

Язык Дел

Текст
СВЕТЛАНА ГРУЗДЕВА,
РЕПУТАЦИОННЫЙ СТРАТЕГ

Бизнесу нужны клиенты, капитал, сильные сотрудники, возможность заключать сделки и переживать кризисы без критических потерь. На все это влияют коммуникации. Поэтому у PR есть вполне конкретная цена — деньги, которые компания благодаря ему заработала или не потеряла

За 20 лет в коммуникациях на топовых позициях в найме и в собственном агентстве я не раз наблюдала попытки обесценивания PR. У бизнеса есть соблазн относиться к коммуникациям, как к статье расходов: нанять специалиста или агентство, договориться об объеме публикаций, запустить каналы, организовать мероприятие, посчитать охваты. Проблема в том, что активность легко перепутать с результатом. Некоторые компании тратят огромные бюджеты, пробуя все модные инструменты, потому что так делают конкуренты, так хочет новый руководитель или агентство умело продает ему свои услуги (нужное подчеркнуть). Со временем у меня появился простой вопрос к любой коммуникационной стратегии: как именно это помогает бизнесу? Если это не «повышение узнаваемости», то что конкретно должно измениться: стоимость привлечения клиента, доверие инвесторов, переговорная позиция, отношение регулятора, способность нанимать лучших, устойчивость в кризисе, стоимость капитала или возможность собственника заключить следующую сделку? Если между действием и бизнес-результатом невозможно установить причинно-следственную связь, я бы внимательно посмотрела на необходимость этого действия.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО МЕНЯЕТ ВЗГЛЯД НА ПРОФЕССИЮ

Я отчетливо поняла это после 2019 года, когда после долгой корпоративной карьеры стала партне-

ром агентства. Есть разница между человеком, который распоряжается коммуникационным бюджетом, и человеком, которому нужно заработать деньги, заплатить зарплаты, найти клиента, удержать его, собрать команду и отвечать за результат. Во втором случае дискуссии становятся короче: человек смотрит на предложение глазами того, кто за него платит. Ему не нужен PR. Ему необходимо решить проблему. Иногда правильная рекомендация — сказать клиенту: вам не нужна эта кампания. Не нужна публикация. Не нужна конференция. И возможно, сейчас не нужно тратить деньги на нас. Именно в этот момент консультант перестает быть продавцом инструмента и становится партнером. Предпринимательский опыт научил меня еще одному: руководители редко страдают от недостатка информации. Они страдают от недостатка ясности. Ценность сильного советника — не принести еще двадцать страниц аналитики, а помочь увидеть действительно важные факторы и принять решение.

EXECUTIVE MBA ДАЛ ЯЗЫК ДЛЯ ТОГО, ЧТО Я НАБЛЮДАЛА ИНТУИТИВНО

Когда долго работаешь рядом с первыми лицами и собственниками, начинаешь видеть повторяющиеся закономерности: почему одна компания проходит кризис и становится сильнее, а другая рухнет; почему два бизнеса с сопоставимыми ресурсами получают разные результаты. Но наблюдать закономерность и уметь системно ее объяснить — разные вещи.

“

PR — это всегда про деньги: либо про деньги, которые компания заработает, либо про деньги, которые она не потеряет

“

Руководителю не нужен тот советник, который подтверждает его картину мира. Ему нужен человек, способный первым сказать, что картина изменилась



**Руководители
редко страдают
от недостатка
информации.
Они страдают
от недостатка
ясности**



**бизнес-
метрик PR:**

- 1) стоимость
привлечения
клиента;**
- 2) доверие
инвесторов,**
- 3) переговорная
позиция;**
- 4) отношение
регулятора;**
- 5) найм;**
- 6) устойчивость
в кризисе;**
- 7) стоимость
капитала.**

Executive MBA дал мне другой язык: стратегию, финансы, организационный дизайн, экономику решений. Я поняла, что двадцать лет не столько занималась PR, сколько наблюдала бизнес в моменты, когда его внутренняя логика становится особенно заметной. Кризис — очень честная среда. В спокойные времена компания может маскировать плохие процессы сильным брендом, деньгами или харизмой основателя. В кризисе это исчезает. Видно, кто принимает решения, насколько быстро, доверяет ли CEO команде, способна ли организация признать провалы.

AI УНИЧТОЖИТ ЗНАЧИТЕЛЬНУЮ ЧАСТЬ PR. НО НЕ ТУ, КОТОРАЯ ЦЕННА

В коммуникациях ответ очевиден: много рабочих мест заберет автоматизация. Все, что можно описать как последовательность воспроизводимых операций, будет дешеветь — анализ информационного поля, мониторинг, черновики, справки, дизайн презентаций. Защищать эту работу от автоматизации смысла нет. Но есть другая часть профессии. У компании идет сделка. CEO считает, что конкуренты могут «слить» информацию. Юристы предлагают молчать. Финансисты видят риски. Акционер требует немедленной реакции. Какой промт вы напишете? ИИ даст варианты, но кто-то должен понимать цену каждого. Кто-то очень опытный должен сесть за столом с руководителем и объяснить последствия. Здесь начинается настоящая ценность советника — не производство коммуникаций, а качество суждения.

СЛЕДУЮЩИЙ РЫНОК — РЫНОК ДОВЕРИЯ

Мы входим в парадоксальный период. Производство информации становится почти бесплатным,

значит, ее будет бесконечно много. Дефицитом становится не контент, а доверие — к человеку, компании, источнику, решению. Лучшие специалисты, выросшие из коммуникаций, перестанут быть «людьми про PR». Они будут работать рядом с CEO, собственниками и советами директоров на пересечении стратегии, репутации, рисков и изменений. Для этого недостаточно знать медиа. Нужно понимать P&L, стратегию, мотивацию людей, корпоративную политику, переговоры. Понимать, почему собственник принимает решение, которое снаружи кажется иррациональным, и разговаривать с ним не языком охватов, а языком последствий. Есть еще одно качество, которое сложно включить в должностную инструкцию, — способность не бояться плохих новостей. Руководителю не нужен тот советник, который подтверждает его картину мира. Ему нужен человек, способный первым сказать, что картина изменилась.

МНЕ БОЛЬШЕ НЕ ОЧЕНЬ ИНТЕРЕСНО ЗАНИМАТЬСЯ PR

Эта фраза странно звучит от человека с двадцатилетним стажем в этой области. Но именно опыт привел меня к ней. Мне интересно разобраться, почему бизнес оказался там, где он оказался. Понять, чего на самом деле хочет собственник. Увидеть риски раньше и помочь отделить важное от громкого. Собрать вокруг решения людей с разными интересами. Сделать так, чтобы компания понятно объяснила миру, что делает и зачем. Иногда для этого нужна большая коммуникационная кампания. А иногда лучший PR-совет звучит так: не надо сейчас заниматься «шлифовкой». Необходимо сообщить, как вы ликвидируете последствия. Именно в эту сторону движется профессия, и именно там сегодня находится ее настоящая стоимость.

Б.О

80% **рутинных операций
в PR — зона
автоматизации ИИ**

Ключевой дефицит рынка —
ДОВЕРИЕ