

УДК 316.4

П.Н. Можаява Ренья

МОДЕЛЬ КРИЗИСНЫХ КОММУНИКАЦИЙ ДЛЯ ПРЕОДОЛЕНИЯ ФОРС-МАЖОРНЫХ СИТУАЦИЙ В ТУРИСТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ

Представлена авторская модель кризисных коммуникаций для преодоления форс-мажорных ситуаций в туристической сфере, разработанная с учетом специфики туристского маркетинга, PR и рекламы, а также психологических и культурных особенностей восприятия и реагирования представителей различных культур в кризисных ситуациях. Описывается влияние форс-мажоров (природных и техногенных катастроф, произошедших в мире за последние годы) на деятельность предприятий туристического сектора, представлены возможности и перспективы применения разработанной модели в российской туристической практике.

Ключевые слова: кризисные коммуникации, форс-мажор, туристическая сфера, PR, социальные медиа.

Рост уровня жизни и мобильности человечества, глобализация и разрушение значения места в человеческой жизни (А. Тоффлер), формирование общества потребления (находящегося в постоянном движении и обреченного на вечное движение (З. Бауман)), желание визуального потребления и формирование «общества зрелищ» (Ги Дебор), скука, вызывающая желание новизны, «смены опыта», «контраста», связанного с такими обыденными социальными практиками, как дом и работа, «вброса в иную реальность» (Дж. Урри), «приключения» (Г. Зиммель) как особого типа переживания, по сути связанного с «выходом за предполагаемые границы собственных возможностей» [1], – все это привело к тому, что туризм стал самой динамично развивающейся отраслью международного бизнеса: по данным Всемирной туристической организации, она развивается почти вдвое быстрее других [2].

Однако в последнее время эта отрасль стала сталкиваться с серьезными трудностями: почти повсеместное изменение климата и ухудшение экологической ситуации привели к значительному росту природных катаклизмов. По данным за 2002–2011 гг. в среднем за год происходило 394 природные катастрофы (и около 900 катастроф иного происхождения), погибло 107 тысяч человек, а число пострадавших составило 268 миллионов [3]. Сумма ущерба только за один 2012 г. оценивается в 157 млрд. долларов США, с учетом техногенных катастроф – в 186 млрд долларов [4,5]. 2011 г. был рекордным – ущерб составил 400 млрд долларов. Масштабы ущербов от природных катастроф различных типов настолько огромны, что впечатляют, даже если называть частные, а не общие цифры. К примеру, одно только извержение вулкана Эйяфьятлайокудль в Исландии в 2010 г. принесло мировым авиакомпаниям убытки в размере 1,7 млрд долларов, предприятиям туристической отрасли – 2,3 млрд долларов [6]. Политические и социальные форс-мажоры также вле-

кут за собой убытки для предприятий туристической сферы. Например, в результате политических и экологических протестов жителей Турции на площади Таксим в центре Стамбула находящиеся недалеко отели всего в период с 31 мая по 17 июня 2013 г. получили отмены 215 862 бронирования, потеряв 54,7 млн евро. В результате обострения политической ситуации в 2011 г. в Египте российские туристические компании потеряли около 150 млн евро, а в 2013 г. (в результате нового политического форс-мажора) доходы туристической индустрии Египта составили всего \$5,9 млрд против \$12,6 млрд в 2010 г. [7]

Извержение вулкана Эйяфьятлайокудль в Исландии, лесные пожары в Подмоскowie, акулы-людоеды в Красном море, электрический коллапс в Домодедово, революции и военные перевороты на севере Африки, землетрясения, цунами и аварии на атомных электростанциях в Японии, тайфун Бофа на Филиппинах, наводнения в Таиланде и Китае, гражданская война в Сирии, ураган «Сэнди» в США – эти и многие другие природные, техногенные и социальные кризисы произошли всего за последние несколько лет. Естественно, такие события не могут положительно сказываться на развитии туризма, ведь любая форс-мажорная ситуация вызывает у людей страх, стремление срочно выбраться из беспокойной точки и зачастую приводит к социально-психологическому кризису, выражающемуся в изменении мышления человека, а также восприятия им кризисной информации и всего происходящего в целом. Кроме того, в значительной мере сила реакции человека на кризис зависит от культуры и национального менталитета его страны: если русские первыми мчатся в Таиланд после разрушительных цунами или не хотят покидать Египет, несмотря на начинающуюся там революцию, то у представителей многих других наций такие события отбивают всякое желание ехать отдыхать в небезопасное место, даже несмотря на ослабление или полное прекращение там кризиса.

Таким образом, в подобных условиях перед предприятиями туристической сферы встанут очень непростые задачи: не допустить паники со стороны туристов, успокоить их, оказать реальную помощь и выполнить свои юридические обязательства. Крайне важным является тот факт, что форс-мажор освобождает только от ответственности за неисполнение обязательств по договору, но не освобождает от выполнения этих обязательств, о чем многие предприятия часто намеренно забывают. На самом деле, форс-мажор – это отличный тест для компаний, когда проверяется и буква закона, и то, насколько туристические предприятия клиентоориентированы. Если это действительно так, то в кризисной ситуации они будут, в первую очередь, стремиться сохранить доверие клиентов к организации и предлагаемым ею услугам, ведь именно на нем строится туристический бизнес – на доверии – вещи легко теряемой и очень трудно воссоздаваемой. Современное общество – это «общество риска» (У. Бек) и неопределенности, а доверие – это как раз тот социальный механизм, который «управляет неопределенностью социальных отношений и призван снизить этот риск» (Н. Луман) [8]. По мнению австралийского социолога Дж. Барбалета [9], доверие как социальная эмоция напрямую связано с уверенностью – «эмоцией безопасных ожиданий». Он определяет доверие как «уверенность, связанную с ожиданиями относительно интенций других». Английский социолог Э. Гидденс придерживается похожей позиции, говоря, что «доверие – это связь веры и уверенности, основанной на знании. Оно может быть определено как уверенность

в надежности человека или системы по отношению к определенному ряду явлений или событий» [8]. Таким образом, нетрудно предположить, как невероятно сложно вернуть доверие человека в случае разрушения его уверенности в надежности и безопасности.

Однако ситуационный анализ показал, что подавляющее большинство отечественных туристических предприятий не занимается решением всех вышеперечисленных задач. Возможно, потому, что это требует особой, отличной от повседневной, работы с целевыми аудиториями, а именно – разработки и реализации программы кризисных коммуникаций. Основываясь на гипотезе о том, что разработка оптимальной модели кризисных коммуникаций в туристической сфере должна вестись с учетом, во-первых, специфики туристского маркетинга, PR и рекламы и, во-вторых, психологических и культурных особенностей восприятия и реагирования представителей разных культур в кризисных ситуациях, мы разработали подобную модель (рис. 1).

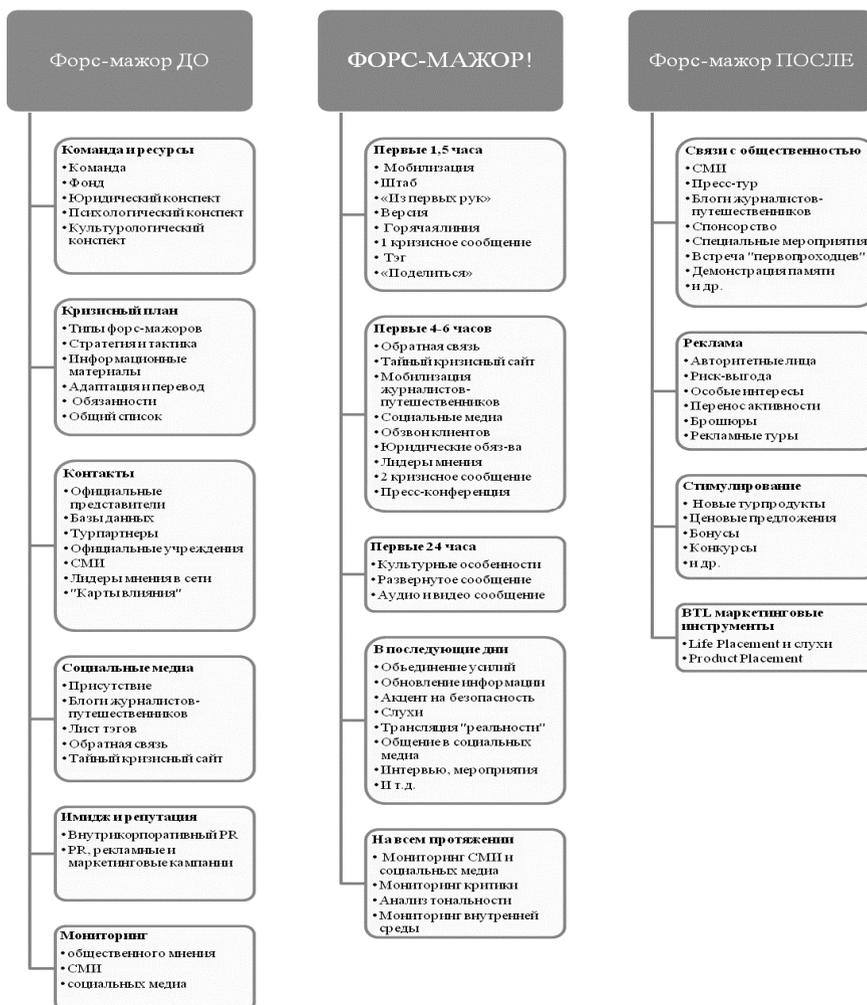


Рис. 1

Представляемая модель состоит из 3 крупных блоков кризисных коммуникаций, выделенных на основе временного фактора: до форс-мажора; в момент возникновения и во время форс-мажора; сразу же после форс-мажора. Каждый блок разбит на части в зависимости от тематики или времени необходимых действий.

Данная модель разработана на основе принципа синергии: она представляет собой систему кризисных коммуникаций для туристической сферы, которая включает в себя множество взаимосвязанных компонентов, гармонично дополняющих друг друга и дающих синергетический эффект. Совместное использование всех компонентов модели превышает эффект каждого из них в отдельности и ведет к возрастанию эффективности кризисной деятельности в результате интеграции отдельных принципов, инструментов и технологий в единую систему. В схематичном виде модель изображена на рис. 1, ниже представлено развернутое описание модели.

Работа на первом этапе, носящем название «До форс-мажора», должна вестись в 6 направлениях: формирование кризисной команды и ресурсов, разработка кризисного плана, налаживание и поддержание контактов, работа в социальных медиа, общая имиджевая и репутационная деятельность и мониторинг.

В рамках работы по первому направлению необходимо создать управленческую команду из профессионалов разных профилей (руководства компании, PR-специалиста, спиндоктора, маркетолога, рекламиста, юриста, финансиста), команду исполнителей-помощников (с разделением функций: работающие с традиционными СМИ, на «горячих линиях» и в социальных медиа) и техническую кризисную команду (оператор для видеосъемки, фотограф, программист). С точки зрения социальных функций членов данной команды можно классифицировать и по-другому – по разным направлениям социального взаимодействия, тем самым выделяя управленческих (руководство компании и частично PR-специалист), технических (юристы, финансисты, исполнители-помощники, оператор для видеосъемки, фотограф, программист) и имиджевых (PR-специалист, спиндоктор, маркетолог, рекламист) участников. Стоит заметить, что последние зачастую оказываются важнее первых двух категорий.

Что касается формирования ресурсов, то сюда относится создание и регулярное пополнение специального форс-мажорного фонда, а также составление трех кратких конспектов-памяток для всех членов кризисной команды: по вопросам юридической ответственности туристической организации в форс-мажорных ситуациях, об основных психологических принципах восприятия информации человеком во время кризиса, необходимого для налаживания эффективных коммуникаций с общественностью во время форс-мажоров, и по специфике поведения в кризисных ситуациях основных национальных культур, с которыми взаимодействует организация.

В рамках второго направления необходимо составить кризисный план для форс-мажорных ситуаций и на его основе распределить обязанности среди членов кризисной команды в случае возникновения форс-мажора, написать инструкции для исполнителей и ознакомить каждого члена команды с возло-

женными на него функциями – для оперативной и слаженной работы во время форс-мажора. Кроме того, крайне важно составить общий список всех членов кризисной команды (руководителей, исполнителей, технического персонала) с указанием функций, электронной почты и контактного телефона для каждого.

Разработка кризисного плана – важнейший момент в организации кризисных коммуникаций компании, он требует много времени и усилий, зато в случае своевременной его подготовки гарантирует значительное облегчение нагрузки для компании непосредственно во время форс-мажора. Сначала сотрудниками компании определяются все вероятные типы форс-мажоров в туристической сфере, так или иначе способные затронуть деятельность организации. Затем для каждого из них выбирается стратегия поведения и составляется детализированный сценарий действий, который и будет для организации своеобразным «путеводителем» при возникновении форс-мажорной ситуации. Что включает в себя данный сценарий? В первую очередь, ответы на такие организационно-коммуникационные вопросы, как: «Кто? Кому? Как? В каком виде? Что?» будет говорить. Остановимся подробнее:

«Кто?» – определение официального представителя или «публичного лица» организации – того, от чьего лица будет исходить вся основная форс-мажорная информация.

«Кому?» – определение целевых аудиторий для информационного воздействия во время форс-мажора.

«Как?» – определение оптимальных каналов для передачи кризисной информации и составление перечня необходимых кризисных информационных мероприятий: пресс-конференция, брифинг, интервью, заявление для СМИ, выступление руководства и другие.

«В каком виде?» – определение оптимальных форматов подачи кризисных сообщений: видеосообщение, аудиосообщение, фотосообщение, печатный текст и другие.

«Что?» – подготовка шаблонов информационных материалов (с учетом конспекта-памятки об основных психологических принципах восприятия информации человеком во время кризиса). Качественный набор информационных материалов включает в себя [10]:

- Первичное кризисное сообщение: для традиционных СМИ и для социальных медиа;
- Вторичное кризисное сообщение: для традиционных СМИ и для социальных медиа;
- Тексты соболезнований и поддержки;
- Кризисный медиа-пакет;
- Социальный пресс-релиз;
- Перечень фактов, карты, набор фотографий и статистика прибытий туристов – все основные данные о странах, с которыми работает организация, необходимые для удовлетворения запросов СМИ;
- Перечень необходимых в случае форс-мажора служб и телефонов срочной помощи для каждой страны.

- Документы о ранее имевших место различных форс-мажорах и о предельно допустимых значениях повреждений/загрязнений – для предоставления сравнительной информации, ценящейся общественностью во время кризиса.

Написанные доступным для понимания языком юридические обязательства туристических предприятий во время форс-мажора.

Разработанные информационные материалы необходимо адаптировать для представителей разных культур, с которыми работает организация (с учетом конспекта-памятки специфики поведения в кризисных ситуациях основных национальных культур, о котором мы говорили ранее), и перевести на языки этих культур: обязательно на английский язык, а также на языки тех стран, которые не любят или не всегда учат чужие языки: например французский, португальский.

Завершение процесса разработки кризисного плана включает в себя составление конспекта-памятки с правилами и типичными ошибками при общении с журналистами, а также со списком «трудных» и «враждебных» вопросов в форс-мажорных ситуациях; ознакомление с ним сотрудников; а также составление временной раскладки всех разработанных действий на период форс-мажора (действия за первый час, за первые 4–6 часов, за первые 24 часа и далее).

Налаживание и поддержание контактов – следующее важное направление работы в подготовительный период. Во-первых, необходимо создать базы данных о тур-партнерах по каждой стране (основные туроператоры, транспортные компании, гостиницы, информационные бюро, туристические ассоциации и другие значимые туристические организации) с указанием влияния особенностей каждой национальной культуры и менталитета на оперативность действий в кризисной ситуации: к примеру, представителям полиактивных культур следует чаще напоминать о своих просьбах в предоставлении информации, а договариваться о конкретных сроках её предоставления – почти бесполезно. Для оперативного взаимодействия с попавшими в форс-мажор клиентами и получения достоверной информации с места происшествия необходимо организовать информационный центр или хотя бы назначить официального представителя организации в каждой стране, с которой она работает.

Непосредственно для налаживания и поддержания контактов выделим четыре целевые аудитории:

- партнеры и другие предприятия туристической сферы (желательно вместе создать общий сайт для оперативного обмена информацией и кооперации в форс-мажорных ситуациях);

- департаменты и министерства здравоохранения, безопасности, экологии стран, с которыми работает организация, а также синоптики, океанологи, сейсмологи, экологи и другие специалисты/организации, занимающиеся прогнозированием природных катаклизмов. Необходимо заключить с ними соглашения о получении ежедневных/еженедельных информационных прогнозных сообщений с их стороны или организовать RSS-подписки на их рассылки.

- СМИ. В рамках работы выстраивания отношений со СМИ нужно определить лояльных к организации журналистов и поддерживать хорошие взаимоотношения с ними, а также определить критически настроенных к организации журналистов, сферы и силы их влияния и попробовать изменить их

мнение и привлечь на свою сторону. Отличный способ работы с журналистами – привлечение их в свои PR- и рекламные кампании (например, рекламные туры, бесплатные рекламные экскурсии, подарки) в «мирное» время для завоевания их поддержки в форс-мажорный период. В целом, результаты своей работы со СМИ нужно представить в виде наглядной «карты влияния» журналистов, чтобы понимать, какие СМИ будут поддерживать или, по крайней мере, объективно оценивать организацию в кризисный период, а какие будут её критиковать.

– лидеры мнения в социальных медиа (влиятельные блоггеры и пользователи социальных сетей). Работа с аудиторией социальных медиа по своим мероприятиям практически совпадает с работой со СМИ: следует определить своих сторонников и критиков и привлечь их в свои PR- и рекламные кампании (например, рекламные туры, бесплатные рекламные экскурсии, подарки, конкурсы рассказов о путешествиях, конкурсы фотографий, бесплатные акции) в «мирное» время для завоевания их поддержки в форс-мажорный период. Затем необходимо составить наглядные «карты влияния» лидеров мнения в социальных медиа, чтобы знать, на каких ресурсах и в каком количестве «живут» сторонники организации и её критики.

Однако работа в социальных медиа не ограничивается только коммуникациями с лидерами мнений. Во-первых, организация должна создать и постепенно расширять свое присутствие в Интернете: корпоративный сайт, корпоративный блог (например, на Live Journal), корпоративный аккаунт в Twitter, страница в LinkedIn, группы в Facebook и VKontakte, видео на YouTube, фотостраница на Flickr, в Instagram, Pinterest. Для создания у своих клиентов ощущения заботы об их безопасности необходимо постоянно информировать клиентов по этим вопросам (для каждой страны, с которой работает организация) на корпоративном сайте и в социальных медиа: номера телефонов, куда обращаться в случае возникновения чрезвычайной ситуации; общепринятые правила поведения; особые законы; места, путешествий в которых следует избегать; безопасные пункты для хранения багажа; напоминания о важности сохранения копий туристических документов. Также важным моментом является разработка и реализация программы обратной связи, подходящей как для мирного, так и для кризисного времени: с помощью каких каналов, в какой форме и кем она будет осуществляться (например, в социальных медиа, ответами на комментарии пользователей, одним из членов команды исполнителей-помощников).

В дополнение к постоянно функционирующему корпоративному сайту также следует разработать и создать «тайный» кризисный сайт (или, по крайней мере, «тайную» страницу на корпоративном сайте) и бесплатную горячую линию, которые будут быстро активированы в случае форс-мажора.

Для продвижения компании в сети Интернет необходимо составить лист ключевых слов/ тэгов (как негативных, так и позитивных) для использования в SEO/ SEM (поисковой оптимизации и маркетинге). Хороший эффект для продвижения компании в Интернет может дать заключение договоренности с несколькими журналистами-путешественниками в каждой стране, с которой работает компания, о еженедельном предоставлении ими новой увлекательной туристической информации об их стране и событиях в ней (на основе их

опыта), так как большинство потенциальных туристов доверяет информации из уст путешественника гораздо больше, чем той же информации, но от лица рекламного специалиста. Для них необходимо создать аккаунты на Facebook и в Twitter (для ответов на вопросы пользователей), а также личные блоги с функцией трансляции размещаемой там информации на корпоративный сайт организации.

Следующее направление работы в период «До форс-мажора» – общая имиджевая и репутационная деятельность – заключается в мотивации, стимулировании и внутрикорпоративном PR для поддержания лояльности сотрудников к своей организации, её поддержки и оперативной их мобилизации во время кризиса, а также в регулярном проведении PR-, рекламных и маркетинговых кампаний для формирования положительного имиджа туристической организации.

И, наконец, последний вид деятельности в подготовительный период – мониторинг – заключается в тщательном наблюдении за тремя сферами:

- ежемесячный/раз в квартал мониторинг общественного мнения об организации, событиях в туристической сфере, предпочтениях в видах отдыха, странах, а также опасениях относительно взаимосвязи происходящих в мире событий и туризма (опросы, анкетирование, интервьюирование).

- ежедневный мониторинг СМИ на предмет событий в туристической отрасли, мировых новостей и упоминаний об организации.

- еженедельный мониторинг социальных медиа.

Отчеты должны включать в себя анализ обсуждений, топовых чартов, диаграмм и графиков, касающихся туристической сферы; анализ упоминаний организации в социальных медиа; лист наиболее популярных и актуальных социальных медиа на данный момент (блоги, доски объявлений, социальные сети); анализ обратной связи, полученной в результате реализации «программы обратной связи».

При наступлении форс-мажора работа компании делится на основе временного фактора: необходимые действия в первые 1,5 часа, 4–6 часов, 24 часа и в последующие дни. В целом, на данном этапе важно следование главным принципам кризисных коммуникаций: открытость и доступность организации и руководства для СМИ и общественности, оперативная и точная информация, демонстрация компетентности, уверенности и озабоченности случившимся. Однако туризм – это отрасль, где всё связано с человеком, и поэтому в кризисной ситуации, прежде всего, важно показать «человеческое лицо» организации – проявить сочувствие и озабоченность проблемой и судьбами людей.

Первые 1,5 часа – это, в первую очередь, мобилизация кризисной команды (экстренный сбор), определение типа форс-мажора, выбор стратегии и кризисного плана (в котором все детали и действия уже определены и расписаны). Каждому члену кризисной команды следует напомнить о его функциях, раздать каждому список контактов членов кризисной команды, памятки по общению с журналистами, а также юридические, психологические и культурологические конспекты-памятки. Также необходимо оперативно организовать кризисный штаб: место для работы и приема журналистов, проверить средства связи, необходимую аппаратуру.

Следующий шаг – установление связи с представителем организации и тур-партнерами на месте происшествия, получение информации «из первых рук» и поручение официальному представителю собирать материалы о происшествии и консультировать обращающихся клиентов на месте. На основе полученной информации разрабатывается собственная версия развития событий, и в соответствии с ней корректируется первичное кризисное сообщение. После этого объявляется общий сбор всех ключевых сотрудников компании (не только кризисной команды) для объяснения им ситуации и оглашения разработанной версии событий.

После оперативной подготовки сотрудников компании кризисная команда приступает к первичной работе с внешней общественностью: активизируется ранее созданная бесплатная горячая линия, определяется нужное в данной ситуации ключевое слово/тэг (из ранее составленного списка) и вместе с ним в международные СМИ, социальные медиа и на корпоративный сайт запускается первичное кризисное сообщение (в том числе с указанием активированной горячей линии) на разных языках. Стоит отметить, что все сообщения, новости и любой контент, начиная с первого сообщения, должны обладать возможностью (функцией) «поделиться» в социальных медиа – чтобы сообщение распространилось со скоростью молнии за счет вирусной реакции пользователей.

В течение первых 4–6 часов крайне важными являются доброжелательные, вежливые и компетентные ответы на все звонки представителей СМИ, оперативная персонализированная обратная связь на все вопросы пользователей социальных медиа и корпоративного сайта, а также подробные и полные ответы по каждому конкретному случаю всем звонящим по горячей линии. Так как люди воспринимают негативные события лично, нужно работать с каждым персонально.

В это же время активизируется и «тайный» кризисный сайт. На нем размещаются первичное кризисное сообщение, все необходимые ранее подготовленные информационные материалы, а также ссылки на сайты других туристических предприятий, от которых зависит судьба клиентов организации (например, на сайт авиакомпании с табло о задержках и отмене рейсов, на сайт гостиницы с условиями предоставления номеров на дополнительный срок). Также на него постоянно поступает свежая информация от информаторов компании на месте происшествия. Оперативно налаживается связь с ранее нанятыми журналистами-путешественниками, происходит их мобилизация и синхронизация их блогов не только с корпоративным, но и с кризисным сайтом. Сразу же начинается раскрутка кризисного сайта в социальных медиа (баннер-переход на корпоративном сайте, сообщения со ссылкой на кризисный сайт на туристических форумах, корпоративных аккаунтах и страницах на Twitter, Facebook, VKontakte и в других социальных медиа). Также внутри команды определяется временной интервал обновления новостей на кризисном сайте и в социальных медиа, например каждый час.

В обязательном порядке проводится обзвон оказавшихся на месте происшествия клиентов – при условии, что их немного; если же их много – стандартизированное sms-сообщение или сообщение на голосовую почту. Далее они сами выйдут на связь с помощью горячей линии и социальных медиа.

Кроме этого, тщательно соблюдаются все юридические обязательства (например, организация горячего питания после 4 часов ожидания в аэропорту; или организация туроператором доставки клиента домой на другом виде транспорта при невозможности сделать это запланированным способом), и краткие сообщения об этом распространяются в социальных медиа с целью демонстрации ответственности компании и её заботе о клиентах.

Внимательно нужно отнестись и к авторитетной общественности: связаться со всеми лояльно настроенными к организации лидерами мнения (журналистами, блогерами, известными персонами), обратиться к каждому персонально, мобилизовать их и вовлечь в кризисную политику компании.

В этот временной период наступает очередь запуска вторичного кризисного сообщения. Оно корректируется с учетом разработанной версии, новых данных, активированных горячей линии и кризисного сайта, положительных для организации высказываний лидеров мнений, а также выполненных юридических обязательств и запускается на разных языках в международные СМИ и социальные медиа.

И, наконец, важным моментом работы компании в первые 4–6 часов становится организация экстренной пресс-конференции с участием официального представителя/руководства компании и её онлайн-трансляция/ стенограмма в социальных медиа и на кризисном сайте.

Следующий временной отрезок кризисной деятельности во время формажора – 24 часа. После выполнения основной работы в первые 1,5 и 4–6 часов на данном этапе осуществляются так называемые дополнительно-вспомогательные работы, или поддерживающие коммуникации. Во-первых, обращается внимание на культурные особенности скорости распространения информации (например, в полиактивных культурах с высоким контекстом существует обширная неформальная сеть, и информация распространяется с гораздо большей скоростью, чем в моноактивных культурах с низким контекстом), и для культур с низкой скоростью распространения информации запускаются дополнительные информационные сообщения.

Во-вторых, принимаются во внимание культурные особенности силы и остроты восприятия кризиса (культуры с низкой и высокой степенью избегания неопределенности, культуры конкретных и универсальных истин), и для культур с высокой степенью избегания неопределенности и культур универсальных истин запускаются дополнительные убедительные успокаивающие сообщения.

На основе регулярно получаемых от информаторов с места события статистики, карт, видео- и фотосъемок происшествия определяются границы случившегося (почти всегда это только какой-то район страны, а не она вся целиком), затем на основе полученных данных и выводов готовится положительное по тональности и вселяющее надежду на лучшее сообщение (обязательно упоминание о том, что остальная часть страны невредима и открыта для туризма), которое переводится на необходимые иностранные языки и запускается вместе с наглядными материалами в международные СМИ и социальные медиа.

Кроме того, хороший эффект для клиентов и общественности даст запись аудио- (подкаст) и видеосообщений (на нескольких языках либо с субтитрами) от лица руководства компании (с учетом всей известной к этому моменту информации) и их запуск в СМИ и социальные медиа.

24 часа – это пиковый период, время самой напряженной работы, от которой зависит первое впечатление общественности об организации. В последующие дни работа ведется в чуть более спокойном режиме. На данном этапе желательно объединить усилия с другими предприятиями туристической сферы для обмена информацией и предоставления клиентам более точных и подробных сведений и использовать для этого ранее созданный общий сайт. Будет полезным организовать web-конференцию с турпартнерами и другими туристическими предприятиями для обмена опытом, информацией и совместной разработки посткризисных мер на туристическом рынке для пострадавшего направления.

Также в этот период крайне важно постоянно обновлять информацию даже при отсутствии серьезных новостей – для демонстрации того, что организация всегда на связи и переживает из-за сложившейся ситуации. Обязательно нужно освещать все предпринимаемые меры, даже самые незначительные – люди в форс-мажорный период хотят, в первую очередь, знать даже не подробности случившегося, а какие меры предпринимаются для разрешения ситуации. В своих сообщениях, прежде всего, нужно ставить акцент на тщательное отслеживание безопасности людей (например, «мы проверяем свои самолеты на радиацию» или «мы консультировались с сейсмологами, и в ближайшее время землетрясений в данном регионе больше не предвидится») – это особенно необходимо в сообщениях для представителей культур универсальных истин и культур с высокой степенью избегания неопределенности.

В эти дни также важно тщательно отслеживать возникновение слухов и оперативно их устранять за счет предоставления оперативной и полной информации, что ведет к уничтожению её дефицита – наилучшей почвы для слухов. Для этого необходимо:

- постоянно поддерживать разговор с пользователями в социальных медиа;
- организовать web-камеры на месте происшествия и в непострадавших туристических районах для демонстрации реального положения вещей и круглосуточно транслировать их на кризисном сайте, а также распространить ссылки на web-камеры в социальных медиа;
- регулярно выкладывать на кризисный сайт и в социальные медиа обновления фотографий и видеорепортажей представителя организации и турпартнеров о событиях на месте происшествия (не только для уничтожения слухов посредством «живых» актуальных кадров, но и для вирусного распространения в сети);
- регулярно запускать в СМИ и социальные медиа интересные и актуальные истории, связанные с форс-мажором: например, о том, как местные жители помогают пострадавшим; комментарии от департаментов здравоохранения, экологии, а также синоптиков и всех других лиц, с которыми уже налажены контакты; съемки, интервью и комментарии туристов в непострадавшей части страны.

Какие ещё мероприятия можно и нужно провести в этот период в рамках кризисной деятельности? Во-первых, можно организовать несколько интервью для теле/радио/газетных журналистов/ программ с официальным представителем/ руководством компании: о масштабах форс-мажора, о предпри-

нятых организацией кризисных мерах и её кризисных коммуникациях, прогнозы о будущем туризма и непосредственно организации в связи со случившемся. Также можно снять и запустить на телевидение рекламный ролик о не затронутых катастрофой районах страны.

Во-вторых, положительный репутационный эффект для компании даст инициация и организация ряда мероприятий или акций в поддержку пострадавших во время форс-мажора: например, сбор средств или гуманитарной помощи. Сообщения о мероприятии/акции запускаются в СМИ, и социальные медиа. Снимается вирусный ролик о том, как проходит акция и запускается в Интернет.

В-третьих, можно заслужить дополнительную благодарность клиентов, предложив им справки для работы/школы о задержке из-за случившегося форс-мажора (особенно для представителей культур универсальных истин и культур с высокой степенью избегания неопределенности). Информация об этом предложении также запускается в социальные медиа.

К концу основного этапа «Во время форс-мажора» следует дать несколько общих рекомендаций, касающихся необходимых действий на всем протяжении форс-мажора, с первой же минуты и до конца – это мониторинг в различных его ипостасях:

1. Оперативный ежечасный мониторинг СМИ и социальных медиа, анализ общественного мнения на основании дискуссий, вопросов и комментариев в социальных медиа.

2. Особо тщательный мониторинг критикующих организацию комментариев и статей и оперативные ответы на критику.

3. Анализ тональности освещения событий в зависимости от стран: в какой стране тональность материалов и обратной связи более критическая и паническая, там требуется больше «успокаивающих» и персональных кризисных коммуникаций – обращение непосредственно к жителям этой страны с точной кризисной информацией.

4. Мониторинг внутренней среды компании: настроения её сотрудников.

Подводя итог данному этапу, отметим, что описанные выше действия подходят для туристической организации, которая успела до форс-мажора выполнить первую часть модели, т.е. вела «докризисную» работу. Если же организацию форс-мажор застал абсолютно неподготовленной, то ей следует начинать свои действия с первой части модели и сочетать их со второй частью.

По окончании форс-мажора кризисная работа в компании не должна прекращаться. Главные задачи – восстановить имидж пострадавшего места, вернуть туристический поток в страну происшествия и восстановить/поддержать репутацию компании и лояльность общественности. На данном этапе работа ведется в четырех направлениях: связи с общественностью, реклама, стимулирование и VTL маркетинг.

Связи с общественностью особенно полезны для воздействия на представителей культур с высокой степенью избегания неопределенности и культур универсальных истин. Что входит в число мероприятий в рамках данного направления? Во-первых, регулярное предоставление СМИ и в социальные медиа информации о восстановлении пострадавшего места, района, страны со всевозможными наглядными материалами: картами, фотографиями, ви-

деороликами, комментариями департаментов здравоохранения, сейсмологов, экологов, представителей местных туристических предприятий. То же самое касается и непострадавших районов. Во-вторых, увеличение количества сообщений в блогах нанятых журналистов-путешественников о туризме в непострадавших районах, а также об активном восстановлении пострадавших мест. В-третьих, спонсорство каких-либо мероприятий в месте происшествия, а также проведение пресс-тура для журналистов в пострадавшей от форс-мажора стране, чтобы они могли своими глазами увидеть, что цело и невредимо, а что нет и как идет процесс восстановления.

В России нужно представить непострадавшие районы страны, где произошел форс-мажор, и саму компанию на ближайших туристических выставках и ярмарках, а также организовать специальные мероприятия, касающиеся нуждающейся в восстановлении репутации страны (например, организация дней культуры, традиций, кулинарии этой страны) или типа форс-мажора (например, организация тематических вечеров с чаепитиями и лекциями, видео- и фотопрезентациями и рассказами очевидцев о самых сильных землетрясениях/извержениях вулканов/цунами в мировой истории в привязке к случившемуся).

Когда затраченные усилия будут вознаграждены и первая группа туристов отправится в пострадавший регион, следует организовать для них торжественную встречу (с подарками, шоу) и распространить соответствующее сообщение, подкрепленное видео- и фотоматериалами, в СМИ и социальные медиа.

С течением времени компания ни в коем случае не должна забывать о произошедшем форс-мажоре, так как демонстрация памяти о случившемся (100 дней, полгода, год со дня катастрофы) является хорошим способом поддержания лояльности клиентов, а также информационным поводом для напоминания о себе. «Юбилейные» даты катастроф с удовольствием отмечают журналистами, но иногда следует им об этом напомнить: разослать в СМИ пресс-релизы с подборкой фактов о случившемся, информацией о восстановлении, о незатронутых районах. Подобные же сообщения следует разослать и в социальные медиа, а также снять короткий документальный фильм из кадров о случившемся, о кризисных мерах, с вставками комментариев руководителя организации и различных авторитетных людей. Видео запускается вирусно в социальных медиа. Оно должно быть ненавязчивым и не должно напрямую рекламировать организацию.

Рекламное направление в период после форс-мажора включает в себя работу с туристами и с тур-партнерами. Для потенциальных туристов запускается активная ТВ, радио-, печатная, наружная и интернет-реклама туристических возможностей пострадавшего направления, в ней идет сопоставление минимального риска (форс-мажор закончился) с огромными выгодами (шикарный и увлекательный отдых). Также хороший эффект будет иметь реклама с участием авторитетных лиц или статистики увеличивающегося количества туристических прибытий в это место (авторитет и коллективность хорошо действуют на россиян). Другой рекламный ход: перенос активности туристов, когда акцент в рекламе делается не на внешних красотах, которые временно пострадали и ещё не восстановлены, а на «внутренних» ценностях места (музеи, галереи). И ещё один вариант рекламы – ориентация на туристов с особыми интересами: путешественники

с индивидуальными интересами (дайвинг, археология, скалолазание) всё равно отправятся туда, где можно заняться их любимым хобби, – в том числе и на место недавнего форс-мажора, если там уже есть все условия для реализации их потребности. Главное – рассказать им об этих благоприятных условиях.

Что касается тур-партнеров, то стоит увеличить количество рекламных туров для туроператоров и менеджеров в страну, где произошел форс-мажор, чтобы они могли своими глазами увидеть, что цело и невредимо, а что нет и как идет процесс восстановления.

Также для обеих аудиторий (клиенты и тур-партнеры) следует регулярно издавать электронные брошюры с новостями о месте, где произошел форс-мажор, для e-mail рассылки (direct mail).

Следующее направление работы – стимулирование – хорошо действует на россиян, а также на полиактивные культуры, культуры с низкой степенью избегания неопределенности и культуры конкретных истин. В сотрудничестве с тур-партнерами необходимо разработать специальные ценовые предложения и пакеты (если выгода человеку кажется значительней риска, то он о нем просто предпочитает забыть) и запустить их активную рекламу – как традиционными способами, так и на корпоративном сайте и в социальных медиа. Также можно привлекать туристов дополнительными бонусами: к примеру, при приобретении тура продолжительностью 14 дней турист может получить бесплатное обслуживание еще на 2–3 дня; включение в комплексное обслуживание некоторых бесплатных дополнительных услуг. Другой вариант – создание новой туристической продукции: в каждой форс-мажорной ситуации можно найти изюминку, интересную любителям экстремального отдыха, – например, организовать туристическую экскурсию на место форс-мажора (например, к потухшему вулкану). Кроме того, популярны будут конкурсы и викторины с главным призом в виде поездки в восстанавливающую имидж страну/регион. Решившихся поехать в страну происшествия туристов, а также местных жителей можно стимулировать выкладывать свои фото не пострадавших районов в социальные медиа (и сделать синхронизацию с кризисным сайтом), организуя, например, конкурс на лучшую фотографию.

Отдельно стоит отметить, что стимулировать нужно не только туристов, но и сотрудников организации (премии за проделанную кризисную работу, рекламные туры, дополнительные отпуска), ведь без их слаженной и тяжелой работы результат произошедшего форс-мажора для репутации компании, возможно, был бы абсолютно другим.

Последнее направление – BTL маркетинг – хорошо действует на культуры с высокой скоростью распространения информации, в том числе на россиян. Здесь можно использовать технологию Life Placement и слухов: разговоры специально нанятых людей в общественных местах о посещении места форс-мажора и прекрасном отдыхе там, забавные флэш-мобы. Таким образом, происходит намеренное порождение позитивных слухов и обсуждений, а люди в кризисной ситуации больше верят неофициальным источникам (т.е. слухам), чем официальным. Второй рекомендуемый BTL инструмент – Product Placement: можно попробовать договориться о проведение съемок какого-либо ближайшего фильма/развлекательной программы/реалити-шоу в нетронутом регионе страны, пострадавшей от форс-мажора.

Таким образом, нами была разработана и описана оптимальная модель кризисных коммуникаций, ориентированная на преодоление отечественными предприятиями туристической сферы форс-мажорных ситуаций (рис.1). Естественно, форс-мажорные ситуации бывают разные: социальные, природные, техногенные. Кроме того, каждый форс-мажор сам по себе уникален. И, более того, предприятия туристической сферы, которых может коснуться форс-мажор, также значительно отличаются друг от друга: это и авиакомпании, и отели, и туроператоры, и мелкие турфирмы, и государственные маркетинговые туристические предприятия, и многие другие.

Встает вопрос: как эта модель может подходить всем им и во всех форс-мажорных ситуациях? Данная модель – это теоретическая конструкция, некая схематизированная и идеализированная форма. Она включает в себя максимум всевозможных принципов, средств, приемов и технологий организации эффективных кризисных коммуникаций в туристической сфере, объединенных в некий общий алгоритм и последовательность действий, необходимые для успешного преодоления отечественными предприятиями туристической сферы форс-мажорных ситуаций. Её цель – служить образцом для сравнения идеализированной формы с эмпирической действительностью и для выстраивания на её основе конкретных кризисных коммуникаций конкретным туристическим предприятием в конкретной форс-мажорной ситуации. Также стоит заметить, что кризис, против которого мы тщательно выстраивали «оборону» в ходе данной статьи, может и не потребовать столь масштабных действий, если он будет нести положительный смысл в рассматриваемом нами туристическом контексте. Объяснение этому можно найти в идее нарастания онтологической неопределённости в обществе позднего модерна (Э. Гидденс, У. Бек, С. Лэш, Л.Г. Ионин).

С одной стороны, человек позднего модерна защищён целым набором «страховочных сеток» (система социального страхования, общий рутинный характер большинства повседневных практик), с другой, существует дефицит как онтологических смыслов, так и гарантий стабильности основных базовых процессов и отношений (неустойчивость семейно-брачных отношений, отказ от системы пожизненных контрактов на работе, географическая мобильность, возможность выбора альтернативных жизненных стилей и необходимость нести личную ответственность за выбор).

Пакетный тур – это и осуществление всеобщего (базового) желания вырваться из рутины и одновременно желания сбросить с себя на время тура всяческую ответственность, потому что во время поездки ничего не нужно решать самому, кроме лёгких и приятных вещей. Отсюда двойственность кризисных ситуаций: рутинность преодолевается в квадрате и возникают две возможности: разрушение услуги и придание ей дополнительного бонуса, превращение происшествия в приключение, своего рода коммерческий продукт. Поэтому следует помнить, что каждый конкретный форс-мажор перед использованием по отношению к нему описанной в статье кризисной политики должен рассматриваться и оцениваться отдельно, применительно к ситуации и его участникам, ведь, быть может, в вашем случае катастрофа способна превратиться в уникальный товар.

Литература

1. Покровский Н.Е., Черняева Т.И. Туризм: от социальной теории к практике управления: учебник. М.: Университетская книга; Логос, 2008. 424 с.
2. Всемирная туристская организация [Эл. ресурс]. – URL: http://www.unwto.org/index_r.php (дата обращения: 12.02.2014).
3. Annual Disaster Statistical Review 2012: The Numbers and Trends // Publications // Centre for Research on the Epidemiology of Disasters CRED [Эл. ресурс]. – URL: http://cred.be/sites/default/files/ADSR_2012.pdf (дата обращения: 12.02.2014).
4. Munich Re Group [Эл. ресурс]. – URL: <http://www.munichre.com> (дата обращения: 12.02.2014).
5. Swiss Re [Эл. ресурс]. – URL: www.swissre.com (дата обращения: 12.02.2014).
6. овалевский А., Климентьев Г. Туроператоры извергли убытки // Газета.ру [Эл. ресурс]. – URL: <http://www.gazeta.ru/business/2010/04/23/3356819.shtml> (дата обращения: 21.02.2014).
7. Марков А. Итоги лета 2013 – считаем цыплят! // ПРО туризм [Эл. ресурс]. – URL: <http://proturizm.com/blog/articles/itogi-leta-2013-schitaem-cypljat.html> (дата обращения: 21.02.2014).
8. Столяр В.Ю. Доверие как феномен социально-экономической реальности // Научная библиотека диссертаций и авторефератов disserCat [Эл. ресурс]. – URL: <http://www.dissercat.com/content/doverie-kak-fenomen-sotsialno-ekonomicheskoi-realnosti#ixzz2u3Fikva> (дата обращения: 22.02.2014).
9. Barbalet J.M. Emotion, Social Theory and Social Structure: A Macrosociological Approach. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. 210 p.
10. Гавра Д.П. Особенности коммуникации в ситуациях общественно-политических и экономических кризисов, техногенных катастроф [Авторский семинар]. Томск, Томский государственный университет, 28.11.2010.
11. Гавра Д.П. Современные технологии социальных коммуникаций [Авторский семинар]. Томск, Томский государственный университет, 26.11.2010.
12. Mitroff I. Managing crises before they happen. AMACOM, 2000. 172 с.
13. Regester M. Risk Issues and Crisis Management in Public Relations. Kogan Page Ltd, 1995. 157 с.
14. Авдошина З.А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики // Менеджмент // Корпоративный менеджмент [Эл. ресурс] – 1998–2011. – URL: http://www.cfin.ru/management/antirecessionary_management.shtml (дата обращения: 12.02.2014).
15. Ильин И. Сущность и своеобразие русской культуры. М.: Правда, 1996. 171 с.
16. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: пер. с англ. М.: Дело, 1999. 440 с.
17. Ольшевский А.С. Антикризисный PR и консалтинг. СПб.: Питер, 2003. 432 с.
18. Федотова М.Г. Связи с общественностью как антикризисный менеджмент: учеб. пособие. Омск: Изд-во ОмГТУ, 2009. 64 с.
19. Чумиков А.Н. Управление кризисными ситуациями. М.: Библиотека коммуникационной группы «Византия», 2000. 29 с.

Mozhaeva Renha Polina N. Tomsk State University (Tomsk, Russian Federation)

MODEL OF CRISIS COMMUNICATIONS FOR OVERCOMING FORCE MAJEURE SITUATIONS IN THE TOURISM SPHERE

Key words: crisis communications, force majeure, tourism sector, PR, social media.

In the XXI century tourism has become the most dynamic sector of international business, however during last time it faces serious difficulties: growth of number of natural and technogenic disasters, political and social force majeurs entails significant losses for the tourism sector enterprises. In such circumstances they face very difficult tasks: to prevent panic among tourists, to calm them, to keep their trust, provide real assistance and to fulfill their legal obligations. However, the vast majority of Russian tourism enterprises is not engaged in the solution of these tasks. Perhaps because it requires a special, different from daily, work with the target audiences, namely - the development and implementation of crisis communication program. Based on the hypothesis that the development of an optimal model of crisis communication in the tourism sector should be carried out taking into account, firstly, the specifics of tourism marketing, PR and advertising, and secondly, psychological and cultural features of perception and reaction of representatives of the different cultures in crisis situations, the author has developed such model, which is described in this article.

The model consists of three major blocks of crisis communications, allocated on the basis of the time factor: before force majeure, at the time of beginning and during the force majeure; immediately after the force majeure. Each block is divided into parts according to the subject or the time of necessary actions.

Work on the first phase, which is called "Before force majeure", should be conducted in six directions: the formation of a crisis team and resources, creation of a crisis plan, establishing and maintaining of contacts, work in social media, the overall image and reputation activity and monitoring.

Upon the occurrence of force majeure work is divided on the basis of temporary factors: the necessary actions in the first 1.5 hours, 4-6 hours, 24 hours, and in the following days.

After the end of force majeure crisis work in the company does not finish and conducts in four directions: public relations, advertising, promotion and BTL marketing.

The article also presents the opportunities and prospects for the application of the developed model in the Russian tourist practice.

References

1. *Pokrovskij N.E., Chernyaeva T.I.* Turizm: ot social'noj teorii k praktike upravleniya: uchebnik. M.: Universitetskaya kniga; Logos, 2008. 424 s.
2. *Vsemirnaya turistskaya organizaciya* [El. resurs]. – URL: http://www.unwto.org/index_r.php (data obrascheniya: 12.02.2014).
3. *Annual Disaster Statistical Review 2012: The Numbers and Trends* // Publications // Centre for Research on the Epidemiology of Disasters CRED [El. resurs]. – URL: http://cred.be/sites/default/files/ADSR_2012.pdf (data obrascheniya: 12.02.2014).
4. *Munich Re Group* [El. resurs]. – URL: <http://www.munichre.com/> (data obrascheniya: 12.02.2014).
5. *Swiss Re* [El. resurs]. – URL: www.swissre.com (data obrascheniya: 12.02.2014).
6. *Kovalevskij A., Kliment'ev G.* Turoperatory izvergli ubytki // *Gazeta.ru* [El. resurs]. - URL: <http://www.gazeta.ru/business/2010/04/23/3356819.shtml> (data obrascheniya: 21.02.2014).
7. *Markov A.* Itogi leta 2013 - schitaem cyplyat! // PRO turizm [El. resurs]. - URL: <http://proturizm.com/blog/articles/itogi-leta-2013-schitaem-cypljat.html> (data obrascheniya: 21.02.2014).
8. *Stolyar V.Yu.* Doverie kak fenomen social'no-ekonomicheskoy real'nosti // Nauchnaya biblioteka dissertacij i avtoreferatov disserCat [El. resurs]. – URL: [http://www.dissercat.com/content/doverie-kak-fenomen-sotsialno-ekonomicheskoi-realnosti](http://www.dissercat.com/content/doverie-kak-fenomen-sotsialno-ekonomicheskoi-realnosti#ixzz2u3Fifkva) (data obrascheniya: 22.02.2014).
9. *Barbalet J.M.* Emotion, Social Theory and Social Structure: A Macrosociological Approach. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. 210 s.
10. *Gavra D.P.* Osobennosti kommunikacii v situacijah obschestvenno-politicheskikh i ekonomicheskikh krizisov, tehnogennykh katastrof [Avtorskij seminar]. Tomsk, Tomskij gosudarstvennyj universitet, 28.11.2010.
11. *Gavra D.P.* Sovremennye tehnologii social'nyh kommunikacij [Avtorskij seminar]. Tomsk, Tomskij gosudarstvennyj universitet, 26.11.2010.
12. *Mitroff I.* Managing crises before they happen. AMACOM, 2000. 172 s.
13. *Regester M.* Risk Issues and Crisis Management in Public Relations. Kogan Page Ltd, 1995. 157 s.
14. *Avdoshina Z.A.* Antikrizisnoe upravlenie: suschnost', diagnostika, metodiki // Menedzhment // Korporativnyj menedzhment [El. resurs] – 1998–2011. – URL: http://www.cfin.ru/management/antirecessionary_management.shtml (data obrascheniya: 12.02.2014).
15. *Il'in I.* Suschnost' i svoeobrazie russkoj kul'tury. M.: Pravda, 1996. 171 s.
16. *L'yuis R.D.* Delovye kul'tury v mezhdunarodnom biznese. Ot stolkoveniya k vzaimoponimaniyu: per. s angl. M.: Delo, 1999. 440 s.
17. *Ol'shevskij A.S.* Antikrizisnyj PR i konsalting. SPb.: Piter, 2003. 432 s.
18. *Fedotova M.G.* Svyazi s obschestvennost'yu kak antikrizisnyj menedzhment: ucheb. posobie. Omsk: Izd-vo OmGTU, 2009. 64 s.
19. *Chumikov A.N.* Upravlenie krizisnymi situacijami. M.: Biblioteka kommunikacionnoj grupy «Vizantiya», 2000. 29 s.