БОЙЦЫ видимого фронта

В РАЗГАР КАК ГЛОБАЛЬНЫХ, ТАК И ЛОКАЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ КРИЗИСОВ В САМОМ ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ ОКАЗЫВАЮТСЯ СПЕЦИАЛИСТЫ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ PR.

Анна Чепракова,
Иван Макаров

БЫТУЕТ МНЕНИЕ, ЧТО ДЛЯ ЗАЩИТЫ СВОИХ ИНТЕРЕСОВ НА ИНФОРМАЦИОННОМ ФРОНТЕ КОМПАНИИ В РАЗГАР КРИЗИСА ПРИВЛЕКАЮТ НА РАБОТУ ЧУТЬ ЛИ НЕ КАКОЙ-ТО СПЕЦНАЗ СО СТОРОНЫ. ОДНАКО НА САМОМ ДЕЛЕ ДАЖЕ В СЛУЧАЕ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ВОЙН ЗАЩИЩАТЬ КОМПАНИЮ ЗАЧАСТУЮ ПРИХОДИТСЯ ДАВНИМ ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ И СОТРУДНИКАМ PR-ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ.

С ДВУМЯ ТАКИМИ ПРОФЕССИОНАЛАМИ — ЮРИЕМ МУРАШКО ИЗ ПИТЕРСКОГО ХОЛДИНГА «СЗЛК» И ЕКАТЕРИНОЙ МЕДВИДИЦЫНОЙ ИЗ МОСКОВСКОГО ХОЛДИНГА «МАРТА» — МЫ И ПОБЕСЕДОВАЛИ ОБ ИХ РАБОТЕ.

«Марта»

Проблемы на публичном долговом рынке начались у холдинга «Марта» весной этого года, когда компания допустила технический дефолт при погашении облигаций первой серии на 700 млн руб. Холдингу также не удалось вовремя перечислить средства в НДЦ. В мае компания с трудом прошла оферту по облигациям второй серии на 1 млрд руб. Положение эмитента (и держателей его облигаций) усугубилось в августе, когда пришло время выплачивать купон и проводить оферту по третьему облигационному займу «Марты-Финанс» на 2 млрд руб. — сначала у холдинга не нашлось 155 млн руб. на выплату купона владельцам бумаг, а позже он не расплатился с инвесторами, предъявившими к оферте по этому займу бумаги на 1.2 млрд руб. После этого «Марта» объявила о введении «процедуры финансового оздоровления». Долговая нагрузка холдинга по состоянию на июль этого года превышала 12 млрд руб. Кредиторы холдинга и его основного актива — розничной сети «Гроссмарт», а также управляющей компании сети «Гроссмарт» ООО «Элекскор» — с мая пытаются взыскать долги через Московский арбитражный суд. В суде накопилось около 300 исков на сумму, превышающую 1 млрд руб., к различным структурам холдинга. В начале августа «Элекскор» подал иск в суд, требуя признать сам себя банкротом. Московский арбитраж назначил рассмотрение дела о банкротстве «Элекскора» на 26 февраля 2009 года и утвердил члена «Союза менеджеров и антикризисных управляющих» Константина Чернявского временным управляющим компании.

С разгневанными кредиторами и держателями облигаций «Марты» общается руководитель службы по связям с общественностью холдинга Екатерина Медведицына. О своем опыте этих антикризисных коммуникаций она рассказала заместителю главного редактора Cbonds Review Анне Чепраковой.

Как строилось ваше взаимодействие с журналистами и инвесторами, после того как у «Марты» начались проблемы с исполнением финансовых обязательств? Насколько сложнее стало работать?

Журналисты всегда проявляли повышенный интерес к холдингу «Марта», особенно в последнее время, когда возник акционерный конфликт с ОАО «РТМ». Естественно, что с появлением информации о том, что по некоторым обязательствам холдинг «Марта» не смог расплатиться в установленные сроки, и появлением информации на сайте Арбитражного суда о претензиях к ООО «Элекскор» количество обращений в компанию увеличилось в несколько раз.

Официальным спикером компании являюсь я, мой телефон указан на корпоративном сайте, и в кризисные для холдинга времена большая часть звонков не только журналистов, но и инвесторов, а также кредиторов поступает на мой номер.

Мои рабочий и мобильный телефоны не смолкают, мне звонят практически круглосуточно — и в рабочее время, и вне его, поступают звонки и после одиннадцати вечера, и рано утром.

Я стараюсь отвечать на звонки в любое время, потому что компания находится в непростой ситуации, а журналистам, инвесторам, кредиторам необходимо давать пояснения того, какие шаги мы предпринимаем для урегулирования сложившейся ситуации.

Кто еще в холдинге общается с инвесторами и кредиторами?

Некоторые контрагенты и держатели облигаций общаются напрямую с руководством компании, а также с начальником управления по работе на рынках капитала Владимиром Заячковским. Остальную часть обращений я беру на себя.

Вы заранее готовили план антикризисных коммуникаций или действовали по ситуации?

К сожалению, пришлось действовать по ситуации, однако впоследствии такой план был разработан.

Кризис холдинга «Марта» произошел на волне нарастающего общего финансового кризиса. Впоследствии многие компании также вынуждены были объявить о дефолте. А для холдинга «Марта» кризис усугубился еще и наличием акционерного конфликта с компанией ОАО «РТМ». Что касается информационных сообщений, то их мы выпускаем оперативно, по мере наступления событий и изменения ситуации.

Какие выводы сделали из всей этой ситуации относительно работы в сфере PR?

Во-первых, нужно выработать стратегию работы с различными целевыми аудиториями.

Во-вторых, нужно исключить появление информационного вакуума и додумывания ситуации.

В-третьих, в кризисной ситуации необходимо наладить работу с другими подразделениями компании, в частности, с юридическим департаментом и с департаментом IR. Насколько грамотно будет выстроен этот процесс, настолько эффективно можно будет организовать работу по коммуникации с внешними аудиториями.

Были ли какие-то случаи, которые вам запомнились больше всего?

Мне хорошо запомнилось субъективное мнение держателей облигаций и участников рынка, активно выступающих под псевдонимами на форуме CBonds. В самое тяжелое для холдинга время данный форум пестрил резкими высказываниями, переходящими на личности, что не делает чести авторам этих высказываний. Неприятно, что руководство портала CBonds не пресекает подобного рода высказывания. Но мы с определенной долей юмора отнеслись к сообщениям данного форума и извлекли для себя полезные уроки.

Без знания юридических тонкостей кризисному PR-щику никуда

Нужно ли PR-отделам компаний-эмитентов третьего эшелона, который сейчас относят к зоне повышенного риска, заранее готовиться к возможному наступлению негативных событий? Какой набор мер можно спланировать заранее?

У любой компании всегда должен быть план мероприятий, который можно было бы скорректировать в условиях наступления кризиса. Если компания знает, что находится в трудном финансовом положении, но по определенным причинам не хочет раскрывать данную информацию, я бы порекомендовала заготовить шаблоны пресс-релизов и определить сроки их публикации. Также заранее можно подготовить выступления и заявления представителей компании, а также тексты официальных сообщений компании.

То есть в кризисной ситуации компании главное не замалчивать проблему, а быть максимально честной?

Здесь нет однозначного ответа, поскольку каждая из компаний имеет свои представления и понимание PR-политики.

В случае если журналисты либо инвесторы хотят получить обещания того, что компания выполнит свои обязательства, а компания, со своей стороны, не до конца оценила ситуацию и не может сразу проанализировать дальнейшее развитие событий, не нужно спешить с подобного рода обещаниями. Таким образом можно избежать негативных публикаций, и в статьях будет указан лишь факт, о котором в компании заявили официально. Правильнее было бы не давать инвесторам неоправданные надежды, а констатировать факт того, что исполнение обязательств не состоялось по определенным причинам.

Вы рассчитываете на мировое соглашение с кредиторами или урегулирование всех претензий будет проводиться через суд? Когда компания планирует исполнить свои обязательства?

Безусловно, мы будем работать с каждым кредитором и инвестором по урегулированию задолженности, но также признаем за кредиторами и инвесторами право на взыскание задолженности через суд.

Сейчас мы не можем назвать временных рамок, в которые обязательства будут исполнены, потому что это зависит от той работы, которая проводится по выведению бизнеса из кризисной ситуации. Нынешнее положение на рынке создает дополнительные трудности в решении сложившихся проблем, и финансовый кризис не способствует скорейшему разрешению ситуации. Холдинг «Марта» поставил перед собой задачу рассчитаться со всеми кредиторами и инвесторами независимо от того, крупные это банки или частные инвесторы. Это цель наших акционеров.

СЗЛК

СЗЛК также столкнулась с проблемами в конце весны, когда стало окончательно ясно, что договориться о реструктуризации долга с Северо-Западным банком Сбербанка РФ не удастся. Оферта по займу «СЗЛК-Финанс» приходилась на начало сентября, поэтому до последнего момента у инвесторов была надежда на повторение истории с «Арбат-Престижем». Однако надеждам этим так и не было суждено сбыться.

Юрий Мурашко, заместитель генерального директора Северо-Западной Лесопромышленной Компании, отвечает в ней и за рекламу, и за экологию, и за PR, наряду с такими модными в последнее время направлениями, как GR и IR. Именно ему пришлось с начала весны вести затяжные информационные бои со Сбербанком, представители которого то и дело обвиняли акционеров и топ-менеджеров компании в желании «увести активы».

По его словам, кризис, в котором оказалась компания после бизнес-конфликта с Северо-Западным банком Сбербанка РФ, мало повлиял на его работу. «Только по командировкам стал чаще ездить, а потому чаще приходится использовать для общения с журналистами и рассылки пресс-релизов личный почтовый ящик», — уверяет он. В понедельник утром в Москву — получать диплом о том, что СЗЛК признана самой рентабельной компанией в ЛПК страны по итогам 2007 года, вечером этого же дня — в Калининград, где на НЦБК проходит собрание кредиторов, наутро после этого сразу пресс-конференция, посвященная итогам этого собрания, в четверг — обратно в Питер, в пятницу — поездка в Каменногорск. Вот так выглядит типичное расписание главного пиарщика СЗЛК.

При этом ничего сверхкреативного, по его словам, придумывать не приходится. «Когда опираешься на факты, не надо придумывать шаги противодействия, — объясняет он и легко переходит к теме информационного противодействия со Сбербанком. — Вот, к примеру, в последнем пресс-релизе Сбербанка говорится, что банк заботится о трудовом коллективе. Но разве не банк в нарушение законодательства списал с нашего счета деньги, предназначенные для выплаты зарплаты на такую-то сумму такого-то числа? Или вот: «Мы не хотим банкротства СЗЛК». Но почему тогда 2 сентября на собрании кредиторов НЦБК Сбербанк был единственным из крупных кредиторов, кто проголосовал за банкротство? И таких фактов масса, мне как человеку, который отвечает за осуществление информационной политики СЗЛК, не нужно что-то подтасовывать или тщательно выискивать».

Особенно помогает в нынешнем кризисе наличие отлаженных информационных связей с журналистами из самых разных средств массовой информации. «За все время моей работы в СЗЛК мы всегда давали ответы на вопросы в режиме реального времени. Этот опыт и определенное доверие, которое мы заслужили в профессиональной журналистской среде, очень помогают, — говорит господин Мурашко. — Особенно я горжусь тем, что все это мы делаем без каких-либо денежных вливаний. Наш бюджет на пиар с начала весны равен нулю рублей нулю копеек. Деньги нужны на другие цели: на зарплату людям, на закупку сырья — баланса, химии и прочего. Конечно, не скрою, от некоторых СМИ мы получали предложения разместить заказные статьи, и достаточно много. Но зачем нам все это нужно? Если мы и так эффективно доносим свою точку зрения на происходящее просто потому, что знаем, как работают профессиональные СМИ, какая информация и в каком объеме им нужна».

Примечательно, что в отличие от холдинга «Марта» в СЗЛК работа на PR-направлении выстроена таким образом, что никакого согласования ни пресс-релизов, ни каких-либо публичных действий и заявлений с акционерами, по-прежнему держащими руку на пульсе компании, не происходит. «Это моя зона компетенции, и политику в области взаимоотношений с прессой, инвесторами, органами власти я провожу без постоянных консультаций с Битковыми, — говорит господин Мурашко. — Иначе какой я топ-менеджер? Согласование надо проводить, извините, сотрудникам более низкого звена. Мне хорошо известна позиция акционеров по всем ключевым вопросам, и мы уже давным-давно, еще до того как начались какие-то проблемы, обсудили и совместно выработали стратегические принципы взаимодействия и со СМИ, и с экологическими организациями, и с инвесторами».

Как только не приходится вытанцовывать кризисным PR-щикам для того, чтобы защитить интересы своей компании (третий слева на фото заместитель генерального директора СЗЛК Юрий Мурашко)

Работа на направлении government relations, по словам господина Мурашко, как и на направлении PR, не требует каких-то сверхъестественных антикризисных мер. «Мы изначально вели дела как социально ориентированная компания. В начале 2000-х было время, когда в бюджетах городов совсем ни на что денег не было, а у нас ведь в этих городах люди живут. Так что чем мы только не занимались: и храмы строили, и железнодорожные переезды ремонтировали, и дороги делали, и здания красили, и ДК ремонтировали. До сих пор по итогам отопительного сезона в Немане средняя задолженность 25 млн руб. Ну что мы, подавать горячую воду в Неман перестанем? — весьма эмоционально спрашивает он. — А развитие компании видно невооруженным глазом: что было раньше и что появилось теперь. Это видят и представители органов власти, которые всегда были частыми гостями на наших заводах. И они обладают всеми данными: насколько выросла производительность, насколько — налоговые поступления, как сильно снизились выбросы отходов. Им не надо доказывать, что никто не выводит активы. Я постоянно нахожусь на связи с заместителем министра экономики Калининградской области и председателем Комитета по природным ресурсам и охране окружающей среды Ленинградской области, практически еженедельно подробно рассказываю каждому из них о том, как продвигаются наши дела».

И такая политика открытости и учета региональных и муниципальных нужд, рассказывает господин Мурашко, приносит свои плоды: «Вот, к примеру, в конце июля у нас на НЦБК возникла проблема с нехваткой крытых вагонов, в иных нашу продукцию перевозить нельзя. Собственно, это постоянная проблема. Сложности с вагонами возникали и раньше, но тогда мы могли себе позволить ждать и полмесяца работать на склад. В нынешней кризисной ситуации мы лишены подобной роскоши, поскольку нам постоянно необходимы оборотные средства. Так вот правительство Калининградской области помогло оперативно решить эту проблему — в течение буквально трех дней необходимое число вагонов нам поступило».

Впрочем, кризис все-таки серьезно осложняет работу — особенно в рамках экологической программы СЗЛК, любимого детища господина Мурашко:

«Очень жалко, конечно, что из-за всей этой истории страдает сразу несколько интересных направлений работы. У меня, например, на экологическом направлении тихо накрывается проект продажи квот по Киотскому протоколу, строительство совместного комплекса новых очистных сооружений. Пока, к счастью, продолжается проект исключения НЦБК из списка горячих точек Хелкома (Хельсинкской комиссии, международной организации, отслеживающей негативное влияние на Балтийское море, *прим. Cbonds Review*). Еще в прошлом году мы осуществили целый комплекс мероприятий по снижению уровня загрязнений, и сейчас он даже ниже тех строгих значений, что установила Хелком. Нахождение в списке этих горячих точек — постоянный риск того, что предприятие может быть элементарно закрыто по причине каких-либо межправительственных договоренностей. Вот летать в Европу на самолетах с шумными двигателями запретили ведь? Попасть в такой черный список легко, а выйти из него сложно. Необходимо пройти несколько этапов. Мы прошли уже почти все. В мае следующего года мы должны предоставить данные по выбросам за 2008 год, и уже тогда нас могут наконец вывести из этого черного списка».