, основанные на осознаваемой добавленной стоимости, состоит, таким образом, в его влиянии на цену

Другие авторы, например Дж. Е. Грюниг и Реппер (*Repper*), уверены в том, что взаимозависимость заинтересованных групп в деле достижения корпоративных задач вновь подтверждает стратегическую роль публичных отношений относительно целей, составляющих миссию компании.

Чем более маркетинг приобретает стратегический характер, отражающийся на ряде его возможностей, тем больше научная литература концентрируется на проблемах стратегического выбора направленной рыночной стратегии, стратегии в отношении спроса, стратегии позиционирования и маркетинговых стратегий применительно к разнообразным внешним условиям. Принятая стратегия будет зависеть от того, является ли компания лидером, контролирующим 45% рынка, ведущим игроком с 30%, ведомым с 20% или занимает рыночную нишу, контролируя 10%. (Ф. Котлер, 1994). Собранные данные о состоянии рынка будут определять любые приоритеты в публичных отношениях.

ПЕРЕСЕЧЕНИЕ

Другими сферами, в которых продвижение товаров на рынке пересекается с PR, является маркетинг товаров потребительского спроса (*FMCG*), как отмечалось ранее, а также промышленные рынки (*B2B*). Потребительские рынки характеризуются мощными программами по рекламе и продвижению продукции, направленными на такие ключе-

вые сегменты, как создание брендов, ускорение инновационных процессов или разработка новых продуктов. Они также стремятся к стратегическим взаимоотношениям и поиску альтернативных каналов дистрибуции, таких как прямой маркетинг или торговля через Интернет.

ПРОМЫШЛЕННЫЕ РЫНКИ (B2B)

На промышленных рынках, в рыночных отношениях между компаниями главным залогом успеха является маркетинг взаимоотношений, в котором совершенно особое место занимают конференции и торговые выставки. Ф. Котлер обнаружил также три вида стратегического маркетинга в индустрии услуг, считая, что компания, персонал и потребители связаны друг с другом посредством внутреннего, внешнего и интерактивного маркетинга. Вместе с маркетингом услуг идентифицируются и создаются различные атрибуты сервиса, нацеленные на потребительское качество и на то, чтобы поставить организацию в выгодную позицию для получения конкурентного или дифференциального преимущества. Служба публичных отношений должна быть способна четко формулировать и расставлять приоритеты одного или всех атрибутов

Рас. 5.3. Приоритет атрибутов

Нужды

потребителя:

доступность,
надежность,
уверенность,
безопасность,
ответственность,
вежливость,
компетентность,
доверительность,
широкий выбор,
качество,
престиж,
гарантия,
кредит,
индивидуальность,
скорость

Позиционирование

Целевой
сегмент

Дифференциро-
ванное преиму-
щество

Маркетинг микс услуг:

цена,
промоушн.
место,
продукт,
люди,
материал,
очевидность,
процесс

сервиса или компании в целом, чтобы сконцентрироваться на потребительской ценности и на позиционировании для корпорации конкурентного потребительского преимущества, как показывает Д. Джоббер (*D. Jobber*).

Поскольку организации все активнее входят на международные рынки, стратегические решения в области маркетинга принимаются на основании международных исследований, включающих поиск сходства между отдельными сегментами рынка в разных странах в сочетании : факторным и кластерным анализом, позволяющим выявить значимые межнациональные сегменты.

ОЦЕНКА

Необходимость оценки приводит индустрию PR к поиску новых способов измерения воздействия корпоративных сообщений в условиях разных культур и в более ограниченных временных рамках. К примеру, в маркетинге экспорта предполагается, что продукты производятся в своей стране и продаются за рубежом. Международный маркетинг предполагает продажу товаров и услуг за пределами национальных границ, в других странах. Глобальный маркетинг заставляет координировать стратегии, используемые на разных рынках, перед лицом глобальной конкуренции. Одним из основных стратегических условий в последнем случае является развитие «глобального портфеля», который предполагает очень высокий уровень привлечения обеих служб - маркетинга и публичных отношений - в развитии электронной торговли и специальных рекламных страниц в Интернете как частей стратегического плана PR.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Эффективность любой стратегии зависит от качества мониторинга и сканирования окружающей среды, подверженной постоянным переменам. Проблема контроля требует особого внимания от руководителя PR-отдела. Не все департаменты маркетинга четко прописывают свою стратегию в понятных терминах или ясно выражают взаимозависимость и взаимодействие между различными элементами с тем, чтобы их окончательное соединение завершилось гармонично. Многие попытки про-

движения продукции обернулись катастрофами в сфере коммуникации и публичными скандалами, когда результаты скандалов рассматривались только в отношении клиентов, а их воздействие на корпоративный имидж забывали учесть.

Развитие теории и практики брендинга несколько смягчило эту проблему, однако внесло некоторую смысловую путаницу в описание действий, относящихся как к маркетингу, так и к PR. К примеру, Д.У. Кревенс (*D.W. Cravens*) высказывает мнение, что «продукт представляет собой нечто наделенное ценностью на целевом рынке, благодаря приносимым им преимуществам и чувству удовлетворения, выражающимся в предметах, чувствах, организационных структурах, местах, людях и идеях» (1994). Это описание охватывает как осязаемые, так и неосязаемые услуги, и может иметь отношение ко всем заинтересованным группам, а не только к потребителям и клиентам.

Продвижение брендов, включающее корпоративную рекламу, является традиционным инструментом PR, применяемым для увеличения добавленной стоимости продукта с целью дифференциации его от продуктов конкурентов или же для увеличения добавленной стоимости корпоративной идентичности. Впрочем, не все маркетологи придерживаются этого взгляда, и не все остальные отделы компании согласятся с этим. К примеру, финансовый отдел может быть привлечен для разработки ценовой стратегии, принимая во внимание, как сказал Ф. Котлер, что «цена — единственный элемент в маркетинг миксе, который приносит доход. Все остальное приносит затраты».

ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНИКИ

Роль рекламы является эффективной с точки зрения расходов для распространения знания на ранних стадиях жизненного цикла продукта, в то время как стимулирование сбыта используются на последующих стадиях, для подкрепления готовности покупателей совершить пробную или повторную покупку, когда продукт вступил в период зрелости или упадка. Точка зрения Ф. Котлера об инструментах и характеристиках коммуникации представлена в таблице 5.1.

М. Кристофер (*M. Christopher*) и др. указывали, что «маркетинг взаимоотношений имеет двойную направленность — находить и удерживать клиентов» (1994). Также они продолжают разрабатывать модель, которая предполагает, что на потребительский рынок влияют пять дру-

Таблица. 5.1. Точка зрения Ф. Котлера об инструментах и характеристиках

Инструменты	Характеристики
<i>Реклама</i>	Публичное представление, всепроникающая, расширенная выразительность. ТВ, радио, пресса, кино, журналы, печатная продукция, упаковка, постеры.
<i>Продвижение товаров/услуг</i>	Привлечение внимания, предоставление информации, стимулирование ценности, приглашение к немедленному действию, соревнования, премии, подарки, коммерческие шоу, купоны.
<i>Оповещение в ходе прямого маркетинга</i>	Прямое общение с клиентом, изготовление на заказ, работа в срок; каталоги, письменные обращения, продажи по телефону и электронные покупки.
<i>Паблик рилейшнз</i>	Высокое доверие, сообщения как средство информации, а не рекламы; пресс-киты, семинары, годовые отчеты, спонсорство, лоббирование.
<i>Отношения с клиентами (продажи)</i>	Личное общение, культивирование взаимоотношений, поощрение обратной связи; презентации, стимулы, бесплатные образцы, коммерческие шоу.

Источник: адаптировано по: Ф. Котлеру (1994)

гих рынков, а именно: направленный рынок, внутренний рынок, рынок поставщиков, рынок рабочей силы и рынок влияния. И если специалистам по маркетингу приходится иметь дело со всеми вышеперечисленными специфическими аудиториями, то роль руководителя службы паблик рилейшнз становится существенно важной. Очевидно, что они работают в рамках модели отношений с заинтересованными группами и будут осознавать, что в чем-то они вступают в сферу PR, а не только отношений с клиентом.

Как и в любом случае разработки политики, планировании и определении стратегии, оценка и контроль обладают первостепенной важностью. Стратегический пересмотр маркетинговых планов обычно производится каждые два-три года с тем, чтобы обеспечить фундамент для долговременного развития стратегии, так же как и промежуточный анализ. Он состоит из всеобъемлющего маркетингового аудита, маркетинговой внешней среды и всех операций, имеющих отноше-

Таблица. 5.2. По направлению к интеграции

Подход с точки зрения прибыли	Подход с точки зрения добавленной стоимости
Трансакционный маркетинг	Маркетинг взаимоотношений
<i>Концентрация на единичной продаже</i>	Концентрация на удержание клиента
<i>Ориентация на характеристики продукта</i>	Ориентация на преимущества продукта
<i>Краткосрочная шкала времени</i>	Долгосрочная шкала времени
<i>Небольшое внимание сервису для потребителей</i>	Большое внимание сервису для потребителей
<i>Ограниченная ответственность перед потребителями</i>	Высокая ответственность перед потребителями
<i>Умеренные контакты с клиентами</i>	Интенсивные контакты с клиентами
<i>Внимание к качеству продукта</i>	Внимание к качеству всего

Источник: М. Кристофер и др., 1994

ние ко всем аспектам корпоративных миссий, целей и стратегий, а также в рассмотрении маркетинговых целей, стратегий, программ, их внедрения и управленческих решений.

КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Так же, как в случае PR или рекламных кампаний, проверка является важным средством определения, в какой мере была осуществлена программа и насколько она оказалась эффективной для компании в целом. Сюда может включаться сравнительная оценка достижений — там, где существует практика бенчмаркинга, а также сравнение с примерами, взятыми из наилучших практических случаев, куда присовокупляются критерии этической и социальной ответственности. Некоторые из критериев и оценок эффективности, используемых маркетингом — анализ продаж, анализ доли рынка, соотношения продаж к

затратам, финансовый анализ и анализ прибыльности. Это дорогостоящий процесс, и его результаты должны быть сопоставлены с разнообразными внутренними бюджетами, целями и мероприятиями по увеличению эффективности, проводимыми корпорацией.

ПРОБЕЛЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Именно в этом месте положительные или негативные пробелы эффективности, новые возможности или угрозы могут потребовать коррекции годового плана или долговременной стратегии, чтобы вновь согласовать их с корпоративными целями. Задача нередко состоит в том, чтобы установить различие между проблемами, симптомами и причинами, которые не могут быть оставлены без внимания, и сезонными или краткосрочными колебаниями. Привлечение третьей стороны в лице PR-консультанта часто происходит вместе с привлечением к сотрудничеству консультантов по менеджменту. Там, где, к примеру, некоторые проблемы взаимодействия между отделами производства и маркетинга не могут быть эффективно разрешены, консультант обеспечит объективное решение. Обыкновенно проблема возникает оттого, что создание продукта определяется технологическими возможностями производителя, а не нуждами рынка; продукт в результате может не иметь коммерческого успеха; продукт может быть технически совершенным, но цена на него будет слишком высокой; и концентрация на ощутимых свойствах продукта может вытеснить потребительские преимущества. Конечно, в некоторых организациях исследование, развитие и маркетинг поставлены под общее руководство и существуют в тесной близости друг к другу, или же можно встретить координирующие команды, а также группы разработчиков конкретных проектов. Роль публич рилейшнз здесь может заключаться в консультировании внутренних и внешних процессов коммуникации, включая влияние на корпоративную идентичность.

МАРКЕТИНГ ПРОТИВ ПРОИЗВОДСТВА

Другой ареной внутреннего конфликта могут быть отношения между маркетингом и производством: если маркетинг стремится к большим производственным возможностям, а производство — к уточнению про-

-чоза продаж; если маркетинг желает быстрее получить реакцию рынка на новый продукт, а производство желает последовательно и точно произвести новый продукт; если маркетинг стремится к достаточному количеству продукта на складе, а производство — к контролю над расходами; если маркетинг озабочен обеспечением качества, в то время как производство имеет дело со сложными технологическими процессами при изготовлении продукта; если маркетинг стремится к разнообразию, то производство — к экономической выгоде; если маркетинг стремится к низким ценам и высокому уровню сервиса, в то время как производство сталкивается с высокими затратами и дополнительным сервисом; также поскольку маркетинг постоянно желает получить новые виды продуктов, в то время как производство осознает необходимость дополнительных затрат на их дизайн и запуск в серию. Между руководителями этих двух отделов совершенно необходимо установить нормальные отношения и взаимодействия, и лишь немногие осознают, что к нему может быть привлечен PR.

Итак, мы видели на стратегическом уровне необходимость интеграции всех элементов в коммуникационном миксе, в то время как на тактическом уровне — лишь использование некоторых инструментов для того, чтобы запустить программы внедрения и оценки.

Как утверждали А. Смит (*A. Smith*) и Г. О'Нил (*G. OrNeill*): «Маркетинг привык быть простым. Простым настолько, что его можно было даже оставить в руках менеджеров по маркетингу, но сегодня все не так. Дело маркетинга, а именно создание стоимости посредством управления отношениями с потребителем, должно располагаться в центре корпоративного менеджмента и финансового планирования. Маркетинг должен быть полностью вплетен в каждую из функций тех компаний, которые устремлены в будущее». Приведенный ниже пример свидетельствует об этом.

РЕЗЮМЕ

Применение PR-технологий в сфере маркетинга рассматривается посредством таких понятий, как восприимчивость внешних заинтересованных групп, карт восприятия и конкурентного преимущества. Фундаментальные стратегические подходы к общим понятиям, разработанные в рамках PR, описываются, включая измеряемые количественно факторы прибыли. В семантическую путаницу, там где она встречалась.