

стратегия. В будущем бренду стоит с осторожностью подходить к разработке рекламных кампаний, так как внимание общественности и СМИ, благодаря «выстрелившей» кампании, ему обеспечено. При условии, что он сможет грамотно распорядиться заработанным паблисити, Reebok в России может выйти на качественно новый уровень.

В. Н. Поклад

КОММУНИКАЦИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ BOEING

В сегодняшних условиях быстрого темпа жизни, борьбы за потребителя, почти повсеместного проникновения Интернета, выхода СМИ в онлайн-пространство и стремительного развития социальных сетей, благодаря которым каждый человек может принимать участие в создании инфоповодов и распространении информации, количество кризисных ситуаций, становящихся достоянием общественности, неумолимо растет, а их разрешение организациями становится все более затруднительным. Кризис стал неотъемлемой частью организационной коммуникации: в попытках подготовиться к ситуациям, которые могут негативно сказаться на их производительности и репутации, компании активно разрабатывают комплексы превентивных мер и планы коммуникации в период кризиса. Однако даже последние не всегда спасают от репутационных и финансовых потерь.

Тимоти Кумбс определяет кризис как «непредсказуемое событие, которое ставит под угрозу взаимоотношения с заинтересованными сторонами и может серьезно повлиять на производительность организации». Объединяющими элементами кризиса являются неожиданность, ограниченное время для реагирования и угроза репутации. Эффективность антикризисной коммуникации зависит от того, насколько грамотно организация использует свои связи и задействует интеллектуальные, финансовые, временные и другие ресурсы для нейтрализации кризиса, а также насколько она была готова к возникновению подобной ситуации.

Кризис – это, несомненно, непростое явление, но не всегда носящее негативный характер. Стоит только вспомнить примеры таких компаний, как Tylenol и Pepsi, которые смогли с достоинством выйти из, казалось бы, заведомо проигрышных ситуаций, благодаря правильно выстроенной коммуникации и расстановке приоритетов: они поставили интересы своих потребителей выше собственной финансовой выгоды, когда отзывали продукты, которые могли потенциально угрожать их здоровью, и в результате выиграла и в репутационном, и в финансовом плане.

Для сравнения рассмотрим актуальную кризисную ситуацию и коммуникационную деятельность организации по отношению к своим целевым аудиториям на примере компании Boeing. Источником кризиса в данном случае послужили авиакатастрофы в октябре 2018 г. и марте 2019 г., в результате которых погибли 346 человек. В обоих рейсах были задействованы самолеты Boeing 737 MAX 8 – модель, выпущенная компанией двумя годами ранее, – и использовалось программное обеспечение MCAS, которое было

разработано и внедрено в самолеты данной линейки сравнительно недавно. Оба самолета потерпели крушение вскоре после взлета, пилотировались опытными летчиками и согласно предварительным отчетам, предоставленным Ethiopian Airlines и Национальным комитетом по безопасности на транспорте Индонезии, пилоты на обоих рейсах сообщали о проблемах в управлении полетом.

По данным Федерального управления гражданской авиации США во всем мире в эксплуатации находится примерно 350 самолетов Boeing 737 MAX 8. Уже 11 марта – через день после второй авиакатастрофы – власти Китая объявили о выведении из эксплуатации всех самолетов модели MAX 8. Такое же решение приняло правительство Индонезии, Сингапура, Австралии, Канады, США и ряда других стран.

После крушения второго самолета, когда у общественности возникли сомнения, не являются ли причиной катастрофы недоработки в самом летающем аппарате, руководство Boeing совершило ряд существенных ошибок, которые могут оказать негативный долговременный эффект на их репутацию, подорвать авторитет и разрушить доверие авиаперевозчиков и пассажиров.

В ситуациях, когда речь идет о человеческих потерях, организациям важно быть искренними, проявлять чуткость, сопереживание и озабоченность, показывать готовность сделать все, что в их силах, чтобы разобраться с проблемой. В официальном заявлении, сделанном компанией 10 марта, руководство выразило соболезнования семьям погибших и пообещало оказать техническую поддержку в расследовании причин аварии. *“Boeing is deeply saddened to learn of the passing of the passengers and crew on Ethiopian Airlines Flight 302, a 737 MAX 8 airplane. We extend our heartfelt sympathies to the families and loved ones of the passengers and crew on board and stand ready to support the Ethiopian Airlines team. A Boeing technical team will be travelling to the crash site to provide technical assistance under the direction of the Ethiopia Accident Investigation Bureau and U.S. National Transportation Safety Board.”*

В последующих заявлениях компания настаивала на том, что модель самолета 737 MAX абсолютно безопасна, даже несмотря на то, что одна страна за другой выводили самолеты из эксплуатации, и рассказывала об обновлениях программного обеспечения. *“Safety is Boeing’s number one priority and we have full confidence in the safety of the 737 MAX.” “For the past several months and in the aftermath of Lion Air Flight 610, Boeing has been developing a flight control software enhancement for the 737 MAX, designed to make an already safe aircraft even safer.”*

По сообщениям газеты «The New York Times», 12 марта у генерального директора Boeing Денниса Мюленбурга состоялся телефонный разговор с президентом США Дональдом Трампом, в котором представитель компании настаивал на том, что самолеты 737 MAX безопасны для транспортировки пассажиров и не должны быть выведены из эксплуатации.

Когда президент Трамп и Федеральное управление гражданской авиации США все же объявили запрет на использование 737 MAX, в Boeing поддержали эту инициативу, аргументируя это следующим образом: *“Boeing continues to have full confidence in the safety of the 737 MAX. However, ..., Boeing has*

determined -- out of an abundance of caution and in order to reassure the flying public of the aircraft's safety -- to recommend to the FAA the temporary suspension of operations of the entire global fleet of 371 737 MAX aircraft."

Неделю спустя после введения запрета Деннис Мюленбург всячески подчеркивал, что компания продолжает тесное сотрудничество с организациями, занимающимися расследованием крушений, и оказывает им полную поддержку, а также, что Boeing занимается усовершенствованием программного обеспечения MCAS, ошибка в котором по предварительным данным и стала причиной крушения, и разработкой программы для обучения пилотов особенностям управления самолетами модели 737 MAX. *"We now know that the recent Lion Air Flight 610 and Ethiopian Airlines Flight 302 accidents were caused by a chain of events, with a common chain link being erroneous activation of the aircraft's MCAS function. We have the responsibility to eliminate this risk, and we know how to do it. As part of this effort, we're making progress on the 737 MAX software update that will prevent accidents like these from ever happening again. We're also finalizing new pilot training courses and supplementary educational material for our global MAX customers."*

Таким образом, в первые дни после крушения, которые являются наиболее важными в любой кризисной ситуации, и в последующей коммуникации со своими целевыми аудиториями компания допустила следующие ошибки:

- Была, с одной стороны, недостаточно активна в плане коммуникации, а с другой – чересчур закрыта, что позволило СМИ, авиалиниям и другим заинтересованным лицам продвигать свое видение произошедшего.

- Руководство Boeing заняло выжидающе-оборонительную позицию вместо того, чтобы действовать на опережение и самим вывести судна из эксплуатации. Это создало впечатление нерешительности и неготовности нести ответственность в условиях, когда на кону стоят человеческие жизни. Ситуацию усугубил звонок генерального директора Мюленбурга президенту Трампу. Он выставил Boeing в негативном свете, и у общественности сложилось впечатление, что компания больше озабочена финансовыми потерями, чем безопасностью пассажиров.

- Так и не взяла на себя ответственность за произошедшее.

Что же следовало сделать компании для разрешения ситуации в свою пользу:

- Грамотно использовать эффект фрейминга, действовать проактивно и взять на себя ответственность: делать упор на то, что компания делает все возможное для выяснения причин крушения и, несмотря на то, что она уверена в качестве производимых летательных аппаратов, безопасность пассажиров для нее на первом месте, поэтому она отзывает самолеты из эксплуатации до завершения расследования.

- Активно транслировать это сообщение по всем каналам передачи информации: на официальном сайте, в социальных сетях, с помощью СМИ.

Учет ли руководство Boeing допущенные ошибки – покажет время. От того, сможет ли компания наладить грамотную коммуникацию и заслужить доверие общественности, зависит ее финансовая и репутационная состоятельность.