

Как-то осенью мне пришлось консультировать по выставке компанию, лидера элитной косметики и бритья в России. Второй их стенд был создан специально под новый продукт - крем для бритья "Камелот". Целых 3 месяца мы продумывали каждый элемент экспозиции, униформу стендистов, покупали или доставали мечи, топоры и прочие "средства для устранения нежелательных волос". Наш стенд назывался "Камелот" - музей бритья". Экспозиция была задрапирована пятнистой "военной" тканью, сотрудники одеты в армейскую камуфляжную униформу и спецназовские банданы на головах. А вечером, перед открытием выставки... "Норд-Ост". И только ленивый не спрашивал нас, стоящих на стенде в первый день работы, - "А вы тоже чеченские террористы?"...

Менеджер Вашей Фирмы раздраженно ответил клиенту - тот возмущенно стал всем рассказывать, как его отвратительно обслужили в этой компании. Бывает?

Ваш отдел рекламаций ежедневно выслушивает претензии раздраженных клиентов. Сотрудники нервничают, к концу дня начинают "заводиться"...

Кто-то распустил слух, что Ваша Фирма пытается продать компьютеры с бракованными, купленными по дешевке, процессорами. Продажи резко упали...

Сотрудник Вашей Фирмы, уволенный по служебному несоответствию, рассказывает на всех перекрестках, "какой на Фирме, на самом деле, бардак"...

Антиреклама. Все ее побаиваются, и каждый пытается с ней справиться, как может.

Трудно прогнозировать, какой негативный слух, связанный с Вашими товарами и услугами, будет запущен конкурентами завтра. Как заранее отработать любые "негативы", до их появления?

Вопросы... вопросы.

Как показывает мировая практика, достаточно фирме стать в чем-то лидером, как ее через некоторое время пытаются очернить. Происходит это после исчерпания всех цивилизованных аргументов конкуренции. И тогда начинается битва за доверие клиентов к фирме. Вот здесь творчество достигает, порой, немыслимых высот. Черное творчество. Обычно PR решает две задачи: добавить энергию объекту или отобрать ее. Все остальное - модификации. Лидеру же очень часто достается "черный" PR.

Причем, самый простой вариант, если о фирме скажут какую-нибудь грубость в стиле "да они все козлы!" Такую антирекламу, порой, и отрабатывать не приходится. Людей отталкивает столь некорректный стиль отзыва о конкурентах.

Гораздо хуже, когда фирму "поливают" незаметно, в виде похвалы ее не основных, вторичных достоинств. Например, хвалят умение директора разбираться в алкогольных напитках или говорят о нем как о большом ценителе женщин.

Или представьте себя в позиции человека, о котором во всеуслышанье сказали: "Он вор? Ну и что? А кто сейчас не вор? Все сейчас воруют!" Это еще один способ "проснижать" оппонента. Такая "защита" страшнее, а главное эффективней любой лобовой "чернухи".

Из интернета: "В начале 2003 года по каналам агентства "Интерфакс" прошла информация, что при строительстве элитного жилого комплекса "Алые паруса" компания "Дон-Строй" использует бетон, который содержит радиоактивные вещества. Информация подавалась как пресс-релиз самой компании. На сайте агентства он присутствовал в течение двух часов, пока представители "Дон-Строя" не связались с агентством и не потребовали снять ложную информацию. Однако этого времени оказалось достаточно, чтобы ведущие СМИ подхватили "сенсацию". Милана Зотова, руководитель отдела по связям с общественностью компании "Дон-Строй": "Мы понимаем, откуда идет эта информация, и пытаемся адекватно реагировать на выпады в свой"

адрес".

Таким образом, анонимный конкурент перешел в наступление и применил против "Алых парусов" "оружие массового поражения". Атака производится на компанию, имеющую прочные позиции на рынке. Компания вынуждена оправдываться. При этом нападающий наносит удар в самое незащищенное место конкурента - в формирующийся контингент покупателей элитного жилья "Дон-Строя".

Вот так. Количество страниц в и-нете, где, так или иначе, затронута антиреклама, не один десяток. Вывод простой: рынок кризис-менеджмента проявлен в полном объеме и требует профессионального подхода.

Ваша реклама вызвала иррационально негативную реакцию? Иррационально - в том смысле, что каждый "критик" называл свою причину, почему она ему не нравится. Как быть в этом случае?

Модель простая. Реклама вызвала бурный протест. И это хорошо. Потому что ее все заметили. Но если все так и оставить, действительно будет не реклама, а антиреклама. Поэтому первая рекомендация в этом случае: продолжить ротацию в том же виде. Человек не может быть долго в состоянии раздражения. Все знают выражение "от любви до ненависти один шаг". Но ведь и обратное тоже верно. И чем сильнее нелюбовь, тем выше вероятность любви. Видимо, в этом и проявляется "стокгольмский синдром", когда заложники начинают брататься с террористами, несмотря на жертвы. А с вами случилось такое, что вы напеваете песню, которая вас вчера еще бесила? То-то же.

Этот и подобные механизмы можно использовать в борьбе с антирекламой. Вот "Харлей Дэвидсон", например, - тот просто гений в использовании приема "обратить вред в пользу". Вот уж пример, который я не устаю приводить на тренингах и в статьях. Потому что все очень грамотно. Потому что кризис продаж 1979 года (всего 3% покупателей тяжелых мотоциклов "голосовали кошельком" за "харлей") заставил включить мозги руководство компании.

Как вы отнесетесь к устаревшему двухколесному транспортному средству с плохими тормозами, огромным весом и дикими вибрациями недолговечного прожорливого двигателя, работающего к тому же со страшным грохотом. Оно само по себе - сплошная антиреклама. Вот тут-то и пошел в дело прием "узаконить" - обратили все недостатки "в пользу". Как?

Ты говоришь, плохие тормоза и бешенный вес - так это же для сильных и рискованных парней, да и вообще тормоза придумали трусы. Ты говоришь, бешеные вибрации - а как ты еще почувствуешь настоящую мощь? Ах, он еще и "жрет" много - так ты что? - Не можешь себе позволить? Так я тебе напомню, что "Роллс-Ройс" рекламируется как самый прожорливый автомобиль в мире. А у нас двухколесный "роллс" для состоятельных парней.

И так во всем остальном. Древняя конструкция маломощного двигателя превращается в верность традициям, проверенную временем конструкцию, "настоящую легенду". Дикая грохот выхлопа - в способ акустической самопрезентации. И получается, что существует только аргумент, к которому хочется или не хочется присоединиться. К вышеперечисленным большинству, почему-то, хочется: Справедливости ради надо сказать, что фирма "Х-Д", вняв мольбам потребителей, наконец-то, заказала компании "Порше" (и та ей сделала) "правильный" "Харлей" - V-Rod (ну не умеют немцы плохо делать). Правда, настоящие "харлеисты" сразу заявили, что это не "Харлей": Поистине, безграничны возможности PR нагнать энергии в объект-пустышку. В политической рекламе это очень часто случается. Сами знаете...

А вот она-то как раз частенько - непрерывный кризис. Конкуренты, не щадя друг друга, буквально изощряются в способах полить чем-нибудь добрым и вечным оппонентов.

Встречаются и совсем иезуитские приемы. В стиле "перевернутого зеркала" (термин политтехнолога Сергея Фаера). Суть приема в обвинении человека, фирмы в собственных "преступлениях". У воров есть такой способ: карманник, застигнутый в момент вынимания кошелька, отскакивает от жертвы, крича: "Отдай! Люди, он мой кошелек пытался украсть!" Представьте себе состояние жертвы, которую не только ограбили, но тут же еще и обвинили в преступлении. В политике обычно это выглядит как приписывание оппоненту своих тайных намерений или неллицеприятных действий. Воистину, верна поговорка: "Громче всех "Держи вора!" - кричит сам вор".

Однажды нас вызвали в Карелию за 26 дней до выборов. Так получилось, что действующий глава республики - коммунист С. - считал возможным для себя непрерывный поток "чернухи" в стиле "перевернутое зеркало". Например, он заявлял, что его не пускают на телевидение, что все заполонил своей рекламой оппонент К. Мы сделали серию радиороликов-баек, в которых разные известные личности называли аргументы господина С. и очень им удивлялись.

Байка №16

"Звонок.

Голос: *Але. Карелия. Пригласите к телефону Главного, пожалуйста. Я тут Вас смотрю по телевизору - ну ей богу, по десять раз каждый день показывают. Очень мне нравится, как вы говорите. Вы упоминаете молодого конкурента, якобы заполонившего весь телевизор. Я извиняюсь, это же какой телевизор он заполонил. Ни в моем телевизоре, ни, так сказать, в телевизоре Раисы Максимовны его нет. Это же никакого плюрализма. А я хочу посмотреть на этого человека. Подскажите мне, по какому каналу его отыскать. Ну, все, я кончил. Жду. Гудки".*

В ситуациях, когда идет регулярный "полив", работоспособна модель "назвать негативные аргументы и искренне, непонимающе им удивиться".

Та работа фактически заставила создать некую структурированную систему борьбы с негативом. Я благодарен нашим противникам за вклад в мой профессиональный рост. С другой стороны, появилась мысль о том, что необходим инструмент борьбы со слухами, которых еще не было.

Действие слухов напоминает действие вирусов. Биологических или компьютерных. И те, и другие перепрограммируют систему, расстраивая ее работу. А какой способ борьбы с вирусом? Вакцинация. У нас на левой руке есть след от прививки. В народе ее кличут "оспой". То есть, нас намеренно заражают ослабленным штаммом вируса, мы немного боеем и, выздоровев, приобретаем антитела, которые, скорее всего, справятся с настоящей оспой.

Этот прием из биологии подсказал решение и для борьбы с антирекламой, который я так и назвал "прививка". Если Вы не знаете, какая информация завтра появится против Вас, Вашего товара, Вашей фирмы или услуги, то начните крестовый поход против себя сами. (Перекликается с приемом "Маркетинговых войн" Э.Райса и Д.Траута "фланговая атака").

Или, по-другому, используйте известный прием советских партократов: "Хочешь разрушить пьянку - возглавь ее!" Встаньте во главе борьбы против себя - создайте энное количество слухов, баек, заметок в газетах, в которых сообщаются некие позитивные, значимые факты из вашей деятельности, например, помощь детскому дому или запуск нового продукта, но в финале обязательно над всем этим посмейтесь, усомнитесь, поиздевайтесь. Через некоторое время, при грамотном использовании приемов, вы получите реакцию потребителя: "Чего на хороших людей наезжают-то! И кто это делает вообще?".

Есть такая область консалтинга - икаэринг, суть которого сводится к разрешению нестандартных ситуаций минимальными средствами. В качестве инструмента икаэринга используется ТРИЗ (теория решения изобретательских задач Альтшуллера) и его модификации.

Отличным методом для прогнозирования кризисов из арсенала ТРИЗ является диверсионный анализ. Суть его проста: нужно представить, придумать, изобрести способы уничтожения, разрушения, дискредитации компании. Нас интересует последнее, поскольку эта статья о решении проблем снижения имиджа.

Представьте себе, что вам предстоит придумать, как развалить собственную фирму. А это как раз оказывается очень трудно. Каждый раз на тренинге, давая это задание, я испытываю жесточайшее сопротивление со стороны его участников. Людям не хочется думать о плохом.

Вспоминается случай.

Моему учителю Борису Злотину пришлось делать "диверсионку" Московской товарной биржи, в пору их жесткой конкуренции. Уничтожить ее имидж можно было техническими средствами. Достаточно было накидать тухлых яиц в абсолютно не огороженный, ничем не защищенный

вентиляционный киоск, который находился в 50 метрах от здания МТБ. Срыв торгов, прозвище "вонючая биржа", раскрутка этого в печати - и пришлось бы долго отмываться во всех смыслах.

"Диверсионка" сводится к творческому, порой детективному, придумыванию небанальных способов, сродни криминальным фильмам о виртуозном ограблении банка. Но мало придумать эти способы, нужно найти противоходы, развесить "огнетушители" - превентивные приемы борьбы с тем, что еще не случилось и, казалось бы, случиться не может.

Однажды я консультировал известную московскую компьютерную фирму - они занимали весь 15 этаж бывшего крупнейшего НИИ. Я им рассказал, что будет с их продажами, если, например, сломать ничем незащищенные лифтовые редуктора. Они назвали это паранойей. Дело было летом, а осенью фирма перестала существовать:

Сегодня мы наблюдаем нарастание роли специалистов по кризис-менеджменту. Видим описанные в литературе планы по борьбе с антирекламой. Однако, как только дело доходит до самого решения "как же быть, чтобы этого не было", нам предлагается провести мозговой штурм. Пришло время работать по приемам. А тем более в ситуации кризиса. Потому что технология экономит время, а в кризисе хороша "ложка" только к обеду.

И последний пример. В 80-х годах вышла из строя компьютерная система, отвечающая за верстку известной бельгийской газеты "Морген". Возникла угроза невыхода номера, что для издания такого уровня - серьезный удар по репутации. Тогда один из ее сотрудников предложил написать все тексты в макете газеты от руки. Ход дал неожиданный резонанс - "ручные" экземпляры мгновенно были раскуплены коллекционерами.

Вывод: не всякая беда - беда. Грамотный специалист из любой неприятности извлечет пользу для своей фирмы. И мы тоже в ситуации с "Норд-Остом", на вопрос о связи с чеченскими террористами, говорили нашим дорогим посетителям: "Да-да, понимаем Вас, заложники, террористы - это ужасно. А мы представляем истинно мужской крем для бритья - "Камелот". Для современных рыцарей. А у крема, как и у армии, главная задача - устранять, предохранять, изменять, защищать. А Вы какое направление представляете, если не секрет, конечно?" Мало кто из посетителей через минуту вспоминал свою горькую иронию.

Главное не растеряться, быть собранным и профессиональным. А когда Вы еще вооружены приемами, Вы - сможете.

Удачи в борьбе с антирекламой!