



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра связей с общественностью

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему «Антикризисная PR-кампания на примере ЗАО “Тандер”»

Исполнитель: Смирнов Сергей Андреевич

Руководитель: доцент, кандидат социологических наук, Шеляпин Николай
Викторович

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой

(подпись)

К. В. И. 7 доцент

(ученая степень, ученое звание)

Смирнов С.А.

(фамилия, имя, отчество)

23.06.2016

Санкт-Петербург

2016



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра рекламы и связей с общественностью

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (бакалаврская
работа)**

На тему

Антикризисная PR-кампания на примере ЗАО «Тандер»

Исполнитель

Смирнов Сергей Андреевич

Руководитель

Доцент. Кандидат социологических наук

Шеляпин Николай Викторович

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

(подпись)

_____ (ученая степень, ученое звание)

_____ (фамилия, имя, отчество)

« ____ » _____ 20 ____ г.

Санкт–Петербург

2016

Содержание:

Введение	3
Глава 1: PR-проект и антикризисная PR-деятельность в сфере торговли	8
1.1 Теория появления понятий: PR-кампания, PR-проект и антикризисный-PR	8
1.2: Сущность антикризисного-PR проекта	19
Глава 2: Антикризисный PR-проект компании ЗАО «Тандер»	29
2.1 Анализ розничной сети магазинов «Магнит» ЗАО Тандер	32
2.2 Разработка антикризисной PR-кампании для ЗАО «Тандер»	34
2.3 Реализация антикризисной PR-кампании розничной сети «Магнит» ЗАО «Тандер»	37
2.4 Оценка эффективности антикризисной PR-кампании розничной сети «Магнит» ЗАО «Тандер»	57
Заключение	61
Список литературы	64
Приложения	67

Введение

В современной экономической и политической обстановке понятие Public Relations (PR) начинает занимать все большее и большее место. Когда на рынке товаров и услуг появляются многочисленные компании с одинаковыми наборами товаров, возникает необходимость в создании отличительных особенностей, именно на этом этапе и появляется PR. Вообще, существует множество определений PR, и каждое из них так или иначе отражает суть этого явления. PR – это функция менеджмента, обеспечивающая установление и поддержание эффективных коммуникаций между организацией и ее общественностью. Так же, PR помогает создавать положительную репутацию компании, то есть ее имидж и нефинансовое место на рынке. В процессе работы организации так или иначе возникают различные проблемы, связанные с производством, с продукцией, с лицами компании и многое другое. Такие моменты можно назвать кризисами и именно в такой момент появляется понятие антикризисный PR.

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена развитием экономических отношений, расширением рынка и социально-потребительских отношений. Ввиду появления большого количества компаний, предоставляющих сходные услуги, равного качества и цены, происходит ожесточенная конкурентная борьба, в которой данные организации способны выстоять при наличии положительного имиджа, узнаваемости бренда, лояльности и удовлетворения вторичных потребностей потребителей. Разработка PR-кампаний является основой выживания организаций на рынке, как при естественном развитии организации, так и при антикризисном управлении. В настоящее время кризисные ситуации являются частыми как на уровне государства, так и на уровне организации. Антикризисное управление стало неотъемлемой частью функционирования любой организации. Данный опыт позволяет определять различные

ситуации, происходящие на этапе развития, становления и деятельности компаний.

Объект исследования – антикризисные PR-технологии в коммерческой сфере.

Предмет исследования – специфика применения PR-технологий в коммерческой сфере для розничной сети компании ЗАО «Тандер».

Цель данной выпускной квалификационной работы – разработать антикризисный PR-проект для розничной сети компании ЗАО «Тандер».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть понятия PR-проект, антикризисный PR, их особенности возникновения, сущность и основные черты
- рассмотреть особенности антикризисного PR-проектирования на примере зарубежных и отечественных компаний, а также методы выхода из кризиса
- исследовать и уточнить основные целевые аудитории ЗАО "Тандер"
- сформулировать эффективные PR-технологии для проведения антикризисной кампании
- исследовать основные угрозы и риски, представляющие опасность для ЗАО "Тандер"

Методология данной выпускной квалификационной работы представлена Петербургской школой PR и актуальными работами в сфере антикризисного PR.

Будут использованы методы научного исследования, такие как: наблюдение, сравнение, анализ литературы, изучение зарубежных и отечественных примеров антикризисных PR-кампаний.

Вопросами разработки связей с общественностью и его практической реализации в России занимаются научные деятели учебных заведений: МГУ, МГИМО, ГАУ им. С. Орджоникидзе, МГТУ им. Баумана, СПбГУ, РГГМУ и другие. Некоторые из них: Кривоносов Алексей Дмитриевич – распространение опыта основ теории связей с общественностью для студентов высших учебных заведений, Синяева Инга Михайловна – распространение опыта и изучение вопросов рекламы и связей с общественностью для студентов высших учебных заведений.

Степень разработанности. При написании работы мы столкнулись с большим разнообразием литературы по теоретическим вопросам нашей темы, а именно по кризисным ситуациям, по антикризисному PR. В Интернет-источниках мы нашли информацию о ЗАО «Тандер», но про антикризисный PR в ЗАО «Тандер» нам встретилось очень мало информации.

Личным вкладом данной выпускной квалификационной работы будет является разработка антикризисной PR-кампании для крупной организации на российском рынке, улучшение имиджа компании, посредством разработанных мероприятий и рекомендаций.

Научная новизна исследования заключается в анализе современных подходов выхода из кризисной ситуации, повышении эффективности PR-проектирования для современных организаций Российской Федерации, создание антикризисного PR-проекта.

Структура работы

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

Во введении обосновывается актуальность темы, объект и предмет исследования, формируется гипотеза, практическая и теоретическая значимость работы, формулируется личный вклад и научная новизна исследования, структура работы.

В первой главе определяется теоретическая и практическая значимость исследования, понятия PR-проект, «антикризисный PR»; функции, структура, сущность и этапы планирования PR-проекта, а также PR-технологии. Разобраны примеры действий по преодолению кризиса, руководство и определение правильной реакции на кризисную ситуацию, пути решения кризисных ситуаций.

Во второй главе представлена характеристика организации ЗАО «Тандер», разрабатывается антикризисная PR-кампания (по схеме RACE), сущность которой также представлена в этой главе) по преодолению кризиса, сложившегося в результате трагического инцидента в магазине «Магнит» Кронштадтского района города Санкт-Петербурга, производится экономический расчёт, разработанной PR-компания, вырабатываются предложения по улучшению и укреплению имиджа компании, а также производится оценка эффективности предлагаемых результатов. Во время кризиса самое главное — оперативно восстановить репутацию. Вовремя примененные технологии PR-проектирования могут поменять ситуацию со знаком минус, на ситуацию со знаком плюс. Существует огромное количество решений кризисных проблем, которые будут рассмотрены в данной главе на примере антикризисных PR-проектов российских и зарубежных компаний.

В заключении формулируются основные выводы и подводятся итоги выпускной квалификационной работы.

Список литературы представлен в количестве 17 печатных изданий, а также 9 интернет источников. Приложения представлены на 9 листах, иллюстративный материал представлен приложениями, таблицами и рисунками. Таблиц - 17, рисунков - 8.

Общий объем работы составил 73 страницы.

Глава 1: PR-проект и антикризисная PR-деятельность в сфере торговли

Компании в сфере торговли, при организации PR-деятельности, придерживаются теоретических основ связей с общественностью. Далее мы разберем теоретические понятия PR-кампания, PR-проект, антикризисный PR, представим основы планирования и разработки PR-проекта, а также приведем примеры PR-компаний зарубежных и отечественных организаций сферы торговли.

1.1 Теория появления понятий: PR-кампания, PR-проект и антикризисный-PR

PR-проект появился примерно в тоже время, что и сам PR, так как является одной из форм его деятельности. Так что же такое PR-проект? PR-проект – это сопутствующая PR-акция, направленная на обеспечение эффективной реализации экономических, политических, экологических, культурных и иных проектов¹.

PR-проект должен иметь свои цели и задачи, исходя из которых и строится его деятельность. Поэтому следует рассмотреть принципы постановки целей и задач самого проекта в сфере торговли. Планирование PR-проекта является важным и самым главным пунктом в PR-деятельности. Тщательно спланированная деятельность – это залог успеха будущей кампании. Это гарантия ее эффективности. Изучение основ планирования Public Relations - немаловажная задача.

Далее следует сказать о сущности связей с общественностью в сфере торговли. Так как Public Relations является активной работой с общественностью и включает в себя множество особенностей, то сущность этого понятия следует рассмотреть через его функции.

¹ Паблик релейшнз: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2015. – 8 с.

Одной из первых функций является консультирование на основании законов поведения человека. Связи с общественностью включают в себя некоторые элементы психологии, для более успешного воздействия на аудиторию. Поэтому при работе с целевой аудиторией необходимо учитывать ее поведенческие особенности, чтобы достичь цели коммуникации. PR является элементом менеджмента, а тот, в свою очередь, частью маркетинга, в таком случае, как и любой экономической единице (или же экономическому элементу) не чужда функция выявления возможных тенденций и предсказание их последствий. Public relations вообще требует четкой и грамотной политики управления и контроля, без этого компании, в современном обществе, вряд ли удастся выжить на рынке. Связи с общественностью – это социальная наука, неотделимая от общества, даже исходя из самого названия, поэтому следует отметить функцию изучения общественного мнения, отношения и ожиданий со стороны общественности, рекомендации необходимых мер по формированию мнения и удовлетворению ожиданий.

PR- это инструмент, с помощью которого компания на рынке может достичь гораздо больших высот, чем если бы, в современном рынке отсутствовала конкуренция или же просто не было схожих товаров. Следующей функцией является установление и поддержание двустороннего общения, основанного на правде и полной информированности. Вообще, вся суть PR - это постоянное и не прекращающееся общение с какой-либо целевой аудиторией. При недостаточном информировании этих аудиторий, вытекает следующая функция: предотвращение конфликтов и недопонимания. При возникновении таких ситуаций уже возникает необходимость в элементах или же полной антикризисной политике. Очередными функциями являются содействие формированию взаимного уважения и социальной ответственности, а также гармонизация личных и общественных интересов. Эти два сходных пункта являются основами

общения организации (точнее его PR структур, будь то PR-отдел или же PR-менеджер) с конечным потребителем или клиентом. Привлечение квалифицированных работников и снижение текучести кадров – эту функцию можно отнести к любой экономической или производственной деятельности, и, так как PR имеет прямое отношение к экономике, этот пункт можно отнести и к нему.

PR не всегда занимается только формированием имиджа и работой с общественностью, так же имеет место функция рекламы товаров и услуг. Так или иначе, элементы рекламы присутствуют в работе PR-специалиста. Следует отметить наиболее важный пункт – это формирование имиджа организации. Этот пункт является самым важным и ключевым в работе связей с общественностью. В современном мире, когда на рынке присутствует огромное количество сходных товаров, которые по сути своей не отличаются друг от друга, была необходима такая структура, цель которой было привлечение к себе наибольшего внимания, нежели к своим конкурентам. Именно тогда и появился PR – неценовая конкуренция, борьба за потребителя на уровне его эмоциональных особенностей и предпочтений. Как итог всех этих функций, следует отметить, что конечная цель, практически любой PR-деятельности - повышение прибыльности организации.

Далее следует поговорить о выборе методов реализации PR-проекта в сфере торговли. Методов может быть множество, но все зависит от цели самого проекта, его структуры и особенностей, поэтому рассмотрим, для начала, само понятие «методы PR».

Методы PR или PR-технологии – это стратегические и тактические коммуникационные технологии, разработанные и осуществляемые с целью достижения взаимопонимания с различными группами общественности субъекта.

В качестве PR-технологий, как правило, могут использоваться:

1) устное сообщение (пресс-конференции, выступления перед различными социальными группами, планирование и резервирование наиболее значимых мест выступления, а также подготовка речей для других сотрудников фирмы и их тренинг в области ораторского искусства);

2) паблисити (в том числе через контакты с прессой, радио и ТВ, издателями для содействия последующей публикации материалов с новостями об организации);

3) написание репортажей, пресс-релизов, текстов к буклетам, рекламных статей и пр., а также любых технических материалов и описания продукции;

4) издательская работа;

5) специальные мероприятия по представлению фирмы, её товаров и услуг, например, выставки, специальные показы новой продукции, дни «открытых дверей», способные восприниматься как интересные для аудитории новости и обеспечивать атмосферу доверия к фирме;

6) распространения с наибольшей эффективностью печатных, фото- и видеоматериалов среди различных групп общественности;

7) имиджевая реклама (имени и репутации фирмы);

8) спонсорство;

9) аналитические и консалтинговые технологии.

Стоит отметить, что существует несколько видов работы PR-структур. Это может быть, как отдел в компании, или же штатный PR-менеджер, все зависит от величины компании. В таком виде работы есть свои особенности, но они, чаще всего, заключаются лишь в особенностях самой организации. Еще одним интересным видом выделяют PR-агентства. PR-агентства – это компании, оказывающие услуги в области Public Relations (связей с общественностью), занимающиеся управленческой деятельностью,

направленной на установление взаимовыгодных, гармоничных отношений между организацией и общественностью.

PR-агентство – это независимое юридическое лицо, оказывающее услуги профессиональной помощи бизнес-структурам в решении ими определенных управленческих задач на основе платности и предлагаемого перечня услуг².

Специалисты по PR являются посредниками между организацией и различными группами общественности. Поэтому на пиар-менов возлагается ответственность и перед организацией, от имени которой они действуют, и перед ориентированной на неё аудиторией. Они призваны распространять информацию, позволяющую заинтересованным лицам и группам населения уяснить политику и деятельность данной структуры. С другой стороны, пиар-мены внимательно изучают общественное мнение заинтересованных групп, информируют о нем руководство организации. Ответственное руководство обязано прислушиваться к настроениям населения и реагировать на них.

Исходя из вышесказанного, можно выделить несколько самых распространенных услуг, которые заказывают у PR-агентств:

1. общение с прессой;
2. выработка коммуникационной политики;
3. публикации в местной прессе;
4. контакты с официальными представителями общественности;
5. подготовка речей и других письменных материалов;
6. подготовка аудио-, видео- и фотоматериалов;
7. паблисити;
8. выставки, шоу и пр.;
9. подготовка PR-менеджеров;

² Паблик релейшнз: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2015. – 53 с.

10. подготовка финансовых документов для публичных представлений;

11. маркетинг и реклама;

12. информация о конкурентах.

Если основываться на основных услугах, которые заказывают у PR-агентств, то можно выделить несколько причин, из-за которых организации обращаются к агентствам:

1. организация активного продвижения нового товара, меняющего имидж фирмы;

2. повышение конкурентоспособности (при выходе на рынок с высокой конкуренцией);

3. снижение сопротивления общественности и борьба со слухами;

4. предполагаемое изменение имиджа организации;

5. кризисы, катастрофы и аварии, затрагивающие большую часть общества;

6. конфликты интересов (между двумя фирмами, между фирмой и ее референтными группами и т.д.);

7. неэффективность коммуникации (потеря доверия общественности к материалам фирмы).

Все эти ситуации побуждают PR-менеджеров (кроме определения задач, стратегии и пр.) выбрать наиболее эффективный метод или группу методов для реализации поставленных целей.

В заключении этой главы, хотелось бы отметить другие методы PR или PR-технологии, предложенные Е.П. Голубковым³.

1. Стратегия «проталкивания» предполагает деятельность по продвижению, адресованную только представителям распределительной системы, следующим в канале распределения сразу же за производителем

³ 1. Маркетинг: стратегия, планы, структуры / Е.П. Голубков – М.: Изд.: «Дело и сервис», 2011. – 253 с.

(оптовые торговцы), с целью склонить их «довести» продукт до конечного потребителя. В свою очередь, каждый участник канала распределения продвигает данный продукт следующему участнику.

2. Стратегия «вытягивания» – деятельность организации, направленная на продвижение продукта, адресована конечным потребителям, которые при желании купить продукт начинают его требовать от представителей распределительной системы, которые в свою очередь обращаются к производителю. Процесс «вытягивания» протекает наиболее быстро и эффективно, если потребитель может приобрести продукт, минуя посредников, или когда канал распределения действует как ВМС, в которой информация является общей и проводится согласованная коммуникационная политика⁴.

Большинство организаций используют комбинацию этих двух стратегий.

Выделяются так называемые каналы коммуникации, которые также могут служить методом складывания у целевой аудитории благоприятного мнения об организации.

Таких выделяется два вида каналов: личные каналы и неличные.

В маркетинге потребительских товаров обычно преобладают неличные каналы коммуникации, такие как реклама. На рынке же услуг, особенно профессиональных, относительно большую значимость имеют личные коммуникационные каналы.

Особое значение каналы личной коммуникации приобретают в тех случаях, когда сервисные продукты несут особый социальный статус, являются дорогостоящими, редко приобретаемыми или имеют высокий уровень риска, связанный с их приобретением.

⁴ Основы Маркетинга / Е.П. Голубков – М.: Изд.: «Дело и сервис», 2008. – 369 с.

Специалисты дифференцируют каналы сторонников, каналы экспертов и социальные каналы маркетинговых коммуникаций. Каналы сторонников характеризуются каналами персонала сервисной фирмы с покупателями ее продуктов на целевых рынках. Искусство межличностного общения является важнейшим элементом в персональных продажах сервисных продуктов. Хорошие знания продавцом предлагаемых услуг должны дополняться его умением заинтересовать потенциального клиента в их приобретении.

Каналы экспертов отличаются тем, что сообщения о сервисной фирме и ее продуктах адресуются целевым покупателям через авторитетные, но при этом независимые источники. Социальные каналы обслуживаются соседями, друзьями, коллегами и членами семей, окружающими в повседневной обстановке целевых покупателей. Это последний канал, известный как «влияние молвы», очень часто обладает наибольшей силой убеждения для большинства услуг.

Неличные каналы маркетинговых коммуникаций строятся, как правило, через средства массовой информации, включающие: печатные СМИ (газеты, журналы, и др.); радио и телевизионные программы; наружные информационные средства (щиты, вывески, растяжки и др.); электронные средства информации (аудио- и видеокассеты, диски и др.)⁵.

Хотя личные коммуникации в сфере услуг зачастую являются наиболее эффективным инструментом формирования позитивного имиджа сервисных продуктов, одновременное использование каналов массовой коммуникации способно органично дополнять и многократно усиливать воздействие на потребительское восприятие, создавая тем самым мощный эффект.

Таким образом, PR-кампания – это совокупность PR-действий и обеспечивающих их мероприятий, соединенных общей целью и смыслом; направленных на решение какой-либо проблемы компании, называемой

⁵ 1. Паблик релейшнз: Учебник для вузов . – 2-е изд., перераб. и доп. / И.М. Синяева – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2015. – 154 с.

базисным субъектом PR. Решение этой проблемы происходит с помощью технологического субъекта.

PR-проект – сложная система, направленная на обеспечение эффективной реализации экономических, политических, экологических, культурных и иных проектов. Способствует формированию имиджа организации (является одним из способов) а так же помогает PR-специалисту эффективно управлять общественностью.

Понятие «Антикризисный PR» и кризис в работе организаций сферы торговли

Понятие «антикризисный PR» возникло примерно в тоже время, что и сам PR, так как является одним из направлений работы системы связей с общественностью. Суть этого вида деятельности, это подготовка компании (организации) к возможным кризисам или же непосредственной борьбы с ними. Антикризисный PR, как и PR в целом тесно связан с менеджментом, соответственно, говоря о антикризисных коммуникациях, можно сказать, что существует понятие кризис-менеджмент или же управление в кризисных ситуациях. Таким образом можно вывести определение.

Антикризисный PR – это специальная технология менеджмента, которая направлена на сохранение публичитного капитала лица или же организации. То есть на публичитный капитал может повлиять множество вещей, в том числе и кризис. Отсюда и антикризисные коммуникации.

Так что же такое кризис? Кризис – это ситуация, событие, в результате которого организация или лицо попадает в центр нежелательного внимания со стороны средств массовых коммуникаций (СМИ) или же других целевых аудиторий, которые так или иначе связаны с деятельностью организации⁶.

⁶ Антикризисное управление: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2013. – 15 с.

Кризис можно разделить по нескольким параметрам:

1. Степень угрозы жизни, безопасности компании, так же ее существованию в целом.
2. Ограничение временных рамок, для выбора возможных решений проблемы.
3. Стрессовые ситуации или же просто стресс у ключевых лиц компании.
4. Повышенное внимание или же давление на компанию со стороны средств массовых коммуникаций, общественности и потребителя.

Как и у любого понятия, кризис может делиться на виды, самые распространенные и наиболее точно отражающие суть проблемы:

1. Кризис менеджмента – возникает при нарушении структуры и слаженности работы подразделений и служб компании.
2. Кризис конфронтации – когда возникает критика от одной из целевых аудиторий. Одной из граней этого кризиса является полный отказ потребителя пользоваться продукцией компании.
3. Технологический кризис – катастрофы, аварии или же технические неполадки на предприятии.
4. Кризис негативного поведения – террористические акты.

Далее рассмотрим некоторые важные характеристики кризиса, которые безошибочно указывают на его возникновение: внезапность; информационный голод; обострение ситуации, когда компания просто не успевает реагировать на все очаги кризиса; потеря регулирования информации; пристальное внимание внешних аудиторий СМИ, целевой аудитории, государства; ограничение свободы действий, когда компания ощущает наивысшую угрозы и чрезмерное внимание к своим проблемам, она начинает воспринимать всех, как угрозу своей репутации и своей работы в целом; как итог – паника.

Существует множество классификаций кризисов, так или иначе показывающие разные стороны кризисных ситуаций:

Сэм Блэк

- известное неизвестное, под которым понимается: известно, что авария может произойти, но неизвестно, произойдет ли она, и если да, то когда;

- неизвестное, это катастрофы и аварии, которые никто не может предупредить.

Американская «библия» - внезапный кризис, в случае которого нет времени для исследования и планирования. Например, крушение самолета, землетрясение.

- возникающий кризис, который дает время для исследования и планирования. Например, неудовлетворенность работой сотрудников.

- постоянные кризисы, которые могут продолжаться годами и месяцами независимо от усилий по их разрешению. Например, слухи.

Отто Лербингер

- технологические кризисы, например, Чернобыль;

- конфронтационные кризисы, когда определенные группы критикуют корпорации, что иногда может приводить к бойкоту их продукции;

- кризисы злонамеренного поведения типа размещения террористами бомб в жилых кварталах;

- кризисы менеджмента, когда группы внутри организации работают недостаточно эффективно;

- кризисы, включающие другие угрозы организации.

В своем развитии кризис проходит несколько стадий жизненного цикла: созревание предпосылок, обнаружение, развитие, зрелость, спад, затухание. Для характеристики стадии зрелости кризиса некоторые авторы

используют так называемый «банановый показатель»: зелёный (незрелый) – новые проблемы; желтый – существующий и продолжающийся определенный период, «зрелый» кризис; коричневый – застарелый, заплесневелый, затухающий кризис. Вообще, компания должна заранее готовиться не только к предстоящему кризису (если очевидно его наступление), но и в целом, к возможным кризисным ситуациям.⁷

1.2: Сущность антикризисного-PR проекта

Антикризисный PR-проект: сущность и основные черты

Как уже говорилось ранее антикризисный PR возникает, когда для компании начинается какая-либо кризисная ситуация или же полноценный кризис.

Для того, чтобы правильно выйти из такой ситуации, одним из вариантов является создание антикризисного PR-проекта. По своей структуре и функциям он не сильно отличается от просто PR-проекта, но все же, есть некоторые отличия, которые мы сейчас рассмотрим.

Начать следует с разбора признаков PR-проекта, для упрощенной работы и просто экономии места будут выведены признаки антикризисный PR-проекта, посредством признаков простого проекта⁸.

Первый признак, это направленность на конкретную цель. В данном случае нашей целью является построение грамотной антикризисной политики, а также преодоление кризиса в целом. Вторым пунктом идет координирование взаимосвязанных действий, этот пункт подходит как для антикризисного PR, так и для простого PR-проекта. Аналогичная ситуация с последующими двумя признаками: ограничение протяженности во времени с определенным началом и концом и неповторимость, и уникальность проекта,

⁷ Антикризисное управление: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Антикризис. упр.» и другим эконом. специальностям. /Е.П.Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б.Бродский. – 6-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство «Омега – Л», 2009. – 13 стр.

⁸ 4. Антикризисное управление: учебник / Л.В. Згонник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 24 с.

что, несомненно, правильно и логично, ведь один и тот же проект не сможет решить разные или даже одинаковые кризисные ситуации, так как информационный контекст (события в компании, в городе, в стране, в мире) постоянно меняются.

Таким образом, антикризисный PR-проект частично совпадает с признаками обычного PR-проекта. Но сохранится ли аналогичная ситуация с остальными признаками? Безусловно, антикризисное управление - это особый вид деятельности специалистов PR, но схема работы схожа.

Для антикризисного PR применима стандартная формула RACE, при построении антикризисной программы стадии работы тоже проходят через эти четыре этапа: исследование, действие, общение, оценка. Следовательно, и структура PR распространяется на антикризисное PR-проектирование.

Так что же характерно для антикризисного PR-проекта? Какова его сущность и основные черты? Самое важное, что следует выделить – антикризисный PR-проект это набор действий по преодолению кризиса, соответственно все особенности будут заключаться в его преодолении. Так что же нужно сделать? Для начала, правильно среагировать на кризисную ситуацию – это один из важнейших частей PR-деятельности. На основе этого утверждения можно вывести несколько путей решения кризисных ситуаций, в которых будут выражены основные особенности и черты антикризисного PR-проекта⁹:

В первую очередь это грамотное и четкое информирование людей о кризисе. Ни в коем случае нельзя умалчивать о кризисе, это может привести к еще большим проблемам для имиджа организации или спроса на продукцию. Во-вторых, необходимо грамотно подбирать время коммуникационных обращений. При несоблюдении этого пункта создается дополнительный, излишний риск слишком частого или недостаточного

⁹ 6. Антикризисное управление организацией: учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013. – 56 с.

информирования целевой аудитории, что так же может негативно повлиять на выход из кризиса компании. В-третьих, необходимо грамотное и продуманное написание текстов, речей ключевых лиц компании, разработка информационных материалов. В-четвертых, необходимо оперативно информировать общественность о происходящем. В-пятых, привлечение помощи общественности в условиях кризиса¹⁰.

Во время кризиса самое главное — оперативно восстановить репутацию. То есть, сущность построения антикризисной программы (PR-проекта) сводится к набору действий, необходимых для преодоления проблем. Подготовка к преодолению кризиса должна начинаться задолго до его наступления. Для этого целесообразно создавать целые подразделения, задачей которых выступает исследование возможных угроз для компании.

Данные отделы должны состоять из квалифицированных сотрудников PR-службы, а также из сотрудников других подразделений, связанных с возможными причинами возникновения кризиса.

Американские специалисты по связям с общественностью выделяют следующие ошибочные действия во время кризиса:

- 1) нерешительность и сомнения;
- 2) встречные обвинения;
- 3) увиливание от прямого ответа;
- 4) неоправданное многословие;
- 5) конфронтация;
- 6) судебные разбирательства.

Руководителем одного из крупнейших PR-агентств были сформулированы следующие правила поведения в кризисной ситуации:

¹⁰ Антикризисное управление: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2013. – 86 с.

1. Следует брать ответственность на себя. Общественные группы имеют право знать о том, как отреагировало руководство на кризисную ситуацию, и какие меры предприняло для предотвращения негативных последствий.
2. Нужно различать реальный кризис и негативные интерпретации ситуации средствами массовой информации.
3. Важно проводить исследования общественного мнения с целью выявления значения кризиса для отдельных целевых групп. Полученные данные помогут установить соответствие между мнениями компании и общественности.
4. Стоит привлекать специалистов со стороны для того чтобы продемонстрировать общественности независимость мнений и оценок.
5. Нужно выработать определенную стратегию взаимодействия со средствами массовой информации. Кризисную ситуацию должны комментировать руководящие лица компании раньше недоброжелателей, либо от компании не должно исходить никакой информации.
6. Следует разговаривать с целевыми аудиториями на их языке. При подготовке антикризисных коммуникационных обращений важно заботиться, чтобы они были максимально доступны.
7. Нужно оперативно реагировать на любое изменение ситуации.
8. Необходимо использовать корпоративный ресурс в интернете для распространения новостей и обзоров.
9. Стоит заниматься поиском хороших новостей и распространять их среди общественности.
10. Важно показывать общественности сочувствие и сопереживание. Целевые аудитории должны видеть, что компания озабочена случившимся.
11. Чем выше репутация компании, тем больше шансов заслужить доверие общественных групп во время кризиса. Поэтому о положительном имидже компании надо заботиться заранее.

12. Очень важно сообщить целевой аудитории о преодолении кризиса.

13. Самое главное, компания, в лице PR -службы, должна принять четкую позицию по поводу возникших трудностей. Не допустима перемена мнения компании по возникшим вопросам.

14. Руководство компании всегда должно быть на виду. Это демонстрирует общественности озабоченность главы компании происходящими событиями.

Российская специфика бизнес-кризисов свидетельствует о том, что отечественные предприятия редко используют кризисные ситуации как возможность заручиться доверием общественности.

По решению кризисных ситуаций создаются антикризисные программы, которые состоят из нескольких ключевых составляющих. Для начала компании необходимо выявить области риска для дальнейшего успешного решения проблем. Затем начинается разработка комплекса мероприятий по предотвращению кризиса, как следствие этого происходит планировка действий в случае наступления кризиса. И в, конце, антикризисное управление компании.

Основа антикризисного PR – это разработка Антикризисного PR-проекта для компании, предприятия или организации. Антикризисная программа (проект) представляет собой стратегический документ, который, проще говоря, является «планом действий» на случай возникновения различных кризисных ситуаций. Но Антикризисная программа трактует кризис стратегически – то есть нацелена не только на его преодоление, а и на профилактику, а также на грамотное пост-кризисное реагирование. То есть, Антикризисный PR-проект – это программа действий компании до, во время и после кризиса. Как правило, выделяются несколько наиболее типичных для

данного предприятия и данной отрасли деятельности кризисов, которые закладываются в программу¹¹.

При разработке Антикризисной программы задействуется теория управления проблемами Чейса, согласно которой основные проблемы можно предвидеть за 1 -3 года до их возникновения. Эти проблемы, как правило, являются макроэкономическими и на их возникновение или не возникновение предприятие повлиять не может. Оно может только прогнозировать свои поведение и действия в обстановке нарастания этих кризисов. Такой подход наиболее понятен маркетологам, поскольку маркетинговая стратегия предприятия, например, в части разработки и выведения на рынок новых продуктов, тоже разрабатывается на 1 -3-5 (на Западе — до 25) лет вперед, с учетом основных тенденций рынка, потребительского поведения и т.д.

Особенность Антикризисной программы в том, что ее осуществляют люди, поэтому без подготовки ключевого персонала, этот солидный документ останется просто правильным манифестом. Кроме разработки Антикризисной программы, проводится обучение ключевого персонала предприятия и консалтинг по вопросам антикризисных пиар.

Примеры антикризисного-PR зарубежных и отечественных компаний

Говоря о примерах антикризисной PR-политики, следует учитывать их огромное количество, поэтому были собрано наиболее яркие и четко прослеживаемые примеры от зарубежных и отечественных компаний.

Первой в списке будет авиакомпания США United Airlines. Два из четырех самолетов, которой были захвачены террористами 11 сентября 2001 года. Почти неделю после этого события самолеты авиакомпании не совершали перелетов, в результате чего компания понесла значительные финансовые потери. Первый после перерыва рабочий день не улучшил

¹¹ 5. Антикризисное управление: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2013. – 39 с.

положения. Пассажиропоток оказался одним из самых низких за весь период деятельности. Тогда компания использовала психологический PR-прием – вынудила проявить к ней сочувствие. При любом контакте с клиентами сотрудники United Airlines не упускали возможности упомянуть о гордости за то, что они работают в такой достойной компании, и рассказать, как их руководство заботится о подчиненных. В это же время на ТВ появились ролики, в которых руководство компании выражало скорбь по случаю гибели своих сотрудников. А на главной странице web-сайта United Airlines был размещен текст с обращением президента компании поддержать United Airlines в столь трудную для всей Америки минуту и не отказываться от ее услуг. Одновременно с этим United Airlines рассылала клиентам специальное предложение, обещая дополнительные скидки за каждый новый полет. И многие американцы им воспользовались.

Теперь рассмотрим пример отечественной компании. Одним из ярких примеров антикризисных PR-кампаний является российская авиакомпания «Сибирь». 9 июля 2006 года в аэропорту Иркутска потерпел крушение самолет авиакомпании «Сибирь». Самолет выкатился за пределы взлётно-посадочной полосы, после чего произошло возгорание самолёта вследствие столкновения с препятствием возле аэродрома. На борту самолета находилось 204 человека (193 пассажира, 8 членов экипажа и 3 человека, которые не были внесены в списки). По данным МЧС России в результате авиакатастрофы погибло 122 человека.

Сразу же после этого на сайте www.avia.ru появилось официальное заявление компании, в котором представители компании «Сибирь» выразили свои глубокие соболезнования родным и близким погибших рейса Москва-Иркутск. Также в пресс-релизе было указано, что «руководство ЗАО "Авиакомпания "Сибирь" оказывает и готово впредь оказывать всяческую поддержку и содействие авиационным властям и другим компетентным органам Российской Федерации в расследовании происшествия».

Руководители авиакомпании вылетели в день авиакатастрофы в Иркутск вместе с членами правительственной комиссии во главе с министром транспорта И. Левитиным. «Представители авиакомпании работают в оперативных штабах в Иркутске и в Москве».

Можно отметить следующие положительные стороны поведения компании «Сибирь». Компания выпустила пресс-релиз сразу, без промедлений, обеспечила СМИ четкими, честными сведениями в первые моменты. Важно сказать и том, что данная трагедия связана в первую очередь с человеческими жертвами и «отмалчиваться» в таких ситуациях или приводить какие-то рассуждения просто неприемлемо. Данные действия, можно сказать, проведены «как по учебнику», в соответствии с многими советами титулованных специалистов.

Отметим и то, что президент компании вылетел на место трагедии и был открыт для прессы. Компания выразила сочувствие и соболезнования семьям погибших.

После произошедшей трагедии Межгосударственный Авиационный Комитет (МАК) провел расследование, в результате которого была признана ошибка экипажа самолета. В ответ на это компания «Сибирь» выпустила пресс-релиз, в котором официально заявила следующее: «В заявлении представителей комитета не затронуты вопросы, связанные с плохими метеорологическими условиями и состоянием взлетной полосы в момент посадки лайнера. Так же в заявлении МАКа нет ни слова про то, что непосредственной причиной гибели экипажа и большей части пассажиров стала бетонная стена и гаражи, которые находились фактически вплотную к взлетно-посадочной полосе» (источник - www.avia.ru). Ненормальной и неэтичной компания посчитала ситуацию, когда один и тот же орган дает заключение о безопасности эксплуатации объекта, а потом проводит расследование, результаты которого могут привести к выводам, что объект

небезопасен. Это так же не может не вызвать недоверия к результатам проведенного расследования.

В официальных пресс-релизах компания «Сибирь» не акцентирует внимания на том, что причиной авиакатастрофы стала ошибка пилотов, а старается указать на то, что существовали и другие причины. Основания для таких заявлений у компании могут быть следующими: постараться убедить общественность в том, что их пилоты компетентны, высокопрофессиональны. Это позволит компании переключить внимание общественности на другое объяснение причин происходящего и тем самым, не «отпугнуть» клиентов.

Другим, не менее значимым примером, также попавшим во все учебники, является ситуация с отравленным лекарством «Тайленол» известной компании «Джонсон и Джонсон». В этом случае речь уже идет о позитивной работе с кризисом. В сентябре 1982 г. «Джонсон и Джонсон» столкнулись с PR-проблемой: сначала трое людей, потом еще несколько умерли от отравления тайленолом, в котором оказался цианид. Это лекарство занимало 35% на миллиардном рынке анальгетиков. Самой «Джонсон и Джонсон» оно давало 20% дохода. Компания открыто общалась с прессой. И хотя она была уверена, что заражение лекарства произошло не на ее шести заводах, было принято решение отозвать все эти лекарства из продажи. Однако, когда ФБР обнаружило, что заражение произошло в ином месте, решили не отзываться все лекарства. Затем заражение было обнаружено вновь, теперь стрихнином - были отозваны все (31 миллион) упаковки. Проведенный опрос пользователей показал, что 87% из них признали: создатели тайленола не несут ответственности за происшедшее. Однако 61% в то же время заявили, что они больше не хотят покупать данное лекарство. Несмотря на это, компания запустила лекарство в новой пластиковой шапочке на бутылке с предупреждением не пользоваться лекарством, если на ней есть повреждения. В результате к началу 1983 г. тайленол восстановил

95% своего рынка. Таким образом, даже серьезный кризис при его умелом разрешении, не может поколебать статус компании.

И, последним примером станет компания «Нидан-Фудс». В 2004 году с кризисной ситуацией пришлось столкнуться компании «Нидан-Фудс», крупному российскому производителю соков. В СМИ Челябинска поступило сообщение о жительнице города Снежинска, обратившейся в местный орган санитарно-эпидемиологического надзора с просьбой установить состав посторонней примеси, которую она обнаружила в соке, произведенном компанией. Экспертиза выявила следы ртути. Анализ упаковок того же сока, взятых на проверку в магазинах города, не выявил никаких отклонений, однако распространение информации даже об одном случае возможного загрязнения могло причинить существенный ущерб репутации «Нидан-Фудс». Прежде всего, они распространили заявление, где содержалась максимально полная информация о ситуации и комментарий руководства предприятия. Компания полностью исключала возможность загрязнения из-за нарушения, аварий или сбоев технологического цикла, так как ртуть в производстве абсолютно нигде не применялась.

Согласно полученным через два дня результатам собственного расследования бренда, попадание любой посторонней примеси в отдельную упаковку было невозможно. «Нидан-Фудс» обратилась к своим дистрибьюторам с подробным изложением ситуации и требованием усилить контроль над условиями транспортировки и хранения продукции. Это обращение, разумеется, также было передано во все СМИ.

Специалисты пресс-службы разработали программу реабилитации марки. Она включала в себя распространение видеofilmа о производстве, демонстрирующего высокий уровень стандартов безопасности и контроля качества продукции, организацию ряда выступлений руководства компании в СМИ по вопросам качества продукции, а также пресс-конференции и пресс-туры на завод для представителей СМИ региона.

В результате тема ртути в соке два дня держалась во второй десятке новостного рейтинга. Всего в эти дни кризисные публикации охватили аудиторию в 2,5 млн человек. Тем не менее, уже в этот период большинство публикаций, охвативших 94% вовлеченной аудитории, содержали вовремя донесенную до СМИ позицию компании. Антикризисной группе удалось представить «Нидан-Фудс» как компанию, осознающую свою ответственность перед потребителем и полностью открытую к сотрудничеству.

Таким образом, можно сделать вывод, что вовремя примененные технологии PR-проектирования могут поменять ситуацию со знаком минус, на ситуацию со знаком плюс. Существует огромное количество аналогичных примеров решения проблем, но были рассмотрены наиболее популярные и значимые с точки зрения отслеживания PR-политики организации.

Глава 2: Антикризисный PR-проект компании ЗАО «Тандер»

Для создания успешного антикризисного PR-проекта необходимо произвести анализ организации. В сфере связей с общественность анализ организаций проводится по международной системе RACE. И так, RACE, это:

Research (исследование) - Анализ, исследование и постановка задачи.

Action (действие) - Разработка проекта и его бюджета.

Communication (общение) - Реализация пиар проекта.

Evaluation (оценка). - Исследование результатов, оценка и возможные доработки¹².

Эти пункты можно назвать базовой структурой PR-деятельности. Теперь же, переходим, непосредственно, к самому PR-проекту.

PR-проект, как и любой другой, имеет ряд характерных признаков:

¹² 1. Паблик релейшнз: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2015. – 416 с.

1. Он направлен на достижение конкретных целей;
2. Включает в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;
3. Имеет ограниченную протяжённость во времени с определённым началом и концом;
4. Все проекты в определённой степени неповторимы и уникальны. Стоит отметить, что при деятельности PR-специалиста необходимо придумывать что-то новое, так как один и тот же проект, при условии, что он не цикличен по своей структуре, два раза у разных организаций существовать не может.

В разработке PR-проекта необходимо учитывать следующие моменты, которые помогут избежать лишних, ненужных ошибок.

В первую очередь необходимо определить суть и цель работы. Сформировать цели и задачи, продумать общую концепцию PR-компании. Далее следует сформировать временные рамки, а также установить ключевые результаты по времени, используемые усилия и привлекаемый к работе персонал. Для простоты анализа результатов, разрабатывают и выбирают измеряемые факторы, на которых будет базироваться оценка стратегических и тактических целей. Далее следует подготовка тактического плана действий для достижения целей, а именно:

1. Установление последовательности действий;
2. Определение временного графика работ по каждому шагу;
3. Выделение ресурсов для достижения целей;
4. Установление форм отчётности по каждой цели;
5. Анализ результатов и корректировка планов.

Ещё один важный пункт в планировании PR-проекта – выбор целевых аудиторий. Определение целевых аудиторий жизненно важно для кампании. Можно выделить три группы целевых аудиторий¹³:

1. Первичная: аудитория, на которую нужно повлиять. Это те люди, чьё поведение нужно изменить.
2. Вторичная: в основном, это лидеры мнений, которые влияют на первичную аудиторию.
3. Третичная: данная аудитория подразумевает организованные группы (клубы, ассоциации и др.), которые влияют как на первичную, так и на вторичную группы.

Помимо всего, целевые аудитории можно разделить на:

1. Инвесторов;
2. Служащих;
3. Клиентов;
4. Конкурентов;
5. Поставщиков;
6. Общество;
7. Политические партии;
8. Правительство.

Применяя данную классификацию целевых аудиторий, компания может сформулировать цели для выделенной группы людей.

После того, как будут определены целевые аудитории, для каждой из них необходимо разработать своеобразный message (сообщение). Для выделенных аудиторий ставятся цели. Всю совокупность целей можно разделить на три основные группы:

2. Поведенческие цели (что мы хотим, чтобы они сделали?)

¹³ 1. Паблик релейшнз: Учебник для вузов . – 2-е изд., перераб. и доп. / И.М. Синяева – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2015. – 119 с.

3. Цели по формированию отношения к организации (что мы хотим, чтобы они думали?)

4. Информативные (что мы хотим, чтобы они знали?).

Необходимо проанализировать сложившуюся конфликтную ситуацию, разобрать дальнейшие действия компании, решения руководителей, а также результат их деятельности, и в дальнейшем сформировать задачи антикризисного PR-проекта. Для простоты работы будет использована система RACE¹⁴.

2.1 Анализ розничной сети магазинов «Магнит» ЗАО Тандер

Характеристика розничной сети магазинов «Магнит»

«Магнит» — это российская компания-ритейлер и одноимённая сеть продовольственных. Головная компания сети — Закрытое акционерное общество «Тандер». Штаб-квартира — в городе Краснодаре.

Миссия компании: «Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников»

Цель компании: «Обеспечение высокой степени жизнестойкости и конкурентоспособности компании посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне, своевременной и качественной адаптации предоставляемой услуги к требованиям изменяющегося правопорядка и приоритетов потребителей»

Компания ЗАО «Тандер» входит в десятку крупнейших компаний Российской Федерации. «Магнит», выручка которого в течение 2014 года выросла на 31,7% и составила 763 527,3 млн. руб., занял 10 место в общем рейтинге. Также компания возглавила список лидеров по объёму реализации продукции среди отраслей розничной торговли. По результатам 2014 года

¹⁴ Антикризисное Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2010. – 215 с.:

розничная сеть «Магнит» заняла первое место в рейтинге «Эксперт ЮГ - 250». Главным критерием определения «лучших» стал объем реализации продукции предприятий Южного федерального округа за прошедший год. В список лидеров вошли представители всех основных сфер экономики: торговля, нефтяная и нефтегазовая промышленность, металлургия, строительство, машиностроение, транспорт и другие. Общая выручка 250 компаний рейтинга в 2014 году составила свыше 3,81 трл. рублей, что на 12,5% больше показателя прошлого года. По оценке аналитиков, двузначный рост совокупной выручки участников в значительной степени обеспечен розничной сетью «Магнит», ставшей лидером «Эксперт ЮГ -250» в пятый раз подряд. По итогам 2014 года выручка компании составила 763,5 млрд. рублей.

На 30 сентября 2015 года сеть компании включала 11 388 магазинов, из них: 9 246 магазинов в формате «магазин у дома», 208 гипермаркетов, 127 магазинов «Магнит Семейный» и 1 807 магазинов «Магнит Косметик».

Для разработки успешного PR-проекта, необходимо произвести анализ компании. Существуют различные виды анализа: кластерный анализ, бэнчмаркинг, матрица покупателя, GAP-анализ, SWOT-анализ, TOWS-анализ, PEST-анализ. Для ЗАО «Тандер» мы проведем SWOT-анализ.

SWOT-анализ – сила, слабость, возможности и угрозы – является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя этот метод, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации с внешними угрозами и возможностями¹⁵.

Таблица 1

SWOT – анализ по ЗАО «Тандер»

¹⁵ Антикризисное управление: терминологический словарь / В.М. Захаров, Ю.И. Юров. – Старый Оскол: ТНТ, 2013. – 21 с.

Положительные факторы		Негативные факторы
	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	1) Известный бренд. 2) Компания входит в 10-ку крупнейших компаний РФ. 5) Договорные отношения с поставщиками, поставляющими товар на выгодных условиях. 6) Широкий ассортимент. 7) Удобное расположение магазинов. 9) Скидки. 10) Большие объёмы продаж.	1) Конкуренция. 2) Нехватка качественных управленцев. 3) Низкий уровень опыта работы персонала в сфере общения с покупателями. 4) Высокая текучесть кадров.
	Потенциальные возможности	Имеющиеся угрозы
Внешняя среда	1) Привлечение новых клиентов. 2) Расширение сферы услуг. 3) Возможность привлечения высококвалифицированных кадров. 4) Тенденция к замене торговых точек супермаркетами.	1) Предпочтение потребителями магазинов у дома. 2) Минимальные барьеры входа новых фирм на рынок. 4) Большая подверженность изменениям в законодательстве. 5) Значительное усиление позиций компаний-конкурентов.

2.2 Разработка антикризисной PR-кампании для ЗАО «Тандер»

Компания такого масштаба, как ЗАО «Тандер», также, как и любая организация, претерпевает различные кризисные ситуации, а также огромное количество частных конфликтных ситуаций. Но наиболее «прогремевшим» конфликтом был случай, произошедший в магазине сети «Магнит» Кронштадтского района Санкт-Петербурга, администратор магазина обвинила блокадницу в краже 3-х пачек масла, которая впоследствии скончалась в отделении полиции от сердечной недостаточности.

По факту трагедии случившейся с блокадницей было возбуждено уголовное дело, а также Роструд пригрозил «Магниту» проверками и сообщил о высоком уровне производственного травматизма на предприятиях сети. Общероссийский народный фронт (ОНФ) обратился в Генпрокуратуру

и МВД по фактам нарушений законодательства в торговой сети "Магнит". Об этом говорится в пресс-релизе ОНФ, поступившем в "Интерфакс". В сообщении отмечается, что ОНФ обратился к генеральному прокурору РФ Юрию Чайке и министру внутренних дел России Владимиру Колокольцеву в связи с участвовавшими случаями нарушения законодательства сотрудниками торговой сети "Магнит". ОНФ просит проверить внутренние правила компании, поскольку "зачастую в качестве объяснения от руководства этой организации звучат слова, что такое поведение сотрудников является следствием выполнения ими инструкций, которые написаны в недрах компании", заявил член Центрального штаба ОНФ, депутат Госдумы Михаил Старшинов. В обращении же в МВД ОНФ просит проверить правомерность действий охранных организаций "Магнита".

Ввиду этих событий лояльность покупателей сети «Магнит» была крайне подорвана, доказательством этого являлись неоднократные акции протеста, у здания магазина «Магнит», несогласные с политикой магазина, требовали, чтобы руководство принесло официальные извинения, активисты приносили к зданию цветы и пачки масла.

Данный инцидент является кризисной ситуацией для Северо-Западного региона и для всей компании в целом. Дабы свести к минимуму последствия данного конфликта, компания разработала антикризисный PR-проект. Но для того, чтобы всецело показать этапы создания и реализации антикризисного PR-проекта, был разработан собственный антикризисный PR-проект компании ЗАО «Тандер», направленный конкретно на Северо-Западный регион.

Хронология событий

3 февраля – 81-летняя Рауза Галимова скончалась от сердечного приступа, когда ее задержали по подозрению в краже двух пачек масла;

4 февраля – прокуратура Кронштадтского района проводит проверку по факту гибели блокадницы; совладелец сети «Магнит» Сергей Галицкий признает, что не стоило сдавать блокадницу в отделение;

5 февраля – СК по Петербургу возбуждает уголовное дело по статье «причинению смерти по неосторожности»;

6 февраля – прокуратура проводит проверку в кронштадтском «Магните»; сеть супермаркетов официально извиняется за инцидент;

8 февраля – неизвестные расписывают стены супермаркета гневными надписями; к «Магниту» и отделению полиции в Кронштадте приносят масло и цветы в память о блокаднице;

9 февраля – первый звонок о минировании сети «Магнит», полиция проверяет магазины;

11 февраля – церемония прощания и похороны Раузы Галимовой в Кронштадте; перед офисом сети «Магнит» в Петербурге зажигают свечи в память о пенсионерке;

13 февраля – СК по Петербургу предъявляет Ольге Конюховой обвинения по статьям «самоуправство» и «причинение смерти по неосторожности»; прокуратура находит нарушения в магазине и требует его закрыть;

19 февраля – «Магнит» на Широкой улице закрывается по решению руководства, с фасада снимают все вывески;

24 февраля – сотрудников магазина отправляют в неплановый отпуск с содержанием;

26 февраля – второй звонок о бомбе в супермаркетах;

1 марта – третье сообщение о заминировании магазинов; неизвестные требуют от сети пять тысяч долларов;

2 марта – «Магнит» на Широкой улице закрывают на 25 суток по решению суда в Кронштадте¹⁶.

Общей целью кризисных коммуникаций является предотвращение формирования в сознании общественности негативного впечатления о компании. Достигается это во многом налаживанием взаимоотношений с аудиторией, способной поддержать позицию организации.

Ввиду данных событий компании необходимо разработать антикризисный PR-проект, задача которого изменить отношения клиентов и вернуть лояльность к компании.

2.3 Реализация антикризисной PR-кампании розничной сети «Магнит» ЗАО «Тандер»

Данный PR-проект должен быть направлен на устранение негативного отношения к сети магазинов «Магнит» среди граждан пенсионного возраста. Для этого следует предпринять ряд мер, а именно:

- переподготовка персонала, проведение ролевых и деловых игр, моделирование ситуаций, тренинги и практикумы, усиление контроля подготовки новых сотрудников;
- благотворительные акции по поддержке домов престарелых;
- введение Дней Пожилого человека;
- развитие и продвижение контроля качества продукции, демонстрация и пропаганда контроля.

Рассмотрим данные пункты более подробно.

1. Переподготовка персонала, проведение ролевых и деловых игр, моделирование ситуаций, тренинги и практикумы, усиление контроля

¹⁶ Хронология событий, произошедших в магазине розничной сети «Магнит» Кронштадтского района Санкт-Петербурга - <http://www.spb.kp.ru/daily/26369/3250745/>

подготовки новых сотрудников. Структура управления магазина «Магнит» представлена в Приложении 1.

Данный пункт подразумевает повышение квалификации для работников, и новой системы обучения новых. Это поможет избежать повторения кризисных ситуаций, и предупредить возможные проблемы. Так же, об новой системе обучения следует заявить общественности, к примеру, написать пресс-релиз или же собрать пресс-конференцию, на которой будет рассмотрен данный вопрос.

Таблица 2

Персонал магазина «Магнит»

Должность	Кол-во
Директор	1
Администратор	2
Кассиры	8
Мерчендайзер	2
Старший продавец	2
Продавец зала	2
Продавец прилавка	2
Технический работник	1
Всего	20

Ввиду того, что трагическом инциденте участвовали Администратор и Кассир магазина, необходимо организовать переподготовку для всех администраторов и кассиров Санкт-Петербургских магазинов розничной сети «Магнит»

Таблица 3

Расчёта переподготовки сотрудников розничной сети «Магнит» по Санкт-Петербургу

Наименование	Значение
Кол-во магазинов "Магнит" в сети	9711
Кол-во магазинов "Магнит" в СПб	149
Кол-во сотрудников компании	260000 чел.
Кол-во сотрудников, работающих в сопутствующих, обслуживающих секторах компании (склады, логистика, тех. обслуживание и т.д.)	78000 чел.
Кол-во сотрудников в магазинах сети	182000 чел.
Кол-во сотрудников в 1 магазине (среднее значение)	20 чел.
Кол-во сотрудников в 1 магазине, которым необходимо пройти переподготовку	10 чел.
Ко-во сотрудников в магазинах СПб, которым необходимо пройти переподготовку	1490 чел.

Переподготовка для управленческого персонала составляет 248 часов, но, так как нас интересует конкретная ситуация, в которой сотрудники повели себя некорректным образом с пожилой женщиной, нам необходим курс, психологии общения с клиентом, вырабатывающий умения правильно реагировать на различные критические ситуации, он составит 6 академических часов по данным Санкт-Петербургской компании «Топ-курсы», занимающейся профессиональной подготовкой и переподготовкой.

Этапы реализации переподготовки сотрудников, проведение ролевых и деловых игр, тренингов и практикумов, и подготовки новых сотрудников будут представлены в разделе 2.3 С – Реализация антикризисной PR-кампании розничной сети «Магнит» ЗАО «Тандер».

По данным Санкт-Петербургского международного института менеджмента один академический час (45 минут) – стоит 850 рублей, произведем расчёты:

Таблица 4

Расчёт стоимости переподготовки сотрудников

Должность	Ко-во сотрудников	Стоимость руб/час	Сумма
Администратор	298	850	253 300р.
Кассир	1192	850	1 013 200р.
Всего			1 266 500р.

Если учесть скидку 20%, которая действует для корпоративных клиентов, то сумма значительно уменьшится:

Таблица 5

Расчёт стоимости переподготовки сотрудников с учётом 20% корпоративной скидки

Должность	Ко-во сотрудников	Стоимость руб/час	Сумма
Администратор	298	680	202 640р.
Кассир	1192		810 560р.
Всего			1 013 200р.

2. Благотворительные акции по поддержке домов престарелых.

Данный пункт подразумевает организацию различных тематических вечеров 3 раза в месяц в разных домах престарелых, одновременно в нескольких районах Санкт-Петербурга, с организацией чаепития. Вечера должны быть приурочены к памятным датам, к примеру: Дню полного освобождения Ленинграда от фашистской блокады, Международному Женскому дню, Дню Защитника Отечества, Дню Победы, Дню России и т.д..

Для проведения одного мероприятия в доме престарелых потребуется 30 тыс. рублей, в данную сумму будут включены памятные подарки для лиц пожилого возраста и организация чаепития. В Санкт-Петербурге 54 дома престарелых, следовательно, компании ЗАО «Тандер» потребуется:

Таблица 6

Расчёт стоимости организации акции «Магнит – для сердец»

Кол-во домов престарелых в СПб	Сумма организации чаепития	Всего
54	30 000р.	1 620 000р.

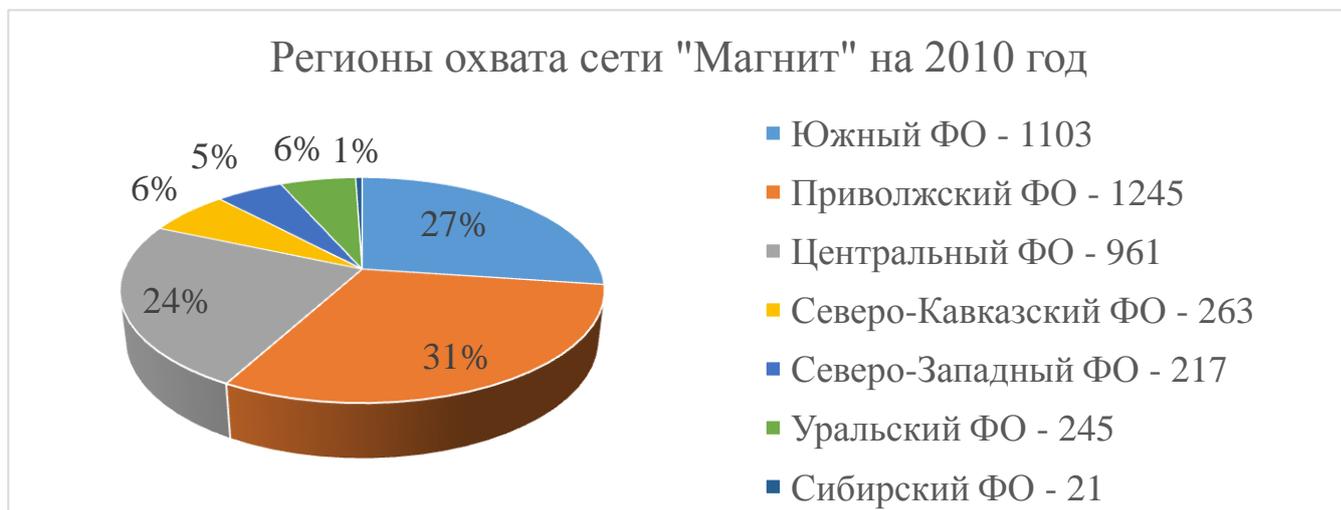
Данное мероприятие будут проводить ответственные за свои магазины директора, это позволит создать впечатление заботы компании, а так же социальной ответственности каждого сотрудника, начиная от кассиров, заканчивая руководящей верхушки.

В Петербургской сети 149 магазинов, если разделить их на количество домов престарелых, получится значение примерно 2,8. Таким образом, 2 или 3 магазина закрепляется за одним домом. Это поможет упростить организацию самого мероприятия.

3. Введение Дней Пожилого человека

В настоящее время магазины вводят акции для пенсионеров исключительно в определенные дни и к государственным праздникам. Для данной PR-кампании разрабатывается годовая акция, в которой ежемесячно с 1 по 10 число, в магазинах Санкт-Петербурга розничной сети «Магнит» для пенсионеров будет введена скидка 10%, с целью ликвидации негативного отношения со стороны покупателей.

Данный пункт подразумевает введение дополнительной системы скидок - 10% ветеранам и пенсионерам, к примеру, с 17 по 27 января ко Дню полного освобождения Ленинграда от фашистской блокады, с 1 по 10 мая ко Дню Победы, для магазинов, располагающихся в Санкт-Петербурге.



Необходимо произвести анализ, а впоследствии следующие расчеты.

Рис. 1 - Регионы охвата сети "Магнит" на 2010 год

Для начала, следует проанализировать развитие компании, например, с 2010 по 2015 год:



Рис. 2 - Регионы охвата сети "Магнит" на 2015 год

На диаграмме мы видим активное развитие компании

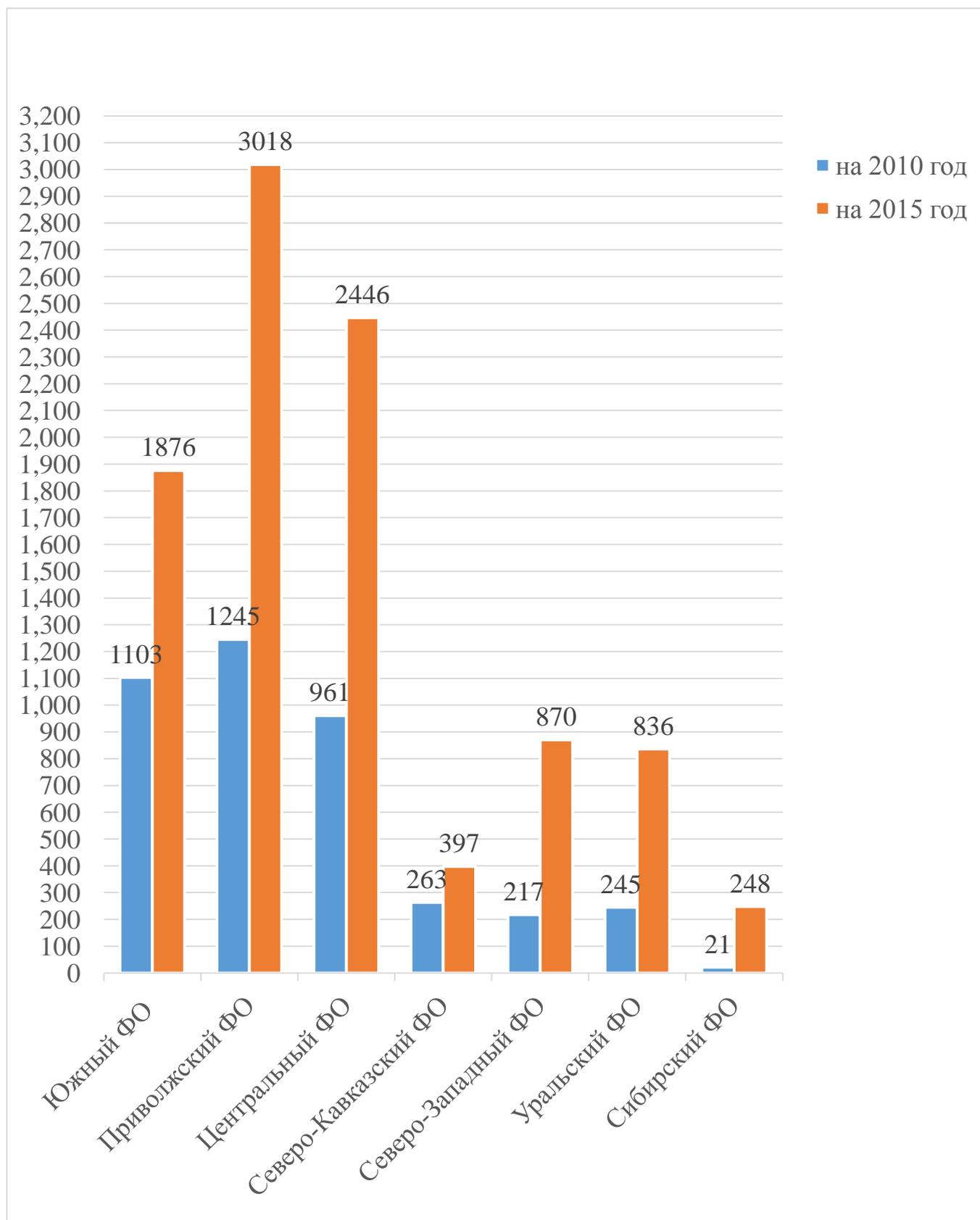


Рис. 3 - Развитие сети "Магнит" с 2010 по 2015 годы

По состоянию на 31 декабря 2014 г. сеть «Магнит» насчитывала 9 711 магазинов: 8 344 магазина у дома, 190 гипермаркетов, 97 магазинов «Магнит Семейный» и 1 080 магазинов дрoгери, расположенных в 2 108 населенных пунктах Российской Федерации.

Выручка компании за 2014 год составила 763 527,25 миллионов рублей.

Следует рассчитать среднюю выручку магазинов Санкт-Петербурга: Общую выручку компании / на общее кол-во магазинов * кол-во магазинов в СПб. $763\,527,25 \text{ миллионов рублей} / 9711 * 149 = 11715,12 \text{ миллионов рублей}$ в год. Соответственно в день 149 магазинов в среднем приносят 32 млн. руб. в день.

Таблица 7

Расчёт затрат розничной сети «Магнит» ЗАО «Тандер» при введении Дней Пожилого Человека

Наименование	Расчеты
Выручка компании за 2014 год	763 527 250 000,00р.
Выручка компании в день	2 091 855 479,45р.
Ко-во магазинов сети	9711
Магазинов "Магнит" в СПб	149
Выручка одного магазина сети в день	215 410,92р.
Выручка магазинов СПб в месяц	962 886 828,66р.
Выручка магазинов СПб в день	32 096 227,62р.
Общая проходимость сети	10000000
Общая проходимость на 1 магазин	1030
Общая проходимость магазинов СПб	153434
Процент пенсионеров, посещающих магазины	15%

СПб	
Общее кол-во пенсионеров, посещающих магазины СПб в день	23015
Скидка с 1-10 число месяца	10%
Выручка, приносимая пенсионерами, в магазинах сети в день	4 814 434,14р.
Выручка, приносимая пенсионерами, в магазинах сети с учётом 10 % скидки в день	4 332 990,73р.
Магазины СПб теряют при 10% скидке в день	481 443,41р.
Выручка магазинов СПб с учётом скидки в день	31 614 784,21р.
Общая выручка с учётом скидки пенсионерам с 1-10 число месяца	958 072 394,52р.
Магазины СПб теряют в месяц	4 814 434,14р.

4. Развитие и продвижение контроля качества продукции, демонстрация и пропаганда контроля

Данный пункт предполагает проведение активных проверок качества продукции с привлечением экспертов, сотрудников магазина и всех желающих. Контроль качества будет проводиться в каждом районе, в одном магазине. Так как компания является одной из самых больших в России, то у нее имеется собственный штат экспертов, которых можно будет привлечь к данной акции. Необходимо запустить рекламу в СМИ. Не стоит забывать о рекламе с акцией и на сайте. Для проведения данной акции потребуется пригласить экспертов по контролю качества продукции розничной сети магазинов «Магнит». Экспертную демонстрационную проверку необходимо перенести в один из магазинов с наибольшей проходимостью в каждом из 18 районов Санкт-Петербурга. Данная проверка будет проходить с 10:00 до 13:00. Так как целевой аудиторией антикризисной PR-кампании являются люди пенсионного возраста, то данное время наиболее предпочтительнее для

лиц пожилого возраста, также это позволит избежать большого скопления народа, так как другие возрастные категории находятся на работе или учебе. Тем не менее, к участию приглашаются все возрастные категории.

Работа со средствами массовой информации

Приведенные выше предложения актуальны только в Санкт-Петербурге (так как инцидент произошел в этом городе), следовательно, необходимо привлекать СМИ разных районов города, в которых есть магазины «Магнит».

Целевой аудиторией данной кампании являются люди пенсионного возраста, следовательно, следует ориентироваться на газеты регионального характера, бесплатно распространяемые газеты, телевизионные газеты (так называемые «программки»).

Согласно сайту reklama-online.ru, были подобраны следующие газеты, а так же цены на публикации. С целью экономии и наибольшей информативностью, были выбраны последние полосы в региональных и бесплатных газетах, а в газетах-теггидах будут представлены баннеры внутри издания и не превышающие 213 кв. см. Периодичность издания значения не имеет. В газетах будет опубликована информация об акциях, запланированных на протяжении всего года, продолжительность одной публикации – неделя.

Таблица 8

Подборка печатных СМИ Санкт-Петербурга

Наименование издания	Тип	Размер/полоса	Цена (руб)
Мой район. Выборгский	Бесплатное	32 кв. см/внутри	3805,78
Мой район. Приморский	Бесплатное	32 кв. см/внутри	3805,78
Мой район. Калининский	Бесплатное	32 кв. см/внутри	3805,78
Мой район. Красногвардейский	Бесплатное	32 кв.	3805,78

		см/внутри	
Мой район. Московский	Бесплатное	32 кв. см/внутри	3805,78
Мой район. Невский	Бесплатное	32 кв. см/внутри	3805,78
Мой район. Острова	Бесплатное	32 кв. см/внутри	3805,78
Мой район. Фрунзенский	Бесплатное	32 кв. см/внутри	3805,78
Мой район. Центр	Бесплатное	32 кв. см/внутри	3805,78
Мой район. Юго-Запад	Бесплатное	32 кв. см/внутри	3805,78
Мой район. Совокупный тираж	Бесплатное	32 кв. см/внутри	38057,83
Асток-Пресс	Бесплатное	32 кв. см/последняя	9663,46
Утро Петербурга	Бесплатное	36 кв.см /последняя	7344,00
Панорама TV	Коммерческое	34 кв. см/ внутри	32497,20
Петербургский телезритель	Коммерческое	24 кв. см/ последняя	7344,00
Телнеделя	Коммерческое	213 кв. см/ внутри	35875,00
Телесемь	Коммерческое	26 кв. см/ внутри	13841,40
Итого:			144 622,89

Помимо печатной рекламы, планируется реклама в метро, посредством стикеров на липкой пленке в вагонах метро, а так же на наклонном ходе эскалатора. Информация об услугах данного вида реклама предоставлена сайтом metro-spb.ru.

Таблица 9

Местоположение	Размер рекламоместа, мм	Минимальный заказ, мест	Цена одного места в месяц, руб.
На окне	300*420	100	3900
Итого:			390 000

Реклама в вагонах метро Санкт-Петербурга

Таблица 10

Реклама на наклонном ходе эскалатора

Категория станций	Размер рекламоместа, м	Названия станций	Стоимость проката 1-го щита, руб./1 мес
1-я категория	1,2*1,4	Василеостровская	26 000,00
2-я категория	1,2*1,4	Лиговский пр., Озерки, Пл. Восстания	24 000,00
Стоимость замены 1 плаката чаще, чем 1 раз в месяц			2 000,00
Итого реклама в метро:			54 000,00

Так как целевая аудитория ЗАО «Тандер» в Петербурге весьма широкая, то необходимо ввести рекламу и на телевидении. Краткий рекламный ролик на 30 секунд в будни, на следующих каналах: «Пятый канал», «Россия 1», «Звезда». Данные каналы и время, охватывают необходимую, в данной антикризисной PR-кампании, целевую аудиторию, а именно людей пенсионного возраста. Стоит отметить, что выход на телевидение не является обязательным в данной кампании, но с помощью него, можно охватить наибольшую аудиторию, создать впечатление

массовости и вовлеченности в процесс работы компании. Данная информация предоставлена сайтом tv-spb.ru

Таблица 11

Канал	Тайм-слот	Часть недели	Цена, руб
«Пятый канал»	07:00 – 18:00	Будни	15 000
«Россия 1»	07:00 – 18:00	Будни	30 000
«Звезда»	07:00 – 18:00	Будни	4 000
Итого:			49 000

Реклама на телевидении в Санкт-Петербурге за 30 секунд ролика

Таким образом, общие затраты на рекламу в СМИ в Санкт-Петербурге составляют:

Таблица 12

Затраты на рекламу в СМИ в Санкт-Петербурге

Наименование	Цена, руб
Подборка печатных СМИ	144 622,89
Реклама в вагонах метро	390 000
Реклама на наклонном ходе эскалатора	54 000
Реклама на телевидении	49 000
Итого затраты на рекламу в СМИ:	637 622,89

При использовании всех средств массовой информации, предоставленных выше, а так же при приглашении журналистов на сами мероприятия, возможен наибольший охват аудитории, необходимый для устранения негативного отношения к организации. То есть, при выполнении всех вышеперечисленных пунктов возможно улучшение положительной

известности среди целевой аудитории данной антикризисной кампании, а именно граждан пенсионного возраста компании ЗАО «Тандер».

Антикризисная кампания рассчитана на один календарный год, начиная с апреля 2016 по май 2017 годов. В нее будут включены: переподготовка персонала, благотворительные акции по поддержке домов престарелых, введение Дней Пожилого человека, развитие и продвижение контроля качества продукции. Реализация программы будет представлена в виде диаграмм Ганта, в формате календарного планирования.

Календарное планирование:

1. Переподготовка персонала

Ввиду того, что в переподготовке будут участвовать администраторы, в количестве 298 человек, и кассиры, в количестве 1192 человека. Вся переподготовка будет проходить в течении 30 рабочих дней для администраторов и 60 рабочих дней для кассиров, один день на переподготовку одной группы сотрудников. В Приложении 2 представлен плакат приглашения сотрудников розничной сети магазинов «Магнит» на переподготовку.

Администраторов 298 человек, произведем расчёты: $298 \text{ чел.} / 30 \text{ дн.} = 9,6 \text{ чел.}$ в группе, следовательно, приблизительно по 10 человек.

Кассиров 1192 человека, произведем расчёты: $1192 \text{ чел.} / 60 \text{ дн.} = 19,9 \text{ чел.}$, в группе, следовательно, приблизительно по 20 человек.

Таблица 13

Длительность переподготовки персонала

Должность	Длительность	Начало	Окончание
Администраторы	30 дней	Пт 15.04.16	Чт 26.05.16
Кассиры	60 дней	Пт 27.05.16	Чт 18.08.16

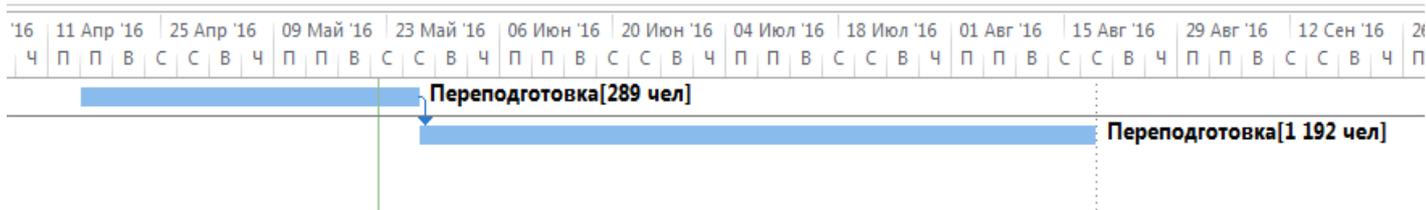


Рис. 4 Диаграмма Ганта – Переподготовка персонала

2. Благотворительные акции по поддержке домов престарелых

По официальным данным Информационного портала Санкт-Петербурга в Санкт-Петербурге 54 дома престарелых, для того чтобы охватить все дома престарелых необходимо распределить по 1 дому престарелых между 149 магазинами в Санкт-Петербурге, в среднем получается по 2-3 дома престарелых на все Магазины «Магнит» Санкт-Петербурга. В Приложении 3-5 представлены: плакаты, листовки и логотип акции.

Таблица 14

Длительность реализации благотворительной акции

№	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание
1	Благотворительная акция: " День полного освобождения города Ленинграда от блокады (1944 год)"	12 дней	Пн 23.01.17	Пт 03.02.17
2	Благотворительная акция: "Масленица"	7 дней	Вт 21.02.17	Вт 28.02.17
3	Благотворительная акция: "День Защитника Отечества"	7 дней	Ср 01.03.17	Чт 09.03.17
4	Благотворительная акция: "Международный женский день"	7 дней	Пт 10.03.17	Пн 20.03.17

5	Благотворительная акция "Пасха"	7 дней	Чт 06.04.17	Вс 16.04.17
6	Благотворительная акция: "День Победы"	14 дней	Вт 02.05.17	Пт 19.05.17

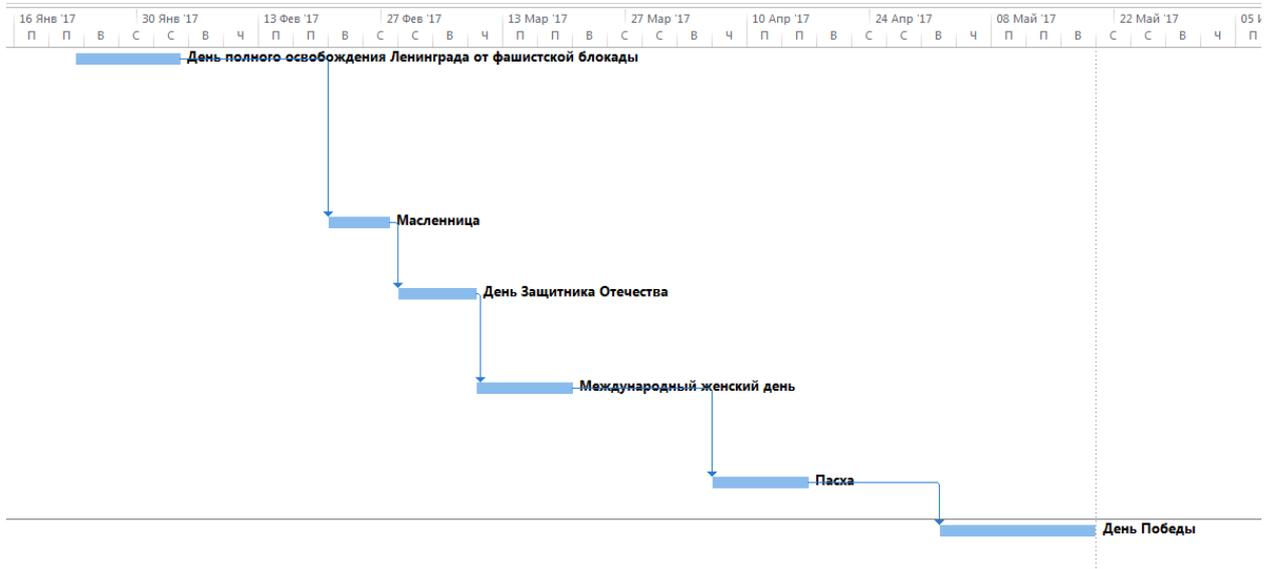


Рис. 5 Диаграмма Ганта – Благотворительная акция

3. Введение Дней Пожилого человека

Акция «Дни Пожилого Человека» вводится в магазинах Санкт-Петербурга розничной сети «Магнит» в течение года с 1 мая 2016 по 10 мая 2017 года, для покупателей пенсионного возраста будет действовать скидки на всю продукцию магазина с 1 по 10 число каждого месяца, с целью ликвидации негативного отношения со стороны покупателей.

Таблица 15

Длительность реализации акции «Дни Пожилого Человека»

№	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание
1	Акция "Дни Пожилого Человека"	10 дней	Вс 01.05.16	Вт 10.05.16
2	Акция "Дни Пожилого Человека"	10 дней	Ср 01.06.16	Пт 10.06.16
3	Акция "Дни Пожилого Человека"	10 дней	Пт 01.07.16	Вс 10.07.16

4	Акция "Дни Пожилого Человека"	10 дней	Пн 01.08.16	Ср 10.08.16
5	Акция "Дни Пожилого Человека"	10 дней	Чт 01.09.16	Сб 10.09.16
6	Акция "Дни Пожилого Человека"	10 дней	Сб 01.10.16	Пн 10.10.16
7	Акция "Дни Пожилого Человека"	10 дней	Вт 01.11.16	Чт 10.11.16
8	Акция "Дни Пожилого Человека"	10 дней	Чт 01.12.16	Сб 10.12.16
9	Акция "Дни Пожилого Человека"	10 дней	Вс 01.01.17	Вт 10.01.17
10	Акция "Дни Пожилого Человека"	10 дней	Ср 01.02.17	Пт 10.02.17
11	Акция "Дни Пожилого Человека"	10 дней	Ср 01.03.17	Пт 10.03.17
12	Акция "Дни Пожилого Человека"	10 дней	Сб 01.04.17	Пн 10.04.17
13	Акция "Дни Пожилого Человека"	10 дней	Пн 01.05.17	Ср 10.05.17

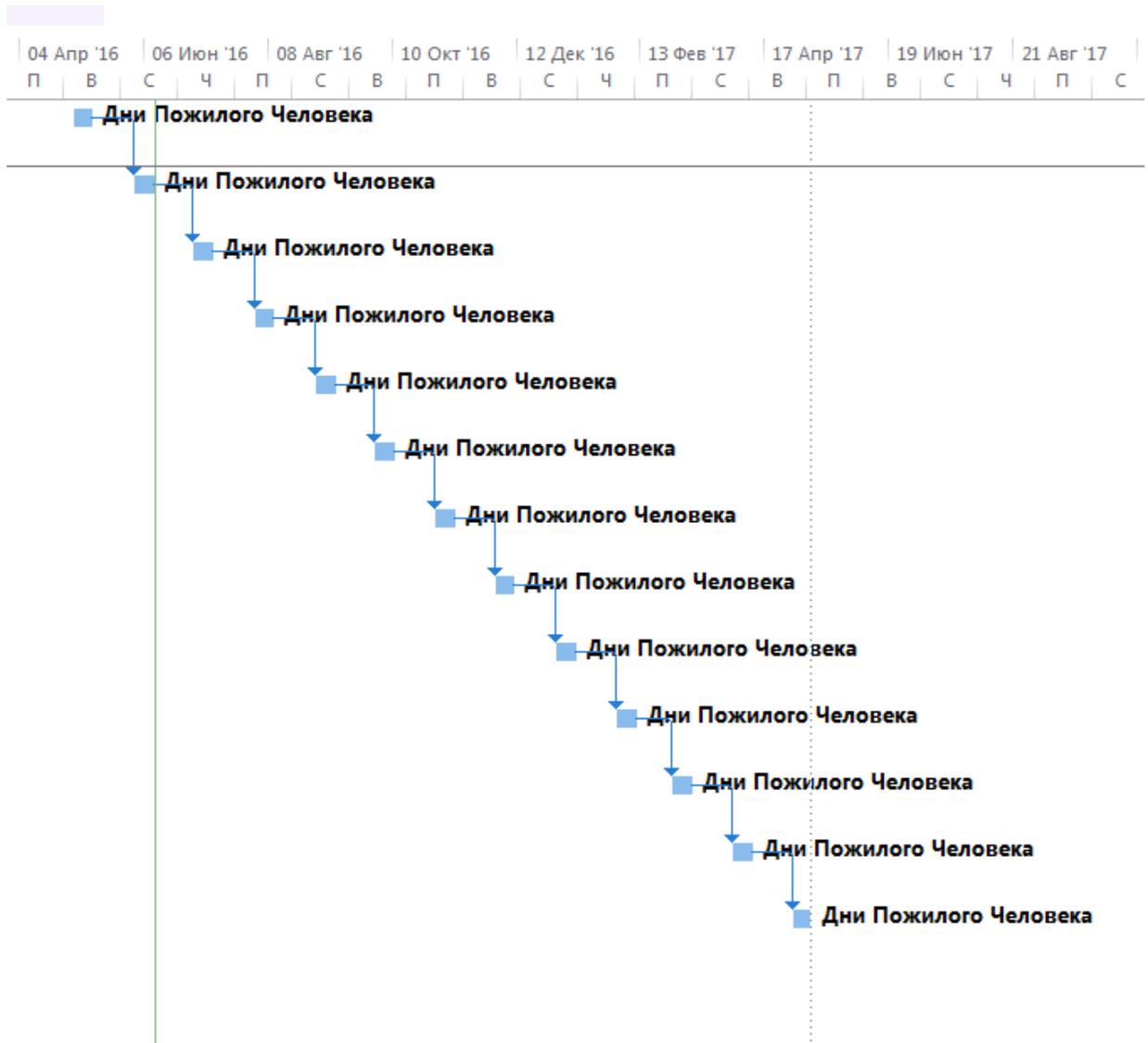


Рис. 6 Диаграмма Ганта – Акция «Дни Пожилого Человека»

4. Развитие и продвижение контроля качества продукции, демонстрация и пропаганда контроля

В организации ЗАО «Тандер» есть отдельная служба по контролю качества продукции. Поэтому, для проведения акции потребуется пригласить экспертов компании, что позволит сократить расходы на PR-кампанию. Демонстрационная проверка будет проходить в одном из магазинов с наибольшей проходимостью, в каждом из 18 районов Санкт-Петербурга.

Таблица 16

Длительность реализации акции «Контроль качества»

№	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание
1	Контроль качества - Адмиралтейский район	1 день	Вт 11.10.16	Вт 11.10.16
2	Контроль качества - Василеостровский район	1 день	Ср 12.10.16	Ср 12.10.16
3	Контроль качества - Выборгский район	1 день	Чт 13.10.16	Чт 13.10.16
4	Контроль качества - Калининский район	1 день	Вт 15.11.16	Вт 15.11.16
5	Контроль качества - Кировский район	1 день	Ср 16.11.16	Ср 16.11.16
6	Контроль качества - Колпинский район	1 день	Чт 17.11.16	Чт 17.11.16
7	Контроль качества - Красногвардейский район	1 день	Вт 13.12.16	Вт 13.12.16
8	Контроль качества - Красносельский район	1 день	Ср 14.12.16	Ср 14.12.16
9	Контроль качества - Конштадский район	1 день	Чт 15.12.16	Чт 15.12.16
10	Контроль качества - Курортный район	1 день	Вт 14.02.17	Вт 14.02.17
11	Контроль качества - Московский район	1 день	Ср 15.02.17	Ср 15.02.17
12	Контроль качества - Невский район	1 день	Чт 16.02.17	Чт 16.02.17
13	Контроль качества - Петроградский район	1 день	Вт 14.03.17	Вт 14.03.17
14	Контроль качества - Петродворцовый район	1 день	Ср 15.03.17	Ср 15.03.17
15	Контроль качества - Приморский район	1 день	Чт 16.03.17	Чт 16.03.17
16	Контроль качества - Пушкинский район	1 день	Вт 11.04.17	Вт 11.04.17
17	Контроль качества - Фрунзенский район	1 день	Ср 12.04.17	Ср 12.04.17
18	Контроль качества - Центральный район	1 день	Чт 13.04.17	Чт 13.04.17

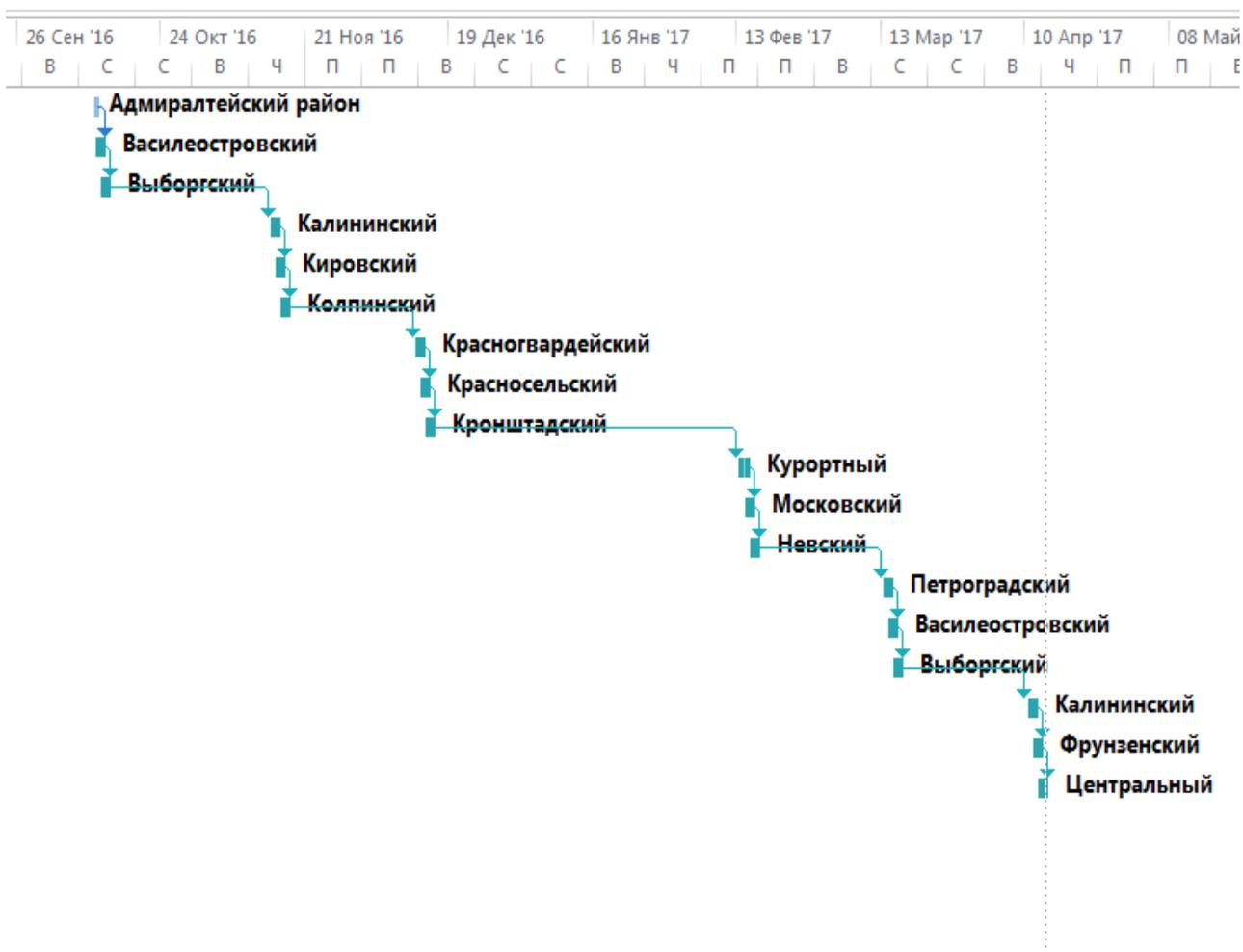


Рис. 7 Диаграмма Ганта – Акция «Контроль качества»

Итогом реализации PR-кампании для розничной сети магазинов «Магнит» будет являться общий подсчёт затрат компании на антикризисную PR-кампанию.

Таблица 17

Итоговые расчёты PR- кампании

№	Наименование	Стоимость
1	Переподготовка персонала	1 013 200,00р.
2	Благотворительная акция "Магнит - для сердец"	1 620 000,00р.
3	Акция "Дни Пожилого Человека"	62 587 643,30р.
4	Реклама в СМИ	637 622,89р.

Итого:	65 858 466,19р.
---------------	-----------------

Показатели акции «Дни Пожилого Человека» является примерным значением, рассчитанным исходя из общих показателей компании ЗАО «Тандер» по Российской Федерации, поэтому сумма «потерь» компании ввиду введения акции «Дни Пожилого Человека» будет меньше. Так как данная акция будет достаточно продолжительной – 1 год, следовательно, это позволит привлечь больше покупателей пенсионного возраста и, соответственно, продажи розничной сети «Магнит» Санкт-Петербурга значительно вырастут. Так же росту продаж будут способствовать все разработанные действия антикризисной кампании: переподготовка персонала – позволит улучшить качество обслуживания; благотворительная акция для домов престарелых Санкт-Петербурга – увеличит положительную известность компании; акция «Дни Пожилого Человека» - повлияет на рост популярности магазинов «Магнит»; акция «Контроль Качества» - повысит надежность компании в глазах клиентов, а реклама в СМИ – позволит анонсировать антикризисную PR-кампанию.

Можно сделать вывод, что разработанная PR-кампания будет способствовать повышению следующих показателей:

- Качество обслуживания
- Лояльность клиентов
- Популярность
- Надежность

Чтобы проанализировать успешность разработанной PR-кампании необходимо произвести оценку эффективности данной антикризисной PR-кампании.

2.4 Оценка эффективности антикризисной PR-кампании розничной сети «Магнит» ЗАО «Тандер»

Оценкой эффективности данной кампании является увеличение количества положительных отзывов об организации «Магнит».

Помимо стандартных и очевидных статей на всех источниках информации (Средства массовой информации (газеты, телевидение, радио), интернет источники (блоггеры, интернет газеты и журналы)), необходимо сделать массовую рассылку пресс релизов, освещающих все акции и мероприятия, реализованные данной антикризисной PR-кампанией, то есть паблисити. Следует пригласить журналистов (посредством пресс релиза) на контроль качества продукции, возможно, составить некую пресс-папку, в которую вложить всю информацию по данной кампании.

Таким образом, при освещении действий компании по предотвращению кризиса или же выхода из него планируется привлечь наибольшую аудиторию как с помощью рекламы, так и с помощью паблисити. Если данные действия приведут к положительной известности организации, антикризисную кампанию можно будет считать успешной.

Одним из элементов оценки эффективности является анкетирование, которое будет проведено по результатам кампании. Анкета состоит из 6 коротких вопросов, направленных на получение отзывов о работе организации во время PR-кампании. Анкетирование проводится анонимно, брошюры с вопросами будут лежать около касс, что позволит ненавязчиво привлечь аудиторию к опросу. Результаты покупатели отдают кассирам или же бросают в специальный ящик, которые будут установлены в каждом магазине Петербурга. Вопросы будут как открытые (когда вы пишете свое мнение/предлагаете/развернуто отвечаете на вопрос) и закрытые (когда вы выбираете ответ). Это позволит выделить сильные и слабые точки в кампании и понять реакцию аудитории на действия организации.

Первоначальный анализ результатов (сортировка, упаковка, сбор данных) будут проводить администраторы магазина. После первоначальный

проверки, анкеты направляются в главный офис и там анализируют открытые вопросы, подводят итоги и делают вывод. При условии, что оценка эффективности покажет улучшение показателей, данные акции можно будет расширить ее и на остальные регионы. Пример анкеты для покупателей – Приложение 9.

Анализ продаж, проходимость магазинов и прочие ежедневные (еженедельные, ежемесячные, ежегодные) показатели так же помогут проанализировать эффект воздействия на аудиторию. Особенно нужно обратить внимание на время проведения акции «Дни Пожилого Человека», произвести оценку, повлияло ли введение 10 % скидки на рост продаж среди покупателей целевой аудитории. Ежемесячно, после проведения данной акции, каждому магазину необходимо предоставлять полученные показатели в главный офис компании ЗАО «Тандер» в Санкт-Петербурге, которые в свою очередь должны отслеживать результаты и представлять их руководству в главный офис г. Краснодара. Ежемесячно в главном офисе в Санкт-Петербурге в форме графиков необходимо отслеживать показатели продаж с 1 по 10 число каждого месяца по районам. Например:

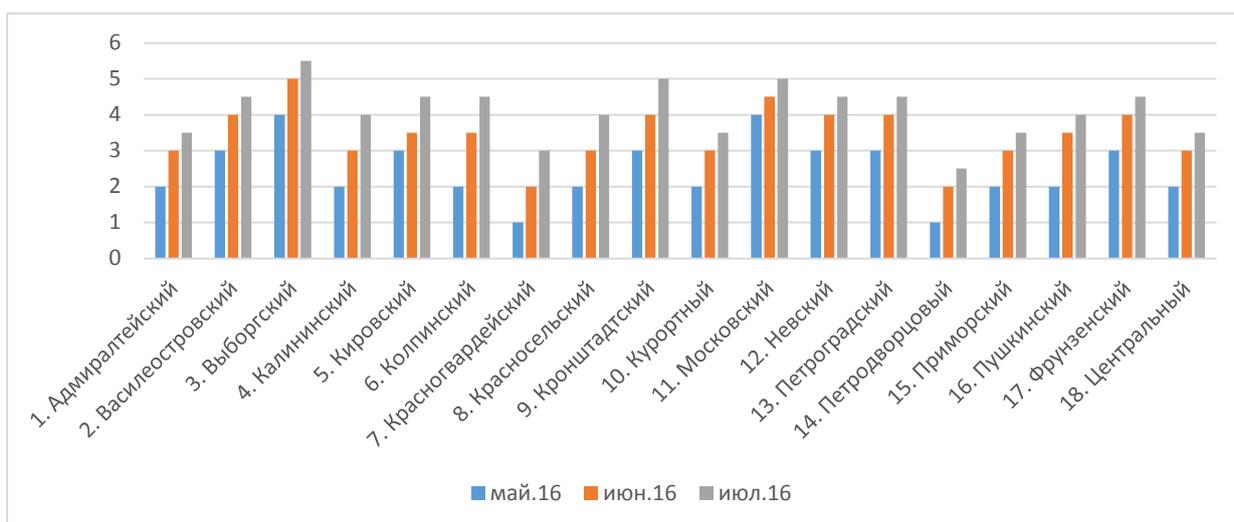


Рис. 8 – Пример анализа роста финансовых показателей по районам Санкт-Петербурга

Анализ тиража печатных изданий, опубликовавших информацию об инциденте, произошедшем в магазине «Магнит» Кронштадтского района Санкт-Петербурга, с 13 февраля 2015 по 20 апреля 2016 года: тираж составил 1 305 000 экземпляров. Для утверждения положительной известности компании необходимо превысить тираж негативных публикаций позитивными публикациями.

Заключение

Антикризисная PR-кампания является основой выживания компании в условиях кризиса и в кризисных ситуациях. Можно сделать вывод, что компании, руководствующиеся PR-технологиями, являются наиболее конкурентно способными в условиях современного рынка.

В процессе выпускной квалификационной работы достигнута цель: была создана антикризисная PR-кампания для ЗАО "Тандер".

А так же были решены следующие задачи:

1. Рассмотрены понятия: PR-проект, антикризисный PR, их особенности возникновения, сущность и основные черты.

2. Рассмотрены особенности антикризисного PR-проектирования на примере зарубежных и отечественных компаний, а также методы выхода из кризиса.

3. Были исследованы и уточнены основные целевые аудитории ЗАО "Тандер".

4. Сформулированы эффективные PR-технологии для проведения антикризисной кампании.

5. Исследованы основные угрозы и риски, представляющие опасность ЗАО "Тандер".

6. Был разработан антикризисный PR-проект для ЗАО "Тандер"

Антикризисная PR-кампания будет успешна при выполнении всех пунктов программы:

1. Проведена переподготовка персонала розничной сети магазинов «Магнит» Санкт-Петербурга – администраторов и кассиров, данное решение поможет избежать повторения кризисных ситуаций, и предупредить возможные проблемы. Так же, о новой системе обучения необходимо заявить

общественности, написать пресс-релиз или же собрать пресс-конференцию, на которой будет рассмотрен данный вопрос.

2. Организация благотворительных акций по поддержке домов престарелых – «Магнит – для сердец». В Санкт-Петербурге 54 дома престарелых в каждом из них следует организовать различные тематические вечера 3 раза в месяц в разных домах престарелых, одновременно в нескольких районах Санкт-Петербурга, с организацией чаепития. Вечера будут приурочены к памятным датам, к примеру: Дню полного освобождения Ленинграда от фашистской блокады, Международному Женскому дню, Дню Защитника Отечества, Дню Победы, Дню России и т.д.. Для пенсионеров будет организовано чаепитие и памятные подарки. Организаторами акции будут являться руководители нескольких магазинов розничной сети «Магнит», расчёт затрат и время проведения акции представлены в главе № 2.

3. Введение Акции «Дни Пожилого Человека», данная акция будет введена в сети магазинов «Магнит» Санкт-Петербурга в течении года с 1 мая 2016 по 10 мая 2017 года, для покупателей пенсионного возраста будет действовать скидки на всю продукцию магазина с 1 по 10 число каждого месяца, с целью ликвидации негативного отношения со стороны покупателей.

4. Развитие и продвижение контроля качества продукции, демонстрация и пропаганда контроля. Будут проведены активные проверки качества продукции с привлечением экспертов, сотрудников магазина и всех желающих. Контроль качества будет проводится в каждом районе, в одном из магазинов сети «Магнит». Так как компания является одной из самых больших в России, то у нее имеется собственный штат экспертов, которые будут привлечены к данной акции. Экспертная демонстрационная проверка будет проводится в одном из магазинов «Магнит» Санкт-Петербурга с

наибольшей проходимостью в каждом из 18 районов Санкт-Петербурга. Данная проверка будет проходить с 10:00 до 13:00. Так как целевой аудиторией антикризисной PR-кампании являются люди пенсионного возраста, то данное время наиболее предпочтительнее для лиц пожилого возраста, также это позволит избежать большого скопления народа, так как другие возрастные категории находятся на работе или учебе. Тем не менее, к участию приглашаются все возрастные категории.

Для успешной реализации антикризисной PR-кампании необходимо привлечь максимальное количество средств массовой информации, как с помощью рекламы, так и с помощью паблисити

При выполнении всех вышеперечисленных пунктов, данные действия позволят повысить положительную известность среди целевой аудитории данной антикризисной кампании, а именно граждан пенсионного возраста компании ЗАО «Тандер».

В ходе написания выпускной квалификационной работы были использованы методы научного исследования, такие как: наблюдение, сравнение, анализ литературы, изучение зарубежных и отечественных примеров антикризисных PR-кампаний.

Разработанная антикризисная PR-кампания позволит ЗАО «Тандер» значительно снизить последствия трагического инцидента. Организация сможет доказать и убедить общественность в чистоте своих намерений, а также повысить уровень лояльности, максимизировать прибыль, не только за счет акций, но и простого отношения к потребителям, что позволит позиционировать себя как народный магазин, для любой категории граждан.

Список литературы

1. Антикризисные коммуникации: Учебное пособие для ВУЗов. / Чумиков А.Н. М.: Аспект-Пресс, 2013.
2. Антикризисное управление: терминологический словарь / В.М. Захаров, Ю.И. Юров. – Старый Оскол: ТНТ, 2013. – 492 с.
3. Антикризисное управление: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим эконом. специальностям / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. – 6-е издание испр. и доп. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 456 с.
4. Антикризисное управление: учебник / Л.В. Згонник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 208 с.
5. Антикризисное управление: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2013. – 319 с.
6. Антикризисное управление организацией: учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
7. Антикризисное Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2010. – 432 с.: ил.
8. Брендинг.: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям Чернышева А. М., Якубова Т. Н. – М.: Юрайт, 2014.
9. Выход из кризиса есть! / Пол Кругман; пер. с англ. Ю. Гольдберга. – М.: Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2013. – 320 с.
10. Маркетинговые исследования: Учебник для бакалавров. / Коротков А.В. - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 595 с.
11. Основы Маркетинга / Ф. Котлер– М.: Изд.: «Вильямс», 2011. – 496 с.

12. Маркетинг: стратегия, планы, структуры / Е.П. Голубков– М.: Изд.: «Дело и сервис», 2011. – 318 с.
13. Паблик релейшнз: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2015. – 416 с.
14. Паблик релейшнз: Учебник для вузов . – 2-е изд., перераб. и доп. / И.М. Синяева – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2015. – 414 с.
15. Реклама и связи с общественностью: введение в специальность./ учебник для бакалавров, для студентов высших учебных заведений, обучающихся по гуманитарным направлениям и специальностям / Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю., Швед Н. Г. – М.: Юрайт, 2013
16. Связи с общественностью как антикризисный менеджмент: Учебное пособие / Федотова М.Г. - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2010.
17. Теория и практика массовой информации: общество – СМИ – власть: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Связи с общественностью» / А.Г Киселёв. – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2015. – 431 с.

Интернет источники:

1. Электронный учебный курс А.Ф. Амирджанова «Связи с общественностью», тема: «Антикризисный PR» http://free.megacampus.ru/xbookM0023/index.html?go=part-020*page.htm
2. Электронный портал: «Справочная и аналитическая информация о связях с общественностью, именуемых PR» <http://pr.web-3.ru/direction/crisis/>
3. Сайт компании «Media Marketing», статья «PR-проекты»: <http://a-mmng.ru/pr-proekti.html>
4. Электронная версия учебного пособия: Связи с общественностью в кризисных ситуациях: учебное пособие / А.А.Меньшиков. – Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «Комсомольский-на-Амуре гос. техн. ун-т», 2013.: http://www.initkms.ru/library/files_folder/PDF_book/14_6_sem/%D0%A1%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D0%B8%20%D1%81%20%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE

%D1%81%D1%82%D1%8C%D1%8E%20%D0%B2%20%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%81%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D1%81%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D1%8C%D1%88%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2.pdf

5. Электронная версия учебника: Антикризисный PR / Файншмидт Е.А., Юрьева Т.В., Кузнецов Б.В. - М. : ЕАОИ, 2008.: http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_150.html

6. Электронный навигатор рекламного рынка России Adindex.ru – Публикация: «Антикризисный PR: легче предупредить, чем спасти»: <http://adindex.ru/publication/tools/2014/08/25/114138.phtml>

7. reklama-online.ru – Реклама на различных площадках в Санкт-Петербурге.

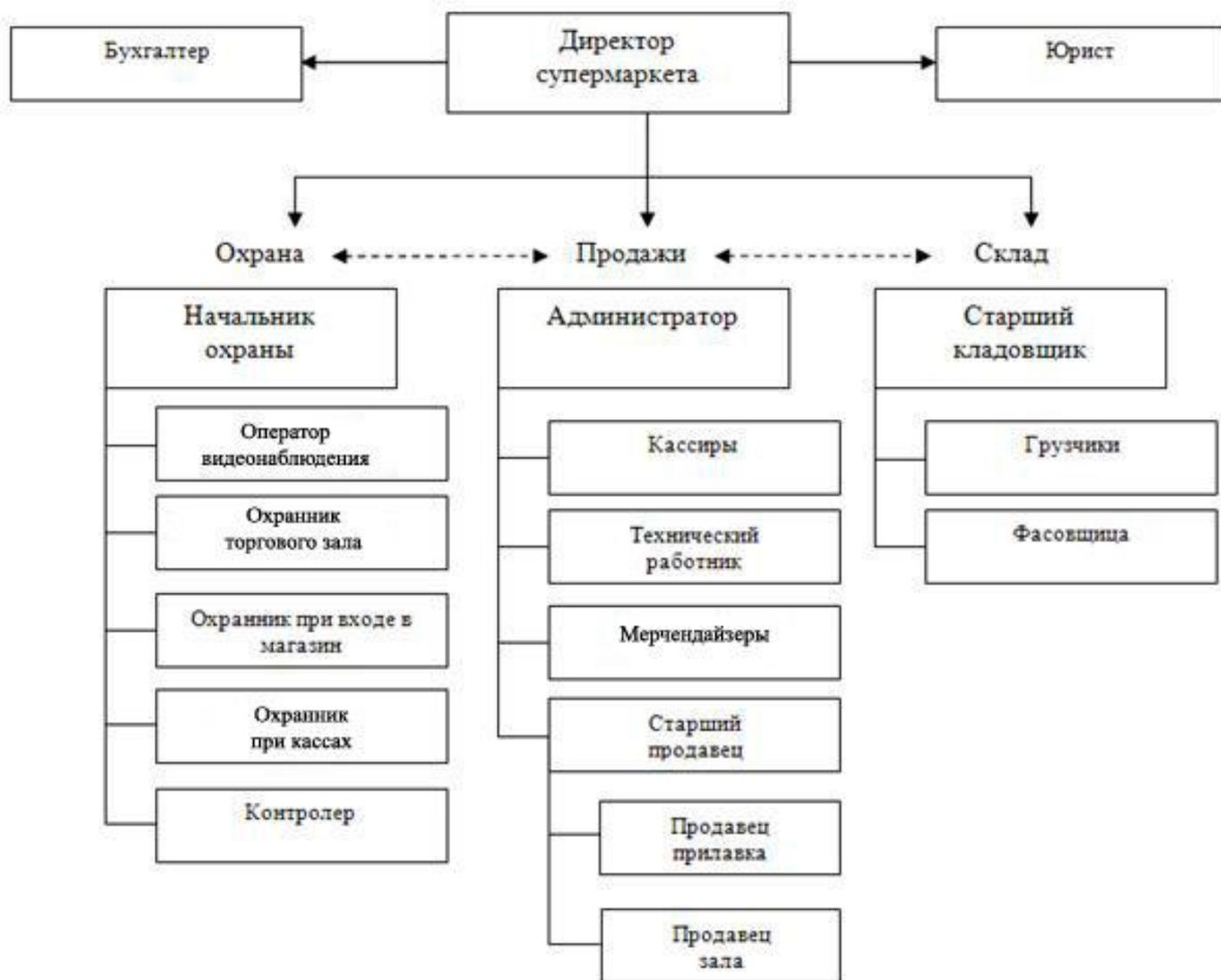
8. Metro-spb.ru – официальный сайт Петербургского метрополитена.

9. Tv-spb.ru – компания, оказывающая рекламные услуги на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

Приложения

Приложение 1

Структура управления магазина «Магнит»



МАГНИТ

*Переподготовка персонала
розничной сети магазинов
г. Санкт-Петербурга
«Магнит»*

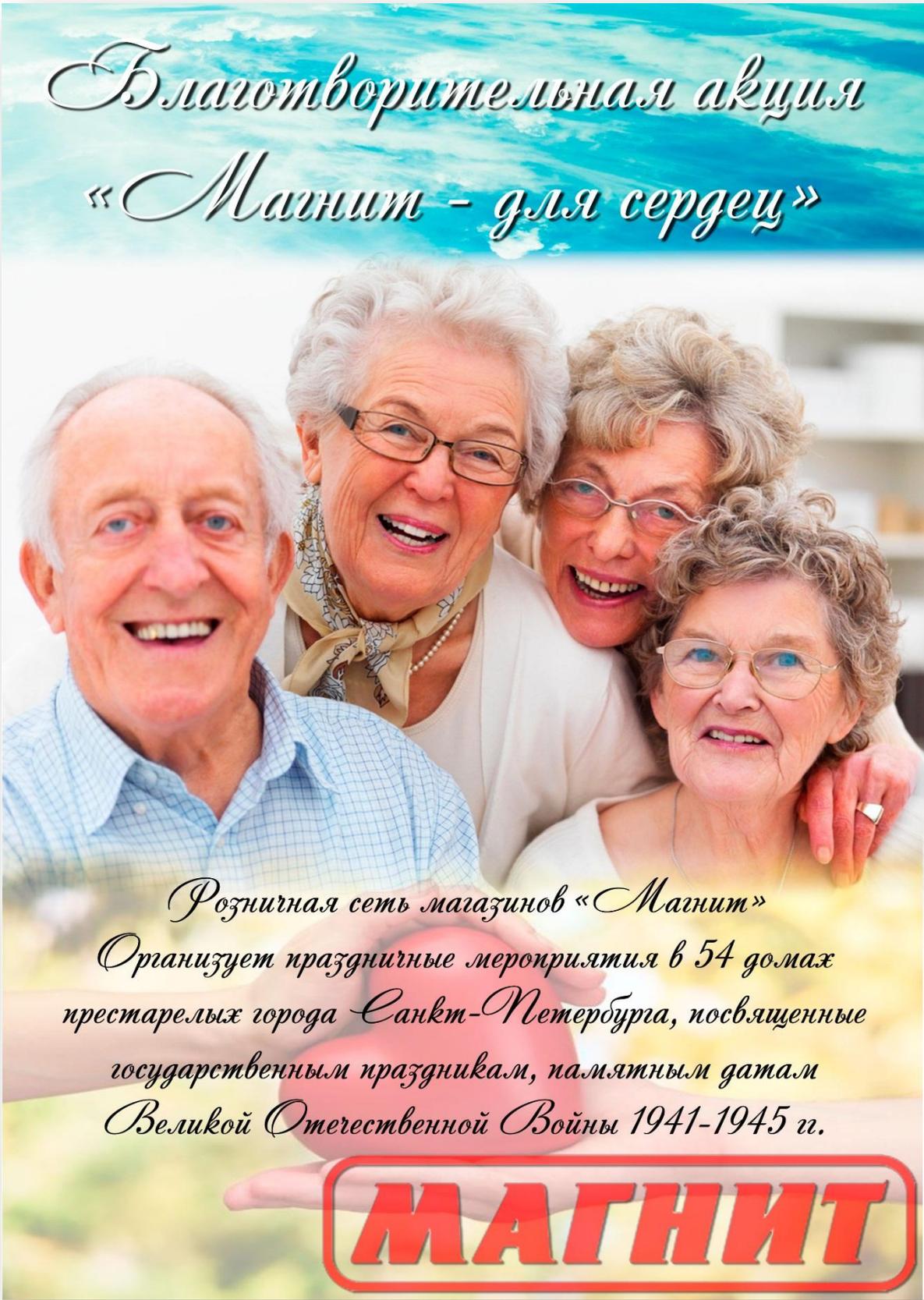


*На переподготовку
приглашаются:*

- * *Администраторы*
- * *Кассиры*







*Благотворительная акция
«Магнит – для сердец»*

*Розничная сеть магазинов «Магнит»
Организует праздничные мероприятия в 54 домах
престарелых города Санкт-Петербурга, посвященные
государственным праздникам, памятным датам
Великой Отечественной Войны 1941-1945 г.*

МАГНИТ

Логотип Благотворительной акции «Магнит – для сердец»



-10%

СКИДКИ!

Дни Пожилого Человека

с 1 по 10 число каждого месяца

для пенсионеров

введена скидка 10%

на всю продукцию магазина

«Магнит»



Дни Пожилого Человека

*с 1 по 10 число каждого месяца для пенсионеров
введена скидка 10% на всю продукцию магазина
«Магнит»*



МАГНИТ

*Розничная сеть магазинов «Магнит»
приглашает всех желающих на
совместную проверку качества*

*Вы сможете поучаствовать в экспертизе
качества продукции в Вашем районе
в одном из магазинов «Магнит»*

Подробнее на сайте компании



Плакат «Контроль качества»



*Анкета для покупателей
розничной сети магазинов «Магнит»*

Выберите подходящий для Вас пункт

1. Как Вы оцениваете работу магазина:

Отличное Неплохое Плохое

2. Оцените, пожалуйста следующие аспекты работы магазина:

Отлично Хорошо Средне Неплохо Плохо

Доступность магазина	<input type="checkbox"/>				
Цены магазина	<input type="checkbox"/>				
Ассортимент магазина	<input type="checkbox"/>				
Работа сотрудников магазина	<input type="checkbox"/>				
Акции, мероприятия, подарки магазина	<input type="checkbox"/>				

**3. Насколько Вы оцениваете заинтересованность в походе в этот магазин,
где 1 – не заинтересован, а 5 – приду обязательно**

1 2 3 4 5

4. Что Вам нравится в нашем магазине?

**5. Какие акции/мероприятия нашего магазина Вам больше всего
понравились?**

**6. Что Вы можете предложить, для улучшения работы всей сети магазинов
и этого магазина в частности?**
