

По време на криза: Бързата PR реакция е задължителна*

Събитието, което провокира една от най-известните икономически кризи в света, е така нареченият ELK тест (шофиране, подобно на слалом, между поставени на пътя препятствия и неравности), по време на който новият модел на Mercedes клас А се преобръща с четиримата си пасажери на 11 октомври 1997 г. Парадоксът в случая е, че в същия ден е официалното представяне на колата на едно от най-големите автомобилни изложения в света - салона в Токио.

Mercedes лансира проекта клас А в началото на деветдесетте години на XX век.

Целевите групи на „Бейби Бенц“ са предимно млади семейства, майки с деца и др.

Всъщност около 80% от новите целеви групи са извън обичайната аудитория на марката, като по този начин се търси завладяването на нови пазари и осигуряването на потенциални клиенти в бъдеще. Рекламната и комуникационна кампания започва една година преди официалното лансиране на автомобила - през 1996 г. PR кампанията по представянето на клас А възлиза на около 130 млн. евро. Целият автомобилен свят очаква представянето с нетърпение, но отчасти и с известна доза скептицизъм, тъй като марката е позната до момента единствено с автомобили от висок клас.

Лансирането на нов продукт винаги предполага определени рискови ситуации. Сама по себе си появата му нарушава търговското и икономическото равновесие на пазара.

Основно правило е, че компанията е длъжна да съхрани имиджа и репутацията си независимо от значимостта на продукта.

Кризата...

Анализът на кризисния мениджмънт показва, че самото лансиране на клас А е представлявало значителен риск за Mercedes. Фактът, че това е напълно нов продукт, а също и създадените очаквания на широката публика допринасят за възникването на потенциална кризисна ситуация. За да стабилизира и контролира риска, концернът си поставя няколко ясни цели: запазване на силен и стабилен имидж; завладяване на нов пазарен дял; осигуряване на бъдеще за компанията.

Преди появата на продукта Mercedes предприема масивна рекламна кампания.

Разработени са четири основни концепции, върху които се базира рекламното послание - „Бейби Бенц“ представя новото лице и бъдещето на автомобила; това е кола, подходяща за всеки и на достъпна за един Mercedes цена. Конкретната маркетингова кампания предвижда представянето на продукта на потенциалните клиенти в автосалоните на компанията още преди самото лансиране с помощта на печатни материали, комбинация от печатна, външна реклама и множество информация в пресата. Кампания трябва да осигури на клас А стабилно място на пазара, но тези планове не се реализират според очакванията. Преобръщането на автомобила по време на ELK теста играе роля на основния катализатор на кризата.

Инициативата за провеждането на теста е на Робин Колинс - известен журналист в сферата на автомобилния свят. Колата се управлява от него, а на борда са още трима негови колеги. Автомобилът не успява да преодолее изпитанието и се обръща при скорост от 60 км/ч.

Инцидентът става топовина

Статистиката показва, че около 86% от населението в Германия е информирано за случая, привлечено е вниманието както на специализираните журналисти, така и на световната преса. Кризата се утежнява от факта, че цялото административно ръководство на Daimler-Chrysler, включително и говорителят, присъства на официалната церемония по лансирането на „Бейби Бенц“ в Токио. Географската отдалеченост сама по себе си не би трябвало да представлява препятствие в съвременния свят на глобални комуникации, а гигант като Mercedes би трябвало да бъде подготвен за проблеми, пропорционални на неговата значимост. Първото изказване на компанията, направено от директора на Mercedes Юрген Хуберт на 21 октомври, относно преобръщането на новата А класа обаче е изключително арогантно. Автомобилният гигант не очаква и не е подготвен за кризисна ситуация, което веднага проличава от неадекватната реакция, изразяваща се в отказа на Хуберт да направи официално заявление „само заради преобръщането на един автомобил“.

Първата грешка на концерна е, че не предоставя достатъчно информация, което предразполага към създаването на слухове на различни нива. Освен това Mercedes пренебрегва емоционалните фактори, свързани най-вече с потърпевшите от катастрофата.

Два дни по-късно концернът прави опит да оправдае централата си в Щутгарт. Обсъждат се предимно екстремните условия, при които е проведен тестът, като например високата скорост, неблагоприятната настилка и максималното натоварване на автомобила. Концернът посочва външни фактори като причина за катастрофата, вместо да задейства и да оповести търсенето и предприемането на мерки за подобряване на стабилността и сигурността на автомобила. На този етап компанията все още не предприема подходящи мерки за излизане от ситуацията.

Първата адекватна стъпка към

Овладяването на кризата

е създаването на Task Force - кризисен щаб, съставен от експерти от различни департаменти на компанията. Въпросният екип работи директно под ръководството на Юрген Шремп, генерален директор на Mercedes Car Group. Но за създаването на кризисен щаб, който е задължително условие за преодоляване на кризисни ситуации, пет дни са прекалено дълъг срок. По време на първата пресконференция, проведена на 29 октомври, Mercedes насочва вниманието към мерките, които ще бъдат предприети за подобряването на стабилността на „Бейби Бенц“. Акцентира се върху гумите, чийто производител е Goodyear. Те са произведени в съответствие с изискванията на Mercedes и доставчикът не е пряко обвинен за преобръщането на автомобила. Въпреки това честото цитиране на името на компанията е достатъчно, за да бъде изтълкувано като намек за прехвърляне на част от отговорността върху тях.

Деветнадесет дни след инцидента управителният съвет на компанията свиква кризисно събрание в частното жилище на Юрген Шремп с цел взимането на окончателни решения. На 11 ноември Mercedes обявява, че се спират доставките на клас А за период от 12 седмици, през които да бъдат извършени подобрения на автомобила, и се изтеглят вече доставените автомобили. Юрген Шремп заявява: „Не желаем да доставяме повече автомобили, когато знаем, че можем да ги създадем по-добре.“

На този етап от комуникацията с медиите Mercedes демонстрира истинско майсторство. Концернът минава в контраатака, поемайки активна роля и обръщайки негативните събития и грешките си в своя изгода. За да бъде спечелено доверието на потенциалните

клиенти, Робин Колинс е ангажиран в новата рекламна кампания. Журналистът е почетен гост по време на втория ELK тест, официално организиран от Mercedes и проведен в Барселона. Факт, който медиите не пропускат да отбележат. След като „Бейби Бенц“ успешно преодолява препятствията, Колинс заявява: „Този път автомобилът наистина ми харесва.“

Въпреки че спортисти като Борис Бекер, Ники Лауда и Мика Хакинен участват в рекламната кампания преди кризата, те продължават да олицетворяват имиджа, който Mercedes създава за клас А и след инцидента. Отделът по маркетинг интегрира елементи от кризата в новата рекламна кампания и успява да адаптира основната концепция към повторното лансиране на продукт, предизвикал криза в компанията. Основно място в новата кампания заема темата за провала в два девиза, представени от Борис Бекер. В първия той заявява: „Силен е този, който не греши. Още по-силен е този, който се учи от грешките си.“ Във втория тенисистът казва, че е научил повече от неуспехите, отколкото от победите си.

Като цяло кризата помага за по-голямата популярност на „Бейби Бенц“, както за и затвърждаване на имиджа на концерна най-вече по отношение на качеството на продуктите. Комуникацията с медиите успява да интегрира кризата, без да променя основната линия на компанията и осигурявайки още по-голяма стабилност.

В подобна ситуация най-важна е подготовката. Първата стъпка е бързината на реакцията в кризисния момент, където решаващо значение за компанията има проактивността, както и компетентната комуникация и адекватното използване на ресурсите. Необходимостта от незабавно действие налага предварително разработени вътрешни структури и стратегии: кризисен щаб, работни помещения, специалисти за връзка с медиите, технически отговорници и лица, отговорни за замесените и засегнатите.

Що се отнася до комуникацията, в по-голяма част от случаите медиите играят активната роля и изискват информация, което поставя компанията в реактивна позиция. Това налага постоянното наличие на вътрешни PR експерти, отговорни за различните сектори, които поемат ролята на връзка с медиите. При евентуална липса на комуникация с компанията медиите се обръщат към други източници на информация. Анализите на спонтанно появилите се „експерти“ или на бивши служители, както и бързо плъзващите слухове отнемат на организацията контрола над разпространяваната информация. Последствията са най-вече в загубата на доверие, тъй като в очите на публиката причината за „не-комуникация“ е фирменото желание да се скрие някаква информация.

** Заглавието е на редакцията.*

*** Авторите са бакалаври по психология в Лозанския университет. Текстът е част от голям анализ, публикуван от университета в Лозана, със заглавие „Комуникация по време на криза: Казусът „Мерцедес Бенц“ - клас А“.*