

ЛАДА ЩЕРБАКОВА

# PR GUIDE



КАК САМОСТОЯТЕЛЬНО  
РАЗРАБОТАТЬ СТРАТЕГИЮ  
КОММУНИКАЦИЙ

Бизнес. Как это работает в России

Лада Щербакова

**PR Guide. Как самостоятельно  
разработать стратегию  
коммуникаций**

«ЭКСМО»

2021

УДК 658.3  
ББК 65.291.6

## **Щербакова Л.**

PR Guide. Как самостоятельно разработать стратегию коммуникаций / Л. Щербакова — «Эксмо», 2021 — (Бизнес. Как это работает в России)

ISBN 978-5-04-118324-0

Время идет, PR «наука» не стоит на месте, инструменты продвижения меняются, но все они опираются на базовые принципы, знание которых значительно облегчает жизнь всем, кто занимается выстраиванием имиджа компании и работой над ее репутацией. Как самостоятельно составить пошаговый PR-план, который будет работать на результат? Об этом читайте в книге Лады Щербаковой. Автор – PR-консультант с более чем 23-летним опытом в сфере связей с общественностью, признанный эксперт из списка «1000 самых профессиональных менеджеров России». Ее книга – это практическое пособие для пиарщиков, студентов, преподавателей, коучей, предпринимателей и всех, кто заинтересован в эффективных коммуникациях. – Как найти подход к своей целевой аудитории? – Какую мысль необходимо до нее донести? – Как правильно описать преимущества компании или ее продукта? – Какие каналы использовать для продвижения? – Как наладить отношения со СМИ и стать для них востребованным источником информации? В этой книге вы найдете ответы на эти и многие другие вопросы, познакомитесь с реальными кейсами – примерами из практики известных компаний, узнаете, какие ошибки делают начинающие коммуникаторы, и научитесь их избегать. С помощью разработанных автором шаблонов вы сможете воплотить полученные знания на практике и самостоятельно разработать PR стратегию, не прибегая к помощи внешних агентств. Все, что вы прочтете в этой книге, проверено и отработано на практике – автором и ее коллегами по цеху. В формате PDF А4 сохранен издательский макет.

УДК 658.3  
ББК 65.291.6

ISBN 978-5-04-118324-0

© Щербакова Л., 2021  
© Эксмо, 2021

# Содержание

Предисловие	7
Часть I. Строим коммуникационную платформу	9
Глава 1. Хочу PR, или Чем опасны несистемные связи	9
Риск № 1: попасть в черный список у журналистов	9
Риск № 2: достичь узнаваемости бренда, не подкрепленной знаниями о нем	10
Риск № 3: слить свое ноу-хау конкурентам	10
Риск № 4: оказаться контент-фермой, будучи медиакомпанией	11
Риск № 5: отпугнуть клиентов	11
Глава 2. Что вы ожидаете от PR? О важности целеполагания	13
Глава 3. Что нам мешает и что помогает в PR-работе? Барьеры и стимулы	15
Глава 4. На кого работаем? Целевые аудитории	20
Конец ознакомительного фрагмента.	22

**Лада Щербакова**  
**PR Guide. Как самостоятельно**  
**разработать стратегию коммуникаций**

© Текст. Щербакова Л., 2021

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

\* \* \*

*Практическое пособие для пиарщиков, студентов, преподавателей, коучей, предпринимателей и всех, кто заинтересован в эффективных коммуникациях.*

## Предисловие

Несколько последних лет по мере развития медиатехнологий все чаще можно услышать призывы забыть обо всем, что мы делали раньше, похоронить старую добрую PR-классику и начать жить в соответствии с новыми реалиями.

Не так давно я прочитала статью, где пиарщик будущего (не столь отдаленного) описывается как жонглер или многорукий бог Шива, который умеет буквально все: и отношения с журналистами выстраивать, и тексты писать; знает основы маркетинга и стратегического мышления, делает, не прибегая к помощи дизайнера, космического уровня презентации, рисует графику, разрабатывает видеоконтент, владеет SMM и с каждым днем наращивает арсенал необходимых для его работы знаний.

По большому счету автор этой статьи прав: в идеале все должно работать именно так. Чем больше навыков у специалиста, чем больше практик он освоил, тем быстрее и лучше он может решить поставленную перед ним задачу (ну, или делегировать ее узкому специалисту, дать ТЗ и проконтролировать исполнение). А значит, он будет успешнее своих консервативных, не желающих развиваться и цепляющихся за старые добрые пресс-релизы коллег. Поспорить сложно. Вот только причем здесь классика PR? Можно заменить кнопочный мобильный телефон на смартфон, но принцип сотовой связи останется тем же – до той поры, пока не изобретут способ передавать мысли на расстоянии. Но тогда никакие гаджеты и никакие технические каналы коммуникаций нам уже не понадобятся.

Каковы бы ни были современные каналы передачи информации, по каким бы новым правилам они ни действовали, есть базис, без которого не будет работать ни одна надстройка. Можно возводить невероятные футуристические конструкции или создавать хрустальные замки, но, если не заложить по всем правилам инженерной науки фундамент, любая постройка долго не продержится и рано или поздно рухнет, как Вавилонская башня. И погребет ваши благие PR-намерения под своими обломками.

Фундамент – это информация, которую я собрала в своей книге, называть ее можно по-разному. Например, коммуникационной платформой или PR-стратегией, или «печкой», от которой мы будем в дальнейшем «плясать» в нашей работе. Речь идет о базовых вещах, без которых любые коммуникации обречены на участь сказочного героя, посланного алчным царем «туда, не знаю куда». Кто мы? Что в нас такого особенного? Что и кому мы хотим рассказать? А главное – зачем? Какова цель и желаемый результат работы? Если вы не знаете ответы на эти вопросы, никакие инновационные методы и суперзнания вам не помогут. Представьте дирижера, обладающего всеми возможными наградами и регалиями современного музыкального мира, и не менее титулованный оркестр, где каждый музыкант – гений. Дирижер взмахивает палочкой и... начинается жуткая какофония. Просто потому, что никто из них не выучил ноты! Неправдоподобно? Увы, в нашей практике это встречается. Только в роли дирижера выступают пиарщики, а в роли музыкантов – их многочисленные, но несистематизированные навыки и знания PR-технологий. Вместо невыученных нот здесь – отсутствующая PR-стратегия.

Если вы держите в руках эту книгу – значит, вы пиарщик. Возможно – преподаватель, тренер или коуч в области связей с общественностью. Или, наоборот – студент, обучающийся на каком-то из профильных факультетов. Не исключено, что вы руководитель, который не получает желаемого результата от действий своего PR-отдела и решил разобраться в вопросе самостоятельно. Не важно, какого уровня вы специалист и кто по профессии, насколько масштабна ваша компания и на каком этапе развития она находится – книга будет полезна в любом случае. Не имеет значения, практик вы или теоретик, управляете коммуникациями самостоятельно или обучаете других, работаете внутри компании или снаружи (допустим, в PR-агент-

стве или как самостоятельный консультант), в маленьком бизнесе или большой корпорации, начинаете строить PR-функцию с нуля или приступаете к разработке какого-либо PR-проекта. Как бы там ни было, правила, описываемые мной, универсальны. Безусловно, начинающий PR-специалист найдет на ее страницах больше нового и интересного, чем опытный гуру. Но любой пиарщик, независимо от своего уровня, сможет почерпнуть в ней что-то для себя – ведь он наверняка привык время от времени освежать знания и находить ценное в чужом опыте. И даже если он в чем-то не согласится с автором и поспорит – это тоже результат.

Я предлагаю, по сути, практическое пособие. Оно о том, как собственными силами разработать стратегию коммуникаций – то есть обо всем, что нужно сделать пиарщику, прежде чем ринуться в бой, что подготовить до того, как начинать активно общаться со всеми целевыми аудиториями. А еще о том, как опасно выходить в публичное пространство, действуя спонтанно и не рассчитав последствия таких шагов.

В книге две части, каждая описывает один из этапов разработки коммуникационной стратегии.

В первой части мы систематизируем образ компании – реальный и желаемый – и разбираемся с целеполаганием. PR – это не просто процесс, а работа на результат. Бессмысленно плодить публикации, если мы толком не знаем, что именно хотим сказать. «Сформировать имидж» – о'кей, а какой? И для кого? Что и кому мы хотим сказать? И чем мы отличаемся от остальных игроков рынка? В чем наша сила, а в чем слабость и как ее обратить в преимущество? Как правильно рассказать о себе, чтобы впечатлить, но не наврать? А чего категорически делать нельзя? Каждая из глав первой части – это кирпичик, который ложится в основу фундамента. Убери один – и конструкция зашатается.

Вторая часть посвящена подготовке к работе со СМИ. Львиная доля PR-деятельности сопряжена с медиа. И для того чтобы качественно общаться с представителями прессы и делать это с удовольствием и пользой для обеих сторон, недостаточно иметь подвешенный язык и природное обаяние. Работа со СМИ также требует серьезной подготовки, и формирование базы журналистов – необходимый, но далеко не достаточный ее элемент. Что делать, если у компании действительно нет значимых новостей? Что именно вы будете предлагать изданиям и каким именно? Как обратить на себя внимание? Как попасть в Forbes, если у вас нет 100 миллионов долларов оборота? Эта часть книги о том, как запастись достойными аргументами для продуктивной работы с медиа и составить реалистичный PR-план, который будет работать на достижение поставленных целей.

Важный дисклеймер: все, что написано в книге, проверено и отработано на практике – моей и моих коллег по цеху. Все кейсы и упоминания компаний согласованы с их руководителями.

## Часть I. Строим коммуникационную платформу

### Глава 1. Хочу PR, или Чем опасны несистемные связи

Хочу PR! Множество раз каждый из нас сталкивался с этой фразой. Не важно, кто вы – свободный консультант, наемный специалист или PR-агентство. «Хочу PR!» – говорит заказчик (внешний или внутренний), и пиарщик радостно кивает: «Да! Чего изволите? Публикаций? Пожалуйста! SMM? Не вопрос! Пресс-тур? Сделаем!»

Конечно, мы все это умеем – и статьи инициировать, и журналистов собирать, и посты писать, и много что еще. Только на старте это не важно. Для начала нужно разобраться: а зачем все это нужно? И почему именно сейчас? Работали-работали столько лет, прекрасно безо всякого пиара обходились, а тут вдруг понадобился. Что не устраивает в текущей ситуации? Что не так? Где болит? И главное – что хотим получить в итоге? Иногда в ответ можно услышать следующее: «Хотим, чтобы о нас писали в СМИ». Или: «Давно хотели нанять пиарщика, вот наконец руки дошли». Или конкретно: «Нам нужно не менее десяти публикаций в месяц». Хорошо, но давайте все-таки вернемся к исходной точке: а зачем? Пока вы не найдете ответ на этот вопрос, стартовать не стоит. Вариант «сделайте мне хорошо» тоже ничего, кроме головной боли и взаимных разочарований, не принесет. Слишком высока вероятность, что ваши с заказчиком/работодателем представления о том, что такое «хорошо», как параллельные прямые – никогда не пересекутся.

Пиарщик, как опытный мореплаватель, должен, вооружившись компасом и другими навигационными приборами, плыть по четко построенному маршруту из точки А в точку В, что вовсе не исключает возможности для спонтанных действий и простора для творчества на пути к цели. Быть может, вы захотите попробовать себя в роли Колумба и поплыть наугад – например, куда-нибудь на запад. Вполне вероятно, что куда-нибудь вы все-таки доплывете, но, во-первых, не исключено, что вместо Индии это будет Америка, а во-вторых, обязательно заранее предупредите о своих первооткрывательских планах руководителя, все-таки это он снаряжает корабли и оплачивает путешествие.

Отсутствие целеполагания или неправильное целеполагание – беда многих компаний, но особенно ощутимы эти ошибки для молодых бизнесов. Узнаваемость бренда важна на любом этапе и при любом масштабе, а для стартапа, который только-только начинает свой путь на рынке, она жизненно необходима. Правильно выстроенная коммуникация помогает открывать двери, строить диалог с нужными людьми и может сыграть ключевую роль для бизнеса. И наоборот: пустив общение с внешним миром на самотек, вы рискуете оказаться у разбитого корыта, несмотря на качественную бизнес-модель и рыночные перспективы. На старте всегда хочется объять необъятное: распространить как можно больше новостей, поднять информационную волну, помелькать всюду, привлечь максимум внимания. Но количество не всегда перерастает в качество. Это тот случай, когда закон диалектики может не сработать. Что может случиться в итоге непродуманных коммуникаций? Разные неприятности, весьма ощутимые для репутации компании и неблагоприятные для реализации ее бизнес-планов. Вот только некоторые из них.

#### **Риск № 1: попасть в черный список у журналистов**

*«Сама к тому не стремясь, случайно нашла способ отваживать пиар-специалистов.  
– Здравствуйте. У нас есть отличная компания и суперистория успеха. Хотели бы сделать интервью?»*

– *Здравствуйте. Скажите, пожалуйста, а что вас лично цепляет в вашей компании? Что вас лично вдохновляет в истории основателей?*

*Уже неделю молчание...»*

*Элина Кириллова, экс-главный редактор портала Rusbase (источник: Facebook)*

Если у вас в ленте есть знакомые журналисты, вы наверняка обращали внимание на то, как часто они позволяют себе нелестные высказывания по поводу непрофессионализма пиарщиков. И возразить при этом обычно нечего – в большинстве случаев они бывают правы. Один из самых распространенных поводов для нареканий – необдуманные звонки или приглашения на встречу с целью «продать» журналисту свою компанию (новость, спикера) без убедительных аргументов. Ничего, кроме скепсиса и раздражения, такая коммуникация вызвать не может. Попасть в черный список тех, с кем общаться неинтересно и не имеет смысла, гораздо проще, чем потом из него выйти. Поэтому пиарщик имеет все шансы быть проигнорированным и впредь – даже в том случае, если в следующий раз он будет лучше подготовлен. Просто его не захотят слушать по старой памяти, учитывая предыдущее неубедительное обращение. Качество первого контакта имеет огромное значение, поэтому, прежде чем хвататься за телефонную трубку и звонить журналисту, сделайте глубокий вдох и задайте себе вопрос: «А у вас есть чем его удивить?»

## **Риск № 2: достичь узнаваемости бренда, не подкрепленной знаниями о нем**

Вспомните, сколько раз, услышав название компании, вы реагировали примерно так: «Да, конечно, я про нее слышал, но точно не знаю, чем она занимается. Что-то из... э-э-э... облачных сервисов?» В моей практике была компания с реально мощным продуктом, одним из лучших на рынке, и при этом абсолютно пассивной клиентской аудиторией. Прямых запросов с рынка поступало немного, хотя показатель удовлетворенности существующих клиентов был очень высоким. Когда руководители стали разбираться с ситуацией, они поняли: их аудитория просто не знает про компанию ничего, кроме того, что она есть, толком не понимает, в чем ее особенности и преимущества, чем она лучше остальных и т. д. При этом пиарщики трудились в поте лица. Долгое время они работали исключительно на узнаваемость и «нагоняли волну». У руководства особых претензий к ним до поры до времени не возникало: название мелькало тут и там, в СМИ периодически выходили комментарии руководства – от советов, какие бизнес-книги читать, до оценки политических событий. Все вроде хорошо. Но количество не переросло в качество, потому что количественные KPIs (ключевые показатели эффективности), не будучи подкреплены качественным (что, кому, зачем и как мы рассказываем), не обеспечили главного – понимания преимуществ и особенностей компании ее основной аудиторией.

## **Риск № 3: слить свое ноу-хау конкурентам**

Несколько лет назад основатель одной социальной сети для врачей рассказал на странице в Facebook, как скопировал функции приложения одного из конкурентов. По его собственному признанию, он давно думал о том, чтобы сделать нечто подобное, но считал эту идею коммерчески бесперспективной. А потом посетил открытый демо-день одного акселератора, где многие стартапы отчитывались о своих достижениях. Внимательно прослушав подробный рассказ коллег по цеху, он в итоге скопировал интересный для себя функционал чужого приложения в собственное, тем самым серьезно заблокировав продвижение конкурентов на рынке. Немаловажной в этой истории оказалась также разница в стоимости разработки: благодаря наличию прототипа, во всех подробностях описанного на публичном мероприятии, разработка

приложения обошлась предпринимателю в несколько раз дешевле по сравнению с тем, сколько потратили соперники на свой проект, разрабатывая его с нуля. Мораль такова: публичность хороша только в том случае, когда она дает преимущество, а не наоборот. Не торопитесь выйти на трибуну только потому, что вы получили такую возможность. Похвастаться вы всегда успеете, лучше повремените и подумайте, как это сделать грамотно, не раскрывая важных для бизнеса секретов.

## **Риск № 4: оказаться контент-фермой, будучи медиакомпанией**

Если вы сами не определите суть, особенности и преимущества бизнеса, кто-то обязательно это сделает за вас. И в какой-то момент будете неприятно удивлены тем, как сильно отличается ваше видение компании или проекта от того, как воспринимают их окружающие. Опасность не только в том, что «авторами» могут стать конкуренты или журналисты, которые имеют склонность интерпретировать полученную информацию по-своему, тем более в ситуациях, когда ее не хватает. Враг не всегда снаружи. Иногда источник проблем оказывается внутри. Порой меткое словечко подхватывается коллегами, стихийно утекает вовне и закрепляется. Не стоит, например, говорить о себе в сравнении с кем-то известным, например: «Мы – это что-то вроде «Озона», но в премиальном сегменте». Есть риск так и остаться навеки в тени «старшего брата», который не только задавит вас своим авторитетом, но и перетянет на себя часть потенциальных покупателей (зачем идти в магазин вроде «Озона», если есть проверенный и раскрученный «Озон»?).

Бывает и по-другому: внутренние дефиниции, стихийно прижившиеся в компании, звучат безобидно и даже забавно. А потом оказываются серьезным барьером для развития бизнеса. Подобная история случилась в свое время с российским проектом Relevant Media. Его команде от «старшего брата» – американской Of Demand Media – досталось в наследство вполне себе рыночное определение content farm. В США оно давно закрепилось как термин для разного рода компаний, производящих контент (RM собирает в поисковиках бытовые запросы пользователей, начинающиеся со слова «как», а потом создает в огромных масштабах и размещает на собственных сайтах отвечающий этим запросам контент). Ни у кого данное определение отторжения не вызывало – контент-ферма так контент-ферма, очень даже мило и оригинально – до той поры, пока компания не начала искать инвестиции. Первый же инвестор искренне рассмеялся, сказал, что сельским хозяйством не занимается, и серьезно разговаривать не стал. В итоге команде пришлось приложить немало усилий (и потратить денег), чтобы спозиционировать себя в качестве медийной интернет-компании, лидера в сегменте профессионального контента для пользователей. И только потом – спустя почти год – поднимать раунд<sup>1</sup>.

## **Риск № 5: отпугнуть клиентов**

На одной из PR-конференций генеральный директор сервиса CarPrice рассказал аудитории о том, что пресс-релиз о первых полученных компанией инвестициях они распространили только спустя три месяца после сделки. Новость такого уровня беспроигрышна с точки зрения попадания в деловые СМИ, это резонансное событие, привлекающее интерес разных целевых аудиторий. А для стартапа, у которого в запасе обычно мало аргументов для журналистов, это вообще праздник. Почему было принято решение об отсрочке? Потому что в тот момент компания не была готова к резкому росту внимания со стороны пользователей. Руководство трезво оценило возможности компании и решило новость на некоторое время отложить – до тех пор,

---

<sup>1</sup> Раунды инвестиций – это этапы привлечения средств на развитие бизнеса. Есть 3 ранних этапа привлечения инвестиций для стартапов – pre-seed (предпосевная стадия), seed (посевная стадия), Round A. Все остальные стадии – поздние – они носят буквенные названия (Round B, Round C, Round D и т. д.). – *Прим. ред.*

пока не будет доработан продукт и усилены ресурсы. Прогноз оказался верным: в итоге в первые же дни после рассылки и публикации новости поток клиентов в CarPrice увеличился в несколько раз. Но к этому моменту все необходимые работы уже провели, и сервис встретил новых клиентов во всеоружии.

Это было мудрое решение. К сожалению, обычно бывает наоборот. Сколько раз пользователи, привлеченные активной рекламой о грядущей распродаже того или иного интернет-магазина, заходили на сайт и обнаруживали неработающую страницу? Потому что руководство, вложившись в рекламу, забыло увеличить мощность сервера, не справившегося с резко возросшим количеством пользователей. Заманить потенциального клиента и оставить у разбитого корыта – прямой путь лишиться его навсегда. В данном случае ошибки маркетологов сродни просчетам пиарщиков.

Затевая новую PR-кампанию, трезво оцените возможности бизнеса: готов ли ваш продукт к взрывному росту аудитории? Если он сырой, у клиентов сложится плохое представление и о нем, и о вашей компании. А привлечь вновь того, кто уже успел разочароваться, ох как сложно.

Список рисков можно продолжать, но главное не в этом, а в том, что любая подобного рода неприятность может больно ударить по бизнесу. Намного безопаснее и эффективнее наметить цель и проложить маршрут к ней заранее, а не искать ориентиры, исправляя ошибки в процессе работы.

Структурируйте свою коммуникационную активность ДО, а не ПОСЛЕ старта. Определите, что и кому вы хотите донести, и затем выбирайте методы. От понимания «что» приходит осознание «как». И наоборот: хаос в мыслях влечет за собой хаос в делах. Структурированный же подход повысит ваши шансы принести реальную пользу компании и зарекомендовать себя как грамотного специалиста.

## Глава 2. Что вы ожидаете от PR? О важности целеполагания

Правильное целеполагание – основа грамотной и системной работы пиарщика. Зачем компании может потребоваться PR? Причин может быть очень много. Например, нужно:

- расположить аудитории к бренду и его продукту;
  - сформировать нужный или исправить устаревший, тормозящий развитие компании имидж;
  - привлечь внимание инвесторов;
  - найти партнеров;
  - заинтересовать журналистов;
  - повысить статус руководителя в бизнес-сообществе
- и т. д.

Приведу несколько примеров из практики. Они демонстрируют, насколько разными могут быть ожидания заказчиков.

**Компания № 1:** «Через несколько месяцев начинаем goad-show для привлечения инвестиций. Нужно в короткий срок радикально повысить узнаваемость компании и ее руководителя среди бизнес-аудитории».

**Компания № 2:** «Раньше мы как-то о PR не задумывались, клиенты к нам приходили посредством сарафанного радио. А теперь нам все чаще задают один и тот же вопрос: «Вы такие классные, почему же про вас никто не знает?» Мы поняли, что это нужно исправить».

**Компания № 3:** «Нам паблисити не нужно. PR для нас не приоритетный метод. Но нам важно, чтобы коммуникации не отставали от нашего развития. У нас должны быть четкие правила, инструменты и регламенты: что, кому, в каких ситуациях и как мы коммуницируем. Например, открыли новый магазин – а что дальше? Кому и как об этом рассказывать? Устраивать презентацию или нет? Нам нужна такая «книга подсказок» в области коммуникаций: что делать, если?»

**Компания № 4:** «На рынке сейчас кризис, и надо укреплять наш имидж и репутацию среди клиентов. Инвесторы тоже хотят, чтобы мы это делали».

**Компания № 5:** «У нас период стагнации, новостей особо нет, но нам нужно оставаться на плаву и на слуху, чтобы о нас не забыли».

**Компания № 6:** «Сколько мы ни пробовали заниматься продвижением – у нас ничего не получается. Слишком сложный продукт – и мы не понимаем, как о нем правильно рассказывать. Наши эксперты выступают на конференциях, а потом просят аудиторию поднять руку – кто понял, о чем сейчас шла речь? Обычно поднимают процентов десять, не больше. То ли аудитория не та, то ли рассказываем не то. Нам нужно научиться это делать по-другому и найти места, где водится именно наша целевая аудитория».

**Компания № 7:** «Мы – реальный лидер на рынке, и нам нужно этот имидж поддерживать и транслировать клиентам. Мы должны быть также лидером и в информационном поле».

И это далеко не полная картина. Сколько компаний – столько потребностей. Очевидно, что в каждом из этих случаев действовать надо по-разному, всякий раз учитывая масштаб рынка, близость компании к конечному потребителю, актуальность и срочность задачи, харизму спикера, наличие важных новостей, влияние кризиса и многих других факторов, в том числе стимулов (коммуникационных плюсов), способствующих решению намеченных задач, а также барьеров (коммуникационных минусов или рисков), осложняющих выполнение этих задач (об этом – в главе 3 «Что нам мешает и что помогает? Барьеры и стимулы»). Но первое, от чего мы отталкиваемся, – это именно цель, понятная и измеряемая на этапе ее достижения

(качественно или количественно). Выбор каналов коммуникации, тактики и стратегии работы зависит от правильного определения цели. Но важность целеполагания не только в этом.

Дело в том, что единственным критерием эффективности нашей работы является получение заранее обозначенного результата. Если цели нет, а во главу угла ставится некий поддерживающий процесс, происходит следующее: пиарщик из консультанта превращается в пресс-секретаря, действующего по принципу «чего изволите?». Он обеспечивает своему заказчику (внешнему или внутреннему) поток активностей, а не результат, или измеряет результат количества упоминаний в СМИ, 80 % из которых дают релизоприемники. Клиент (или начальник), в свою очередь, наблюдает бурную деятельность PR-специалиста и ощущает некий дискомфорт, потому что не понимает, какую пользу эта активность приносит его бизнесу.

Допустим, вы вышли на новую работу, и генеральный директор говорит, что видит вашу основную цель в том, чтобы через год о компании знали все целевые аудитории. Сразу возникает вопрос: а как будем измерять? Если действовать «по науке», то нужно сделать замер, потратить на это кучу времени и денег. Но, откровенно говоря, к подобным методикам в сфере PR мало кто прибегает – это экономически нецелесообразно. Обычно такие инструменты используются в маркетинге – например, перед стартом глобальных рекламных кампаний с огромными бюджетами и по их завершении. Как вариант, можно провести тот же самый коммуникационный аудит – до начала PR-активности и через какое-то время после старта.

Но на самом деле можно обойтись и без дорогостоящих замеров – есть вполне убедительные показатели того, что цель достигнута. Как, например, может измениться качество работы HR-отдела в результате работы пиарщика? И может ли вообще? Вполне может. Одно дело, когда сотрудник в ответ на «Здравствуйте, есть вакансия в нашей компании, хотим пригласить вас на собеседование...» получает вопросы:

- «Какая такая компания? «Вася Пупкин и партнеры»? Первый раз слышу...»

И совсем другое, если потенциальный кандидат говорит:

- «Вася Пупкин и партнеры»? О-о-о! Конечно, знаю, а можно поподробнее, что у вас там за вакансия?»

Одним из критериев достижения результата может стать стабильно высокая востребованность ваших спикеров – и не только в СМИ, но и на мероприятиях. Сначала ты убеждаешь всех, какие у тебя классные, умные и всезнающие спикеры, пробиваешь глухую оборону – «кто вы такие, знать вас не знаем, в очередь, пожалуйста, или давайте много денег». А через какое-то время они звонят сами и приглашают выступить – потому что вы теперь не «абы кто», а уважаемая, всем известная компания с крутыми экспертами. В моей практике таким шагом, убедительно подтвердившим эффективность PR-работы, стало приглашение генерального директора на «круглый стол» в рамках Санкт-Петербургского международного экономического форума. Это случилось спустя год активного и системного продвижения компании. На предыдущий форум нам даже в качестве рядового участника пробиться не удалось, а через год уже предоставили трибуну. Это было более чем достаточным подтверждением того, что цель – добиться максимальной узнаваемости среди целевых аудиторий – достигнута.

## Глава 3. Что нам мешает и что помогает в PR-работе? Барьеры и стимулы

Начнем с барьеров. Что это может быть? Что может тормозить продвижение компании и вашу работу? Вот список наиболее часто встречающихся ответов:

- о нас не знают;
- о нас не пишут;
- люди не знают, что такие услуги вообще бывают;
- имидж устарел – его давно пора менять, это мешает нам развиваться;
- мы не умеем правильно рассказывать про свои товары/услуги, нас не понимают;
- у нас подмочена репутация;
- конкуренты давят;
- журналисты пишут всякую ерунду;
- у нас практически нет значимых новостей;
- у нас нет хороших спикеров

и т. д.

Что, наоборот, может помочь вам в вашей работе? Какими бывают стимулы?

• рынок в поле зрения журналистов (много интересных событий) – можно легко вписаться;

• прекрасный спикер, у которого много интересных идей и есть готовность к общению со СМИ;

- имидж не испорчен и не требует серьезной корректировки;
- высокая лояльность существующих клиентов;
- высокая востребованность/актуальность продукта/услуги;
- нестандартная предпринимательская история;
- есть заинтересованность со стороны СМИ;
- действительно уникальный продукт, не имеющий аналогов,

и т. д.

Как определить коммуникационные риски и благоприятные обстоятельства? Вариантов как минимум два. Первый – экспертная оценка самого заказчика, полученная в ходе опроса и скорректированная на основе изучения материалов в СМИ. Второй – коммуникационный аудит.

**Опрос руководителя/заказчика**<sup>2</sup> – процедура менее трудоемкая, чем аудит, но часто вполне достаточная для получения нужной информации. Беседа может строиться по следующей схеме (безусловно, это не догма, а руководство к действию, вы всегда можете дополнить этот список по собственному усмотрению):

• Как строятся коммуникации сегодня? В чем ваши особенности общения со СМИ – плюсы и минусы? С кем из журналистов дружите, а с кем нет?

• Были ли какие-то негативные моменты при общении с прессой? С чем они были связаны?

• Как часто к вам обращались журналисты – допустим, за последний год? Что их в основном интересует?

• О чем неудобно для вас спрашивают журналисты? О чем вы бы вообще не хотели говорить? (Ответы позволят очертить круг болезненных тем.)

---

<sup>2</sup> См. Приложение 1. «Опрос руководителя/заказчика».

- С чем связано желание усилить коммуникации и/или выйти из тени? Почему возникла необходимость в активном пиаре?

- Что не устраивает в нынешнем имидже? Что необходимо менять, а что, наоборот, подчеркнуть и усилить?

- В чем ваши сильные стороны? Что может быть важно для целевых аудиторий?

- В чем слабости, которые необходимо объяснить или завуалировать?

- Видите ли вы какие-то риски, связанные с публичностью? Чего опасаетесь?

- Каким вы представляете идеальный результат PR-активности?

И т. д.

**Коммуникационный аудит**<sup>3</sup> – более трудоемкая процедура, основанная на опросе ключевых аудиторий. Респондентам предлагается ответить на целый ряд вопросов, и ответы должны показать, насколько желаемый имидж отличается от фактического. А далее на основе этих материалов можно делать вывод, что и где нужно корректировать. Обычно опрашивают существующих и потенциальных клиентов и партнеров – наиболее близкие к компании и важные для нее аудитории. Чаще всего такие опросы проводятся с помощью внешних исполнителей – на рынке немало агентств, специализирующихся на подобного рода услугах.

Собственными силами можно сделать вариант «лайт» и опросить профильных журналистов. Этот способ уместен в случае, если основной канал коммуникаций – медиа. Беседа с представителями СМИ поможет собрать ценную информацию для решения многих задач – возможной корректировки имиджа, повышения узнаваемости, выстраивания отношений с журналистами, увеличения присутствия компании в медиаполе.

О чем можно спрашивать представителей СМИ:

- Слышали ли вы о компании N?

Если да, то:

- Что именно вы о ней знаете, чем она занимается?

- В чем ее особенности по сравнению с другими компаниями на рынке?

- В чем, на ваш взгляд, ее сильные, а в чем слабые стороны?

- Кого из представителей компании вы знаете?

- Был ли опыт общения с ними?

- Получили ли вы нужную информацию? Были ли проблемы с получением информации или доступом к спикеру? Насколько содержательными были ответы?

Если нет, то:

- Какие вопросы вы бы задали в первую очередь?

- Что вам было бы интересно узнать о компании в первую очередь?

Составьте список кандидатов для беседы и начинайте опрос – по телефону, почте или через любой мессенджер – как удобнее. Полученные ответы сведите в единую таблицу и проанализируйте результат<sup>4</sup>. А дальше – делайте выводы:

- отметьте пробелы в коммуникациях, на которых будет необходимо сосредоточить усилия;

- выпишите все отмеченные респондентами и требующие корректировки особенности имиджа;

- не забудьте про позитивные моменты – что хорошего вы услышали о компании, что в дальнейшем стоит использовать или акцентировать и т. д.

Если барьеров очень много – выделите основные (3–4) и формулируйте цели и задачи с учетом существующих препятствий<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> См. Приложение 2. «Коммуникационный аудит. Анкета для журналистов из целевых изданий».

<sup>4</sup> См. Приложение 3. «Анализ результатов опроса журналистов из целевых изданий».

<sup>5</sup> См. Приложение 4. «Барьеры и стимулы».

Допустим, по итогам аудита вы получили следующую картину:

**Минусы:** компания воспринимается как:

- дорогая,
- высокомерная,
- ориентированная только на западных клиентов.

**Плюсы:**

- высокая лояльность существующих клиентов,
- высокое качество услуг,
- руководитель компании известен на рынке и имеет отличную репутацию.

Далее следует подумать, какие из минусов требуют коррекции. Целесообразно ли стремиться исключить определенные особенности имиджа и заменить их другими? Или достаточно будет что-то оставить в тени, а что-то дополнить?

Если услуги на самом деле дорогие, утверждать, что это не так, чревато негативными последствиями. Во-первых, это легко проверить и уличить компанию, мягко говоря, в лукавстве, а во-вторых, есть риск потерять часть аудитории. Возможно, клиенты вполне лояльно относятся к высокой цене, по которой они получают услуги, удовлетворяющие их требования и желание быть причастными к премиальному сегменту. В таком случае эту составляющую имиджа трогать не стоит. Будет достаточно не акцентировать внимание на стоимости и дополнительно продумать ответ на возможный вопрос о цене (об этом – в главе 12 «Составляем список вопросов и ответов на все случаи жизни»). А вот если ваш заказчик стремится расширить список клиентов за счет российских компаний, то «ориентация только на западных клиентов» явно не будет способствовать достижению этой цели. Значит, надо переключать внимание на другие характеристики и искать, как правильно их донести до целевых аудиторий.

При интерпретации результатов аудита минусы и барьеры лучше рассматривать вкуче с сильными сторонами и благоприятными факторами. Например, высокие оценки качества услуг и лояльности существующих клиентов вполне нейтрализуют дороговизну, но не оправдывают «высокомерия», отмеченного респондентами. Задумайтесь, обсудите с руководителем: в связи с чем могло сложиться такое мнение? Возможно, компания не раз отказывалась от комментариев? Или кто-то из ее спикеров нелестно отзывался о коллегах по рынку? Нужно найти причину появления такой характеристики, чтобы понять, как можно скорректировать имидж.

Очень важно также обратить внимание на известность ключевых персон компании и их оценку как спикеров. Возможно, в будущем высокая узнаваемость топ-менеджеров станет одним из главных козырей. Или, наоборот, их неконтактность и несклонность к публичной активности окажутся серьезной проблемой для продвижения компании, и вам придется искать им подходящую замену на медиаполе.

А что делать, если негативный имидж принципиально непреодолим? И завуалировать его или скрыть от широкой общественности невозможно? В свое время в бизнес-акселераторе Fastlane мы столкнулись с такой проблемой: буквально с первых шагов компании на интернет-рынке сложилось устойчивое мнение о том, что в ней тяжело работать. Такой имидж препятствовал быстрому росту и найму сотрудников, а их по мере запуска новых стартапов требовалось все больше и больше. Решение проблемы осложнял тот факт, что сложившийся имидж во многом соответствовал действительности. Нередко бывшие сотрудники, не вписавшиеся в жесткий график, уходя из компании, делились своими впечатлениями о ней на рынке. Так что даже сверхактивные коммуникации на тему «мы белые и пушистые» не принесли бы желаемого результата и даже, наоборот, могли навредить еще больше.

В такой ситуации был только один работающий подход: сбалансировать негатив позитивом, признать сложности, но спозиционировать их как необходимый элемент успеха. В нашем

случае мы стали вести следующую коммуникационную политику: да, подтверждали мы, действительно Fastlane – это не синекюра, это не место, где можно «проживать» рабочий день в расслабленном режиме от одной чашки кофе до другой. Здесь все жестко и быстро. Скорость – главная ценность компании. Интернет-рынок стремительно развивается, и место под солнцем займут те, кто будет бежать с опережением. К нам приходят те, кто хочет и готов работать с самоотдачей. Если вы не готовы – это место не для вас. Но если вы пришли в нашу компанию и прошли эту школу жизни – перед вами будут открыты любые двери. Здесь много требуют, но хорошо платят. И это лучшее место для того, чтобы быстро построить карьеру на интернет-рынке.

План сработал. Однако важно иметь в виду такой момент: оба сообщения, заложенные в основу коммуникаций, соответствовали действительности, но по отдельности на достижение бизнес-цели не работали. А целью было привлечение в компанию правильных, соответствующих ее требованиям, уровню амбиций и ценностям людей. Однако объединенные вместе, они сыграли свою роль крайне эффективно. Квинтэссенцией этого проекта по преодолению коммуникационных барьеров стала визуализация месседжей – картинки с веселыми слоганами, отражающими ситуацию<sup>6</sup>, повесили в офисе компании и стали использовать на профильных мероприятиях.

Коммуникационный аудит – это желательный, но не всегда обязательный этап для правильного целеполагания. Если, например, речь идет о новой компании, стартапе, который пока только начинает свой путь на рынке и о котором пока в принципе никто особо не знает, то опрос журналистов вряд ли поможет. Но если владельцы бизнеса подошли к делу основательно, все барьеры, препятствующие продвижению, они уже знают сами.

Одним из моих клиентов был сервис по вызову врачей на дом. На момент старта осведомленность целевых аудиторий об альтернативных возможностях вызова врача была крайне низкой. Большинство людей в принципе не подозревали о том, что существует такая услуга, что вызвать врача на дом можно не только из районной или коммерческой поликлиники, но и откуда-то еще. При этом в массовом сознании сформировался стереотип: медицинские услуги – это либо бесплатно, но не всегда качественно, либо качественно, но слишком дорого, а значит, мало кому доступно. С учетом этих обстоятельств были сформулированы следующие стратегические цели:

- Познакомить целевую аудиторию с услугой «вызов врача на дом», ее особенностями и преимуществами по сравнению с традиционными способами (вызов из районной и коммерческой клиник). (KPIs – количество публикаций выбранного формата в целевых СМИ с выраженным присутствием месседжей + KPIs по отзывам и соцсетям).
- Сформировать имидж сервиса «вызова врача» как сервиса номер один в своей категории.

Другой пример. Компания провела внутренние преобразования, обновила команду, внедрила инновационную проектную систему, но старый имидж существенно сдерживал реализацию ее бизнес-целей. Очевидно, что его нужно было менять.

**Первый шаг:** были зафиксированы составляющие нынешнего – устаревшего имиджа.

---

<sup>6</sup> См. Приложение 5. «Визуализация месседжей Fastlane».

НЫНЕШНИЙ ИМИДЖ
КОНСЕРВАТИВНАЯ НЕПОВОРОТЛИВАЯ СТРУКТУРА
УСТАРЕВШИЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ
УЗКАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ И ПРИВЯЗКА К ОДНОМУ ОТРАСЛЕВОМУ СЕГМЕНТУ

**Второй шаг:** сформулированы характеристики желаемого имиджа.

НЫНЕШНИЙ ИМИДЖ	ЖЕЛАЕМЫЙ ИМИДЖ
КОНСЕРВАТИВНАЯ НЕПОВОРОТЛИВАЯ СТРУКТУРА	ГОТОВНОСТЬ К МОДЕРНИЗАЦИИ — РЕАЛЬНЫЕ ПЕРЕМЕНЫ

НЫНЕШНИЙ ИМИДЖ	ЖЕЛАЕМЫЙ ИМИДЖ
УСТАРЕВШИЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ	ИННОВАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ
УЗКАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ И ПРИВЯЗКА К ОДНОМУ ОТРАСЛЕВОМУ СЕГМЕНТУ	ШИРОКИЙ СПЕКТР КРОСС-ИНДУСТРИАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ И ГОТОВНОСТЬ К МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКСПАНСИИ

**Третий шаг:** поставлены цели и задачи.

**Цель:** переломить негативные представления о компании, донести до целевой аудитории информацию о внутренних преобразованиях, новых решениях и обновленной команде в компании.

**Задачи:**

- сформировать статус авторитетного эксперта для медиа, открытого и креативного;
- увеличить на 70 % долю позитивных материалов в СМИ;
- сделать генерального директора ведущим спикером в своем сегменте (чтобы он вошел в топ-3 по медиаактивности).

И далее – детализация коммуникационной платформы и составление плана работ на ее основе.

## Глава 4. На кого работаем? Целевые аудитории

Про целевые аудитории написана масса умных текстов, поэтому я не буду вдаваться в подробности определений этого термина, только коротко напомним суть. Целевые аудитории – это те группы людей, которые важны для бизнеса компании, каким-то образом влияют на него. Поэтому на них необходимо воздействовать, с ними нужно поддерживать общение и пытаться донести до них нужную информацию.

В работе пиарщика с целевыми аудиториями есть несколько важных правил.

**Правило № 1:** целевые аудитории и их специфика обуславливают выбор того или иного канала коммуникаций.

Допустим 90 % вашей аудитории – это подростки и молодежь до 25 лет. Очевидно, что до них можно добраться преимущественно через соцсети. Тогда зачем тратить ресурсы на публикацию статей офлайн? И наоборот: социальные сети могут оказаться бесполезной тратой времени, если вы работаете в b2b-сегменте и ваша аудитория – владельцы офисной недвижимости. В этой ситуации специализированная или деловая пресса окажется гораздо полезнее.

Когда я работала в компании IBS, мы долгое время (это было еще на заре развития корпоративных аккаунтов) наблюдали за набирающим обороты трендом – все чаще и чаще компании начинали использовать соцсети как новый канал коммуникаций. Нас раздирали сомнения: с одной стороны, хотелось побыстрее прыгнуть в набирающий скорость поезд (а вдруг уедет!), а с другой – мы абсолютно не понимали, зачем нам это надо, не могли найти ни одной убедительной причины, почему мы должны это делать и какой результат хотим получить. IBS – это IT-компания, ее клиенты – крупные корпорации и госструктуры. Уровень людей, принимающих решения, – самый высокий, это в большинстве своем первые лица компаний. Но эта аудитория в Facebook не водится и тем более не объединяется в группы! О чем и кому мы там будем рассказывать?

Решение все-таки созрело. Мы поняли, как можно эффективно использовать этот канал, для какой аудитории, – для сотрудников! Нынешних и будущих. Дефицит кадров на IT-рынке всегда достаточно большой, поэтому одна из неизменных коммуникационных задач здесь – поддержка имиджа привлекательного работодателя. Так впоследствии родился проект IBS.Life, который стал, по сути, виртуальным клубом, объединяющим сотрудников IBS и открытым для всех, кому интересна работа в компании и IT-индустрии. Этот канал транслирует на рынок ценности бренда, особенности корпоративной культуры, показывает элементы мотивации, возможности карьерного роста и т. д. Канал на 100 % соответствует и аудитории, и коммуникационной цели.

Конечно, у любой компании целевая аудитория не одна. Даже у самого маленького стартапа их по меньшей мере две: потребители и сотрудники или потребители и инвесторы. И их гораздо больше, если речь идет о каком-нибудь крупном холдинге. Целевыми аудиториями могут быть:

- клиенты (b2b);
  - конечные потребители (b2c);
  - партнеры;
  - инвесторы;
  - сотрудники;
  - госорганы;
  - конкуренты;
  - СМИ
- и т. д.

Если руководитель/заказчик говорит, что никто, кроме клиентов, его в данный момент не интересует, – о'кей, можно сосредоточить основные усилия именно на этой целевой аудитории. Но при этом нужно четко понимать, кто еще остался в резерве. Возможно, стратегия компании предусматривает поиск внешнего финансирования через 2–3 года, и в какой-то момент нужно будет постепенно выводить на первый план аудиторию инвесторов. А значит, вам рано или поздно потребуется найти способ продемонстрировать те качества бизнеса, которые необходимы для получения внешних вложений: финансовую стабильность, высокую динамику роста, возможности международной экспансии и т. д. Не исключено также, что завтра вам позвонят из таких уважаемых изданий, как «Коммерсант» или «Ведомости», и попросят прокомментировать какую-то сделку на вашем рынке. Скорее всего, вы не откажете только потому, что аудитория партнеров или бизнес-сообщество не является для вас приоритетной в данный момент. Оставшиеся без внимания группы воздействия могут периодически выходить из тени и напоминать о себе.

## **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.