Оглавление

Предисловие 9

Введение, или Как дорого может стоить репутация 13

Генезис связей с общественностью: от репутации к имиджу и назад к репутации 19

Почему создание PR-имиджа больше не работает 25

PR против маркетинга 29

Как работает репутация 41

Коммерческая ценность репутации 67

Пять способов управления репутацией как финансовым капиталом 77

Вместо заключения. Золотой век репутации 89

Предисловие

Эта книга являет собой квинтэссенцию опыта, полученного в результате более чем 25-летней управленческой практики, и включает в себя материалы лекций по управлению репутацией. В ней содержатся ключевые выводы из двух моих предыдущих книг по PR и управлению репутацией, опубликованных в Казахстане и вошедших в число лучших бизнес-книг 2009 и 2013 гг.

Решение написать новую книгу по репутационному менеджменту созрело давно и было продиктовано необходимостью дать как можно более полное описание социальной и анатомической природы репутационных взаимоотношений между людьми, а также предоставить вниманию всех, кого интересует эта тема, формулу расчета репутации как финансового капитала.

Репутационное управление, несмотря на его высокую значимость в бизнесе, все еще не стало широко распространенной дисциплиной, и связано это с отсутствием общепринятой концепции, которая была бы понятна и доступна для всех. Надеюсь, что изложенные здесь факты не только убедят читателя в важности управления репутационным капиталом, но и сподвигнут к применению предложенных

правил в повседневной практике, причем не важно, о бизнесе каких размеров идет речь — о небольшом ресторане, частной поликлинике или крупном банке. Мои выводы основаны на многолетних наблюдениях и анализе деятельности компаний в разных ситуациях и применимы в любой культурной среде и части мира.

Репутация — это ключевой актив, которым на деле владеет каждый сотрудник компании, а значит, несет за него ответственность. Но в компаниях действуют иерархические и автократические системы управления. Обычно сотрудники не избирают своего генерального директора — это делают акционеры. Причем акционеры зачастую не вникают глубоко в операционные тонкости функционирования компании и ее повседневную рабочую рутину, но что им присуще в полной мере, так это желание видеть на выходе привлекательный для клиентов имидж и высокие продажи. Подобный подход — больше казаться, чем быть — изначально закладывает будущие проблемы.

Настоящая книга предназначена для руководителей компаний и организаций всех уровней, но особенно может заинтересовать менеджеров по работе с клиентами, специалистов по персоналу, маркетингу и продажам, а также владельцев предприятий и стартапов.

Менеджерам, в большинстве своем имеющим базовые представления о репутации и о том, насколько важно ее развивать, книга даст более глубокое понимание того, как создается и поддерживается репутация, какова ее ценность и как ею можно управлять аналогично тому, как мы управляем финансовым капиталом, коим репутация и является.

Даже осознавая важность репутации, многие не могут оценить ее в финансовом эквиваленте, а потому не имеют возможности структурированно управлять ею как реальным активом, потенциал которого продолжает раскрываться в ходе современных управленческих исследований. Погружение в практическое понимание специфики репутационных свойств поможет вам рассчитать финансовую стоимость вашей корпоративной репутации и тем самым увеличить продажи без лишних расходов на рекламу, а то и успешно создать новый бизнес, который пока не имеет никакого репутационного капитала.

Правильно выстроенная репутация составляет большую часть капитала вашей компании, а грамотное управление этим капиталом позволяет спрогнозировать устойчивые продажи на годы вперед.

Предлагаю вниманию читателей понятную и структурированную концепцию расчета и функционирования репутации. Надеюсь, эта информация будет иметь практическую ценность для всех заинтересованных лиц.

Введение, или Как дорого может стоить репутация

Закончив дипломатическую карьеру, в 2001 г. я переехал из Лондона в город Аксай Западно-Казахстанской области, где возглавил отдел корпоративных коммуникаций в головном офисе международного консорциума «Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.» (далее — КПО). На тот момент КПО объединял четыре нефтяные компании (British Gas, Eni, Chevron и «Лукойл»), разрабатывавшие одно из крупнейших в мире газоконденсатных месторождений Карачаганак.

Нефтяное месторождение активно осваивалось, в расширение производственных мощностей вкладывались фантастические инвестиции — $4,2 млрд. Были построены новый завод по добыче газоконденсата и трубопровод для поставки высококачественной нефти из западного Казахстана через черноморский порт Новороссийск на международные рынки.

Имея за плечами восьмилетний дипломатический опыт, я чувствовал себя очень уверенно во время посещения месторождения многочисленными представи-

телями правительства Казахстана. Но самоуверенность часто рождает самоуспокоение, а оно подчас — предтеча кризиса.

В феврале 2001 г. во время визита на Карачаганак премьер-министра Касым-Жомарта Токаева около 5000 рабочих ССС* — Sapiem**, одной из подрядных компаний КПО, вышли на забастовку. Перекрыв трассу, они остановили правительственный кортеж, чтобы предъявить премьер-министру требования о повышении зарплаты.

Надо отдать должное смелости Касым-Жомарта Кемелевича, он не побоялся выйти из машины к разгневанным людям. Это был правильный и благородный поступок, но с точки зрения PR для КПО это была катастрофа — во всех казахстанских СМИ прошла информация, сопровождаемая красочными картинками, о том, что «плохие западные компании недоплачивают местным рабочим».

По консорциуму был нанесен мощный репутационный удар, вынудивший инвесторов не только пересмотреть зарплаты, но и сделать дополнительные инвестиции в социальную инфраструктуру региона. За год КПО построил школы, больницы, поликлинику на сумму около $100 млн. Впоследствии социальных волнений на месторождении не возникало, но урок о том, что репутационные издержки влекут за собой колоссальные расходы, был хорошо усвоен топ-менеджерами.

---

* ССС (Consolidated Contractors Company) — крупнейшая строительная компания на Ближнем Востоке.

** Saipem — итальянская компания в сфере нефтесервисного обслуживания.

Четыре года спустя я перешел на новую работу в качестве директора по корпоративным коммуникациям оператора мобильной связи Kcell. Так совпало, что в то время Kcell вступил в жесткую конкурентную борьбу с пришедшим на рынок российским «Билайном». Из-за высокой цены на сотовую связь доход Kcell превышал доход мобильных операторов всех других стран Центральной Азии вместе взятых, а в какой-то момент его чистая прибыль превысила прибыль всех казахстанских коммерческих банков.

PR-деятельность в секторе мобильной связи по сравнению с аналогичной работой в добывающей промышленности была просто раем — имелись простор для творчества, широта и масштабность коммуникаций. Были заключены договоры почти со всеми ведущими казахстанскими СМИ, пресс-конференции проводились почти еженедельно, а иногда по два раза в неделю. Позитивный имидж Kcell формировался благодаря непрерывному потоку больших и маленьких положительных новостей о компании, появляющихся в разных источниках и самых неожиданных вариантах, например в виде ставшей популярной песни «Сердце под прицелом» группы 101*.

Имидж Kcell был поистине высоким, кристально чистым и позитивным, но оказалось, что это не панацея. Позже я понял, что чем громче ваша компания заявляет о себе, тем яростней на нее обрушатся критики в случае неудачи.

---

* В тексте припева содержится прямое указание на оператора мобильной связи Kcell: «Сердце под прицелом твоего Kcell'а. Жду я звонка из центра Вселенной…».

Примечательно, что возникшие у Kcell PR-проблемы были связаны не с внешними факторами, например натиском конкурентов или регулирующих госорганов, а с внутренними: произошел сбой центрального биллингового сервера и несколько дней клиентам не выставлялись счета за мобильные услуги, а когда сбой был обнаружен и устранен, отсроченный биллинг был произведен одномоментно.

Многие клиенты, не зная, что несколько дней с них не взималась плата за разговоры, пополняли баланс, и вдруг обнаружили, что их счета пусты! Как я уже говорил, мобильная связь в то время была большой статьей личных расходов клиента, и отсутствие средств на счете абонентами Kcell было воспринято резко негативно. Посыпались обвинения в адрес мобильного оператора в краже денег. Гнев клиентов даже вылился в акты вандализма, когда были разбиты витрины нескольких торговых точек дилеров. Мы провели экстренную пресс-конференцию, где разъяснили сложившуюся ситуацию: похитить деньги со счетов клиентов невозможно, поскольку счета были дебетованы за фактически сделанные звонки. Кроме того, всем пострадавшим Kcell предоставил дополнительное мобильное время, но, несмотря на принятые меры, инцидент нанес ощутимый удар по имиджу Kcell как технологически продвинутой компании.

В другом случае на целые сутки страна осталась без мобильной связи. Экскаватор, работающий на соседней с техническим офисом Kcell стройке, случайно обрезал оптоволоконную магистраль, ведущую к основным серверам компании. К каким факторам отнести этот сбой — к внешним или внутренним — большой

вопрос, поскольку причина может крыться как в непрофессионализме строительной бригады, так и в халатности специалистов техслужбы Kcell — зная, что в месте, где проводятся земляные работы, проложены кабели, они не предприняли никаких шагов. Столь долгое устранение последствий аварии объясняется тем, что на тот момент у Kcell не существовало contingency plan*, не было опыта отработки подобных сценариев.

Приведенные примеры наглядно демонстрируют, как быстро из-за буквально одного сбоя или нарушения в системе клиентского обслуживания может быть дискредитирована организация, позиционировавшая себя как одна из самых клиентоориентированных и высокотехнологичных компаний. Активный PR в случае неудачи оборачивается соразмерно высоким уровнем негатива в СМИ.

В чьей сфере ответственности находится репутация компании — в сфере ответственности PR-службы или каждого подразделения, каждого сотрудника (даже если их тысячи), обслуживающего клиентов? Ответ очевиден: корпоративная репутация — это одно блюдо на всех, где все, кто имеет к компании какое-либо отношение, — одновременно и повара, и потребители.

Если копнуть немного глубже, то можно заметить, что репутационные проблемы часто возникают из-за противоречия между имиджем, который хочет создать менеджмент, и тем, что на самом деле компания предоставляет клиентам.

Приведенные выше случаи, повлиявшие на репутацию Kcell, не являются чем-то из ряда вон выходящим,

---

* Contingency plan (*англ.*) — план действий в чрезвычайных ситуациях, или, как часто говорят, «план Б».

от аналогичных ситуаций не застрахован никто — ни крупные, ни маленькие компании. Часто компании ведут себя как люди — хотят, чтобы их воспринимали лучше, чем они есть, или такими, какими они искренне считают себя сами. Разрыв между желаемым и действительным, между тем, как компания позиционирует себя, и тем, как ее воспринимают окружающие, довольно велик, а потому сложившаяся ситуация требует системного разрешения.

В своей первой книге «PR без понтов*» я поднимал эту проблему, но на тот момент не знал ее решения. Четкая концепция и практическое ви́дение того, как выстраивать репутацию, чтобы не возникало противоречий между самоощущением и производимым впечатлением, сформировались гораздо позднее. И я рад возможности поделиться с читателем результатами моих исследований.

---

* *Домбай К.* Казахстанский PR без понтов, или Как поднять компанию без рекламы. — Алматы, 2009.

Генезис связей с общественностью: от репутации к имиджу и назад к репутации

В основе управления современными корпоративными коммуникациями лежат два понятия — «имидж» и «репутация». Сразу скажу, что создание имиджа — это ловушка, куда попадается большинство компаний. Чтобы понять, что не так с имиджем и в чем его принципиальное отличие от репутации, рассмотрим эти понятия в ретроспективе. Хотя трудно найти что-то более древнее для цивилизованного человека, чем понятие личной репутации, в историческом ракурсе оно совсем недавно уступило место имиджу благодаря активной деятельности PR. Однако в настоящее время происходит обратный процесс.

С эпохи Средневековья до конца XIX в. репутация была одной из важнейших составляющих существования человека в обществе, что подтверждается и документальными, и художественными произведениями. Во времена Шекспира испорченная репутация приравнивалась к потере не только статуса, но и значения

и смысла жизни. Кассио, один из персонажей трагедии «Отелло», в разговоре с оппонентом Яго восклицает: Reputation, reputation, reputation! O, I have lost my reputation! I have lost the immortal part of myself, and what remains is bestial* («Доброе имя, доброе имя, доброе имя! Я потерял свое доброе имя, бессмертную часть самого себя. Осталась одна животная…»**). Чуть позже Яго скажет Отелло: Good name in man and woman, dear my lord, is the immediate jewel of their souls: who steals my purse steals trash; 'tis something, nothing; 'Twas mine, 'tis his, and has been slave to thousands; But he that filches from me my good name Robs me of that which not enriches him and makes me poor indeed*** («Нетронутое имя, генерал, для женщин и мужчин всего дороже. Кто тащит деньги — похищает тлен. Что деньги? <…> Имя — незапятнанное имя. Кто нас его лишает, предает нас нищете, не сделавшись богаче»****).

В Средние века только во Франции на дуэлях погибло более 500 аристократов, что создало риск потерять большую часть знати. Во избежание этого в 1626 г. французский король Людовик XIII подписал закон о запрете дуэлей. Во имя чего знатный гражданин вызывал обидчика на дуэль, ставя на кон самое главное достояние — собственную жизнь? Ради сохранения репутации — социального актива, ценившегося превыше всего. Забота

---

* Shakespeare W. Othello. Act 2, Scene 3.

** *Шекспир В.* Комедии, хроники, трагедии: В 2 т. / В. Шекспир. — М.: Художественная литература, 1988. — Т. 2. — С. 318.

*** Shakespeare W. Othello. Act 3, Scene 3.

**** *Шекспир В.* Комедии, хроники, трагедии: В 2 т. / В. Шекспир. — М.: Художественная литература, 1988. — Т. 2. — С. 331.

о сохранении своего доброго имени была необходима для выживания, а добрая репутация была своего рода гарантом безопасности. Способность человека к коммуникации обеспечила переход от примитивных общин к крупным племенам и сообществам. И такая социализация обеспечивала гораздо бóльшие экономические блага и укрепляла общую безопасность.

С началом капитализма и промышленной революции репутация под влиянием экономических преобразований из личного актива стала превращаться в актив промышленный. Применение энергии пара и двигателей внутреннего сгорания позволило создать поточное производство, благодаря чему товаров стало больше, а их стоимость уменьшилась. Как следствие — возрос спрос на морской и железнодорожный транспорт: товары нужно было доставлять на новые рынки, находящиеся далеко от места производства. Мир начал превращаться в единый экономический организм.

Более высокие продажи на отдаленных рынках разрушили коммунный образ жизни, люди стали активно перемещаться, менять место жительства, стекаться в города, что с точки зрения социальности уменьшило зависимость каждого конкретного человека от мнения окружающих его людей, поскольку таких людей было уже очень много и они постоянно менялись. Иными словами, парадоксальным образом большая концентрация населения в городах сделала людей менее зависимыми от мнения соседей.

Таким образом, индустриализация привела к трансформации традиционных ценностей взаимозависимого сообщества и снизила статус личной репутации. Капитализм как новая форма экономических отношений изменил образ жизни людей и породил новые экономические

науки, среди которых маркетинг приобрел большое значение как двигатель продаж в промышленных масштабах, сделал бренды новыми идолами промышленной и коммерческой жизни, внеся коррективы в информационную среду.

Капитализм также преобразовал коммуникации, породив средства действительно массовой информации. Энергия пара создала печатные машины для массового выпуска газет и позволила распространять информацию сотням тысяч людей в один день в самых отдаленных локациях. С помощью газет (а позже телевидения и электронных средств массовой информации) компании смогли распространять информацию о товарах среди масс людей, которых вы не знаете и никогда в жизни не встретите. Подобное одностороннее «общение» не предполагало обратной связи, а значит, у заинтересованных лиц появилась возможность формировать в массовом сознании желаемое представление о товаре или услуге, навязывать мнение, фактически манипулировать людьми.

Собственно, это и породило PR как средство манипулирования общественным мнением и создания имиджа, а не развития репутации, основанной на двустороннем контакте (подробнее об этом мы поговорим позже). Новые СМИ превратились в рекламную площадку для стимулирования продаж, а PR-технологии стали активно применяться для создания идеального образа того или иного товара и стимулирования его сбыта. В конце концов понятие «репутация» уступило место понятиям «имидж» и «бренд».

Выдвижению на первый план понятия «имидж» способствовало резко возросшее могущество СМИ,

и медиамагнаты получили большую власть: оказавшись связующим звеном между производителями и потребителями, они стали оказывать огромное влияние на общественное мнение.

Обратный процесс начался в XXI в., после ИТ-революции, когда мобильный интернет получил широкое распространение и наступила эра соцсетей. Открывшиеся возможности напрямую, без посредников выходить на связь с нужным человеком, независимо от расстояний и часовых поясов, предопределили переход от односторонней коммуникации к взаимной и ослабили влияние традиционных СМИ на умы людей.

Американский драматург Джон Гуаре (John Guare) в 1990 г. написал пьесу «Шесть степеней разделения» (*Six Degrees of Separation*), в которой развил идею о том, что каждый из нас связан с любым другим человеком из любой части мира цепью контактов, состоящей не более чем из шести звеньев, иными словами, между любыми двумя незнакомыми друг другу людьми стоит только пять человек. Сегодня теория шести степеней разделения преобразовалась в «правило полутора кликов», необходимого для нахождения любого человека в мире. Нас на планете более 8 млрд, однако благодаря соцсетям наш мир неминуемо превращается в одну большую цифровую деревню.

Развитие технологий и распространение мобильного интернета, позволяющие связаться с нужным человеком за считанные секунды, не только привнесли взаимность в массовую коммуникацию, но и способствовали возрождению понятия «личная репутация», выходу его на первый план по отношению к однобокому понятию «имидж».

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru