**Тема 1. Понятие консалтинга. Сферы консалтинга.**

Нельзя не отметить растущую популярность консалтинга, как во всем мире, так и в России. Причины этого, как объективные, так и субъективные, были подробно освещены в отечественной и западной прессе. Однако что же скрывается за термином “консалтинг”? Какова структура этой отрасли экономики и спектр услуг, предоставляемых консалтинговыми компаниями? Кто занимается консалтингом, и каким именно? Почему менеджеры нанимают консультантов? Ответам на эти и другие вопросы и посвящена данная статья.

**Вступление.**

***— Не подскажите ли, по какой дороге мне идти?   
— Это зависит от того, куда Вы хотите прийти, —  
ответил Чеширский Кот.   
— Да мне, в общем-то, все равно... — начала Алиса.   
— Тогда неважно, и какой дорогой идти, — заметил Кот.   
— ...Лишь бы прийти куда-нибудь, — пояснила Алиса.  
— О, туда Вы непременно придете, главное идти  
достаточно долго и никуда не сворачивать.***

***Льюис Кэррол. "Алиса в Стране Чудес"***

*Консалтинг – это очень широкое понятие, и ввиду этого оно мало что объясняет, ибо любая помощь клиенту при решении проблем, возникающих в ходе его деятельности, имеет право называться консалтингом.* Поскольку круг подобных проблем весьма широк, деятельность консультантов с трудом поддается какой-либо классификации. Существование огромного количества компаний, предоставляющих консалтинговые услуги как в каком-либо одном направлении, так и охватывающих полный спектр услуг данной отрасли, нисколько не облегчает эту задачу. Не удивительно, что в понятие “консалтинг” каждый вкладывает различный смысл, определяемый практическим направлением своей деятельности, и это зачастую приводит к путанице. Что подтверждается российской практикой, где можно встретить упоминание о консалтинге, как при проведении взаимозачетов, так и настройке бухгалтерских программ, и даже – при создании политического имиджа.

Данная работа посвящена общему обзору отрасли экономики, которую можно обозначить как консалтинг. В ней предпринята попытка дать систематизированное описание отрасли в целом и отдельных направлений деятельности, которые представляются автору наиболее интересными. Основное внимание, таким образом, будет уделено *управленческому консалтингу.* Это связано с тем, что именно управленческий консалтинг принято называть “консалтингом” во всем мире, с момента появления этого термина и до наших дней.

**Общая характеристика рынка консультационных услуг.**

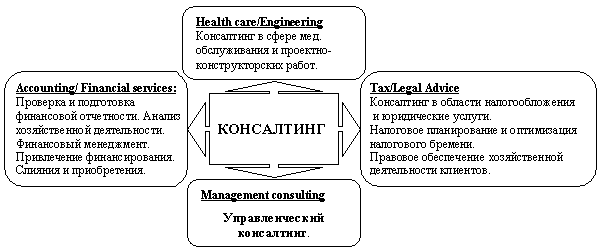
Суть консалтинга заключается в помощи клиенту повышать эффективность своей деятельности и создавать стоимость, как путем предоставления информации и рекомендаций, так и предоставляя свои услуги в достижении поставленных целей. Консультантам приходится изучать и анализировать ситуацию, выдвигать гипотезы и предлагать нововведения, а также убеждать клиентов в необходимости предлагаемых мер и претворять их в жизнь.

Основными клиентами консалтинговых фирм являются крупные компании, список которых регулярно публикуется в журнале Fortune или национальных аналогичных изданиях. В зависимости от направления деятельности фирмы-клиента, ее размеров, характера решаемых ею проблем, консультанты решают самые разнообразные задачи, начиная от налогового планирования, исследования новых рынков, проектирования систем управления производством и заканчивая юридическим обеспечением деятельности корпораций, подбором персонала и тим-билдингом (team-building).

Невозможно охватить все многообразие направлений их деятельности в небольшом обзоре, но можно попытаться классифицировать достаточно широкий спектр услуг, который данные компании предоставляют своим клиентам в несколько основных направлений.

Для этого рассмотрим структуру отрасли. Основные направления деятельности компаний, осуществляющих свою деятельность в сфере консалтинга, представлены на схеме №1. Предлагаемая классификация носит функциональный характер и основывается на сложившейся мировой практике:

*Схема №1.Консалтинг: сегментация отрасли.*



Поскольку многие компании в сфере консалтинга являются довольно влиятельными и уважаемыми в деловых кругах, имеет смысл остановиться на этом поподробнее.

**Accounting/Financial services**:

Консультанты в этой области предоставляют свои услуги руководителям и/или финансовым менеджерам крупных компаний. Можно выделить четыре основных направления деятельности*: услуги в сфере подготовке и проверке финансовой отчетности*, *финансовый анализ хозяйственной деятельности*, анализ *экономической конъюнктуры и прогнозирование*, а также вопросы *финансовой стратегии* (привлечение финансирования, оценка стоимости бизнеса, слияния и приобретения, создание стоимости для акционеров). По словам представителя компании **Boston Consulting Group:** “Компании обладают огромным выбором в плане привлечения финансирования. Но вне зависимости от того, будет принято решение о займе или продаже части акций, оно может оказать значительное влияние на стоимость и функционирование компании на много лет вперед”.

Ниже представлен примерный список, наиболее известных компаний в этой области:

* Arthur Anderson;
* Boston Consulting Group;
* Deloitte & Touche;
* Ernst & Young;
* The Hackett Group;
* Houlihan Lokey Howard & Zukin;
* Ibbotson Associates;
* KMPG
* LEK/Alcar Group;
* McKinsey & Co;
* Mitchell Madison Group;
* PricewaterhouseCoopers;
* Stanford Consulting Group;
* Stern Stewart & Co.

**Tax/Legal Advice.**

Спрос на услуги в сфере налогообложения и правового обеспечения деятельности значительно возрос в связи с усложнением деятельности в условиях глобализации, а также национального и международного законодательства. Консультантов в этой области можно разделить на три группы, которые хотя и не охватывают весь спектр услуг отрасли, но имеют непосредственное отношение к рассматриваемой теме.

К первой группе относятся компании, работающие в области налогообложения и оптимизации налогового бремени, а также предоставляющие услуги в области стратегии и тактики ведения судебных процессов. Ко второй – в области правового обеспечения финансовых операций (размещение ценных бумаг, слияния и приобретения и т.п.). Компании последней группы специализируются в области интеллектуальной стоимости.

Некоторые наиболее известные компании с указанием области специализации, представлены ниже:

**Tax/Litigation**

* *Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton;*
* *Cravath, Swaine & Moore Davis Polk & Wardwell;*
* *Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison;*
* *Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom;*
* *Williams & Connolly.*

**Corporate Finance**

* *Cravath, Swaine & Moore;*
* *Davis Polk & Wardwell;*
* *Simpson Thacher & Bartlett;*
* *Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom;*
* *Sullivan & Cromwell;*
* *Wachtell, Lipton, Rosen & Katz;*
* *Wilson Sonsini Goodrich & Rosati.*

**Intellectual Property**

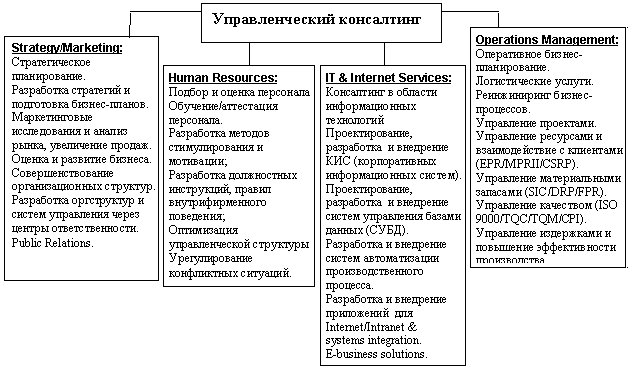
* *Brobeck, Phleger & Harrison;*
* *Cooley Godward;*
* *Fish & Neave;*
* *Fenwick & West;*
* *Wilson Sonsini Goodrich & Rosati.*

Также сильными позициями в этой сфере налогообложения и правового обеспечения деятельности компаний обладают компании Большой Пятерки.

**Management consulting**

Подробнее остановимся на услугах, которые предоставляются компаниями, занимающимися управленческим консалтингом (см. схему №2).

*Схема №2: Управленческий консалтинг.*



Управленческий консалтинг – это вид деятельности, направленный на решение проблем и/или задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области стратегического планирования, управления хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельностью, оптимизации и повышения эффективности деятельности компании, а также проведение необходимых для этого аналитической и исследовательской работы.

*Конечным результатом деятельности является не только решение проблем, с которыми сталкиваются управляющие, но и повышение эффективности деятельности компании в целом и/или увеличению индивидуальной производительности труда каждого работника, а в некоторых случаях создание конкурентных преимуществ и вывод компании на новый уровень.*

Классификация, которая приводиться, не претендует на полноту и всеобъемлющий характер, но представляет собой попытку систематизировать и структурировать основные направления деятельности консалтинговых компаний, услуги ими предоставляемые и привести примеры компаний специализирующихся в каждой из выделенных областей. Хотя подобная группировка представляет собой довольно упрощенный вариант действительности и не отражает всех особенностей деятельности некоторых фирм, она позволяет получить представление об отрасли и ее структуре с функциональной точки зрения.

**Контрольные вопросы:**

* 1. **Что такое «управленческий консалтинг»?**
  2. **Сферы консалтинга**
  3. **Дайте характеристику рынка консалтинговых услуг в мире и Казахстане.**

**Тема 2. Основные этапы развития консалтинга. Зарубежный опыт.**

### История становления консалтинга

Управленческий консалтинг зародился в ходе промышленной революции, когда начали появляться первые фабрики, а также связанные с этим институциональные и общественные преобразования. Консалтинг становится возможным, когда процесс общения и структуризации управленческого опыта достигает развитой стадии. Следовательно, должны быть выявлены и описаны различные методы и принципы консультирования, а предприниматель должен иметь уровень неудовлетворенности своим положением и желание совершенствовать свои дела и методы управления. Первые условия для этого были созданы во второй половине XIX в., когда зародилось движение научного управления.

Консультирование на основе научного управления концентрировалось на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда и снижении издержек производства. Такое консультирование называли организацией производства, а консультантов – экспертами по эффективности.

В начале XX в. область деятельности консалтинга возросла. Появились первые профессиональные консультанты, такие, как Фредерик Тейлор, Артур Д. Литтл, Тоуэрс Пэррин и Гаррингтон Эмерсон. Последние двое основали первые консалтинговые фирмы. В 1914 г. в Чикаго Эдвин Буз основал службу деловых исследований "Буз-Аллен энд Хамилтон". Появились консалтинговые фирмы по управлению человеческими ресурсами, по управлению сбытом и маркетингом, а также по управлению финансовыми ресурсами. В 1925 г. Джеймс О. МакКинси и Эндрю Томас Карни в партнерстве основали компанию, давшую впоследствии начало двум крупнейшим в мире консалтинговым фирмам - "МакКинси энд Компани" и "А. Т. Карни".

В 20-30е годы после «великой депрессии» управленческий консалтинг завоевал признание во всех промышленно развитых странах. Однако его объем и области применения оставались ограниченными. Их услугами пользовались в основном крупные промышленные фирмы. Однако появился спрос на консультирование государственного сектора и военного комплекса, что сыграло немаловажную роль во время второй мировой войны.

Послевоенный период называют «золотыми годами» консультирования. Именно в то время спрос на консалтинговые услуги начал расти особенно интенсивно. Это было обусловлено послевоенным строительством, ростом деловой активности, ускорением технологического прогресса, интернационализацией промышленности, торговли и финансов. Большинство консалтинговых фирм, созданных в те годы, существуют и в настоящее время и занимают лидирующие позиции. Например, «РА» (Великобритания) в 1943 г. имела лишь 6 консультантов, в 1963 г. – 370, а в 1984 г. – более 1300 консультантов в 22 странах [1].

Появилась концепция реструктуризации, т.е. разукрупнение предприятий и слияние – образование стратегических альянсов и совместное использование ресурсов для повышения гибкости предприятий и сокращения управленческих издержек.

Консалтинг получил столь широкое распространение, что в США в 70-е годы на каждые 100 управляющих в промышленности приходился 1 консультант. В 80-е годы появился термин «консультантовооруженность», который определяется отношением общего числа жителей страны к числу консультантов. В Японии этот показатель равен 2,5 тыс.чел.; в США – 4,5; в странах Западной Европы – 12,5; в развивающихся странах – 250-300 [2]. Неразвитость консалтинга в нашей стране не позволяет в настоящее время проводить расчеты по «консультантовооруженности», однако, было бы правильней подсчитывать этот показатель через отношение числа руководителей и специалистов к числу консультантов (т.к. они представляют собой главный объект консультирования).

С начала 60-х годов управленческим консультированием начали заниматься и бухгалтерские фирмы «Большой восьмерки»: Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers and Lybrand; Deloitte Haskings and Sells; Ernst and Whinney; Peat, Marwick, Mitchell; Price Waterhouse; Touche Ross. Впоследствии некоторые из вышеперечисленных фирм объединились и образовалась «Большая шестерка»: Arthur Andersen; Ernst and Young; Coopers and Lybrand; Deloitte and Touche; KPMG; Price Waterhouse. В1998 г. намечалосьслияние KPMG с Ernst and Young и Price Waterhouse с Coopers and Lybrand. Однако произошло слияние только у Price Waterhouse с Coopers and Lybrand. Следовательно, крупнейшие аудиторско-консалтинговые называют теперь “Большой пятеркой”.

В мае 1987 г. в Париже состоялась Всемирная конференция консультантов по управлению. В ней приняли участие консультанты из 231 консалтинговой фирмы из Великобритании, США, Аргентины, Австралии, Бельгии, Бразилии, Голландии, Дании, Канады, Китая, ФРГ, Финляндии, Франции, Исландии, Индии, Ирландии, Италии, Японии, Монако, Норвегии, Португалии, Испании, Швеции, Швейцарии и Филиппин. Эта конференция открыла новую эру развития консалтинга. В последующие годы наблюдался особый рост консалтинговых услуг во всем мире.

**Контрольные вопросы**

* 1. **Назовите основные этапы развития консалтинговых услуг.**
  2. **Какие исторические и экономические факторы способствуют развитию консалтинговых услуг.**

**Тема 3.** Международные ассоциации и организации в сфере консалтинга и PR**(АМКФ; ФЕАКО; PRSA; IPRA; IPR).**

С целью координации консалтинговой деятельности созданы профессиональные консалтинговые ассоциации и объединения. Профессиональные консалтинговые ассоциации существуют в настоящее время в 42 странах мира. Обычно членство в них является корпоративным, т.е. они объединяют не индивидуальных консультантов, а консалтинговые фирмы. Индивидуальные консультанты создали специальные формы объединений, которые называются "Институты менеджмент-консалтинга". Национальные консалтинговые институты объединены в Международный совет консалтинговых институтов со штаб-квартирой в Торонто (Канада). Более подробно информация представлена в отчете по первому этапу проекта.

Дополнительно отметим два ведущих международных профессиональных объединения консалтинговых фирм:

1. Европейская федерация ассоциаций по экономике и управлению (ФЕАКО). Она была основана в 1960 г. в Париже, а в 1991 г. ее штаб-квартира была перенесена в Брюссель. В настоящее время членами ФЕАКО являются 25 национальных ассоциаций стран Европы (по одной от каждой страны, в том числе 17 - из стран Западной Европы и 8 - из стран Центральной и Восточной Европы). Ассоциации-члены ФЕАКО включают 1200 консалтинговых фирм, насчитывающих более 12 000 консультантов.

2. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм (АМКФ). Она основана в 1929 г. и является старейшей в мире консалтинговой ассоциацией. Будучи изначально национальной ассоциацией консалтинговых фирм США (АКМЕ), в середине 1990-х гг. она де-факто обозначила себя как международную ассоциацию, введя в свое название подзаголовок "Всемирная ассоциация консалтинговых фирм". В отличие от ФЕАКО, АМКФ - пока не межнациональное, а транснациональное объединение, так как ее международный статус основывается на том, что членами этой организации являются крупнейшие американские консалтинговые фирмы, имеющие филиалы практически во всех регионах мира.

Главными уставными задачами профессиональных ассоциаций и институтов консультантов выступают обеспечение и гарантирование высокого качества консалтинговых услуг и профессионального поведения своих членов.

В целом сектор консалтинговых услуг развивается опережающими темпами по сравнению с другими отраслями мировой экономики. Особенное развитие рынка консалтинговых услуг ожидается в странах Центральной и Восточной Европы, СНГ и Китае. В качестве наиболее перспективного рынка с точки зрения объема спроса рассматривается Китай.

*Таким образом, мировые тенденции развития данного рынка дают основание считать перспективной НИД.*

В мировой практике приняты четыре основные формы установления цены на консалтинговые услуги:

1. повременная оплата;

2. фиксированная недифференцированная оплата;

3. процент от стоимости объекта консультирования или результата;

4. комбинированная оплата.

Все эти цены являются рыночными, т.е. устанавливаются в процессе конкурентной борьбы и переговоров. *Никаких общегосударственных прейскурантов на консалтинговые услуги не существует, но в основе определения цены всегда лежат некоторые разумные соображения, аргументы и обоснования.*

Как и любой другой продукт консалтинговые услуги имеют свой жизненный цикл: стадии проектирования и разработок, апробирования, выпуска на рынок, роста, зрелости, насыщения и упадка. Этот процесс имеет также и временное измерение, так как некоторые услуги устаревают, и их следует заменять, а некоторые услуги появляются, и их следует внедрять.

Одна из классификаций консалтинговых услуг дана в Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту. В нем выделено 84 вида консалтинговых услуг, объединяемых в 8 групп:

*1. Общее управление.*

*2. Администрирование.*

*3. Финансовое управление.*

*4. Управление кадрами.*

*5. Маркетинг.*

*6. Производство.*

*7. Информационная технология.*

*8. Специализированные услуги.*

Другая классификация дается Ассоциацией консультантов Великобритании. Она выделяет 63 области консультационной активности, сгруппированные под семью следующими направлениями:

*1. Развитие организации и разработка политики.*

*2. Управление производством.*

*3. Маркетинг, сбыт и распределение.*

*4. Финансы и управление.*

*5. Управление персоналом и его отбор.*

*6. Экономический анализ*

*7. Управленческие информационные системы и электронная обработка данных*

**Контрольные вопросы:**

1. **Расскажите о АМКФ**
2. **ФЕАКО**
3. **PRSA**
4. **IPRA**
5. **IPR.**

**Тема 4. Основные этапы процесса консультирования**

### Цель, задачи и этапы консультирования

Конечной целью консультирования является помощь клиенту осуществить прогрессивные изменения в его организации. Консультант помогает выявлять и решать специфические технические проблемы, касаясь, в то же время, человеческих проблем и аспектов организационных изменений.

Основной задачей консалтинга является идентификация и нахождение путей решения имеющихся проблем. Консалтинговые услуги осуществляются как в форме разовых консультаций, так и в форме консалтинговых проектов. Существует много разделений консалтингового процесса на этапы. Любой консалтинговый проект включает в себя следующие основные этапы:

* диагностика (выявление проблем);
* разработка решений;
* внедрение решений.

Посадский А.П. отмечает], что консалтинговый процесс, помимо проектной стадии, включает в себя предпроектную и послепроектную стадии.

Первичным шагом предпроектной стадии является признание клиентом наличия у него такой проблемы, решение которой он хотел бы осуществить при помощи консультантов. Это признание является результатом двустороннего процесса: с одной стороны - осознание клиентом наличия проблемы как таковой, с другой - формирование у менеджера желания поручить разработку решения проблемы консультантам. Обычно клиент на конкурсной основе выбирает из нескольких предложений то, которое больше всего подходит ему с точки зрения качества и цены, после чего заключает контракт с выбранным им консультантом.

Послепроектная стадия заключается в анализе происшедших в клиентной организации изменений, решении вопросов, связанных с возможным расширением проекта в связи с новыми проблемами - либо выявленными в ходе реализации проекта, либо возникшими как следствие достижения организацией нового состояния в результате реализации проекта. В рамках этой стадии проводятся также окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом и самоанализ деятельности консультанта в целях осмысления полученного опыта для использования его в других проектах.

Консалтинговый проект может занимать от нескольких дней до нескольких месяцев. При решении проблем применяется комплексный подход, при котором учитывается взаимосвязь различных аспектов деятельности предприятия.

Для достижения максимальной эффективности при выполнении консалтинговых проектов создается команда проекта, в состав которой входят эксперты в различных предметных областях и менеджеры, управляющие ходом проекта. При принятии решений, диагностике проблем и выработке рекомендаций широко применяются методы организации коллективной работы команды проекта.

Главной задачей консалтингового проекта является достижение максимально высокого качества решения проблемы при соблюдении финансовых и временных ограничений.

Консультирование процесса представляет собой метод развития и изменения организаций. Целью применения данного метода является повышение производительности и/или улучшение психологического климата в организации, достигаемое при участии независимого, внешнего консультанта. В центре внимания стоит не только решение актуальных проблем организации, но и приобретение навыков анализа, оценки и решения проблем клиента. В этом смысле консультант должен выполнить две задачи: с одной стороны - следить за решением существующих проблем, с другой - показать пути организации самостоятельно решать насущные вопросы в будущем.

В настоящее время под консультированием понимается совместная работа консультанта и клиента при разработке и внедрении новшеств (коллективные, совместные усилия) - “партисипативное” консультирование. Считаю, что именно такой форме консультирования принадлежит будущее.  
Степень вовлеченности клиента в консалтинговый проект варьируется от видов консалтинговых услуг. Соизмеряя затраты времени персонала клиента и результаты работы консультанта, можно определить необходимую степень вовлеченности персонала в деятельность консультанта.

Эффективность работы консультанта будет минимальной, если клиент вообще не участвует в ней. Далее эта эффективность растет по мере увеличения вовлеченности клиента и после достижения оптимальной точки эффективность начинает падать, следовательно, клиент начинает выполнять за консультанта его работу. Разумеется кривая данного графика будет меняться в зависимости от вида решаемых проблем, от этапа или фазы консалтингового проекта и, конечно же, от самого вида консалтинговых услуг.

При экспертном консультировании клиент предоставляет консультанту информацию, контролирует его деятельность, усваивает его рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения. При процессном — клиент помимо вышеуказанного принимает участие в разработке рекомендаций и, при обучающем — персонал клиента тратит дополнительное время на учебные занятия.

В конкретных проектах или на их различных стадиях могут применяться комбинации всех трех перечисленных видов консультирования, и тогда оно становится экспертно-процессным, процессно-обучающим, экспертно-обучающим и т.д.

В западных странах осуществляется преимущественно процессное и экспертно-процессное консультирование, тогда как в России и Казахстане наибольшее распространение получило экспертное и экспертно-обучающее консультирование.

Работа консультанта начинается с того, что какое-то условие признается неудовлетворительным и имеется возможность его исправить. Заканчивается такая работа, когда в этом условии произошло изменение, которое можно рассматривать как улучшение. Работа консультанта включает в себя взаимодействие различных видов деловой активности, затрагивает технологические, экономические, финансовые, юридические, психосоциологические, политические и другие аспекты деятельности организации. Все изменения, задуманные и осуществленные при помощи консультанта, должны способствовать улучшению качества руководства и повышению эффективности работы организации. Это основные цели использования консультантов, хотя «улучшение руководства» и «эффективность работы организации» являются относительными понятиями и их точное значение следует определять в контексте каждой конкретной организации и конкретного консалтингового проекта.

Существует несколько типичных заданий на консультирование в зависимости от качества или уровня ситуации, с которой столкнулась организация-клиент:

1. задача на исправление ситуации, которая ухудшилась;
2. задача на усовершенствование ситуации, которая уже существует;
3. задача на создание совершенно новой ситуации.

Следует также отметить две стороны возможных изменений в организации-клиенте:

1. техническая сторона, касающаяся характера управленческой или коммерческой проблемы, с которой сталкивается клиент; консультант находит пути ее анализа и решения;
2. человеческая сторона, т.е. взаимоотношения между консультантом и клиентом, реакция людей в организации заказчика на изменения; консультант помогает в планировании этих взаимоотношений и их осуществлении.  
   Эффективное консультирование показывает, как нужно справляться с двумя этими сторонами изменений в организации. Эти проблемы взаимосвязаны и консультант должен это понимать.

"Изменения являются смыслом консультирования по вопросам управления. Если все различные формы консультативных заданий имеют одну общую характеристику, то это помощь в планировании и осуществлении изменений в организациях клиентов" .

Характеристики изменений следующие:

* до какой степени важно их одобрение персоналом для их успешного осуществления;
* как глубоко влияние изменений на предприятие;
* насколько готово к изменениям данное предприятие.

Существуют различные уровни изменений:

1. изменения в окружающей среде;
2. организационные изменения в:

* основной структуре;
* задачах и деятельности;
* применяемой технологии;
* управленческих структурах и процессах;
* организационной культуре;
* эффективности работы организации;
* людях.

Считаю, что в Казахстане, где политические, экономически, социальные, технологические и другие изменения происходят хаотично, консультанты и их клиенты не должны забывать, что и люди, и предприятия нуждаются не только в переменах, но и в стабильности и преемственности. И нахождение равновесия между изменениями и стабильностью является одной и жизненно важных задач консультанта.

**Контрольные вопросы:**

1. **Из каких основных этапов состоит процесс консультирование.**
2. **Охарактеризуйте каждый из них в отдельности.**
3. **Что такое «партисипативное» консультирование?**

**Тема 5. Консультирование как карьера**

### **Характеристики консультантов**

Объектом консультирования для управленческих консультантов всегда выступает первое лицо организации (управленец) со всеми его проблемами – финансовыми, кадровыми, социальными и пр.Консультанты по вопросам управления могут быть разделены как минимум на две группы: специалисты и дженералисты или универсалы.Специалисты предлагают новшества. Они держат себя в курсе всех новинок в конкретной области знаний.Универсалы предлагают методы. Они имеют дело с несколькими областями управления и основное внимание уделяют их взаимодействию, координации и интеграции.Специалисты осуществляют нормативное либо "ценностное" консультирование. Чаще всего руководители сталкиваются со "специалистами" в нормативном консультировании - это экономические, юридические, организационно-технические консультации, когда эксперты, аудиторы, разработчики, советники, преподаватели или инноваторы передают клиенту рекомендации по конкретным изменениям, используя такие методы работы, как аудиторские и другие специальные проверки, разработки, документирование, обучение, расчеты.

В "ценностном" консультировании консультанты-специалисты (идеологи, инноваторы, тренеры) "прививают" организации-клиенту новые ценностные ориентации через обучение, социально-психологические тренинги, переговорные технологии, работу в группах. Это консультирование бывает при участии консультантов в работе над "тотальным" качеством, в управлении, ориентацией организации на клиента.

Универсалы осуществляют проблемное консультирование процесса либо проекта. Они обычно занимаются предварительной организационной диагностикой, переговорами с клиентами, планированием и координацией выполнения заданий, выработкой заключений, представлением окончательных предложений клиентам и т.д. Универсалы выполняют контролирующие и управленческие функции.

При консультировании проекта консультант проводит диагностику проблем и предлагает свои решения.

С крылатой фразой: "Организация может достичь только того, что может достичь ее персонал" работают в основном консультанты по процессу, которые проводят диагностику организации-клиента и предлагают методы совместного с ней выявления и решения организационных проблем. Универсалы проводят консультирование по:

* целям организации,
* стратегии организации,
* организационной структуре,
* организационной культуре,
* типу развития организации,
* лидерству,
* конфликтам и др.

В управленческом консультировании универсал создает ситуацию для персонала организации, который сам выявляет свое состояние, а осознав его, находит пути решения своей проблемы, трудности, идеи.

Однако, суть не в противопоставлении универсалов и специалистов, а в комбинировании их навыков и умений для достижения большего суммарного эффекта. В многих консалтинговых фирмах имеются как специалисты, так и универсалы, между которыми имеется определенное разделение труда.

Автор данной работы отмечает, что в настоящее же время в сфере управленческого консультирования отмечается выраженная тенденция к большей специализации. Все чаще клиенты интересуются работой с фирмами, которые не представляют себя в качестве универсальных экспертов в решении деловых проблем, а обладают специалистами с нужными знаниями и опытом, например, в функциональной области или в конкретной области промышленности.

Существует также разделение на внешних и внутренних консультантов. Внешние консультанты отличаются независимостью, богатым опытом и оказывают услуги клиентам на основе соответствующего договора. Внутренние консультанты являются штатными специалистами по экономике и управлению той или иной организации.

Ключевые качества консультантов:

1) Широкие общественные интересы

2) Уверенность в себе

* объективность
* рассудительность
* психическая и интеллектуальная уравновешенность

3) Гибкость ума

* обоснованность и упорство в поиске решений
* аналитические способности
* тактическое и стратегическое мышление

4) Технические навыки

* академическая подготовка
* практические приемы работы

5) Опыт

* от работы на предприятиях
* от деятельности как консультанта

6) Знание отрасли и предмета консультирования

* теоретическое
* практическое.

**Контрольные вопросы:**

1. **Какими основными качествами должен обладать консультант?**
2. **Перечислите ключевые профессиональные компетенции консультанта.**
3. **Какие психологические типы консультантов выделяют на практике?**

**Тема 6. Рассмотрение основных видов консалтинга в PR:**

|  |
| --- |
| PR-аудит: как объективно оценить  эффективность PR-деятельности предприятия |
| Оценка эффективности PR считается одной из наиболее сложных задач. Причина состоит в комплексном характере PR-деятельности, специфике воздействия PR на аудитории, а также в косвенной связи PR с такими традиционно измеряемым направлением как продажи. Эффективность PR нельзя измерить «напрямую», оценивая объем продаж или даже количество обращений. Если для рекламы такой механизм подходит (реклама вышла – должны быть звонки и покупки), то для PR он не работает. PR – это долгосрочные инвестиции в репутацию компании, предприятия, бренда, продукта или услуги, которые начинают приносить отдачу не сразу – среднестатистический срок начала получения эффекта от PR-кампании – 3-6-12 месяцев. Например, прочитав в журнале новость о компании или интервью с ее руководителем, потенциальный клиент вряд ли сразу побежит покупать выпускаемый продукт. Но в результате получения подобной информации на протяжении периода (полгода, год и более), у потребителя сформируется доверие, уважение к компании, осведомленность о ее продукции и услугах. И к выводу о том, что покупать нужно именно у данной компании потребитель придет самостоятельно. Таким образом, потребитель будет готов покупать продукт/услугу на протяжении долгих лет, а не под воздействием массированной рекламной кампании, которую нужно постоянно поддерживать и возобновлять.   Специфика PR состоит также в том, что для достижения необходимого результата, она должна носить комплексный характер. Другими словами, проведение одного-двух мероприятий для СМИ или только написание и распространение пресс-релизов не решат поставленных задач. Необходимо задействовать «PR-mix», который должен состоять, как минимум, из 3 каналов информирования и 3 форм продвижения. Соответственно, на конечный результат будет влиять каждая составляющая PR-mix’а, и определить «вклад» конкретного мероприятия или акции довольно сложно. Кроме того, одновременно с PR-кампанией, компания, как правило осуществляет другие виды маркетинговых коммуникаций – например, реклама, директ-мэйл и т.п. – в результате, выделить из общего результа влияние именно PR-кампании - практически невозможно.   Список проблемных вопросов в ходе определения эффективности PR-деятельности компании довольно большой – начиная от постановки измеряемой цели и заканчивая критериями оценки связей со СМИ.  Не удивительно, что среди маркетологов да и самих пиар-специалистов существует мнение о том, что определить эффективность PR крайне сложно и даже невозможно. Есть даже грустная шутка: «Эффективность PR равна сумме вложенных денег умноженных на красноречие PR-агентства».   И все же, методы измерения эффективности PR, которые позволяют четко определить эффективность PR-деятельности компании или предприятия - существуют. Речь в данной статье пойдет о сравнительно новом для Украины виде исследования – PR-аудите.   PR-аудит представляет собой исследование деятельности предприятия, компании, организации в области PR по количественным и качественным критериям. Именно PR-аудит позволяет перевести аморфные формулировки в конкретные цифры. Это исследование является уникальным и позволяет объективно оценить достижения компании/предприятия в области PR, причем выразить их в цифрах и графиках.  Ценность PR-аудита, прежде всего, состоит в том, что он выявляет сильные и слабые места в PR-деятельности предприятия – на основе таких знаний можно наметить пути реального усовершенствования деятельности в этой важнейшей области. В ходе исследования PR-деятельность оценивается как по отдельным направлениям, так и в комплексе, что позволяет компании/предприятию выявить возможные «перекосы» в направлениях PR-продвижения и исправить их. Очень важным итогом PR-аудита является повышение уровня понимания важности, специфики и функций PR руководством, топ-менеджментом тех подразделений компании, которые имеют отношение к PR-деятельности.   Уточним, что PR-аудит не является разновидностью маркетингового исследования - это специальное исследование в области связей с общественностью, которое учитывает специфику PR, нюансы и тонкости этой сферы на конкретных рынках и в конкретных компаниях. PR-аудит проводят опытные специалисты - консультанты в области PR со стажем не менее 5 лет. Поручать исследование PR-деятельности маркетинговому бюро, которое не обладает такими специалистами – большая ошибка.   При этом, в ходе PR-аудита, как и любого исследования, используются стандартные методы - кабинетные и полевые, количественные и качественные исследования. К кабинетным например относятся анализ предоставленной информации, контент-анализ СМИ, к полевым - анкетирование, опрос, углубленные интервью и т.д.  Дальше приведены примеры на основе исследований, проведенных центром PR консалтинга Publicity Creating для отечественных компаний из различных областей бизнеса (IT-технологии, производство сельхозтехники, финансовый сектор, продукты питания и другие).   PR-аудит начинается с определения направлений исследования и разработки критериев оценки, на основе чего разрабатываются анкеты, опросные листы, определяется объем и сроки проведения аудита, а также формы отчетности.  Основными направлениями исследования, как правило, являются: • Стратегия в области PR • Связи со СМИ • Антикризисные PR • Внутренний PR • Социальное лицо предприятия  Окончательный список направлений исследования зависит от специфики деятельности конкретной компании, ее PR-истории и стратегических планов.  Непосредственно исследование начинается с постановки целей, которые отражают стратегические и тактические цели в области PR конкретной, а также приоритетные направления PR-продвижения компании-клиента.    Пример1. Цели исследования «PR-аудит»:  1. Выявить уровень развития связей со СМИ, определить сильные и слабые стороны этого направления работы компании. 2. Выявить эффективность PR-продвижения за прошедший год. 3. Оценить общий уровень развития PR в компании, соотнести полученные результаты с потенциальными возможностями компании. 4. Оценить уровень понимания руководителями подразделений, топ-менеджерами, высшим руководством и сотрудниками отдела PR роли и функций деятельности по связям с общественностью. 5. Выявить направления, в которых ключевым сотрудникам необходимо получение дополнительных знаний и навыков.   Затем консультанты получают от клиента «вторичную» информацию и материалы для кабинетных исследований, например, базу СМИ, архив публикаций, список и тексты пресс-релизов, направленных в СМИ за исследуемый период, список проведенных PR-мероприятий, медиа-план PR-кампании и т.д. Анализ и изучение предоставленной информации ложится в основу итогов исследования. Но только кабинетными исследованиями при проведении PR-аудита не обойтись.   Каждое направление исследуется по целому ряду критериев. Например, направление «Связи со СМИ», как правило, исследуется по таким критериям: • Качество базы средств массовой информации. • Количество релизов, подготовленных и распространенных в СМИ • Качество составления сообщений для СМИ. • Количество проведенных мероприятий для СМИ/с участием СМИ. • Уровень информационных поводов. • Спектр контактов со СМИ • Планирование в сфере связей со СМИ • Качество архива и отчетности. • Методы оценки эффективности связей со СМИ. По каждому критерию консультанты указывают плюсы и минусы и делают общие выводы. И только на основе оценки всех критериев проводится оценка уровня развития данного направления PR в компании.   Пример2.  image002  Полевые исследования начинаются с разработки критериев оценки PR-деятельности. Это очень важный этап, ведь от правильности определения критериев зависит полезность итогов исследования для компании. Критерии определяются с учетом специфики рынка, на котором работает клиент, масштаба, статуса и структуры компании, истории поддержки связей со СМИ и уровня PR-активности компании.   Пример3. Перечень критериев оценки PR-деятельности компании Х  № Критерий 1 Соответствие целей в области PR маркетинговым целям компании 2 Наличие Стратегии в области PR 3 Комплексный характер Программы PR-продвижения 4 Правильность выбора целевых аудиторий общественности 5 Эффективность используемых каналов информирования аудиторий 6 Разнообразие используемых форм PR-продвижения 7 Соответствие бюджета поставленным целям в области PR 8 Постоянство и профессионализм поддержки связей со СМИ 9 Развитие внутренних PR 10 Готовность к кризисным ситуациям в области PR 11 Степень лояльности клиентов компании 12 Плановость PR-деятельности 13 Понимание роли PR для развития организации 14 Мониторинг информационной среды 15 Информационная открытость компании для общественности  На основе критериев разрабатывается перечень основных вопросов анкеты, на основе которой проводится опрос ключевого персонала компании. Часто разрабатывается также список дополнительных (вспомогательных вопросов) к каждому основному – в целях получения более качественного, правдивого и осознанного ответа на основной вопрос. Ответ на каждый основной вопрос оценивается по 10-балльной шкале, ответы на вспомогательные вопросы просто фиксируются в анкете. При наличии вспомогательных вопросов речь по сути идет об углубленном интервью.   Опрос (анкетирование) может проводиться не только среди сотрудников компании, но и, при необходимости и целесообразности, среди партнеров (например дилеров), клиентов (чаще всего – корпоративных) и даже представителей СМИ.   В ходе PR-аудита используется методика "роза PR- аудит" (разработана А.В.Курбаном, сам термин PR-аудит предложен В.Г.Королько) с получением графических изображений данных, полученных в ходе опроса. Итоговые графики строятся на основе оценок, которые «поставили» сами участники опроса различным направлениям PR своей компании. Кроме того, свои оценки выставляют консультанты.   Тип (лепестковая диаграмма) и структура графика (каждому критерию соответствует ось, а уровню развития данного направления - значение на оси) позволяет наглядно увидеть – насколько комплексно, равномерно и эффективно ведется PR-деятельность компании. Если «роза» хорошо «распустилась» - уровень развития PR в компании выше среднего или високий. Если «роза растрепанная», то есть ее «лепестки» неодинаковые – это свидетельствует о том, что направления PR развиты неоднородно, существуют перекосы в PR-деятельности и некоторым направлениям не уделяется должного внимания.   Пример 4.  image003  Есть возможность сравнить между собой «розы» отдельных сотрудников, результирующую «розу» сотрудников компании и консультанта, «розы» ключевых топ-менеджеров (например, руководителя и начальника отдела маркетинга). Это сравнение тоже может дать много полезной информации, в частности, о степени взаимодействия менеджеров между собой, о схожести их понимания PR компании.    Уровень развития PR на предприятии определяется в процентном соотношении по формуле Шера – на основе результирующего графика сотрудников компании, результирующего графика консультантов. Эти графики также можно и нужно сравнить между собой. Если показатель развития PR в компании/на предприятии составляет меньше 30% - стоит спросить «А существует ли в компании PR вообще?». Показатель от 50 до 70% является средним, 80 и более процентов - высоким.  Впрочем, сама по себе эта цифра не показательна – как и любые результаты исследования, взятые отдельно сами по себе. Например, общий уровень развития может составлять 80%, при этом результаты свидетельствуют о том, что реально развито только 3 из необходимых 7 направлений PR-деятельности.   Пример5.  image004  По итогам аудита выдаются рекомендации. Например, в результате PR-аудита компании/предприятию может быть рекомендовано усилить информационные поводы, расширить базу СМИ, пересмотреть аудитории общественности, с целью более целевого воздействия. Консультанты также дадут конкретные рекомендации по расширению спектра форм и видов продвижения, функциям и полномочиям сотрудников PR-отдела, совершенствованию исходящих и внутренних информационных потоков компании.  PR-аудит часто становится отправной точкой для проведения серии семинаров-тренингов для ключевого персонала компании - с целью корректировки проблемных мест. Это могут быть семинары на такие темы: • «Эффективные связи со СМИ» • «Усиление информационных поводов» • «Создание сообщений для СМИ» • «Как разработать комплексную программу PR-продвижения» • «Антикризисные PR» • «Формирование социального лица предприятия» • «Оценка эффективности PR-деятельности» • И другие. Тренинг или серия тренингов позволяют поднять уровень PR-деятельности, сделать его понятным и прозрачным для всех сотрудников, которые имеют отношение к PR в данной компании. К слову сказать, это не только начальник отдела маркетинга, маркетологи, PR-директор или PR-менеджеры. В состав слушателей тренинга нужно включить начальников отделов, менеджеров, которые непосредственно контактируют с сотрудниками PR-отдела по рабочим вопросам, а также руководителей 1 или 2 уровня. Результаты такого подхода впечатляют. Например, руководители после тренингов четко понимают, по каким критериям нужно оценивать работу PR-отдела, как планировать бюджет, какие формы отчетности требовать, начальники отделов – насколько важно вовремя предоставлять информацию для пресс-релизов, PR-менеджеры – как правильно планировать PR-кампанию, организовывать мероприятия для СМИ, усилить информповод и т.д. И главное – все участники обучающих тренингов начинают по-новому воспринимать важность и роль PR для успешного развития компании, понимать специфику PR-деятельности и ее исключительную полезность для любого предприятия, компании, организации.  Сроки проведения PR-аудита составляют от 45 дней до 3 месяцев, в зависимости от объема и сложности работ, количества направлений исследования, архива имеющихся у компании материалов, количества задействованных консультантов и т.д. Исследуемый период, как правило составляет предыдущие 12-24 месяца. Средняя стоимость проведения PR-аудита составляет от 3 до 6 тыс. евро.  Проводя PR-аудит регулярно (1 раз в год, полтора, два), компания имеет возможность получать независимую оценку, совершенствовать свою работу в области PR, оценить динамику развития PR-деятельности, эффективность работы сотрудников, занятых PR-продвижением. А это означает, что такой мощный и эффективная технология как PR будет использоваться компанией в полной мере, что в свою очередь позволит достичь впечатляющих результатов на рынке – путем формирования устойчивой положительной репутации компании и ее продукции, доверия со стороны потребителей, партнеров и других видов общественности. |

**Контрольные вопросы:**

* 1. **Что такое PR-аудит**
  2. **Перечислите основные этапы PR-аудита**
  3. **Какие цели должны быть поставлены в процессе проведения PR-аудита?**

**Тема 7. Кризисный (антикризисный) PR**

# Кризисный и антикризисный PR

*Любая компания живет в системе межличностных коммуникаций: внутрикорпоративные отношения (руководство и коллектив), взаимодействие с компанией-партнером, связи организации с обществом, с властными структурами, контролирующими инстанциями. Как только одна из них начинает работать плохо, это немедленно начинает сказываться на бизнесе в целом. Поэтому формирование репутации фирмы через СМИ, контроль публикаций — такая же повседневная неотложная деятельность, как тщательное ведение финансовой отчетности.*

**Причины возникновения критических ситуаций**

Среди типичных признаков кризисной ситуации большинство руководителей наверняка назовут появление негативных публикаций в СМИ и участившиеся проверки государственными органами контроля и надзора, явно спровоцированные конкурентами. Однако специалист по связям с общественностью с сожалением отметит, что эти события являются лишь следствием. Компания наверняка не столкнулась бы с ними, если бы руководство фирмы активно разрабатывало стратегические и тактические шаги в сфере связей с общественностью. Последнее предполагает анализ развития компании и внешних условий, в которых она живет и работает, прогнозирование возможных негативных событий и разработку мер по их преодолению.

Существует ряд факторов, которые могут спровоцировать кризис:

* Предположим, анализ ситуации на рынке показывает, что существует возможность быстрого развития конкурента, которому нужно будет пространство для роста. Пусть даже сейчас его шаги не носят враждебного характера, но обязательно надо быть готовым к тому, что агрессия еще последует, и разработать приемы отражения информационных атак. Если же ожидается приход зарубежной компании-конкурента, необходимо разработать грамотную PR-стратегию, позволяющую выжить в условиях жесткого информационного и экономического давления.
* Другим основанием для беспокойства является, как это ни парадоксально, сам факт процветания компании. Если компания динамично развивается, это дает лишний повод конкурентам «подставить ножку». В этой ситуации важно заниматься репутационным пиаром, т.е. активно формировать позитивную репутацию компании и постоянно заботиться о том, что думает по поводу фирмы общественность, что люди знают о миссии вашей организации. Ежедневно задаваться вопросом о том, как работают те или иные связи: с коллективом, со СМИ, с властными структурами, с партнерами.
* Если ваша компания является монополистом на данном рынке, ваш бизнес процветает, а проверки из различных органов случаются все чаще, стоит выяснить, не желает ли какой-нибудь облеченный властью чиновник поставить своего человека во главе вашего бизнеса.
* Если же вы заметили, что происходит активное перераспределение акций вашего предприятия, нелишним будет удостовериться в том, что это не планомерная работа конкурентов с акционерами, направленная на формирование контрольного пакета.

Во многих случаях предпосылки кризиса вызревают внутри компании:

* Так, например, все отношения усложняются в преддверии того момента, когда надо отчитываться перед акционерами. Всегда есть группы недовольных. С ними надо активно работать, выстраивая взаимоотношения.
* Особую осторожность следует проявлять в периоды реорганизаций в компании, при принятии непопулярных мер (увольнении работников или продаже активов компании).
* Если на предприятии число «удобных сотрудников» (люди, с которыми вам прежде всего комфортно, и неважно, что они посредственные специалисты) преобладает над числом «сотрудников для работы» (профессионалы, которых нелегко удерживать, мотивировать, которые готовы спорить, если считают предлагаемый путь решения неверным), то это тревожный симптом.
* Очень опасные факторы — нечеткая структура подчинения и распределения ответственности; переполненность и незаполненность функциональных позиций; применение западных механизмов стимулирования сотрудников, неадекватных российской действительности; нарушение обмена информацией в компании и возникновение «пропасти» между руководством и сотрудниками и т.д. В такой ситуации достаточно «одной искры» извне — изменения экономической ситуации или появления негативной публикации, — чтобы «взорвать» компанию изнутри. Внешнее напряжение передается коллективу, и начинается разрушительный процесс.

Так, одна из крупнейших в стране авиакомпаний пережила сложный момент своей жизни, когда при угрозе снятия первого лица вдруг начали бастовать коллективы: авиадиспетчеры, стюардессы, летчики. Анализ ситуации показал, что сотрудники и руководство были, как несообщающиеся сосуды. Поэтому люди воспринимали директоров как паразитов, впустую тратящих их кровные деньги. Появление в газетах маленькой заметки о возможности замены руководства этой компании взорвало накопившееся внутри коллектива негативное отношение к нему.

Следствием недовольства того же рода часто бывает продажа конкурентам «секретов фирмы».

Если вы всерьез ощущаете, что:

* пробегает холодок во взаимоотношениях с партнерами по бизнесу, и вы никак не можете сформировать однозначную для всех точку зрения на ситуацию и перспективы развития компании;
* взаимодействие в Совете директоров строится по принципу «лебедь, рак и щука»;
* потерян общий язык с коллегами по профессиональным ассоциациям, вашу компанию «забывают» пригласить принять участие в выставке или круглом столе;
* обороты продаж медленно, но верно падают, а старые клиенты уходят;
* текучка кадров огромна, а привлечь квалифицированного специалиста к сотрудничеству с фирмой — проблема;
* принимаемые вами решения не выполняются, а найти крайнего не удается…

Во всех этих и подобных случаях необходимо начать действовать, не дожидаясь, пока проблемная ситуация перерастет в серьезый кризис.

**Что делать?**

Любой конфликт или кризис — результат нарушения информационных связей. Вам предстоит их восстановить, а также наладить процессы информационного обмена с внешней и внутренней средой. Чтобы достичь этой цели, прежде всего проанализируйте ситуацию и выделите основные источники проблем. Определите, исходят ли они из внешнего источника или основная причина — внутренние «изъяны» компании; возникли ли проблемы сами собой или появление «болезни» — результат злого умысла.

Сформируйте рабочую антикризисную команду и разработайте стратегию выхода из сложившейся ситуации. На этом этапе обязательно обратитесь к специалистам, т.к.:

* являясь одним из учредителей, директор компании идентифицируется с фирмой, и очень часто его личные проблемы перерастают в проблемы компании. И наоборот — все проблемы компании становятся его личными. Он эмоционально переживает «болезнь» своего «детища» и потому воспринимает картину происходящего искаженно. Внешние консультанты помогут реально оценить происходящее;
* если ситуация «разрушения» зашла уже очень далеко, внутренних сил может не хватить, а старые связи могут не сработать. PR-агентства же, как правило, имеют налаженные отношения со СМИ и властными структурами;
* PR-консультанты обладают системными знаниями в области коммуникативных технологий.

Консультанты прежде всего вас внимательно выслушают и зададут ряд вопросов. Они попытаются восстановить ясную картину происходящих в организации процессов. Далее последует диагностический этап: эксперты проведут выборочные опросы, наведут справки, оценят реакцию коллектива на их присутствие и поведение топ-менеджеров.

**Пути преодоления внешних кризисов**

Допустим, что причины критической ситуации локализованы во внешней среде. Тогда эксперты будут действовать примерно следующим образом (в зависимости от степени тяжести положения).

* Если ситуацию удалось отследить в момент обострения отношений и спланированная агрессивная акция еще не запущена, они организуют процесс переговоров, выступая при этом в качестве посредников, с целью донести до агрессоров идею неконструктивности войны, результатом которой наверняка будет «потеря лица» обеими сторонами.
* Если ситуация такова, что найти пути сотрудничества переговорным путем не удастся, или информационная атака уже началась, или незаконные действия против компании уже предприняты, пиарщики оперативно мобилизуют связи со СМИ. Совсем не обязательно, что последует серия статей. Иногда один опубликованный документ имеет большую «ударную» силу, чем любая статья.

Так, например, один крупный холдинг задолжал небольшому банку более 20 млн. долл. Для банка это была огромная сумма. Эта ситуация поставила его под угрозу гибели. Был найден простой выход. В основных деловых изданиях банк купил рекламные полосы. Там опубликовали собственно кредитный договор банка с холдингом и одну лишь фразу: «Долги надо платить». Реакция холдинга была молниеносной. Обидчики заплатили не только по договору, но и за то, чтобы банк снял все запланированные публикации такого рода.

Если же критическая ситуация на глазах перерастает в крах, консультанты задействуют связи с властными структурами, привлекая мощное влияние авторитетных фигур: политиков, чиновников, бизнесменов.

**Источник проблем — внутренняя среда компании**

В зависимости от сложности ситуации применяются различные методы ее решения:

**Стратегия вживания в коллектив**

Ситуация. Нарушена структура взаимоотношений, нечетко распределены функции, плохо работают системы мотивации и контроля. Коллектив лихорадят конфликты. Директор неформально относится к работникам, сопереживает своим сотрудникам.

Цель. Постепенно и «мягко» расставить все на свои места, совершив ряд кадровых перестановок и уволив минимальное число сотрудников, не создавая паники или конфликтов. Выстроить гибкую систему мотивации персонала, наладить информационный обмен между подразделениями.

Информирование внешней среды о жизни фирмы. Широкой общественности практически ничего не сообщается либо распространяется идея заботы о профессиональном развитии сотрудников ради удовлетворения запросов клиентов.

Информирование сотрудников. Им ничего не сообщается о реальных целях проводимых опросов, о грядущих преобразованиях. Создается легенда о том, что надо идти в ногу со временем, что просто настало время немного «пригладить» бизнес-процессы. Зачастую организуется манипулятивное ведение планерок, которые начинают не с обсуждения проблем, а с бонусирования, создания позитивного эмоционального климата среди топ-менеджеров.

Инструменты. Внешние консультанты «вживаются» в коллектив. Они проводят анализ движения информационных потоков, в том числе слухов, создавая и распространяя последние. Изучают настроения людей, выявляют неформальных лидеров и формируют позитивное отношение к происходящему, используя их влияние. Запускают процессы командообразования среди руководителей высшего звена.

Команда внешних консультантов. Численность «шпионов» 5–7 человек. Работают они на протяжении 3–5 месяцев.

Стоимость зависит от объема работ и колеблется в пределах 30–70 тыс. долл.

**Крейсерская стратегия**

Ситуация и цели аналогичны предыдущим. Различие в особенностях руководителя. Эта стратегия обычно хорошо воспринимается «директорами-системщиками», которые создают для себя определенный распорядок и живут, неукоснительно следуя ему, ежедневно к определенному часу приезжая на фирму, ежедневно выслушивая доклады заместителей и т.п.

Информация для внешней среды и для сотрудников одинакова: объявляется, что в компании будет происходить постепенная реорганизация структуры, направленная на повышение эффективности работы. Каждый месяц демонстрируются позитивные изменения.

Инструменты. В течение года динамично и планомерно проводится реорганизация, организуется опрос общественного мнения с помощью «горячего» пейджера или ящика для предложений.

Команда консультантов. Численность — 7–10 человек.

Стоимость зависит от сложности ситуации в начале работы.

**Стратегия «Паровоз»**

Ситуация. В структуре компании отсутствует звено. Например, нет отдела маркетинга или отдела распространения. Соответственно, компания дезориентирована относительно внешнего рынка или склад затоварен. Директор же привык работать по-старинке. Он понимает, что нужны изменения в структуре, однако к резким и быстрым переменам не склонен.

Цель. Восполнить пробел, создав новую, молодую команду, которая начнет осуществлять эту деятельность и будет двигать ситуацию изнутри.

Информирование внешней среды. Организуется громкая PR-акция под лозунгом: «Мы активно развиваемся, открыты и готовы к сотрудничеству, обмену идеями, опытом». Проводятся конференции и «круглые столы» с целью сбора информации, анализа опыта, накопленного другими.

Информирование сотрудников. Основная идея: «Директор решил создать данный отдел для того, чтобы шагать в ногу со временем. Задача важная, но сложная. Кто готов пойти туда работать?»

Инструменты. Проводится работа по подбору кадров, тренинги командообразования. Формируется будущее подразделение. Налаживается его взаимодействие со всеми структурами компании.

Команда внешних консультантов состоит из 10–15 человек, а работа длится не менее 3 месяцев.

Стоимость колеблется в пределах 30–90 тыс. долл.

**Точечная стратегия**

Ситуация. Назревает конфликтная ситуация (например, при длительной задержке зарплаты). Необходимо снять накал страстей.

Цель. Спланировать действия, которые поддержат уровень стабильности.

Информирование внешней и внутренней среды. Основная идея: «Мы заботимся о своих сотрудниках».

Инструменты. Обращение к работающим людям. Публикация статей, подчеркивающих значение «маленьких» людей для жизни компании. Действия, оказывающие психологическое влияние на коллектив: «Компания ценит работников, о них заботятся и думают». Сделать подарки, премировать. Интересный выход нашла одна нефтяная компания для разрешения ситуации с буровиками. Молодые мужчины длительное время работают в отрыве от жизни, семьи, развлечений. В какой-то момент начались серьезные эмоциональные срывы и конфликты. Проблема была отчасти снята тем, что буровикам выдали качественную форму с символикой, улучшили бытовые условия и поставили телевизионные «тарелки».

Команда внешних консультантов. Численность 5–7 человек. Работают на протяжении 1–1,5 месяца.

Стоимость порядка 5–15 тыс. долл.

**Стратегия прорыва**

Ситуация. Предприятие развивается стабильно, но медленнее, чем конкуренты. Не работают механизмы мотивации. Неадекватные стратегии продвижения товара на рынке.

Цель. Провести серьезную работу по планированию результата, прогнозированию событий, анализу внешнего рынка, созданию схемы продвижения.

Информирование внешней среды: «Мы осваиваем новый рынок, выводим новую коллекцию и поэтому распродаем старое. Мы гибко реагируем на новые веяния, и у нас есть финансовые возможности сделать это».

Информирование сотрудников: «Ребята, это ваш последний шанс, иначе через год у вас не будет работы».

Инструменты. Активная работа с общественным мнением, разработка рекламной стратегии, организация участия на выставках, проведение презентаций, организация серии позитивных публикаций в СМИ.

Команда консультантов. 15–20 человек (много аналитической работы). Длительность — 3 месяца.

Стоимость 50–100 тыс. долл.

**Стратегия большого события**

Ситуация. Среднее звено «пробуксовывает». Компания нуждается во вливании свежей крови. При этом ожидается большое событие: открытие нового филиала, запуск новой линии. Директор же готов решить одним махом несколько проблем.

Цель. Директор видит необходимость провести серьезные кадровые замены и при этом не хочет превратиться в глазах коллектива в «деспота». Людей надо заменить «чужими руками».

Информирование внешней среды. Основная идея: «У нас огромный потенциал. Новый прилив сил».

Информирование сотрудников. Обычно в один прекрасный день директор объявляет: «Друзья, я уезжаю отдыхать на Багамы. Временно передаю управление команде молодых менеджеров. Это очень известные специалисты, они практически спасли компанию Х от краха».

Инструмент. Оценка персонала. Увольнение сотрудников, не соответствующих требованиям компании, набор новых кадров.

Команда консультантов состоит из 5–7 человек. Длится процедура не более 1–1,5 месяцев.

Стоимость — 15–25 тыс.долл.

**НОС, или стратегия неортодоксальных решений**

Ситуация. Предприятие медленно «загнивает». Новые проекты начинаются, но их реализация тянется так долго, что они теряют всякую актуальность. Люди отсиживаются на работе, прибыль падает, клиенты уходят. Директор — либо человек, которому сильно надоело «это болото», либо азартный игрок.

Цель. Реанимировать ситуацию. Реорганизовать предприятие. Создать соподчинение структур, мотивировать людей и отсечь тех, кто не способен эффективно работать.

Информирование внешнего мира. Основная идея: «Мы разработали ряд ноу-хау и сейчас готовимся вывести их на рынок».

Информирование сотрудников. «В компанию приглашены опытные эксперты, они поделятся идеями, разработают и внедрят новые технологии».

Инструменты. Данная стратегия предполагает постоянное нахождение и применение нетривиальных, нестандартных способов выхода из ситуации. Команда консультантов ускоряет темп жизни. Они встают супервайзерами над всеми ключевыми позициями: начальник отдела маркетинга, начальник производства, начальник отдела продаж и т.д. Перед каждым работником ставят четкие цели и, соответственно, берут обязательство поднять ему зарплату, если задачи будут выполнены. Директор выдвигает невероятно тяжелые для решения задачи: освоить, например, 5–10% рынка за год. Всех «жалобщиков» аккуратно останавливают: «ты все так прекрасно понимаешь, так отлично рассказал, но вот только будь добр, пойди и напиши все это конкретнее. И еще будет неплохо, если ты предложишь, что делать». При этом каждый месяц людей, которые не справляются с темпом, с работой, увольняют.

Команда консультантов (15–20 человек) работает не менее 6 месяцев, чтобы сотрудники компании вошли в ритм.

Стоимость в пределах 50–150 тыс. долл.

**Стратегия кулака**

Ситуация. Компания буквально разваливается на глазах. В среде руководителей высшего звена сформировался антагонистический центр, который будет противодействовать любым попыткам действующего директора изменить ситуацию. Этот центр-«гнойник» уже нельзя вылечить, его надо отсечь. Ситуация настолько серьезна, что нет времени на разговоры.

Цель. Собрать небольшой коллектив единомышленников, понимающих всю сложность ситуации, и спасти фирму от гибели.

Информирование внешней среды о жизни фирмы. «Мы привлекаем инвестиции и готовы к сотрудничеству, мы жестко, активно и эффективно осваиваем рынок. Мы динамичная, развивающаяся фирма. Для нас нет преград».

Информирование сотрудников. Мобилизационный пиар. Директор выступает в роли вождя, собирающего союзников на свою сторону. Он четко заявляет свою линию и приглашает всех, кто желает идти с ним по этому пути. Идея: «Кто не с нами, тот против нас. Кто не выживет, тот умрет».

Инструменты. Серьезная работа по созданию юридической и экономической защиты, поскольку движения будут быстрыми, резкими и в компании может найтись много людей, которые попытаются этому противодействовать: отнять часть бизнеса или перетянуть часть единомышленников на свою сторону. Анализ взаимоотношений в команде топ-менеджеров. Проверка благонадежности сотрудников и увольнение оппозиционеров.

Команда консультантов — 10–15 человек. Работают в течение 1–3 месяцев.

Стоимость колеблется в пределах 50–250 тыс. долл. и зависит от сложности ситуации.

Кроме вышеперечисленных, существуют такие стратегии, как: ресурсосберегающая, глобальная, мобилизационная, тотальная, стратегия «Ромашки», «Гребенки», «Разведки», «Дерева целей (проблем)», «Эффекта края», «Штурмовая», «Осадная», военизированная, канцелярская (бумажная), системная, монархическая, контрпропагандистская, тоталитарная. Могут быть и другие стратегии, разработанные конкретно под вашу ситуацию.

Независимо от того, какая стратегия будет предложена, в компании должен быть разработан «кризисный сценарий», включающий:

* список руководящих работников высшего, среднего и нижнего звена с указанием возможных вариантов их взаимодействия в критической ситуации;
* перечень лиц, имеющих право выступать перед общественностью и СМИ;
* все необходимые материалы и средства для работы антикризисной команды вне рабочего места;
* инструкции для секретарей и сотрудников, устанавливающие, как надо отвечать на входящие телефонные звонки и запросы по электронной почте.

В кризисной ситуации нельзя:

* перепоручать управление ситуацией доверенным лицам и отдаляться от подчиненных. Наоборот, необходимо демонстрировать то, что руководитель разделяет трудности сотрудников. Ситуация не должна представляться им безнадежной;
* доводить ситуацию до такого момента, когда у оппонентов не остается «пути отступления», возможности изменить свои намерения и «сохранить лицо». Такое положение приводит людей к отчаянию, а в этом состоянии легко пойти на крайние меры, вплоть до убийства;
* полагаться на то, что все проблемы удастся решить кулуарно. Безусловно, попробовать встретиться с оппонентом и мирно договориться можно. Но если переговоры не дают результата, необходимо принять серьезные меры. В этом случае чем быстрее проблема будет представлена общественности в истинном свете, тем меньше шансов у оппонентов применить недобросовестные методы;
* обращаться к тем СМИ, которые опубликовали критические материалы, и выяснять отношения, почему была напечатана негативная информация;
* идти по пути экономии средств. Сейчас на рынке много компаний, предлагающих услуги в области антикризисного пиара. Но если компания маленькая, то она, безусловно, может предложить отличные идеи. Последних, однако, зачастую бывает недостаточно, поскольку для разрешения сложных ситуаций необходимы связи во властных структурах, влиятельность;
* останавливать PR-кампанию;
* бросаться в крайности: оставлять все как есть и думать, что все само собой образуется. Или поступать противоположным образом: «всех уволить и купить новых».

**К кому обратиться за внешней консультацией?**

Большое количеcтво компаний предлагает свои услуги в области PR. Среди самых серьезных и профессиональных команд специалистов можно назвать такие PR-агентства, как «Тайный советник», «Михайлов и Партнеры», «Старая площадь», КГ «Треугольник», «ИМИДЖ-Контакт», «PRP-Групп», «ИМА-консалтинг»1 и т.д.

**PR-технологии — мощный инструмент влияния**

Компания «Сибирский алюминий» очень быстро стала монополистом на своем рынке, поглотив ряд компаний. Как это произошло? Когда руководство СИБАЛа поставило задачу завоевания рынка, стало очевидно, что легко этот рынок им монополизировать не удастся — борьба будет долгой и беспощадной. Осознав это, руководство компании выделило в качестве приоритета налаживание отношений со СМИ, с общественностью, с властными структурами. Над этими задачами работал отдел, по численности сравнимый только с отделом, занимавшимся экономическими вопросами. Руководители СИБАЛа не только не жалели на это дело денег, но вкладывались в PR максимально. Это дало свои результаты. Успешно прошла компания по захвату «Сибирским алюминием» Качканарского ГОКа, одного из крупнейших горно-обогатительных комбинатов в России и в мире. Если бы «Сибирский алюминий» попытался захватить Качканарский ГОК сугубо экономическими методами, эта операция могла бы провалиться. А если бы и удалась, то обошлась бы очень дорого — почти в миллиард долларов. Но СИБАЛ использовал другие методы. Была организована PR-компания, которая, по некоторым сведениям, обошлась «Сибирскому алюминию» в 450–500 тыс. долл. В итоге Качканарский ГОК был передан СИБАЛу. Что же сделали пиарщики «Сибирского алюминия»? Публично подвергли сомнению результаты приватизации ГОКа, обнародовали серьезные промахи в управлении, привлекли на свою сторону всех региональных лидеров и создали такую ситуацию, когда представители бизнес-общественности при встречах с руководителями Качканарского ГОКа стыдились им подать руку.

Эта история наглядно показывает, что нельзя недооценивать СМИ, не обращать внимания на то, что говорят или пишут о компании и ее руководстве, и надеяться только на свои прежние связи, свою «укорененность» в элите.

**Контрольные вопросы:**

* 1. **Охарактеризуйте «крейсерскую» стратегию**
  2. **Охарактеризуйте стратегию кулака**
  3. **Охарактеризуйте НОС, или стратегию неортодоксальных решений**

**Тема 8. Консалтинг в финансовой сфере и IR (Investorrelations).**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | |  | | --- | | *Финансовый PR становится все более актуальным Джон Дальтон, директор Лондонской Школы PR, выделяет около двадцати различных направлений в деятельности, которую мы обычно называем одним словом "PR". Среди этих двадцати направлений выделены финансовые отношения и отношения с инвесторами.* | | |

## Создание среды

Уходят в небытие времена, когда запросы клиента на PR-услуги сводились только к заявлению: "сделайте мне красиво". Работа самого агентства в таком случае заключалась в следующем: сначала сформулировать за клиента, что же именно ему нужно. Затем убедить его в том, что нужно именно это. Далее - предложить способ достижения "этого", и под занавес - доказать правильность своего выбора. Формулируя за клиента его цели и нужды, PR-агентства наработали "стандартный вариант", который подразумевает следующие виды привычных PR-технологий: информационная поддержка, презентация компании или продукта, консультирование, мониторинг и т. д. Однако в последнее время клиенты агентств начинают тесно увязывать PR-услуги и достигнутые в своем бизнесе результаты, предлагая свои варианты PR-кампаний.

Финансовый PR как раз и имеет своей целью достичь определенного "результата в бизнесе". Здесь усилия PR-службы сосредоточены на создании и поддержании наиболее благоприятной внешней среды для тех или иных шагов клиента в финансовой сфере. Задача для агентства по развитию общественных связей в этом случае может быть сформулирована так - создание условий для достижения финансового результата.

Финансовый PR несколько отличается от investment relations, поскольку тут далеко не всегда речь идет о привлечении клиентом денег в свой бизнес. В какой-то мере это вопрос терминологии, а не практики, поскольку провести четкую границу удается не всегда. Скажем, наиболее распространенный пример финансового PR - работа по снижению либо повышению стоимости акций компании-клиента. В принципе, он не так уж далек от investment relations. Но, во-первых, сегодня высокая активность на фондовом рынке вряд ли возможна, и неизвестно, сколько еще времени пройдет, пока ситуация изменится. Поэтому сейчас и PR-агентствам, и их клиентам приходится изобретать новые способы и новые технологии. Причем изобретать практически на пустом месте, поскольку абсолютное большинство западных примеров касается именно фондового рынка.

Один из наиболее ярких примеров из области финансового PR относится к лету 1996 года. Тогда одна российская компания подготовила презентацию и запуск весьма крупного проекта. Естественно, компания была заинтересована в его успешном старте, в том, чтобы на него обратили максимальное внимание. Ситуация, как помните, была не самая благоприятная. Президентские выборы с малопонятным почти до самого конца исходом делали любую дату невыгодной. Назначить презентацию до выборов - а вдруг победят коммунисты и тогда будет не до крупных бизнес-проектов? После выборов - если победят коммунисты, то смотри выше, а если Ельцин, то все моментально успокоятся, расслабятся и разъедутся отдыхать, как и положено в июле-августе. И вот, после первого тура, в самом конце июня, PR-консультанты предложили парадоксальное решение - презентовать проект 4 июля, на следующий день после второго тура голосования. Самый, на первый взгляд, "дохлый день", да к тому же понедельник. И, тем не менее, результат оказался выше любых прогнозов - о проекте рассказали практически все СМИ, которым была предоставлена информация. На проект обратили внимание - причем сразу и одновременно - практически все, кому он был потенциально интересен. Информационный выход в принципе оказался намного выше, чем мог быть в обычной ситуации.

Причина - точность расчета. В конце июня стало понятно, что Ельцин победит. Следовательно, оставалась только одна опасность - общая информационная апатия после выборов. Непреодолимой эту опасность, похоже, сочли практически все. А потому 4 июля на лентах кроме итогов выборов ничего не было, и когда появилось сообщение о проекте, его расхватали как горячие пирожки: нельзя же делать выпуски новостей и газетные полосы из одного только: "54 - за Ельцина, 41 - за Зюганова". Конечно, это не чистый финансовый PR, но удачная акция обеспечила главное - рост котировок и спроса на акции компании.

Эта услуга по сути своей - одна из обязательных технологических составляющих любой схемы, реализуемой с целью изменить финансовое или, шире, рыночное положение компании (либо группы компаний). Применительно к поставленной таким образом задаче формирование благоприятной среды сводится к следующим действиям:

\* Прямая доставка информации, работающей на снижение/повышение стоимости компании-клиента либо структур, в которых она заинтересована;

\* Блокирование информации, способной помешать реализации общей схемы действий клиента;

\* Обеспечение компании-клиента информацией об отношении внешнего мира и отдельных целевых аудиторий к планируемым шагам;

\* Подготовка рынка - сначала косвенная, затем прямая - к появлению на нем новых игроков (либо к уходу или слиянию старых).

## Кому выгодно

Очевидно, что в ближайшее время мы будем иметь дело с растущим числом слияний, ликвидаций, с возникновением новых экономических союзов, наконец, с перераспределением собственности как таковым. В начале 90-х обеспечение этих процессов и формирование нужного к ним отношения происходило путем "отстрела". Есть надежда, что сегодня возобладают несколько иные методы, в том числе и финансовый PR.

Финансовый PR остро необходим в процессе предпродажной подготовки, когда предприятие или компания покупаются с одной лишь целью - привести их в порядок и продать подороже. В данном случае формирование благоприятного имиджа само по себе никаких задач не решает, поскольку будущему покупателю интересны не хорошие статьи в прессе, а финансовые показатели. С другой стороны, PR-работа вполне может сыграть на решение частных проблем (снять общий негативный фон, содействовать урегулированию некоторых финансовых проблем), а затем через наращивание интереса к предприятию играть на повышение конкуренции при его покупке и, стало быть, на рост продажной цены.

Помимо этого, финансовый PR вполне эффективен в работе по повышению либо понижению котировок долгов (технологически это то же самое, что и информационная игра на фондовом рынке) или, допустим, по блокированию недружественной информации, которая может помешать клиенту достичь каких-то конкретных результатов.

Финансовый PR - деятельность, требующая высокой квалификации и знания бизнеса. Следовательно, развитие этой технологии будет стимулировать становление нормального российского PR-рынка и очищение его от весьма еще многочисленных "жучков". Кроме того, технология финансового PR объективно интересна PR-агентствам, поскольку, в отличие от многих стандартных и более распространенных PR-приемов, она выводит агентство на более высокий профессиональный уровень.

**Контрольные вопросы:**

* 1. **Охарактеризуйте финансовый PR.**
  2. **Чем банковский PRотличается от финансового**
  3. **Что такое IR.**

**Тема 9. Консалтинг в сфере Маss-Media (отношений со СМИ).**

# Построение отношений со СМИ, налаживание контактов с журналистами

Для чего компании налаживать отношения с журналистами? Вопрос, казалось бы, тривиальный – для того, чтобы они писали о компании и писали хорошо. Но как этого добиться: уговорами, просьбами, подарками, а может быть, тайком предлагая деньги? У порядочного PR-агентства есть только один совет: добиться внимания СМИ можно постоянной и профессиональной работой.  
  
Стать на место журналиста и стараться угадывать его профессиональные потребности и ожидания – задача PR-агентства. Оно должно преподнести компанию, как источник интересной и значимой информации, ведь цель журналиста – находить именно такую информацию и доносить ее до читателя. PR-агентство облегчает журналисту его без того нелегкий «хлеб», предлагая информацию и темы для статей и репортажей. И журналист, как любой нормальный человек, скорее пойдет по пути наименьшего сопротивления и использует информацию от PR-специалистов, если только она удовлетворяет его требованиям. Знание этих требований – специфика работы PR-агентства, а поэтому при профессиональной долгосрочной (это нужно подчеркнуть) работе его сотрудников, ваша компания сможет превратиться из неизвестной для журналиста организации в компанию-лидера мнения, когда пишущая братия будет обращаться за комментариями именно к представителям Вашей компании.  
  
Компания может и сама налаживать контакты со СМИ, но «с нуля» это занимает много времени – несколько месяцев, а то и годы. При работе с PR-агентством этот процесс можно считать пройденным, потому что агентство уже давно находится в постоянном контакте с журналистами.  
  
Единственное, что следует помнить при работе с PR-агентством, - оно не «организует статью», а только предлагает журналистам информацию или же темы. Мы не можем ничего гарантировать, потому что решение о написании статьи принимает сам журналист, а давить на него мы не имеем права.

Рассмотрим правильную цепь действий по работе PR-специалиста со СМИ.

Создание информационных поводов.

Чтобы о вас написали, сказали в телесюжете и т.д., вы должны вызвать интерес. Причем именно у того СМИ, которое хотите использовать. Если к нам в БДГ придет человек, продвигающий технологию производства систем очистки нефтепроводов высокого давления от накипи, с горящими глазами и полной уверенностью в том, что его дело интересно каждому простому (ну или каждому деловому) белорусу, мы, конечно, угостим его кофе. Но станем ли мы писать подробно о его технологии? Другое дело, если он обратится в специализированный журнал.

Информационный повод – это некое событие, новость, к которой теоретически питает интерес аудитория того или иного СМИ. Не все компании способны осознавать важность работы над информационным поводом. Вот основные атрибуты информационного повода:

— близость темы аудитории данного СМИ;

— наличие у темы объективной общественной значимости хотя бы для аудитории данного СМИ;

— наличие перспективы дальнейшего развития темы (лучший вариант – цепочка информационных поводов);

— возможность привязки темы к прежним публикациям (мы не можем ни с того ни с сего начать говорить о совершенно незнакомых читателю или щзрителю вещах – в этом лучае придется потратить время на маленький ликбез).

Но допустим, информационный повод создан. Он устраивает и компанию, и редактора. Что дальше?

**Формирование информационного поля.**

PR-специалист должен четко осознать, что срабатывает на общественное мнение только серия публикаций. Серия публикаций в разных изданиях по одному информационному поводу формирует информационное поле – среду, в которой каждый новый информационный повод “приживается” все более благоприятно.

Вспомните, много ли мы раньше говорили о мобильной связи, скажем, еще лет 5 назад? Сегодня на эту тему существует четкое информационное поле, живущее практически независимо от нас. Но это сильный пример, поскольку тема более чем актуальна для рынка. А если взять тему информационных технологий –сферы дорогих и труднопродвгаемых услуг, здесь мы заметим другую закономерность: компьютерщики даже в период жесткого кризиса 1999—2002 годов не снижали информационной активности. Потому что ее снижение для них было смерти подобно – сначала им пришлось долго формировать спрос с помощью создания специальных сложных информационных полей, а затем создавать новые поля, чтобы этот спрос удержать. Потому что сами по себе компьютерные технологии без дополнительного информационного продвижения темы не могут стать массовыми, незаменимыми. Кстати, белорусские ИТ-компании свою информационную активность явно снизили, и к добру их это не привело.

**Управление и корректировка информационных полей**

Создав информационное поле, его необходимо взлелеять. На этом этапе PR-специалист переходит к работе с журналистами и редакторами, к прямым личным контактам. И чем систематичнее будут эти контакты, тем полнее будет наливаться информационная поросль вокруг вашей компании. Информационное поле должно постоянно контролироваться, потому что даже если с вашей точки зрения все в порядке и о вас постоянно пишут и снимают телесюжеты, в любой момент ситуация может измениться, и вы и сами не заметите, как имидж вашей компании приобретет совершенно не знакомые вам доселе черты. Часто такая беспечность приводит к поражению в информационном сражении с конкурентами.

**Основные вопросы при взаимодействии со СМИ**

Общение со СМИ — это психологически вредная и тяжелая работа. Для большинства людей. Для пиарщиков как меньшинства людей это работа приятная. Потому что если пиарщику неприятно само по себе общение, он наверняка ошибся с выбором профессии и должен сменить в экстренном режиме.

Общение с представителями СМИ должно быть заранее четко регламентировано самим PR-специалистом. Вот основные вопросы, на которые, прежде чем звонить (а лучше — лично встречаться с журналистом или редактором) наш пиарщик должен иметь четкие ответы:

|  |  |
| --- | --- |
| Задача | ПОЧЕМУ надо сказать, сообщить. Разъяснить |
| Адрес | КОМУ это должно адресоваться в первую очередь |
| Сообщение | ЧТО именно необходимо сообщить или разъяснить |
| Время | КОГДА лучше всего это сообщить или разъяснить |
| Цель | Что должно измениться после сказанного, разъясненного. Как должна быть мотивирована ваша аудитория |

Ответьте на эти вопросы и идите к тому, кто вам нужен. Пиарщик не должен ошибаться с адресатом. Не спешите звонить главному редактору, потому что он главный и все решает. Изучите структуру СМИ (это обязанность пиар-специалиста) и выясните, кто из журналистов занимается вашей темой. Это половина успеха, потому что безадресные пресс-релизы и приглашения маршрутизируются в 90% случаев одинаково: в мусорную корзину.

Важный вопрос – личное общение. Мне знакомы несколько профессиональных пиар-менеджеров, на примере которых можно сформировать образ профессионального пиарщика. Это человек, который способен не просто общаться, а делать это искренне. Это человек, который знает. Чем лично он и его информация могут быть полезны журналисту и его изданию. Это человек, который на пресс-конференции, где сидят 100 журналистов, точно знает, как зовут каждого из них, даже если знакомство состоялось за 10 минут до начала пресс-конференции. Наконец, это человек, который способен в самые короткие сроки информационно обеспечить любой запрос журналиста, потому что каждый такой запрос, то бишь проявление журналистского интереса к компании, – это уже алмаз для пиарщика, а работа по его огранке и превращению в бриллиант — это и есть каждодневный труд специалиста по связям с общественностью. Бриллиант, о котором я говорю, это общественное мнение о вашем бизнесе. Бриллиант получается из алмаза — интереса общественности к вашей компании. А алмазы добываются из земли путем упорной работы с применением лопат и другого шанцевого инструмента. Тяжелой, непростой, вредной, но необходимой обществу.

**Систематичность – основа успеха в PR**

Часто спорят о соотношении рекламы и PR. Мы сегодня не будем этого делать, скажем лишь, что некоторые рекламные технологии в силу особенностей их психологического восприятия весьма актуальны и для PR. Одна из таких вещей – систематичность. Общеизвестно, что однократный выход рекламного объявления практически не дает эффекта (если только это не объявление о какой-нибудь вакансии типа “крупной компании требуется директор, опыт работы необязателен, знание иностранных языков не приветствуется, высшее образование нежелательно), необходимо повторять его,чтьобы добиться оптимального отзыва. В PR это правило работает безотказно. Ни один журналист не обязан всегда помнить о вас, вашей компании и ее проблемах. Икакие личные отношения не могут существовать в благополучном виде без постоянной подпитки новыми встречами и контактами. Да и информационно не активная компания мало чего сможет добиться в плане формирования общественного мнения о себе. Поэтому что PR-взаимодействие со СМИ – это не написание пресс-релизов (жаль, что нет времени на эту тему, потому что пресс-релизы – это тоже большая проблема и большое искусство), это систематическая работа по созданию и проведению информационных кампаний.

**Классификация ИК в СМИ**

По целям — Стратегические (далеко идущие цели) и тактические (мидж, поддержка программ)

По продолжительности -- Долгосрочные и кратковременные

По массированности -- Массированные и отдельные

По охвату, масштабности -- Глобальные и локальные

По направленности – массовое, индивидуальное, групповое, обыденно-практическое сознание

Любое обращение PR-специалиста в СМИ – это в идеале элемент информационной кампании, в которой роли распределены заранее и пиарщик четко представляет себе, что было до обращения и что последует за ним, какое продолжение будут иметь его отношения с журналистом и средством массовой информации и т.д.

Формировать информационные кампании удобнее всего пошагово. Перечислю основные шаги.

определение целей кампании

определение вида кампании сообразно целям

создание плана кампании (акции, публикации, встречи и др. мероприятия), распределение ролей СМИ (ТВ, радио, пресса, интернет-СМИ)

определение ресурсов и способов их контцетрации в кампании (финансовых, технических, а главное – людских)

формирование системы обратных связей (подготовка к добыче алмазов – проявлении интереса к компании со стороны СМИ)

реализация информационной кампании согласо плану и ресурсам;

оценка эффективности информационной кампании, фиксация положительного и отрицательного опыта для учета в дальнейших кампаниях.

Особенно хотелось бы обратить внимание, что все эти шаги должны иметь письменное выражение. Это как минимум дисциплинирует, а на самом деле обеспечивает инфопрмационной кампании успех. Удачно проведенная информационная кампания в СМИ – это большие деньги, идущие в доход вашего бизнеса. Не ленитесь писать планы, бумага, Word и Excel ничего никогда не забывают, в отличие от простого человеческого мозга.

**Критерии профессионального PR-материала**

Прежде чем начать разговор о профессиональном PR-материале, хочу остановиться на очень важном вопросе. Материал освещает событие. Поэтому

Чем отличается PR-событие от просто события?

Важный вопрос. Я предлагаю для ответа на него разделить журналистику на следующие виды: констатирующая или новостная, аналитическая и мотивирующая. Возможно, кому-то покажутся не совсем корректными предложенные термин, но по сути такая классификация верна. Они расположены по мере возрастания сложности. Констатирующая журналистика – это новости, она повествует о том, что произошло. Аналитическая – это продолжение констатирующей: событие. Которое произошло, анализируется и оценивается. Мотивирующая журналистика — это отдельный пласт. Сама по себе она не существует (пожалуй, низшее ее проявление – это простые рекламные статьи-зазывалки), а является дополнением к первым двум видам журналистики. И отличие очень простое: после прочтения мотивирующего текста вы понимаете, как вам действовать и что делать, у вас возникает собственная оценка ситуации с готовностью к тем или иным действиям. PR-событие – это как раз и есть такое событие, на основе которого возникают мотивирующие тексты. Каждое такое событие имеет четкую цель: мотивировать аудиторию к тем или иным действиям.

PR-материал (а в основном это текст) должен быть мотивирующим. И это главный атрибут материала. Текст должен содержать информацию об информационном поводе, возможно, оценку этого информационного повода компанией в лице кого-то из топ-менеджеров и давать достаточно четкое понимание того, что, собственно, со всем этим делать.

PR-материалы могут быть разными по жанру: пресс-релиз, аналитическая статья, рейтинг, интервью с топ-менеджером, интервью с представителем целевой группы, проблемный очерк. В идеале PR-специалист должен владеть журналистским мастерством на достаточно высоком уровне, уметь создавать тексты.

Мы слишком мало значения придаем важности письменного текста в работе. А письменный текст дисциплинирует нашу мысль, не дает ей убежать в дальние дали и не вернуться оттуда, требует от нас предельной конкретности. Кстати, совсем забыл о самом важном – PR-специалист – это человек, который умеет создавать письменные тексты. Отнеситесь к этому как к аксиоме, потому что неумение облечь идею в письменное выражение это фактически то е самое, что неумение и неаккуратность при огранке алмаза: вы его в результате расколете либо повредите, а значит, потеряете не просто большие, а очень большие деньги. Возможно, как раз по этой причине в отдельных компаниях PR-специалисты постепенно становятся менеджерами по продажам или кем-то еще.

С другой стороны, настоящие PR-менеджеры на всю жизнь остаются PR-менеджерами. Даже если официальное название их должности в компании звучит как генеральный директор или президент. Только представьте себе, какой успех может иметь компания, президент которой – хороший PR-менеджер. За примерами далеко ходить не надо: Билл Гейтс (Microsoft), Крейг Барретт (Intel), Берндт Пишетцридер (Volkswagen) — все эти люди — PR-менеджеры до мозга костей. И их бизнес никак нельзя назвать угасающим или неудачным.

PR-специалист должен уметь по достоинству оценить свой и чужой тексты, создать тот или иной текст для той или иной цели или мотивировать журналиста на создание необходимого по жанру и содержанию текста. Если вы хотите, чтобы в издании что-то вышло, пришлите туда подходящий текст. Если это радио – будьте лаконичны, если новостная ежедневная газета – будьте конкретны. Помните, что редакторы и журналисты ленивы или заняты собственной работой. Представьте себе, что они поставят ваш пресс-релиз в том виде, в котором он вышел – устроит ли это вас? Либо поленятся (побоятся) редактировать его или сокращать – и вообще ничего не опубликуют – останетесь ли вы этим довольны?

Помимо стандартной рассылки пресс-релизов в каждом конкретном случае пиарщик должен поинтересоваться тем, что именно интересно журналисту. Систематическая работа со СМИ предусматривает постоянные контакты с журналистами, личные отношения с ними. Если вы PR-менеджер, вы должны быть интересны журналистам лично и через себя транслировать интересы своей компании. Способны ли вы жертвовать собой, раздавать себя по кусочкам журналистам и редакторам, лично воспринимать проблемы своей компании и лично же их транслировать? Способны ли вы принимать людей (потому что журналисты – это прежде всего люди, и весьма непростой организации) такими как они есть и быть искренними с каждым из них? Хорошая ли у вас память на имена? Умеете ли вы создавать тексты? Готовы ли вы быть общественным человеком? Если да – вы прирожденный пиарщик. Но таких мало. Чаще люди развивают в себе недостающие качества, будучи мотивированы – потребностью в профессиональном росте или личным стремлением к совершенству. Так или иначе, но я с удовлетворением для себя отмечаю, что едва ли не с каждым месяцем у меня становится все больше конкурентов – профессионально ориентированных PR-специалистов. А это явный симптом того, что престиж профессии постепенно, но неуклонно растет.

**Контрольные вопросы:**

* 1. **Медиа-рилейшнз: особенности и перспективы развития**
  2. **Формирование информационного поля**
  3. **Назовите критерии профессионального PR-материала.**

**Тема 10. Событийный PR и коммуникационный аудит (консультации при разработке PR-кампаний, PR-событий, акций и оценка эффективности).**

Вначале рассмотрим технологию создания PR-событий. По методу создания события можно условно разбить события на пять типов:

1. Умышленно созданные.

2. Случайные.

3. Плановые.

4. Присоединенные.

5. Выдуманные.

Умышленно созданные события – это нечто сделанное специально для Public Relations. Функционально это может быть абсолютно никому не нужно. Главная цель таких событий привлечение внимания общественности, а точнее целевой аудитории. Типовые умышлено созданные события:

1. Соревнование. Любые виды спортивных соревнований. Лучше если данный вид соревнования будет как-то связан с товаром. Любые чемпионаты: по картам, детским играм, компьютерным играм и т.п.

2. Конкурс. Лучше если конкурс будет являться общественно полезной акцией, преследующей какие-то полезные для региона цели. Например, конкурс фотографов местных газет, конкурс детских рисунков, конкурс винных продуктов, конкурс магазинов, конкурс продавцов, конкурс на лучшую идею и т.п.

3. Создание чего-то нового, чего никто ранее не делал. Изобретение нового продукта, изобретение новой технологии, создание нетрадиционной рекламной акции, написание книги, установление рекорда. Нетрадиционные методы ведения бизнеса, нечто очень оригинальное и нетрадиционное, что вы используете, а никто (или почти никто) до вас не делал.

4. Общественно значимые акции. Например, все виды акций направленных на борьбу со СПИДом, с проказой, с безграмотностью населения, с низким качеством дорожного покрытия, с пробками на дорогах, на борьбу с повышением цен, с загрязнением окружающей среды, с низким качеством товаров конкурентов, с высокими налогами, борьба с квартирными грабежами, с преступностью, с пьянством ит.п. Постройка новой церкви, школы, мемориала. Фестивали, концерты, митинги. Сильные скидки и подарки.

5. Конференции.

Случайные события – это те, которые произошли сами по себе, однако вы смогли их использовать для PR-целей. Обычно для таких событий самое главное их вовремя заметить и суметь придумать способ использования такого события. Очень часто такими событиями являются мелкие и крупные неприятности. Главное, чтобы их масштаб позволял привлечь к ним региональную общественность, а их содержание не портило ваш имидж. К случайным событиям относятся: автомобильные аварии, затронувшие интересы предприятия, смерть членов администрации (если предприятие крупное), случайный крупный заказ или посещение офиса известным лицом. Иногда случайные события оказываются мощным средством PR. Поэтому важно постоянно наблюдать за всеми событиями, происходящими вблизи предприятия и на нем. Если в списке этих событий встречается нечто заметное, то нужно рассмотреть данное событие как вариант для PR-кампании.

Плановые события – это те, которые происходят в рамках традиционного бизнес плана фирмы. Иногда открытия нового филиала или начало выпуска нового продукта могут быть интересны не только работникам предприятия, но и более широкой общественности. Если это не совсем так, то вы можете увеличить значимость данного планово события путем комбинирования его с другими видами событий. Общее правило для большинства плановых событий: «чтобы добиться максимального результата нужно обязательно дополнить плановое событие несколькими умышленно созданными и присоединенными, так как само по себе плановое событии может оказаться недостаточным для создания общественного резонанса.»

**Типовые плановые события:**

1. Открытие нового офиса, магазина или филиала.

2. Выпуск нового продукта.

3. Завершение разработки новой технологии.

4. Заявление о бизнес намерениях.

5. Начало нового проекта.

6. Окончание проекта.

7. Изменение цен.

8. Изменение объема производства.

9. Изменение маркетинговой стратегии.

10. Изменение технологии производства, технологии оказания услуг и т.п.

Присоединенные – это события, присоединяющие вас (или ваш продукт) известному объекту. Таким объектом может быть: человек, животное, здание или предмет, общественно событие. Важно, чтобы этот объект был общеизвестным. Чтобы присоединиться к этому объекту нужно всего лишь сделать событие «имеющее отношение» к данному известному объекту. Типовые присоединенные события:

1. Встреча вашего директора и известного человека. Посещение вашего офиса известным лицом. Публичное использование вашего товара известным лицом.

2. Вы публично дарите что-то известному человеку.

3. Заявляете в суд на известного человека.

4. Являетесь спонсором известного человека.

5. Являетесь спонсором реставрации известного здания.

6. Дарите известную картину в музей.

7. Покупаете известное здание, предмет и т.п.

8. Устраиваете рекламную акцию в близи известного здания.

9. Как-то участвуете в Юбилее страны, города и т.п.

10. Как-то участвуете в общеизвестном событии.

11. Спонсорство фильма, в котором использован образец вашей продукции.

12. Интервью у известного человека, который говорит что-то о вас.

Выдуманное событие – это событие порожденное человеческим мозгом.

Типовые варианты подобных событий:

1. Рассказ (статья в газете, книга, телефильм, радиопередача, фильм и т.п.) о технологии производства вашей продукции.

2. Рассказ об интересном сотруднике, работающем в вашей фирме.

3. Рассказ о продуктах аналогичных вашему.

4. История вашего продукта, здания офиса и т.п.

5. Оригинальная идея.

6. Придуманный случай.

7. Интервью со специалистом.

Обычно используется не одно, а несколько событий одновременно. Какое-то одно событие становится главным, а все остальные дополнительными. Это позволяет растянуть действие PR-кампании на длительный срок. Только растянутая на максимальный срок PR-кампания способна принести ощутимые плоды. Разовая акция, как правило, ничего не приносит.

Чтобы событие могло заинтересовать общественность оно должно быть либо уникально, либо актуально (либо и актуально и уникально одновременно). Уникальность определяется по принципу: как часто данное событие происходило раньше в данном регионе. Актуальность определяется по принципу: какого количества людей данное событие касается.

Какую информацию можно упаковать в событие?

1. В событие можно упаковать данные позволяющие увлечь будущего клиента товаром.

2. Простое напоминание о существовании вашей торговой марки.

3. Также в событие можно упаковать какие-то идей, способствующие сбыту товаров определенного типа. Такая информация не стимулирует сбыт конкретно вашего товара – она увеличивает сбыт всех аналогичных товаров.

4. Информация придающую вашему товару определенный имидж.

Как сделать ваше событие достоянием общественности?

В PR содержится очень много технологий распространения информации. Рассмотрим наиболее распространенные. Информацию можно распространять через СМИ (средства массовой информации). Данный вид деятельности обычно называется Паблисити. Распространенное заблуждение заключается в том, что предприятия часто пытаются делать много пресс-конференций, думая, что этим они привлекают внимание СМИ или оплачивать работу журналистов. В тоже время основная функция СМИ – это сообщение новостей. Следовательно, для привлечения СМИ нужны новости.

Наиболее правильная схема работы со СМИ следующая:

1. Вначале создается общественно значимое событие (или несколько событий).

2. Затем информация о событии рассылается в информационные агентства.

3. Если событие действительно значительно, то можно провести пресс-конференцию. Однако если значительность события минимальна, то пресс-конференция не нужна. Проводить пресс-конференцию без события нежелательно.

4. Затем ваши журналисты сочиняют заметки о событии и распространяют их в газетах. Вы также можете отснять видео репортаж и предложить его телевидению. С радиостанциями поработают информационные агентства.

5. После этой работы можно ожидать реакции СМИ. Обычно они звонят в ваш офис и уточняют данные. Они также могут приехать и собрать информацию на месте.

В каком виде подавать информацию?

В информационные агентства данные нужно подавать в виде пресс-релизов. Фактически пресс-релиз – это интересно написанная статья с намеком на сенсацию. Также там нужно указать координаты для связи и поставить подпись руководителя организации. Пресс-релизы желательно высылать по факсу и электронной почте. Также можно использовать курьерскую рассылку. Последнее особенно эффективно, если к пресс-релизу придаются какие-то дополнительные материалы.

В газеты и журналы также можно попытаться послать пресс-релизы. Однако это обычно не приносит результатов, так как российские СМИ везде видят скрытую рекламу, за которую надо срочно взять немного денег. Лучше всего подавать туда материалы от лица независимых корреспондентов. Естественно нужно замаскировать рекламный подтекст. Типовые способы осуществления этого следующие:

1. В статье рассказывается не про одну организацию, а про несколько предприятий

2. Интервью с известным человеком, который упоминает важную для вас информацию.

3. Рассказ о неком абстрактном продукте без конкретизации.

4. Подача информации от лица общественной организации или общественного движения.

5. Подача информации в негативном ключе.

6. Рассказ о каком-то некоммерческом событие и упоминание вашей продукции в этом контексте (например, логотип на фотографии).

7. Ваша продукция мелькает в телевизионном репортаже. Можно просто попытаться разместить свой продукт или логотип в местах, где будут происходить телевизионные съемки.

Посылать эти статьи нужно главному редактору, от лица независимого репортера по факсу, электронной почте, а также, если это возможно, с курьером.

Существует несколько типовых способов доставки информации на телевидение: 1. Если событие замаскировано под общественное, можно предложить информационным выпускам, а также передачам, специализирующимся на подобных событиях.

2. Про некоммерческое событие можно просто отснять готовый репортаж предложить его информационным выпускам. Под готовым репортажем подразумевается видео съемка.

3. Через информационные агентства.

4. Через государственные структуры.

5. При помощи пресс-конференции.

Для телевидения очень важно, чтобы ваше события обладало интересным зрелищным рядом (чтобы было на что смотреть). Поэтому необходимо позаботиться об этом. Чем более зрелищное событие, тем больше шансов у него попасть на TV.

Методы проведения пресс-конференция и общение со СМИ.

Для того, чтобы провести успешную пресс-конференцию нужно позаботиться о следующих вещах:

1. Создать значительное событие.

2. Подготовить речи для участников пресс-конференции.

3. Подготовить «декорации».

4. Создать готовые статьи всех форматов и под видом пресс-релизов раздать их представителям газет и журналов. Также желательно приложить к ним фотографии в реальном и электронном виде.

5. Хороший банкет для представителей СМИ.

Хотя кажется невероятным, что в вашу фирму придут брать интервью у директора или кого-то другого, тем не менее, после обращения в информационные агентства это становится возможным. Однако надо уметь общаться с представителями СМИ. Дело в том, что это общение существенно отличается от стандартного общения между людьми. У этого вида общения существуют свои правила, которые обязательно нужно соблюдать, чтобы добиться в этом деле успеха. Знаменитый американский пиарщик Честер Бургер рекомендует соблюдать следующие 10 правил при общение с журналистами:

1. Говорить надо с точки зрения публики, а не компании. Не использовать профессиональный язык.

2. Нужно говорить «я», а не «мы», когда это возможно.

3. Если вы не хотите делать какое-то утверждение, то не делайте это. Нельзя говорить что-то не для печати (если конечно не планируется, что это будет все равно размещено).

4. Заявите наиболее важный факт в начале.

5. Не спорьте с репортером. Репортер ищет интересную историю. Если репортер прерывает вас, то это не грубость. Это прием означающий, что репортер неудовлетворен ответом.

6. Если вопрос содержит оскорбление или имеет наступательный характер или же просто использует слова, которые вы не любите, то не повторяйте эти слова, даже отрицая их. Репортеры часто стремятся поместить слова в рот предмета интервьюируемого.

7. Если репортер задает прямой вопрос, то он имеет право на развернутый ответ, а не на ответ «да» или «нет».

8. Если кто-то не знает ответа на вопрос, то он должен ответить, что я не знаю, но узнаю для вас. Однако если просто ответить: «я не знаю», то это может показаться уклончивым. Можно сказать: «Я познакомлю вас с тем кто сможет ответить на ваш вопрос» или. «Мне жаль, но я не могу дать вам эту информацию». Нужно объяснить репортеру, почему на данный вопрос нельзя отвечать.

9. Сообщите правду, даже если это может навредить.

10. Не преувеличивайте факты.

Все сотрудники, которые могут оказаться в контакте с прессой в ходе PR кампании должны быть проинструктированы об этих правилах. Также должна быть составлена отдельная речь для каждого из сотрудников.

Методы написания PR-статей.

PR-статьи делятся на три основных типа:

1. Статья событие.

2. Статья мнение.

3. Статья интересная история.

Статья первого типа имеет следующую структуру:

1. Краткая информации о том, когда? Где? Что было?

2. Более подробный рассказ.

3. Комментарии (необязательно).

4. Выводы (необязательно).

Pr-информация может быть размещена в любой части статьи.

Статья мнение – это обычно интервью или мнение какого-то специалиста по актуальному вопросу. Состав:

1. Называется проблема и тот, кто будет о ней говорить.

2. Непосредственно само мнение.

3. Выводы.

Статья история рассказывает о каком-то интересном факте из прошлого настоящего или будущего. Состав:

1. Резюме факта. В резюме нужно заинтересовать фактом.

2. Когда? Где? Что было?

3. Подробное описание.

4. Комментарии.

Статья событие обладает максимальной проходимостью в прессу, статья мнение меньшей проходимости, статья рассказ обладает различной проходимость в зависимости от содержания.

**Контрольные вопросы:**

* 1. **Что такое «событийный PR»**
  2. **Привести примеры PR-cобытий**
  3. **Назовите событие, которое Вы сами подготовили**

**Тема 11. Коммуникационный аудит**

**Коммуникационный аудит** - ситуационный анализ, предполагающий полное и системное изучение всего коммуникативного поведения организации (личн ости) с целью выявления механизмов формирования и качественного уровня коммуникационных связей.  КА можно разделить на два вида: итоговый информационный аудит отдельных проектов, программ, акций и текущий информационный аудит, характерный для "имиджевых замеров" деятельности конкретных бизнес-структур.  
В контексте проведения информационного аудита особо следует выделить тему проведения качественных исследований, прежде всего, экспертных интервью. "Экспертники", как качественный метод исследования, являются наиболее доступными и распространенными, поэтому для специалиста, проводящего интервью, актуальна задача получения максимального количества информации на интересующие темы. В этой связи особое значение приобретает подготовка инструментария исследования - топик-гайда экспертных интервью, в котором указаны вопросы, разбитые по различным блокам.  
Перед проведением экспертных интервью составляется список интересующих персон-интервьюеров, которые могли бы дать экспертную оценку реального имиджа компании, оценить организационно-функциональные проблемы в организации РR-работы на предприятии, а также ответить на ряд других вопросов. Это могут быть топ-менеджеры и руководители конкретного предприятия, коммуникационная политика которого является объектом информационного аудита. Однако, прежде всего, это должны быть руководители подразделений, которые непосредственно отвечают за имиджевую составляющую предприятия. Кроме того, для независимой оценки реального имиджа предприятия привлекаются эксперты со стороны.  
Вашему вниманию предлагается типовая модель топик-гайда, которая может быть использована для организации экспертных интервью с топ-менеджерами предприятия, выступающего объектом информационного аудита.Разработанная PR-агентством методика коммуникационного аудита позволяет диагностировать 1200-1300 видов PR-коммуникаций предприятия, группируемых по коммуникативным парам и коммуникативным инструментам.Исследование уже на начальном этапе открывает Клиенту новые возможности управления репутацией. "Коммуникативная карта" демонстрирует состояние всех значимых для компании видов коммуникаций, позволяет обоснованно и рационально расставить приоритеты в работе PR-специалистов. В ходе исследования специалисты PR-агентства анализируют все составляющие эффективной плановой деятельности по формированию и управлению репутацией компаний-клиентов:

* источники информации
* аудитории и ретрансляторы информации
* инструменты и каналы коммуникации
* частота коммуникаций
* процедура создания и контроля информации
* необходимые ресурсы

По результатам исследования PR-агентство готовит рекомендации по взаимодействию со всеми значимыми целевыми аудиториями, по совершенствованию механизмов коммуникации и контроля информации.

**Преимущества методики**

**Системность**Обычные методики коммуникационного аудита подразумевают в первую очередь мониторинг СМИ, интервью с сотрудниками компании и, возможно, опрос экспертов отрасли. Таким образом, ценность взаимодействия с этими группами людей принимается как приоритетная, остальные группы рассматриваются редко. В реальности состав приоритетных аудиторий может быть другим. "Коммуникативная карта" позволяет получить системное и комплексное представление о структуре коммуникаций компании.

**Управленческая целесообразность** "Коммуникативная карта" дает представление о действующих процессах, механизмах и процедуре коммуникации, поддающихся управлению и оптимизации. Анализ публикаций в СМИ и опросы иллюстрируют скорее содержание коммуникации, произошедшей в прошлом и уже не поддающейся изменению.

**Рациональность и гибкость**

Выявление приоритетных коммуникативных пар позволяет не тратить ресурсы на детальный анализ второстепенных коммуникаций. В то же время методика учитывает все элементы коммуникации, ничего не упуская из виду.

**Контрольные вопросы:**

* 1. **Охарактеризуйте коммуникационный аудит как процесс.**
  2. **Перечислите преимущества методики.**

**Тема 12. Внутрикорпоративные коммуникации**

|  |  |
| --- | --- |
| Внутрикорпоративный PR. |  |
| В условиях высоко конкурентной и динамичной среды для компаний становятся важны не только внешние, но и внутрикорпоративные отношения, так как внутрикорпоративная среда должна обеспечивать достижение бизнес-целей организации.  Целевой аудиторией внутрикорпоративного PR являются сотрудники компании.  Внутрикорпоративные отношения часто становятся фактором конкурентоспособности компании. Мнения и поведение сотрудников в отношении организации в значительной степени определяют успех начинаний и стабильность компании, ее жизнеспособность.   Работа по внутрикорпоративному PR обычно строится по следующей схеме:   * определение внутрикорпоративных целей организации и стратегии выстраивания внутрикорпоративных отношений; * разработка программы внутрикорпоративных коммуникаций.     Для этого проводится внутренний аудит компании (исследуется отношение сотрудников к работе, к организации, к менеджменту). Анализируются существующие формы и методы внутрикорпоративных коммуникаций.  Сотрудники компании, как правило, хотят быть не только информированными, но и быть услышанными. Поэтому основная задача внутрикорпоративного PR – это построение двусторонней коммуникации между сотрудниками и менеджментом компании.  В рамках построения эффективных внутрикорпоратвных отношений и внутрикорпоративной культуры можно предпринять следующие шаги:   * + [Разработка и реализация PR программы по созданию и укреплению позитивного корпоративного имиджа сотрудниками компании всех уровней;](http://www.pr-consult.ru/html/pr_in/pr_program.htm)   + [формирование личного имиджа руководителя ;](http://www.pr-consult.ru/html/pr_in/pers_st.htm)   + [организация и проведение корпоративных мероприятий : юбилеи, праздники, тренинги по командообразованию (team-building);](http://www.pr-consult.ru/html/pr_in/team_building.htm)   + [подготовка и выпуск корпоративных изданий ;](http://www.pr-consult.ru/html/pr_in/print.htm)   + [годовые отчеты под ключ: разработка структуры, написание текста, дизайн, печать;](http://www.pr-consult.ru/html/pr_in/report.htm)   + [разработка фирменного стиля компании.](http://www.pr-consult.ru/html/pr_in/f_style.htm)   **Контрольные вопросы:**   1. **Что такое «внутрикорпоративный PR»?** 2. **Какова схема внутрикорпоративного PR.** | |

**Тема 13. Лоббирование (GovernmentRelations**).

##### Лоббирование общественных интересов – что это такое?

*Постановка вопроса:  
В Казахстане лоббистскую деятельность пытаются узаконить уже давно. Еще в 1998 году проект закона о лоббировании значился в плане законопроектных работ правительства. Однако тогда законопроект встретил неожиданное сопротивление в обществе и был отозван. Более поздние попытки провести этот закон через парламент заканчивались провалами.  
Разработка нынешнего законопроекта началась еще в 2002 году, однако ее приостановили из-за нескольких принципиальных разногласий. Правоведы и депутаты никак не могли решить, что является сферой правового регулирования лоббизма, какие требования следует предъявлять к лоббисту и можно ли вообще считать лоббирование предпринимательским и лицензируемым видом деятельности.*

**Попытаемся описать содержание этой деятельности и формы ее организации, приемлемые для некоммерческих организаций, защищающих общественные интересы.**

Целью лоббирования является изменение поведения органов власти или их представителей таким образом, чтобы они приняли более выгодное для лоббирующей группы решение. Как правило, государственные решения связаны с распределением ресурсов или принятием общеправовых норм. В данной статье речь пойдет о лоббировании нормативных актов, законов и бюджетов, которые ориентированы на защиту общественных интересов или их ресурсное обеспечение.

Общественный интерес мы понимаем как интерес неопределенного круга лиц, а также групп, которые не имеют собственного голоса в принятии решений. Так, защита прав детей, охрана окружающей среды – типичные примеры защиты общественных интересов. Проблема, которая при этом встает, связана с *формулировкой* общественного интереса, точнее – со способом его перевода  в заказ на разработку конкретного нормативного документа.

Наиболее популярные взгляды на суть лоббирования заключаются в том, что это:

* обмен голосования политика по важному для группы вопросу на его «популярность», которая принесет ему победу на следующих выборах;
* прямой подкуп политиков (покупка голосов депутатов, коррупция исполнительной власти);
* убеждение, изменение мнений, а иногда и ценностных установок лиц, принимающих решения.

Увы, все три подхода не оставляют надежды тем, кто пытается защищать общественные интересы в современной России, для которой характерны

* низкая способность граждан к самоорганизации,
* патернализм и, как следствие, низкий интерес общественного сознания к общественным же проблемам, а также
* высокая концентрация экономических и административных ресурсов, основанная на «ресурсной» экономике.

Группы, которые защищают общественные интересы, не могут собрать большое количество участников, готовых подчинить свое поведение защите общественного блага, хотя бы потому, что их члены не смогут эффективно договориться об общем понимании этого блага. Как следствие, они не могут «обменять» свою массовость на «правильное» голосование политиков, потому что, во-первых, массовости нет, и, во-вторых, участники таких движений не склонны отказываться от своих электоральных предпочтений и голосовать за «нужного» депутата или партию в обмен на его «правильное» поведение по конкретному вопросу.С задачей привлечения массового электората гораздо лучше справляются нанятые специалисты, договор с которыми проще для политика (работа в обмен на деньги) и не требует долгосрочных обязательств. Кроме того, сами политики обладают значительными ресурсами, чтобы знакомиться с мнением и проблемами населения: для этого есть приемные, штат помощников, анализ прессы и другие источники достоверной информации. Право какой-либо группы выступать «от имени народа» всегда будет выглядеть для политика сомнительным.Отсутствие массовости общественных движений, преследующих общественно значимые цели, и катастрофическое неравенство доходов  (следствие «нефтяной зависимости» экономики) не позволяют надеяться на то, что такие группы когда-нибудь смогут конкурировать с частными интересами в плане сбора средств. Естественно,  вариант прямого подкупа вообще не рассматривается гражданскими организациями как допустимый. Однако и в том случае, когда речь идет об убеждении (а, по сути – переобучении и перевоспитании правящих элит), требуемые ресурсы несопоставимы с возможностями групп, действующих в сфере общего блага. Именно поэтому, например, «всеобщее экологическое образование чиновников» никогда не станет реальным инструментом влияния НКО. Даже если такой проект осуществится, он будет реализован на деньги государства, по заказу государства и в интересах государства, то есть в интересах ныне правящих элит.Означает ли все вышесказанное, что экологическим НПО следует отказаться от амбиций влиять на принимаемые решения и ждать лучших времен? Нет, это не так. Существует еще один взгляд на суть лоббирования, который хорошо объясняет его механизмы и указывает практические пути развития этой деятельности.  Эта модель была предложена Ричардом Холлом, и описывает лоббизм как субсидию, которую специальные группы интересов предоставляют законодательной власти. Теория базируется на следующих ключевых предположениях:

* законодатель, чтобы иметь существенный вес в политике, должен активно в ней участвовать – затрачивать усилия на подготовку предложений и их продвижение;
* законодатель имеет дело с огромным количеством проблем одновременно, но их относительная значимость в его глазах  зависит от его ценностных установок;
* ресурсы законодателей (время, персонал, информация) ограничены, поэтому они должны выбирать приоритеты для своих усилий.

Практический опыт работы подтверждает эти предположения. «Общество риска»[[5]](http://www.ecom-info.spb.ru/law/index.php?id=563" \l "_ftn5" \o ") плодит новые проблемы ежеминутно,  так что любому политику довольно трудно соответствовать общественным ожиданиям и быть компетентным. Даже в современной непубличной российской политике существует спрос на людей, которые могут предлагать решения и осуществлять их.

Лоббист предоставляет политику дополнительные ресурсы, которые позволяют последнему сделать больше в той области, которую он считает важной.  Благодаря такой субсидии политик, который является профессионалом в деле политической борьбы и имеет соответствующие полномочия, может достичь больших результатов.

Это простое и логичное утверждение существенно повышает возможности гражданских организаций лоббировать вопросы, которые имеют незначительное финансирование. При этом политический недостаток НКО – узость проблематики, которой они занимаются – становится преимуществом. По конкретной проблеме НКО являются специалистами, носителями информации, знаний, решений – тех ресурсов, которые необходимы законодателю. Однако меняется и представление о том, что такое оптимальная стратегия лоббирования.

***Во-первых***, имеет смысл сотрудничать только с теми депутатами, которые разделяют ваши взгляды. Переубеждать противников – дорогостоящее и неэффективное занятие. Если даже они согласятся с какими-то доводами, то не изменят своих приоритетов и не будут тратить свои ресурсы на решение вашей проблемы. А вот ваши ограниченные ресурсы будут потрачены впустую.

***Во-вторых***, полезнее иметь дело с активными политиками[[6]](http://www.ecom-info.spb.ru/law/index.php?id=563" \l "_ftn6" \o "), нежели с теми, кто проводит большую часть времени в «работе с избирателями». Последние обеспечивают свое переизбрание за счет обмена конкретными услугами с избирателями.

***В-третьих***, надо понимать, что сама по себе информация не является «услугой» политику (скорее наоборот). Услугой является выполнение части той работы, которую обычно выполняют его помощники – подготовка бумаг, обоснований, формулировок и пр., причем на уровне не ниже, чем это принято. Профессиональный лоббист отличается как раз тем, что может предложить готовый «продукт», будь то законопроект или аналитическая записка, а не сырой материал.

***В-четвертых***, поскольку ресурсы лоббиста также ограничены, ему следует побеспокоиться, чтобы они расходовались разумно. Например, необходимо следить, чтобы политик не переложил *всю* работу по данному направлению на вашу организацию, переместив своих помощников на другие участки работы. Иначе получится, что вы субсидируете политическую деятельность, никакого отношения к вашим интересам не имеющую.

В свете предлагаемого подхода становится понятным, что такие часто рекомендуемые формы работы как общественные кампании, факсовые кампании, письма и обращения, приглашения на семинары *методами лоббирования не являются*. Более того, во многих случаях они понижают шансы принятия нужного решения, поскольку, например, отвлекают и без того скудные ресурсы профильного комитета или депутата, занимающегося данной проблемой, на подготовку требуемых законодательством ответов. Подготовка и рассылка докладов, «белых книг» и других аналитических документов не является эффективным способом лоббирования, поскольку в данной услуге отсутствуют такие важные черты как своевременность и эксклюзивность.  Тем не менее, не следует недооценивать роль перечисленных методов: для гражданских организаций это способ заявить о своей компетентности, найти союзников и практически единственный способ доказать, что они действуют, исходя из общественного интереса, а не в качестве наемного работника политиков или ширмы частного бизнеса.

Итак, что же следует предпринять НКО, действующей в защиту общественных интересов, чтобы добиться изменения правового поля?

**Шаг 1**. Формулировка (конкретизация) проблемы и, самое важное, желаемых способов ее решения. Как правило, любая социальная проблема решается только взаимосвязанным комплексом мер, который мы будем называть «политикой» (в значении «долгосрочная стратегия»). Обычно формулировке политики способствует широкая общественная дискуссия или кампания.

**Шаг 2**. Необходимо выяснить, какие решения должны быть приняты органами власти для того, чтобы предлагаемая вами политика осуществилась.  Какие действующие законы должны применяться и кем, почему этого не происходит? Какие новые законы должны быть разработаны, есть ли в данном случае предмет самостоятельного правового регулирования? Какие нормативные акты должны быть изменены, и кто имеет полномочия их изменить? Важно помнить, что закон не будет работать, если слишком сильно противоречит сложившимся практикам. Поэтому надежда на то, что подготовка нового закона спасет ситуацию, может оказаться иллюзорной. Необходимо также рассматривать существующую правоприменительную практику, искать способы ее изменения.

**Шаг 3**. Если необходимость изменения правового поля стала очевидной, следует детально проанализировать механизм принятия решений в том органе, который отвечает за подготовку спорного правового акта. Это может быть парламент или правительство субъекта Федерации, а может быть какое-либо подразделение федерального органа исполнительной власти.

**Шаг 4**. В структуре данного органа необходимо найти человека (не обязательно одного), обладающего необходимыми полномочиями и, в принципе, разделяющего ваши взгляды. Необходимо завоевать уважение сотрудников органов госвласти, работающих в этой проблеме, зарекомендовать себя компетентным источником информации, специалистом, способным говорить на языке принятия решений. На этом этапе НКО может распространять аналитические материалы и проводить семинары, но делается это не столько с целью убедить противников, сколько найти сторонников и укрепить собственную репутацию.

**Шаг 5**. Заключение неформального или формального соглашения о сотрудничестве и подготовка проекта необходимого вам решения. Разумеется, речь идет о комплекте всей необходимой обосновывающей документации. Если это проект закона, то полагается разработать его концепцию, текст, пояснительную записку и пр. Полезными являются презентации и другие материалы, которые помогут вашему союзнику убеждать своих коллег. Работу по продвижению законопроекта осуществляет уже депутат или чиновник. Проблема, однако, заключается в том, что НКО на данном этапе уходит в тень – основная публичная работа совершается политиком, а организация, которая готовит материалы, теряет паблисити и общественную поддержку. Широкую публику и даже сторонников общественной кампании, мобилизованных на первом этапе, мало интересуют юридические тонкости формулировок, хитросплетения юридических и редакционных экспертиз, которые являются настоящими пожирателями времени и ресурсов лоббиста.

**Шаг 6.**Каким бы ни был исход вашей попытки, общественность должна знать о ее результатах и подробностях процесса. Если частная группа, которая добилась решения в свою пользу, может сразу воспользоваться результатами, то общественность, чьи интересы защищает новый закон, должна узнать о его существовании и освоить механизмы его использования. Так что в случае успеха лоббистской попытки работа только начинается…

**Контрольные вопросы:**

* 1. **Что такое «лоббирование»?**
  2. **Что такое «GR»?**
  3. **Из каких шагов состоит процесс лоббирования?**

**Тема 14. Спонсорство, меценатство и фандрайзинг.**

**PR-эффективность спонсорских проектов**

**Спонсорство у нас часто путают с благотворительностью и меценатством.** Путаница идет не от незнания определений, а от мотивов вкладывания денег в различные проекты. Несколько российских предпринимателей, которых нашему агентству доводилось консультировать, тратят на помощь детям, церкви, больницам, учреждениям культуры или спортивным клубам огромные деньги, но абсолютно не заинтересованы в публичности. У них есть серьезные причины так поступать, и список этих причин краток.   
  
**Причина первая** – деньги (продукция) выделяются по рекомендации городской администрации, контролирующих органов или партнеров. Иногда в таких случаях компания получает взамен только обещания содействия, иногда некие уступки в бизнесе, иногда ничего. Мотив: "Нельзя отказаться"

**Причина вторая** – деньги (продукция) выделяются из сострадания либо в качестве покаяния за грехи. Мотив: "Я хочу помочь".

**Причина третья** – спонсорские средства тратятся на увлечение руководителя театром, определенным видом спорта и т.д.. Мотив: "Мне нравится".

**Причина четвертая** – на спонсорские деньги покупается внимание к себе уважаемых людей из выбранной сферы, установление бесполезных для бизнеса, но приятных для самолюбия связей. Мотив: "… с Пушкиным на дружеской ноге…"

**Причина пятая** – спонсорские средства обеспечивают особые условия для детей или других родственников спонсора (школа, больница), либо выделяются на проекты своих родственников или друзей. Мотив: "Помочь своим".

**Причина шестая** – спонсорские деньги тратятся на установление полезных для бизнеса связей. Мотив: "Там будет губернатор".

**Причина седьмая** – деньги (продукция) выделяются под воздействием постоянных просьб и настойчивых уговоров, либо на проекты своих родственников или друзей. Мотив: "Чтоб отстали".

**Причина восьмая** – никто не хочет лишнего внимания налоговых органов. Мотив понятен.   
  
У полноценного, классического, спонсорства мотивы совсем другие, и публичность спонсора подразумевается по определению.

Что предлагают спонсору за его деньги организаторы различных мероприятий? Размещение логотипа на афишах, информационных стендах, билетах, банерах, флаерах; размещение логотипа в буклетах, роликах, и программках; упоминания в СМИ и официальных речах; VIP-билеты на спонсируемые мероприятия и заключительные банкеты; благодарности от оргкомитета. **Часто спонсору предлагают "повышение имиджа" и даже "увеличение прибыли", особо не заботясь об ответственности за обещания.** Что из этого всего приносит реальную пользу бизнесу? Каким образом влияет спонсирование соревнований по настольному теннису на репутацию и продажи кондитерской фабрики? Зачем спонсору мелькание его логотипа перед аудиторией? Какой аудиторией?

Один бизнесмен сказал: **"Если я стану спонсором, меня друзья засмеют. Скажут, развели дурака на деньги!"** Слово "спонсор", кстати, по этой причине в последнее время часто меняют на "партнер", настолько спонсорство в российских реалиях себя дискредитировало. Виноват в этом сам российский бизнес. Спонсорство, при осознанном и взвешенном подходе и при соблюдении всех обязательств со стороны спонсируемого, позволяет адресно, дешево и эффективно достигать целевой аудитории.

Вопрос о согласии стать спонсором остается на усмотрение отдела маркетинга, либо первого лица компании с привлечением отдела PR. В каждой сфере бизнеса и у каждого предприятия свои предпочтения, и бесполезно в одной статье дать критерии, как надо принимать решение. Возможно, весь эффект акции сведется только к PR, и таких проектов много, многие спонсорские проекты только ради PR спонсора и затеваются. В других проектах PR-эффективности нет вообще, о ней забывают или просто не умеют ее добиваться.

**С чего начать пиариться в спонсорском проекте? С договора.**Фраза в договоре "…размещение логотипа спонсора в роликах на ТВ" означает: "Мы рассчитываем, что Спонсору все равно, на что ушли его деньги". **Добейтесь четкого описания параметров своих логотипов в промо-кампании проекта.** Про количество роликов, канал и время трансляции обычно спрашивают, но есть еще много нюансов. Какой будет размер логотипа относительно экрана? Сколько секунд он будет на экране? Какие еще будут логотипы и в какой последовательности? Какой будет фон или видеоряд на экране за логотипом спонсора?   
  
Большинство вопросов о логотипе спонсора применимы также к буклетам, билетам, афишам и прочим носителям информации. Если у проекта есть информационные спонсоры, то необходимо посмотреть и, по возможности, поправить договор с ними, чтобы у всех участников процесса была ясность, кто кому и что должен.   
  
Также именно в договоре должны быть прописаны **правила использования продукции спонсора в рамках мероприятия**, отдельно обозначен запрет на присутствие конкурирующих продуктов. Объем и способ распространения представительских материалов спонсора в ходе проекта также должен быть прозрачен и максимально выгоден для спонсора. Все эти "мелочи" необходимо прописывать в договоре, иначе единственная польза, которую Вы сможете получить от спонсорского проекта, может свестись к банкету за несколько тысяч долларов.   
  
**Добейтесь права Вашего специалиста контролировать взаимоотношения со СМИ** или хотя бы влиять на действия пиарщиков спонсируемой организации. Согласуйте график, частоту и список распространения информационных материалов. Если проект подразумевает несколько этапов, а пресс-релиз будет один, Вы также теряете свои возможности.   
  
В проекте реставрации скульптурной группы "Диоскуры", спонсируемой концерном "Силовые Машины", было несколько этапов: подписание договора, начало работ, окончание реставрации первой из скульптур, окончание реставрации второй скульптуры. Пиарщики концерна снимали имиджевые сливки с каждого этапа.   
  
**Добейтесь права Вашего специалиста контролировать тексты информационных материалов.** Если в пресс-релизе будет подробно описан проект, а внизу дан список спонсоров, Ваша компания не будет упомянута ни в одном СМИ, хотя спонсируемый честно выполнил обязательство упомянуть компанию в пресс-релизе. В одном нашем проекте подобный вид представления спонсора был закреплен корпоративными стандартами клиента, в результате нам очень сложно было добиваться упоминания спонсора в СМИ. Из 85 публикаций о проекте 34 содержали имя спонсора, что составило 40% от общего числа публикаций. Этот результат вдвое превысил ожидания клиента, но агентству это стоило многих сил и нервов.   
  
В другом проекте, "Реставрация первой из скульптур Диоскуров", текст пресс-релиза был построен иначе.   
  
**Цитата:** Реставраторы закончили работы по восстановлению одной скульптурной группы, но это не означает, что вторая останется в "аварийном состоянии". "**Спонсорское соглашение с концерном "Силовые машины" предусматривает реставрацию обеих скульптурных групп**, но в зимний период изначально не планировалось реставрационных работ. Второй Диоскур станет похож на своего брата к осени 2002 года", — комментирует Владимир Николаевич Тимофеев, директор Музея городской скульптуры.   
  
**В результате среди 28 вышедших информационных материалов 22 публикации, 79% (!) от общего числа – с упоминанием концерна "Силовые машины".**  
  
В любом спонсорском проекте найдется место фотографиям с логотипом спонсора. В публикацию могут войти разные иллюстрации, и Вы можете, как минимум, предоставить брэндированные фото пиарщикам, чтобы отдать в СМИ. К фотографиям желательно приложить правильные комментарии о происходящем.   
  
После окончания проекта PR-возможности спонсорства еще можно использовать. Получите право использовать факт спонсорства в собственной рекламной продукции. Если аудитория проекта важна для Вас в долгосрочном плане, Вы можете упоминать о сделанном добром деле в собственных последующих рекламных и PR кампаниях. **В нашей практике был случай, когда из всего спонсорского пакета спонсору была наиболее интересна возможность использовать образы участников проекта в рекламе своей продукции.** Кроме того, постарайтесь договориться о последующей поддержке PR-активности спонсора – комментарий или письмо уважаемого человека добавляют веса официальным заявлениям и пресс-релизам компании.   
  
И последнее. **Мотивация объекта спонсорства – получить деньги на свой проект, а не максимально удовлетворить спонсора.** После получения денег и решения финансового вопроса у спонсируемого сваливается гора с плеч, и все внимание переключается собственно на проект. Рвение исполнителя меньше либо равно требовательности заказчика. К тому же, PR-квалификация людей, чья специализация спорт или медицина, явно не будет высокой. Если уж спонсор вкладывает деньги в спонсорский проект, только от него зависит, какой PR-эффективности он добьется.

**Контрольные вопросы:**

* 1. **Что такое «Спонсорство»?**
  2. **Чем спонсорство отличается от меценатства?**
  3. **Что такое фандрайзинг?**

**Тема 15. Консалтинг в международных коммуникациях и проектах, шоу-бизнесе.**

Презентация примеров в электронном виде. (См. приложение к программе)

1.Презентация 1

2. Презентация 2