

Куат Домбай



КОНЕЦ ПИАРА

УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИЕЙ
КАК ФИНАНСОВЫМ КАПИТАЛОМ

альпина **PRO**

Куат Домбай

**Конец пиара. Управление
репутацией как
финансовым капиталом**

«Альпина Диджитал»

2023

Домбай К.

Конец пиара. Управление репутацией как финансовым капиталом /
К. Домбай — «Альпина Диджитал», 2023

ISBN 978-5-20-600182-2

Удачная карьера, успешный бизнес и счастливая жизнь – все начинается с репутации. Людей с плохой репутацией не берут на работу, с ними не ведут дела, их не уважают и всячески избегают. Компании с плохой репутацией лишаются клиентов и выгодных контрактов. Сегодня все больше корпораций задумываются о репутации, понимая, как говорил Альфред Нобель, что «хорошая репутация более важна, чем чистая рубашка. Рубашку можно выстирать, репутацию – никогда». «Правильно выстроенная репутация составляет большую часть капитала вашей компании, а грамотное управление этим капиталом позволяет спрогнозировать устойчивые продажи на годы вперед». Куат Домбай, известный PR-менеджер, дипломат и деятель медиаиндустрии Казахстана, рассматривает репутацию как ключевой актив, которым владеет каждый сотрудник компании, а значит, несет за него ответственность. Книга поможет понять, как рассчитать финансовый эквивалент корпоративной репутации и тем самым увеличить продажи без лишних расходов на рекламу. «Корпоративная репутация – это одно блюдо на всех, где все, кто имеет к компании какое-либо отношение, – одновременно и повара, и потребители». «Управление репутацией как финансовым капиталом» – это настоящая дорожная карта, необходимая для успешного и эффективного управления PR-коммуникациями. Она будет полезна и для начинающих специалистов, и для тех, кто хотел бы использовать преимущества PR-инструментов при построении устойчивой репутации своей компании – ключевого капитала в привлечении новых клиентов и конкурентного преимущества в экономике XXI века. «Сколько бы внешних PR-кампаний вы ни проводили, какие бы месседжи ни распространяли, ваша репутация будет находиться в руках ваших сотрудников, которые производят продукты и контактируют с клиентами ежедневно». Для кого? Для начинающих и опытных PR-специалистов, менеджеров по работе с

клиентами, специалистов по персоналу, маркетингу и продажам, а также для руководителей компаний.

ISBN 978-5-20-600182-2

© Домбай К., 2023

© Альпина Диджитал, 2023

Содержание

Предисловие	9
Введение, или Как дорого может стоить репутация	10
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Куат Домбай

Конец пиара. Управление репутацией как финансовым капиталом

Редактор *Наталия Быкова*

Руководитель проекта *А. Туровская*

Корректор *Н. Казакова*

Дизайн обложки *М. Гранько*

Иллюстрации *А. Сушкова*

Компьютерная верстка *Б. Руссо*

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

© Домбай К., 2023

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2023

* * *

Куат Домбай

Конец пиара

Управление репутацией
как финансовым капиталом



Я посвящаю эту книгу семье и друзьям

Репутация подобна тени, она следует за нами, где бы мы ни находились и что бы ни делали.

Нет такого понятия, как «отсутствие репутации». У каждого человека или компании есть лишь два варианта: управлять своей репутацией или позволить ей выйти из-под контроля.

Предисловие

Эта книга является 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 авторитарные 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 представителями 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 CCC¹ – Sapiem², 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.

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 источни-

¹ CCC (Consolidated Contractors Company) – крупнейшая строительная компания на Ближнем Востоке.

² Sapiem – итальянская компания в сфере нефтесервисного обслуживания.

ках и самых неожиданных вариантах, например в виде ставшей популярной песни «Сердце под прицелом» группы 101³.

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.

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 plan⁴, 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.

³ В тексте припева содержится прямое указание на оператора мобильной связи Kcell: «Сердце под прицелом твоего Kcell'a. Жду я звонка из центра Вселенной...».

⁴ Contingency plan (англ.) – план действий в чрезвычайных ситуациях, или, как часто говорят, «план Б».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.