

# Содержание

Введение	5
<b>Часть 1. Основы ORM</b>	<b>13</b>
Глава 1. Управление репутацией	15
<b>Часть 2. Инструментарий ORM</b>	<b>35</b>
Глава 2. Мониторинг	37
Глава 3. SERM и SEO	60
Глава 4. Клиентский опыт	87
Глава 5. Репутационный SMM	104
Глава 6. Диджитал-PR	119
Глава 7. Работа с негативом	129
Глава 8. Инициация позитива	145
<b>Часть 3. Люди и навыки</b>	<b>157</b>
Глава 9. Работа с репутацией: инхаус или аутсорс	159
Глава 10. Показатели эффективности	172
Глава 11. Построение GR-бренда	196
Глава 12. Построение HR-бренда	211
Глава 13. Построение личного бренда	223
<b>Часть 4. Дополнительные возможности</b>	<b>235</b>
Глава 14. Мониторинг как альтернатива традиционным методам исследований	237
Глава 15. Скрытый маркетинг. Бонус-глава	249

<b>Задачник</b>	<b>261</b>
Упражнение 1. Что умеет ORM	263
Упражнение 2. ORM для руководителя	264
Упражнение 3. Язык запросов	264
Упражнение 4. Расчет упущенной прибыли	265
Упражнение 5. Разработка регламента по работе с негативными упоминаниями	266
Упражнение 6. Какими вас видят клиенты	267
Упражнение 7. Замеряем HR-бренд	269
Упражнение 8. Считаем Ex-индекс	270

Я знаю: люди забудут, что вы говорили, забудут, что вы делали; но люди никогда не забудут, что вы заставили их почувствовать.

Майя Энджелоу

## Введение

23 апреля 1616 г. в провинциальном городке Стратфорд-апон-Эйвон в графстве Уорикшир умер драматург, чьи имя и репутация заставляют экспертов ломать философские копья и по сей день. Его звали Уильям Шекспир.

Современники давали ему довольно нелестные оценки и при каждой удобной возможности отмечали, что этот «выскочка» даже не окончил университета. Но стоило Шекспиру достичь успеха, как те же общественные и литературные критики, что недавно плевались, сменили гнев на милость и стали описывать его такими эпитетами, как «честный» или даже «славный».

Изначально предвзятое отношение легко объяснить: в Англии XVII в. репутация строилась по довольно простым правилам. Обычно, чтобы стать достойным уважения, человеку было достаточно принадлежать к высокому социальному классу и вести себя соответственно предписанным гендерным ролям<sup>1</sup>. А у Шекспира не имелось благородного семейного древа, да и работа в театре не шла ни в какое сравнение, например, с широко одобряемой юридической практикой. Поэтому он зарабатывал имя литературным трудом. В итоге его многогранная репутация строилась за счет тотальной общественной любви. Шекспир стал исключением из правил.

К концу жизни Шекспир опубликовал 45 пьес. Его имя на обложке стало гарантом маркетингового успеха. Ни один из совре-

---

<sup>1</sup> Dabhoiwala, Faramerz. The Construction of Honour, Reputation and Status in Late Seventeenth- and Early Eighteenth-Century England. *Transactions of the Royal Historical Society*. JSTOR, [www.jstor.org/stable/3679236](http://www.jstor.org/stable/3679236)

менников и приблизиться не мог к такому признанию. Во многом это было связано с тем, что в английском праве тогда не существовало статуса «пишущего драматурга» и официально театры не могли покупать пьесы и оплачивать работу писателей. Я бы уточнила: из-за юридических тонкостей невозможно было оплатить труд 99% авторов; только Шекспир получал все, потому что на него работало имя.

Спустя столетия, к середине XVIII в., репутация Шекспира все еще была настолько сильной, что в любом культурном явлении обязательно обнаруживали отсылки к его произведениям. При этом каждый находил в Шекспире то, что искал: романтики — бунтаря, викторианцы — моралиста, а модернисты — ироника.

Вплоть до начала XX в. инструменты создания репутации оставались формальными: как и во времена Шекспира, достаточно было относиться к определенному социальному кругу или классу. Иногда все решала религия. Например, в купеческой России хорошая репутация определялась принадлежностью не к высокому социальному классу, а к правильной церкви. Христианская вера гарантировала надежность и порядочность «бизнес-партнеров». Если купец убеждался, что его потенциальный партнер также придерживается евангельских догм, то заключал сделку на словах. Такой устный договор был равноценен письменному свидетельству<sup>1</sup>.

Сегодня репутация имеет куда большую силу. Она затрагивает практически все сферы нашей жизни, определяя выбор и поведение, влияя на карьерные достижения людей и рыночные возможности компаний. Неудивительно, что одного происхождения или «правильной» веры недостаточно. Инструменты стали куда разнообразнее.

И они продолжают усложняться. Прямо сейчас мы с вами находимся у истоков формирования актуального инструментария и понятийной базы репутационного менеджмента в России. Чтобы объяснить трудности создания этой базы, я сравню репутационщика с дизайнером интерфейсов. Если первому нужно

---

<sup>1</sup> История предпринимательства в России. — М.: РОССПЭН, 1999. Кн. 1.

обладать знаниями сразу во многих областях — SEO, PR, журналистике, аналитике, мониторинге, маркетинге, психологии и других, — то второму достаточно усвоить определенный набор программ и развить художественную насмотренность.

Палитра компетенций репутационщика предопределила тот карьерный путь, который проходят современные профессионалы в области репутации: сначала журфак, потом традиционные медиа, такие как ТВ и печать, затем могут быть вариации в виде маркетинга или SEO. Я не стала исключением.

Какое-то время я работала в СМИ, а в 2010 г. пришла в ИТАР-ТАСС — в подразделение, занимавшееся мониторингом СМИ. В тот момент рынок мониторинга только зарождался. Его плотность была и остается довольно низкой: по сравнению с Европой или США в России не так много сильных и успешных систем анализа СМИ и социальных медиа<sup>1</sup>. Хотя спрос на их услуги со стороны пиарщиков и маркетологов уже в начале 2010-х был высоким и стабильным.

Мне удалось узнать СМИ изнутри, потом увидеть их со стороны и оценить эффективность работы медиа с точки зрения маркетолога и пиарщика. Вскоре после этого я ушла в рекламное агентство, где заняла должность SEO-копирайтера. Но от меня требовались не просто тексты: я состояла в профильном отделе, непосредственно занимавшемся SEO и ставшем для меня источником новых знаний.

Вскоре российский рынок накрыло социальными сетями. Профессионалы довольно быстро поняли, что это не просто площадка для дружеских чатиков, но и серьезный инструмент репутационной борьбы и управления общественным мнением. Я была в числе тех, кто не хотел упускать эту волну, и начала заниматься мониторингом социальных медиа.

Тогда же я стала постепенно знакомиться с работой репутационщика. Дело в том, что собирать мониторинг и анализировать инфополе — это одно, но что делать с полученной информацией?

---

<sup>1</sup> Социальные медиа — это социальные сети, форумы, блоги, комментарийные СМИ и даже мессенджеры. Сюда можно отнести любые площадки, где люди могут оставлять комментарии.

Вот тут и появляются первые признаки управления репутацией. Так все и началось.

Я возглавила отдел мониторинга, собиравший информацию, а далее — сотрудничала с отделом реагирования, где ее обрабатывали, отвечали на упоминания от лица брендов или создавали дискуссии от имени агентов влияния<sup>1</sup>. В 2015 г. под моим руководством уже был весь продакшен: мониторинг, реагирование, SEO... Именно в этот момент впервые собрались воедино все мои знания и навыки, благодаря которым я смогла перейти в нишу репутационного менеджмента.

Тогда, на начальных этапах, все мы проходили через стадию, где основная деятельность сводилась к мониторингу. Было логично, что на основе него мы должны отвечать на запросы и давать обратную связь, особенно при работе с сервисными компаниями. Нас можно было считать своеобразной службой технической поддержки. Это направление остается актуальным и по сей день.

Я с улыбкой вспоминаю историю, героем которой стал один из моих первых клиентов — логистическая компания Pony Express. В компании уже был свой кол-центр, но им требовалась помощь в работе с онлайн-площадками, поэтому мы взяли на себя мониторинг активности пользователей в социальных сетях и реагирование.

Pony Express — это не только доставка, но и возможность получить визу. Курьер забирает документы у клиента, привозит в визовый центр, где их оформляют, и возвращает обратно. И здесь разрасталось целое поле проблем, в общих чертах сводящихся к клиентскому запросу: «Где мой паспорт?»

Мы отслеживали все эти запросы, находили упоминания, получали необходимые уточнения у компании, выясняли реальную ситуацию, а затем от лица Pony Express давали человеку ответ.

Одним пятничным вечером, когда офисы компании уже были закрыты, а все сотрудники разъехались по домам, мы нашли

---

<sup>1</sup> Агенты влияния — аккаунты, которые управляются представителями бренда, но ведут коммуникацию под видом обычного пользователя. Подробнее о них мы расскажем в главе 8.

в сети сообщение девушки, забывшей паспорт в визовом центре. Казалось бы, ничего страшного: документы были в безопасности, и она могла их забрать в понедельник. Вот только в субботу улетал ее самолет в США.

Естественно, девушка паниковала. Как правило, при обнаружении упоминания мы работали по оговоренному регламенту: найденное сообщение нужно было отправить на определенную почту, получить официальный ответ и только после его согласования начать действовать. Но это был форс-мажор. Мы понимали: если будем действовать по регламенту, то получим ответ в понедельник, а человеку нужно помочь в субботу.

Поэтому мы сразу вышли на менеджеров и объяснили ситуацию; руководство пошло нам навстречу, и утром выходного дня директор визового центра приехала в офис, чтобы выдать девушке паспорт. Счастливая клиентка улетела в Штаты, естественно, написав на всех своих страницах в соцсетях и в сообществе Ропу о том, какие они чудесные ребята и как ее выручили.

Здесь я хотела бы сделать важное отступление. Эта история, на мой взгляд, не только красивый кейс с точки зрения формирования репутации компании — хотя, безусловно, и он тоже. Особенно ценно то, что мы действительно решаем проблемы клиентов и формируем сумасшедшую лояльность, отлично продающую и расширяющую базу клиентов условно бесплатно через личные рекомендации.

Репутационный менеджмент может помогать людям. Это наш ответ на популярное предубеждение в отношении репутационщиков, рекламщиков и пиарщиков. Мы часто слышим, будто «просто запудриваем людям мозги». Однако это лишь предвзятое мнение.

Да, каждый из нас занимается формированием общественного мнения. Но внутри профессионального сообщества есть своя этика. Когда мы реализуем репутационный проект, то сами верим в тезисы, озвученные клиентом. Поэтому, если к нам приходит клиент с тематикой или проблематикой, идущей вразрез с нашими принципами, мы, скорее всего, просто откажемся от сотрудничества.

Истина не бывает однозначной, и наша деятельность служит тому доказательством. Мы можем показать многополярность мнений, менять точку зрения, задавать ориентиры и направлять тех, кто тонет в океане данных. Вокруг профессии существует огромное количество фейковой информации: она затрудняет восприятие базовых фактов, касающихся современных проблем и событий. От этого страдают все: кто-то боится заниматься своей репутацией, а кто-то путается в работе и только ухудшает ее.

Поэтому важно сказать уже сейчас: во многом задача репутационщика состоит в том, чтобы бороться с недостоверностью и негативом, распространяя актуальную и позитивную информацию. Мы действительно приносим людям пользу, как минимум показывая им проблему с другой стороны. И это вдохновляет.

Другой вопрос в том, кто же эти самые «мы». Сегодня рынок репутационного менеджмента находится на стадии активного формирования. Я бы даже сравнила это состояние с периодом образования Солнечной системы, когда все привычные нам планеты сталкивались и перестраивались в бурлящем котле событий.

При том, что все кипит и меняется, сфера репутационного менеджмента испытывает кадровый голод. В условиях, когда вроде бы каждый второй — SMM-щик, а каждый первый — маркетолог, оказалось сложно найти настоящих специалистов. Засилье непрофессионалов дискредитирует отрасль в глазах заказчиков.

Сам рынок абсолютно не сформирован. В России в принципе не понимают, что такое управление репутацией. Причем не только в большом бизнесе, но и в малом, только-только начинающем активно ею интересоваться. Все еще нельзя сказать, что клиент в нужной степени образован. Поэтому многие, как и мое агентство, не занимаются прямыми продажами. В них абсолютно нет смысла. Мы ведем коммуникацию через обучение.

Услуга управления репутацией достаточно нова, а достоверная информация в дефиците. В то же время рынок уже сильно скомпрометирован непрофессиональными игроками. Такое мы наблюдали и в SMM на том этапе, когда индустрия уже достигла популярности, а параллельно с серьезными игроками появлялось огромное количество «экспертов», прошедших однодневные

курсы за 500 рублей и готовых теперь за 1000 делать что угодно. Тогда мы получили непрофессионалов, которых клиент привлекал по незнанию, а затем, получив крайне негативный опыт, разочаровывался во всей отрасли, а не в отдельном специалисте.

То же самое сейчас происходит и в управлении репутацией. Для многих оно сводится к написанию отзывов, чем активно пользуются фрилансеры и упомянутые выше однодневные специалисты. Они строчат массовые и плохие по качеству отклики на товары и услуги, позже удаляемые модераторами площадок, а сами компании получают черные метки. Естественно, заказчик остается недоволен. Но фрилансеру это не так важно: он живет за счет оборота и берет нового клиента. Поэтому у многих возникает иллюзия, будто именно на отзывах и строится репутация.

Отсутствие знаний в управлении репутацией наблюдается не только у фрилансеров и клиентов, но и у крупных агентств полного цикла. Медийные агентства, никогда не занимавшиеся репутацией, вдруг обратили на нее внимание, так как появился такой запрос. Но они все еще не понимают, как продавать эту репутацию и как ее создавать. В итоге практически все заказы в любом случае выполняем мы, профильные агентства, занимающиеся только репутацией, но между нами и клиентом возникает звено в виде крупного посредника, что значительно усложняет коммуникацию, — и в итоге страдает качество. Коллеги, призываю вас к активному профессиональному развитию в сфере ORM!<sup>1</sup>

Рынок растет. И если в классическом маркетинге или даже кодинге есть уже устоявшиеся правила или хорошая теоретическая база, то в сфере управления репутацией этого фундамента просто не существует. Все мы, кто занимается управлением репутацией, — самоучки. Я рассказала вам о своем карьерном пути, но если послушать других руководителей репутационных агентств, то окажется, что все пришли из SEO, копирайтинга, мониторинга или другой смежной отрасли.

Даже если бы у нас была сформулирована теория, ее было бы недостаточно. Здесь важен опыт, а его часто не хватает начинаю-

---

<sup>1</sup> ORM, Online reputation management — управление онлайн-репутацией.

щим самостоятельным игрокам. Мы, эксперты в репутационном менеджменте, агрегируем свои знания и создаем соответствующие статьи и обучающие программы, однако информация устарева­ет так быстро, что разбор кейсов, экшен-планы и сценарии работы, полученные на курсах буквально двухгодичной давности, уже невозможно применить на практике. Именно поэтому в данной книге мы разберем базу и основные принципы работы с репутацией: они позволят вам безопасно нарабатывать собственный опыт.

Управление репутацией — перспективная и емкая сфера с большим потенциалом. Вполне вероятно, что в скором времени в компаниях, где были PR-отделы, будут созданы единые структуры по управлению репутацией, куда войдут и PR, и нативные проекты, и SMM, и SEO.

Все будет масштабироваться, укрупняться. История повторится, и точно так же, как в свое время стало понятно, что нужно разделить продажи и маркетинг, теперь надлежит объединить службу поддержки, отдел по работе с рекламациями, кол-центры, PR-службы и SMM под управление репутацией.

Безусловно, эта тенденция приведет к тому, что специалистам PR или маркетинга необходимо будет получать новые смежные компетенции и понимать суть управления репутацией. Все больше компаний и людей будут открывать для себя силу персонального бренда и возможности репутационного инструментария.

Поэтому я и пишу эту книгу. Моя задача, задача моего агентства как сильного и опытного игрока на рынке состоит в том, чтобы просвещать и объяснять. Репутация — это не только отзывы. Это настоящая стратегия: к ней следует подходить комплексно и действовать очень осторожно.

Почему репутация так сильна? По каким критериям отдельные люди или бренды определяются как «хорошие» или «плохие»? Почему нам так важно знать, какими нас видят другие, и как можно влиять на их точку зрения? Опираясь на свой многолетний опыт, социальную психологию, исторический и культурный контекст, я постараюсь предложить вам свои варианты ответов на эти и многие другие вопросы.

ЧАСТЬ

1



ОСНОВЫ  
**ORM**

## Глава 1

# Управление репутацией

## Нематериальные активы

Социологи выделяют отдельный термин для описания особого вида капитала влияния в пространстве публичных коммуникаций — публицитный капитал (от англ. *publicity capital*). Он формирует потребительскую стоимость общественного мнения и репутации.

Возможности, которые дает публицитный капитал, особенно хорошо заметны в условиях регионального администрирования в нашей стране. Последние реформы привели к тому, что большая часть местных лидеров и элит начали терять вес, столь необходимый им для продвижения интересов субъекта на федеральном уровне. Поэтому им нужно было найти новый способ подтвердить авторитет своего региона, что принесло бы им в том числе и дополнительное финансирование из центра. Этим инструментом и стал публицитный капитал.

Регион, которому сегодня удается выстроить безупречную репутацию, связать в массовом сознании свой образ с положительными коннотациями и удержать имидж, получает возможность привлечь дополнительные инвестиции. И это дает ему шанс укрепить свой статус на федеральном уровне.

Силу публицитного капитала осознают и в государственных учреждениях — например, в российских университетах, в развитии этого инструмента берущих пример с американских и европейских коллег. Те уже давно с помощью него не только укрепляют статус, но и развивают научно-исследовательское направление, получая дополнительное финансирование.

Университеты следят за своим имиджем и репутацией, а значит, за тем, что думают и говорят о них сотрудники, выпускники и работодатели. При вузах создаются специальные экспертные

комиссии, проводящие опросы. В дальнейшем собранные отзывы используются для внутреннего анализа, разработки правильных ассоциаций с университетом, определения слабых сторон и конкурентных преимуществ.

Похожие инструменты могут использовать и используют себе во благо не только организации, но и люди. Российская фигуристка, двукратный серебряный призер Олимпийских игр Евгения Медведева благодаря своему публицитному капиталу вышла на мировой уровень и сегодня успешно зарабатывает, катаясь в Канаде, Корее и других странах.

Госкорпорации и большие национальные проекты, в свою очередь, работают на имидж страны и ее репутационный публицитный капитал. Тут же оказывается полезно и развитие экспортного бренда *Made in Russia*, который особенно серьезно продвинула медицинская, а вместе с тем и репутационная победа «Спутника V». Эксперты даже начали говорить, что эта вакцина «может стать главным козырем России в создании и продвижении имиджа страны — экспортера с устойчивыми и надежными брендами»<sup>1</sup>.

Но если имидж — это заявленная (идеальная) позиция, намеренно созданная и продвигаемая среди целевых групп, то репутация — это воспринятая аудиторией позиция, или «сухой остаток» имиджа<sup>2</sup>. Ее формирование требует времени и происходит на протяжении всего процесса работы администрации региона, компании, бренда и человека.

Репутация формируется достаточно медленно, но и работает достаточно долго.

Любая репутация строится благодаря информации. Ее непрерывно производят сами компании, и в дальнейшем она влияет на акционерную стоимость бренда. Однако информационное поле бизнеса достраивает и каждый его клиент: отзывы пользователей влияют на сотни миллиардов долларов общего дохода от продаж на рынке электронной коммерции<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> <https://expert.ru/2021/02/19/sputnik/>

<sup>2</sup> Чумиков А., Бочаров М. Связи с общественностью. — М.: Дело, 2008.

<sup>3</sup> <https://thenewdaily.com.au/life/tech/2021/06/18/fake-online-reviews-australia/>

Как показывает практика, информация, созданная клиентами, может оказаться даже важнее той, что произвели сами компании. Потребительским отзывам доверяют в 12 раз больше, чем описаниям в карточке товара<sup>1</sup>. Каждая новая звездочка в пользовательской оценке работы компании приводит к росту выручки на 5–9%<sup>2</sup>. И все эти бонусы дают одни лишь нематериальные активы, существующие в пространстве общественного мнения.

## Сила общественного мнения

Все начинается в онлайн. В среднем раз в 11 секунд<sup>3</sup> в сети появляется новый пользователь, автоматически получающий право голоса по каждому вопросу: он может оценить уровень ваших услуг, качество купленного фена или отношений внутри семьи Виндзоров.

Новый пользователь не просто поделится своим мнением, он будет услышан. Его комментарии на IRecommend.ru или Otvovik.com, картах «Яндекс» и Google, а также 2ГИС, в сетях Facebook и во «ВКонтакте» станут ориентирами для многих других, кто будет принимать решение о дальнейших покупках товаров или услуг. Мнение отдельных людей управляет поведением группы: 97% потребителей ориентируются на отзывы перед совершением сделки<sup>4</sup>.

Давление общественного мнения набрало такую мощь, что стало влиять на работу политических институтов. По оценкам американских политологов Нормана Орнштейна и Томаса И. Манна, сегодня многие чиновники, вплоть до президента США, действуют практически в режиме постоянной избирательной кампании<sup>5</sup>. Им нужна поддержка сторонников, в том числе

---

<sup>1</sup> <https://econsultancy.com/ecommerce-consumer-reviews-why-you-need-them-and-how-to-use-them/>

<sup>2</sup> <https://learn.g2.com/customer-reviews-statistics>

<sup>3</sup> <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>

<sup>4</sup> <https://websitebuilder.org/online-review-statistics/>

<sup>5</sup> Norman Ornstein, and Thomas Mann, eds. 2000. *The Permanent Campaign and Its Future*. Washington: American Enterprise Institute for Public Policy Research and the Brookings Institution.

и финансовая, а потому они вынуждены постоянно убеждать электорат в том, что слышат его и непременно выполнят все обещания. Политикам важны позитивные отклики. Аналогичная ситуация наблюдается и в России.

Впервые о значении общественного мнения задумался писатель и философ Мишель де Монтень. В 1588 г. он стал первым, кто использовал термин *l'opinion* (фр. мнение). К концу XVIII в. английский философ Джереми Бентам углубил его и наделил дополнительной силой. Бентам утверждал: общественное мнение имеет власть и может гарантировать, что правители будут править для наибольшего счастья наибольшего числа людей, будущих избирателей.

До наступления XX в. *l'opinion* управляли труды просвещенной интеллигенции. А в 1950-е гг. звание главного инструмента формирования общественного мнения взяло на себя телевидение.

СМИ долгое время удерживали ведущую роль в этом процессе, и довольно успешно. 24 марта 1989 г. у побережья Аляски произошел один из самых крупных разливов нефти в истории. Танкер *Exxon Valdez* налетел на риф в заливе Принс-Уильям. В море вылилось более 40 млн литров нефти. Убийственно грязное пятно покрыло 28 000 км водной поверхности.

Обратите внимание на название танкера: из него следует, что судно принадлежало Exxon. После аварии компания вела себя вяло, отмалчивалась и почти никак себя не проявила. Такое отношение к катастрофе вызвало настоящую бурю в СМИ. Благодаря давлению журналистов и общественности медиа удалось растормозить менеджмент, и нефтяной гигант начал предпринимать активные действия до решения суда. Позже и местные власти смогли выстроить отношения с компанией, создать специальный попечительский совет и добиться от Exxon согласия на выплату ущерба в \$900 млн. Так угроза репутации сыграла решающую роль в деятельности одного из самых крупных представителей бизнес-вселенной.

Общественное мнение — главный партнер государства. Российская Государственная дума с 2017 г. проводит тендеры на различные экспертно-аналитические исследования, в том числе

и общественного мнения. По своему опыту скажу: репутационным менеджментом занимаются и многие госкорпорации, формируя сознание масс.

Фракции и комитеты активно интересуются результатами опросов и мониторинга социальных настроений. Что бы вы ни думали, им действительно важно знать мнение россиян о своей работе и принятых законах. За доступ к этой информации государство готово платить сотни миллионов рублей<sup>1</sup>. Все потому, что общественное одобрение — большая сила для политического субъекта.

Репутация — один из нематериальных активов. Уровень влияния отдельных депутатов или политических фракций напрямую зависит от степени доверия к ним и широты общественной поддержки. Боязнь нематериальных или даже материальных санкций заставляет чиновников заботиться о своем имени и профессиональной пригодности.

Сегодня за общественное мнение во многом отвечает интернет, к слову, являющийся не только инструментом его формирования, но и основной площадкой для его выражения. В онлайн все быстро и доступно, а это главное в современных реалиях. Кстати, одним из основных методов работы с общественным мнением следует назвать PR, мониторинг и другие нативные инструменты.

Как механизм формирования общественного мнения во многом первичен именно PR. Но это всего лишь один из инструментов репутационного менеджмента, или ORM (Online Reputation Management). А все потому, что на восприятие бренда или компании влияет не только репутация в СМИ, но и репутация среди других возможных аудиторий. Например, некоторые стратегии должны учитывать репутацию на государственном уровне — GR (Government Relations, или взаимодействие с государственной властью).

PR — один из инструментов репутационного менеджмента (ORM).

---

<sup>1</sup> <https://www.kommersant.ru/doc/3135828>

Как-то я прочитала у коллег интересное мнение: PR — это репутация, источником которой является сама компания, а ORM — репутация, источником которой является потребитель.

Такая концепция накладывает довольно много ограничений. Получается, PR — это только организация мероприятий, работа со СМИ и общественностью, а ORM — отзывы. Но такой подход не будет правильным: он сводит весь ORM исключительно к работе с комментариями и поисковой выдачей.

**SERM** — Search Engine Reputation Management, управление репутацией в поисковых системах.

**Customer experience** (клиентский опыт) включает в себя весь набор взаимодействий клиентов с брендом.



**Рисунок 1.**  
Инструменты ORM

Безусловно, в словах коллег есть доля истины. Да, PR — это то, что исходит от компании и инициировано ею. Но сама репутация в более широком понимании — это не то, как компания думает о себе, а то, как люди думают о ней. Поэтому мы будем считать, что ORM — это огромный набор инструментов и методов, включающий PR.

## Отзывы как способ ощутить сопричастность

Репутация компании складывается из двух частей: из ее поведения и из того, что люди думают и говорят о ней. Этот принцип двойственности по природе близок и самому человеку. Так, у каждого из нас можно выделить два эго, или два «я»; каждое из них оказывает глубинное влияние на наше поведение и самоощущение. Первое «я» — это наши субъективные переживания и чувства, в том числе физические. Второе «я» — это наша репутация, отражение нас самих в глазах окружающего мира, на котором строится социальная идентичность.

В начале XX в. американский социолог Чарльз Хортон Кули ввел термин, описывавший наше второе, формируемое внешним миром ощущение «я» как «зеркальное Я», или *looking-glass self*. Хотя фактически оно не является точным отражением нас: это скорее преломленное изображение, отредактированное чужими глазами. Удивительно, но именно это искаженное «я» во многом контролирует нас: заставляет принимать те или иные решения и совершать те или иные поступки. Именно это отражение вызывает в нас такие ощущения, как стыд или гордость, вина или чувство собственного достоинства.

Общественное признание, уверенность в своем отражении влияют на наш уровень счастья. Согласно исследованиям мирового аналитического агентства We Are Social за 2018 г., россияне проводят онлайн в среднем 6,5 часа в день. Выходит, что интернет становится ведущей площадкой для социальных интеракций, а значит, именно сюда люди идут за многими эмоциями, которые

раньше общество дарило им офлайн. В этом свете возможность оставлять комментарии, репостить, ставить лайки и писать отзывы — это новый способ заявить о себе миру и ждать, каким будет ваше «отражение».

Любопытно, что, по данным потребительских исследований автопроизводителя Ford, при всей легкости онлайн-общения люди становятся все более одинокими. Более 40% опрошенных в возрасте от 18 до 40 лет отмечают: социальные сети вызывают у них чувство одиночества<sup>1</sup>.

Вообще если поразмыслить на эту тему, то кажется довольно удивительным то, с каким рвением люди высказывают мнения на темы, уже так широко освещенные другими. В целом было бы проще понять столь высокую активность, если бы она требовала всего одного клика на кнопку «лайк» или «дизлайк» — такой подход требует приложения минимума усилий. А например, на Amazon минимальный объем отзыва должен составлять 180 слов. Казалось бы, немало — но нет, мы видим, что люди тратят свои силы и время на довольно объемные обзоры и комментарии.

Оказывается, написание комментариев и отзывов возвращает людям чувство сопричастности и даже ощущение толпы, по которому многие скучают. Сотни тысяч пользователей объединяются в фан-группы, создают страницы и блоги, чтобы писать о своих любимых знаменитостях, продуктах и компаниях. Они спасаются от одиночества в сети.

Написание онлайн-отзывов становится особой групповой деятельностью, способной даже стимулировать чувство товарищества и принадлежности. Подобное мы наблюдаем на площадках крупных маркетплейсов, когда у одного продукта есть множество отзывов, большинство из которых совпадает с мнением одного конкретного покупателя. При этом подавляющее большинство онлайн-покупателей — 82% — оставляют отзывы, чтобы поделиться своим мнением о качестве товара и помочь другим сделать выбор<sup>2</sup>. Эти цифры буквально разрушают стерео-

<sup>1</sup> <https://www.campaignlive.co.uk/article/fords-2020-global-trend-report-reveals-loneliness-epidemic/1668402>

<sup>2</sup> [https://datainsight.ru/sites/default/files/DI\\_Aliexpress\\_GuidedBuying.pdf](https://datainsight.ru/sites/default/files/DI_Aliexpress_GuidedBuying.pdf)

типное представление о том, что основной мотивацией служит вознаграждение — денежное или в виде бонусов.

Например, у книги Сьюзен Коллинз «Голодные игры» свыше 70 000 отзывов на сайте Amazon. Большинство комментариев сводится к восхищенным откликам. Пользователь, задавший этот лейтмотив, как клиент будет чувствовать себя признанным, а значит, в будущем ему будет еще комфортнее делиться новыми отзывами.

Профессиональная деформация маркетологов, рекламщиков, специалистов по управлению репутацией заставляет верить, будто отзывы никто не читает. Якобы все уже давно привыкли к тому, что это заказная работа. Но это лишь иллюзия: 84% людей доверяют онлайн-отзывам так же, как рекомендациям друзей.

Более того, им верят даже те, чья профессиональная обязанность — составлять отзывы. Я не раз встречала копирайтеров, которые пишут их на заказ, а потом, собираясь сделать покупку, читают чужие комментарии. Люди верят отзывам.

## Работа с репутацией

Люди, формирующие ощущение причастности к бренду, а вместе с ним и признанности каждого клиента, и есть ORM-менеджеры.

Поясню, однако: слово «онлайн» в аббревиатуре ORM не следует воспринимать как жесткую пограничную линию, за которую репутационщик никогда не выходит, оставаясь исключительно в сетевом пространстве. Да, репутация бывает как в онлайн-, так и в офлайн-пространстве, но в целом это неразрывные области, и провести границу между ними невозможно.

Отзывы в интернете, о которых мы недавно говорили, — это, конечно, 100%-ный онлайн. Но люди, носители мнения в сети, на самом деле живут в офлайн-среде. И, возвращаясь к принципу двойственности, они соединяют в себе оба мира.

У компаний никогда не будет отдельной офлайн-репутации: все, что происходит офлайн, обязательно станет достоянием онлайн.

Репутация строится не сама по себе, а среди целевой аудитории (ЦА). Соответственно, исходя из ЦА, репутационщик определяет плейсмент, или площадки, где будет вестись работа, и выбирает необходимый инструментарий.

Разные инструменты, как по отдельности, так и вместе, могут использоваться для разных задач. Жесткого разделения нет. Было бы ошибкой утверждать, что инструменты PR предназначены исключительно для работы со СМИ, а инструменты SERM (построения поисковой выдачи) — для работы с потребителями и только с ними.

Профессионализм репутационщика состоит в том, чтобы подобрать правильный набор разных инструментов. Эта концепция близка к понятию «маркетингового микса», используемого в мероприятиях по продвижению продукции.

Положительная репутация помогает увеличить продажи и стоимость услуг, повысить узнаваемость, привлечь партнеров и инвесторов. Причем задуматься о том, чтобы взять ее на контроль, нужно как компаниям и брендам, так и отдельным личностям. Государство тоже не может оставаться в стороне.

Репутация существует вне компании. Организация может лишь контролировать ее. Иметь плохую репутацию — значит терять прибыль. Не следить за репутацией — значит подвергаться риску потерять прибыль.

Нам понадобится разобрать некоторые особенности работы, зависящие от того, кем являетесь вы сами или с кем взаимодействуете в качестве наемного эксперта.

## Компании

Сразу поясню: мы разделяем понятие компании и бренда. Когда речь идет о компании, то в основном имеются в виду услуги и связанные с ними потребительские истории. Под брендом же мы будем понимать образы и отличительные свойства товаров, выделяющие их среди конкурентов, формирующие узнаваемые истории и поддерживающие их популярность среди целевой аудитории.

Вряд ли вы будете спорить, что для клиента обсудить полученные услуги — кого, где и как подстригли, кому и как починили

машину — святое дело. Отзывы клиентов требуют постоянного наблюдения. От своевременной реакции на них зависит развитие компании. По последним данным агентства BrightLocal, в число отраслей, наиболее зависимых от потребительских оценок, входят ресторанный и гостиничный бизнес, медицина, рынок авто и модная индустрия<sup>1</sup>.

Компании репутация важна как для работы во внешнем поле — с клиентом, так и внутри — для построения HR-бренда. Это направление можно разделить еще на два крупных блока работы. Первый — отслеживание в соцсетях потенциального негатива, который могут оставить действующие сотрудники. Второе — формирование привлекательного образа компании, куда люди захотят прийти работать. Этот фронт работ особенно актуален для тех, кто уже переживает кадровую текучку. И позднее мы обязательно разберем рецепты спасения.

## Бренды

Бренд — это нематериальная сущность, выстраиваемая нами в сознании потребителя. Хотя бренд и является интеллектуальной собственностью некой организации, но фактически принадлежит клиенту, потому что по-настоящему оживает в его голове. За счет чего этого можно достичь? За счет постоянного диалога.

Брендам жизненно необходимо общаться с людьми. Всего 10 лет назад в России еще даже не понимали, зачем общаться с клиентом, особенно большим, сильным и классным. Сегодня это прописная истина для ВСЕХ: от малышей до гигантов.

Здесь прослеживается интересная тенденция последних лет. Если раньше бренды предпочитали общаться через агентов влияния, то сегодня высшим пилотажем считается приходить и коммуницировать самостоятельно. Тем более сами клиенты готовы к диалогу и ждут этого.

---

<sup>1</sup> <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/>

## Персоны

Один из многих аспектов репутации связан с тем, как вас воспринимают другие. Тут сливаются воедино объективные факты и субъективные трактовки. Ясно, что вы как личность можете кардинально отличаться от того, каким вас видит общество. Но практически все принимают правила игры большого социума, и уровень доверия к вам в любом случае зависит от внешней репутации, а не от глубины вашего внутреннего мира.

Звезды шоу-бизнеса, политики, бизнесмены, любые публичные личности — все они нуждаются в ORM. Но, помимо них, есть простые офисные сотрудники, фрилансеры и частные эксперты — для них репутация и личный бренд имеют не меньшее значение.

## Государство

Плохая репутация на уровне государства снижает эффективность работы внутренних институтов, приводит к падению индекса доверия и волнам разочарования среди граждан, а также сказывается и на HR-бренде. Да, здесь он не менее важен, чем для любой компании, где есть сотрудники.

Кстати, ограниченное число возможностей, которые есть у людей для того, чтобы сообщать о своих проблемах и потребностях, серьезно ухудшает репутацию государственных органов. Это извечная проблема, и в ее решении продвигаются те, кто открывает себя гражданам через социальные сети. Это хорошая площадка для коммуникации между властью и народом. Поэтому государство использует этот канал, и достаточно активно.

С кем бы вы ни работали, репутация строится на трех китах:

1. Анализ и мониторинг.
2. Работа с негативом.
3. Создание и распространение позитива.

Управление репутацией — это не только внешние действия, но и подготовка компании к возможным кризисам, например составление регламентов на случай информационных атак или негативных инфоповодов. Работать нужно даже тогда, когда все хорошо. Цикл должен постоянно повторяться: мониторинг, работа с негативом, распространение позитива.



Рисунок 2.

Цикл управления репутацией

Недавно коллеги пригласили меня на эфир, где подняли довольно странный вопрос: «Репутация: быть или не быть?» Они выдвинули любопытную гипотезу о том, может ли существовать бренд или компания без репутации, особенно если последней никто не занимается. Однако репутация есть всегда — это факт, и существует она вне зависимости от того, уделяете вы ей внимание или нет. Если ставить вопрос, то скорее такой: «Держите ли вы репутацию под контролем или пустили ее на самотек?»

Я бы выделила четыре основных пути, по которым можно пойти, чтобы наладить работу с репутацией.

1. Нанять фрилансера.
2. Нанять собственного сотрудника или даже создать профильный отдел.
3. Обратиться в агентство, сосредоточенное только на репутации.
4. Обратиться в агентство полного цикла, занимающееся всем сразу.

Разберем подводные камни этих вариантов, а также определим стоимость каждого из решений, качество реализации и соответствие стратегии. Маркетологи поймут меня в последнем пункте: все должно начинаться именно со стратегии.

Я нередко работаю с клиентами, уверенными в том, что им нужны только отзывы и только на одном популярном сайте. Начинаем углубляться, предоставляем статистику и объясняем, как все работает. Показываем, как много существует площадок с их ЦА в поисковой выдаче, попадающих в поле зрения потенциального клиента. Все подтверждается данными исследований. Например, люди заходят не только на ваш официальный сайт, но и подробно изучают все, что есть о вас в поисковой выдаче:

- 63% потребителей для отсмотра отзывов используют поисковые системы;
- 37% напрямую обращаются к специализированным сайтам отзывов<sup>1</sup>.

Более того, если в результатах выдачи будет хотя бы одна негативная публикация о компании, возникнет риск потерять свыше 20% клиентов. Если в поисковой выдаче появляются три отрицательные ссылки, процент потерянных клиентов возрастает почти до 60. Если в результатах поиска Google уже четыре или более негативных материала — от вас уйдут 70% потенциальных клиентов<sup>2</sup>.

Это означает, что если мы сконцентрируем свое внимание только на одной площадке, то потеряем больше половины людей, которые увидят негатив в поисковой выдаче.

Все это помогает нам удостовериться в том, насколько ошибочно сосредоточивать все силы только на одном сайте с отзывами. Здесь мы и сталкиваемся с необходимостью стратегии, ведь площадок, методов и инструментов существует огромное множество. Узнав о них, клиент просто теряется.

Может показаться, что для этой цели проще всего найти фрилансера: он быстро все настроит и решит. Но на практике — это огромный темный лес. Да, фрилансеры делают много и берут за свою работу мало: до сих пор можно купить отзывы по 30 рублей за штуку. Но вы должны понимать, что все это не будет иметь

---

<sup>1</sup> <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey-2019/>

<sup>2</sup> <https://moz.com/blog/new-data-reveals-67-of-consumers-are-influenced-by-online-reviews>

эффекта для вашей репутации, и это в лучшем случае. А в худшем — вы и вовсе ее испортите.

Исходя из личного достаточно обширного опыта работы с фрилансерами, с сожалением могу констатировать: фрилансер не способен составить для вас полноценную стратегию, потому что он этим не занимается. Как правило, ORM-фрилансеры — это просто люди с несколькими прокачанными аккаунтами на отзовиках, необходимыми для того, чтобы запостить парочку новых откликов.

Но «просто отзывы» вам не нужны. Повторюсь, репутация — это не отзывы. Это сложная система механик, где каждая ошибка оказывается у всех на виду и остается в истории. Стоит оступить — и исправлять ситуацию будет сложно и, скорее всего, очень дорого. Поэтому я считаю, что рисковать своим именем на разовом сотрудничестве с фрилансером не следует.

Вероятно, вам покажется идеальным вариант нанять собственного сотрудника. У него будет хорошая цена, а вы сможете построить долгосрочную стратегию. Но и здесь перед нами встает вопрос качества.

Один сотрудник не справится со всем объемом задач, входящих в обширный пакет ORM. Конечно, все зависит от специфики бизнеса, его масштаба и конкретной ситуации: насколько все плохо в поисковой выдаче, сколько упоминаний о компании, есть ли интерес со стороны потребителей информации, и если да, то какой. Нанимая собственного сотрудника, как показывает практика, вы сможете сэкономить на оплате, но вам придется серьезно вложиться в его обучение. Иногда это действительно единственно верный путь, хоть и затратный.

В том, что касается репутации, не нужно гнаться за ценой.

Профильные агентства — это достойный вариант, где есть специально обученные люди, каждый из которых занимается своим делом. Здесь вы получаете комплекс услуг, гарантии и положительный результат.

Агентства полного цикла — еще один достойный вариант, но более дорогостоящий: все задачи они отдают на субподряд профильным агентствам. Практически весь рынок сегодня работает

именно так. Даже многие известные крупные агентства, чьи названия мы по объективным причинам упоминать не будем, также придерживаются этого принципа работы, отдавая задачи по репутационному менеджменту специализированным агентствам.

В любом случае, с кем бы вы ни работали над управлением репутацией, обязательно заключайте соглашение о неразглашении информации. Никто не хочет, чтобы внутренняя закрытая информация утекла во внешнее информационное поле только из-за того, что между вашими менеджерами возникла ссора.

## Выход в информационное поле

Репутация рождается одновременно с брендом, и чем раньше вы начнете ею заниматься, тем лучше. Ведь на первых порах окружающее вас информационное поле пусто. Это особый момент, когда только от вас зависит, чем оно наполнится с самого начала — позитивом или негативом.

Репутация возникает в тот же момент, что и компания, бренд или публичная персона.

Другой вопрос, в каком состоянии будет информационное поле, когда вы осознаете необходимость работы с ним. Конечно, идеально было бы начать с базовой фазы, когда вокруг все еще пустота. В этот момент вы практически полностью контролируете наполнение и можете сделать его максимально позитивным. Вовлекать аудиторию, строить позиционирование, удобрять будущее поле всегда легче, если начинать с чистого листа.

Но куда чаще работа стартует в тот момент, когда вокруг уже есть негатив. Я не открою Америку, сказав, что любая репутация, особенно отрицательная, сложившаяся вне контроля бренда, влияет на его восприятие другими.

С одной стороны, тут все предельно ясно: скапливается слишком много негатива, а значит — пора начать работать с репутацией. Однако бывает и так, что визуально вы не замечаете негатива, но чувствуете какие-то неприятные признаки его наличия: срываются продажи, онлайн-реклама не оправдывает вло-

женных в нее бюджетов, плохо закрываются вакансии — все это указывает на то, что пора посмотреть, как там дела с репутацией.

Некоторым везет, и они оказываются в поле, где все настолько хорошо и позитивно, что и в голову не придет беспокоиться. Но идиллия не дает автоматического права пустить все на самотек. Даже в таком случае следует задуматься о том, чтобы это «хорошо» не переросло в «неуправляемо».

Бывает, вам кажется, будто у вас все в порядке. Не посчитайте репутационщиков склонными к паранойе, но практика показывает, что это повод не только порадоваться, но и проверить — а действительно ли все обстоит именно так? Если мы проанализировали ситуацию и видим, что все хорошо, то нужно продолжать держать руку на пульсе и разрабатывать план действий на случай кризиса. Если нет — вы уже знаете ответ: пора заняться работой с репутацией.

Но с чего начать? С анализа, как я и говорила ранее. Это позволит вам понять, что в действительности происходит вокруг бренда или компании, о чем говорят ваши клиенты, чего они хотят и на что жалуются. Именно на этой стадии чаще всего и рушатся песочные замки — когда оказывается, что позитивные представления об информационном поле были далеки от реальности.

Предлагаю пойти дорогой анализа вместе.

## Первый шаг

Самое простое, что может сделать каждый, — зайти в поиск в Яндекс и Google.

Понятно, что для глубокой работы этого недостаточно, и таким способом нельзя полноценно оценить уровень присутствия в информационном поле. Но мы только знакомимся с силой анализа и пока не тратим на это ни копейки. Поэтому для первой поверхностной проверки мы вбиваем в строку поиска такую комбинацию слов: «название компании», «название компании + отзывы», «название компании + отзыв + сотрудники».

Изучите все результаты.

Помните, вы не избежите рисков искажения: осуществляя поиск со своего компьютера, мы не получаем чистую выдачу. По-

исковики учитывают наши предпочтения и выдают персонализированный результат. Поэтому в отсутствие профессиональных инструментов можно воспользоваться чистым браузером, который вы никогда не открываете, или режимом «инкогнито». Детально вопросы по работе с поисковиками мы рассмотрим в главе, посвященной SERM.

При ручном анализе выдачи обязательно обратите внимание на подсказки (выпадающий список запросов в поисковой строке), но ни в коем случае не переходите по ним. Некоторые коллеги для поиска негативных подсказок советуют вбивать в поисковую строку запросы вроде «название компании» + отрицательный контекст. Например, «название компании + мошенники», «название компании + лохотрон» и т. д. Делать так категорически нельзя: вы сами искусственно накрутите эти негативные подсказки. Используйте другой метод.

Зайдите в «Яндекс.WordStat» (сервис подбора слов) и введите название компании на русском и английском языках. Это безопасный способ проверить подсказки, а также изучить другие запросы, связанные с вашей компанией. Если плохие запросы есть, вы сможете увидеть их, не накручивая негативные подсказки.

## Второй шаг

Запускайте ручной мониторинг. Вероятно, вам может казаться непонятной и чуждой сама идея постоянного мониторинга. Это нормально, ведь пока вы не знаете, что именно он может показать.

Необязательно заключать контракты с крупными и опытными игроками рынка мониторинга: для начала я предлагаю вам воспользоваться бесплатным сервисом Google Alerts. Он появился задолго до современных мониторинговых технологий, в 2003 г. С тех пор принцип его работы практически не изменился: вы определяете интересующий вас запрос, и, когда по нему появляется информация, Google сообщает вам о новой публикации по почте. Это могут быть газетные статьи, веб-страницы, научные исследования или блоги, соцсети, отвечающие введенным поисковым запросам.