

Сколько стоит доброе имя

Управление репутацией — одно из наиболее модных направлений современного менеджмента. Ведь любая отрицательная информация может нанести существенный вред компании. Защитить бизнес можно лишь одним способом — сформировав его положительную репутацию

Олеся Остафиева

По словам менеджера проектов PR-агентства «Адыотант» Анастасии Тютюник, сегодня произошла активизация компаний и персон в направлении работы с репутацией. «Причем как среди иностранных, которым давно понятно, что такое PR и зачем он существует, так и среди отечественных, которые еще два года назад считали неуместным PR в структуре компании», — отметила госпожа Тютюник.

Это подтверждает и PR-директор корпорации СКМ Наталья Емченко: «Управление репутационными рисками является неотъемлемой частью управления деятельностью. Процесс управления репутацией мы рассматриваем как одну из основных менеджерских функций компании — такую же, как управление финансами или управление бизнес-процессами».

Анастасия Тютюник отмечает, что услуги имиджмейкера находятся в Украине на невысоком уровне. «Чаще всего сталкиваемся с тем, что компании или личности уделяют недостаточно времени и внимания этому вопросу, предпринимая спонтанные действия, и, наконец, приходят к тому, что имидж и репутация следует заниматься планомерно. И зовут на помощь профессионалов», — отмечает она.

По словам руководителя департамента по связям с общественностью компании «МакДональдз Юкрейн» Михаила Шуранова, пункты о репутации МакДональдз включены в исследования, которые делают для них различные компании. «На основании полученных данных мы решаем, как нам двигаться дальше», — подчеркнул господин Шуранов.

Его поддерживает начальник отдела по связям с общественностью СК Allianz Ольга Ильюхина: «В стране мы постоянно заказываем разнообразные исследования, связанные с нашим брендом. Очень важно знать, что думают о нас наши существующие и потенциальные клиенты, а также партнеры и другие контактные аудитории».

Социальная ответственность как способ защитить бизнес

Участившиеся в последнее время разговоры о социальной ответственности бизнеса заставляют крупные компании при формировании своей



Рисунок Евгения Мусяенко

репутации делать акцент на общественной значимости своей деятельности.

«Все зависит от характера компании, сферы деятельности, объемов. Начиная с высокого качества продукции, которое часто само работает на репутацию, и заканчивая уровнем социальной ответственности компании. Кстати, именно социальная ответственность компаний сейчас стала активной и популярной темой, и, что главное: одним из самых действенных способов улучшения имиджа», — говорит госпожа Тютюник.

Разрабатывая подобные программы и вкладывая в них миллионы долларов, компании рассчитывают на вполне конкретную отдачу. Наличие благоприятного мнения о них как о социально ответственных экономических агентах, помогает компаниям взаимодействовать с разными общественными группами, например, с чиновниками. «Любая проверка всегда при желании может обнаружить нарушения. Но степень ответственности за эти нарушения может быть разной и зависит от того, как настроены проверяющие. Если ты известен как меценат и общественный деятель, к тебе относятся лояльней», — сообщил «i» источник в одной из украинских фармацевтических компаний.

Практически все крупные украинские компании имеют сегодня свой благотворительный фонд или постоянно выступают спонсорами общественно значимых событий. По словам Натальи Емченко, существуют инструменты, позволяющие эффективно управлять репутацией: «Их набор может меняться от бизнеса к бизнесу, от года к году, в зависимости от того, кто является ключевыми аудиториями в данный период и какие элементы репутационного профиля в этот период времени наиболее актуальны. Так, для коммуникаций с широкой общественностью по-прежнему эффективна социальная и имиджевая реклама, для коммуникаций с инвесторами — прямые контакты, для работы с экспертной средой — отраслевые конференции, круглые столы, саммиты. Но для управления репутацией недостаточно просто рассказывать о

том, что происходит, зачастую необходимо инициировать определенные шаги: участие в различных социальных проектах, спонсорство, корпоративное меценатство».

Цена вопроса

Принято считать, что истинная цена репутации выясняется только тогда, когда речь идет о продаже компании. По данным, которые были обнародованы в 2005 г. на Всемирном экономическом форуме в Давосе, бренд и репутация составляют более 40% рыночной капитализации компании. В 2007 г. эта цифра выросла до 60%. Чем лучше репутация компании, тем дороже ее можно продать. Эксперты отмечают, что преимуществами положительной репутации состоят в том, что предприятие может продавать свой продукт дороже и меньше тратить на привлечение кадров, поскольку многие люди предпочитают работать в известных и уважаемых компаниях.

Бизнес не существует сам по себе. Следовательно, имидж и репутация — результат взаимодействия с социальной средой. Поэтому репутационные активы важнее, чем некоторые другие, а цена репутации некоторых компаний доходит до 80% их рыночной стоимости. Падение индекса репутации компании всего на 1% приводит к потерям в цене акций на 3-5%. 200 наиболее уважаемых компаний США ежегодно тратят на PR (без учета рекламы) в два раза больше, чем компании с менее солидной репутацией. Эти же компании постоянно ведут мониторинг угроз и имеют антикризисный PR-план. Даже в развитой устоявшейся экономике внезапными бывают только 14% кризисов, а 70% относятся к категории постоянных.

Рисковать можно только по плану

По словам Ольги Ильюхиной, в их компании репутационными рисками занимается департамент маркетинга и директор по качеству обслуживания клиентов. «Совместно разрабатывается программа по управлению репутацией компании и кризисными ситуациями, которая потом согласо-

вывается с высшим руководством. А имея доступ к планам и программам группы по вопросам репутации, мы используем их в своей работе, адаптируя к украинским реалиям», — отметила госпожа Ильюхина. Она сообщила, что в компании разрабатываются планы действий на случай кризисных ситуаций: «Создаются определенные алгоритмы, назначаются ответственные лица. В большинстве случаев хороший анализ позволяет предвидеть сложные моменты, которые могут возникнуть в будущем. Конечно же, каждая кризисная ситуация уникальна, но определенные схемы работы существуют; и мы всегда наперед знаем, кто за какой участок работы будет отвечать в случае кризиса».

В СКМ управление репутацией осуществляет департамент корпоративных коммуникаций (в пределах Украины) и департамент по международным связям и отношениям с инвесторами (за рубежом). Также департамент корпоративных коммуникаций СКМ осуществляет разработку и внедрение единых для всей корпорации подходов и стандартов по управлению репутацией. По мнению Натальи Емченко, репутационный риск-менеджмент заключается, прежде всего, в своевременном выявлении потенциальных репутационных рисков (до их наступления) и в том, чтобы снизить вероятность их появления до минимума: «Чтобы своевременно выявлять риски, мы на постоянной основе осуществляем исследование информационного поля. Но



Репутационный капитал — понятие не только маркетинговое, но и финансовое. Рассчитать цену репутации для компании могут хорошо подготовленные бухгалтеры. Есть и организации, специализирующиеся именно на таких подсчетах. Причем разница между расчетами тех и других может быть существенной.

В украинских компаниях под репутацией понимают разницу между покупной ценой организации и стоимостью по балансу всех ее активов и обязательств. Чтобы иметь возможность просчитывать именно нематериальную составляющую цены компании, разработана экспертная оценка репутации. Это в большей степени маркетинговый, нежели финансовый подход, поскольку стоимость репутации определяется экспертами на основании разного рода методов и критериев.

если рисков избежать невозможно, мы реализуем специально разработанные программы антикризисного реагирования. Самым лучшим способом для устранения репутационных кризисов является создание такой репутации компании, которая, вопервых, соответствовала бы бизнес-целям, а во-вторых, создавала бы так называемую «репутационную подушку безопасности».

Вызываю огонь на себя

В 1982 г. компания Johnson & Johnson удалось устоять после того, как несколько человек погибли, приняв лекарственный препарат «Тайленол». Хотя расследование выявило, что фирма не виновата (таблетки отравили неизвестные злоумышленники), на предприятии не пустили дело на самотек. Было назначено вознаграждение в размере \$100 тыс. за информацию о лицах, совершивших это преступление. Миллионы упаковок лекарства пришлось отозвать. Руководство компании постоянно выступало в СМИ, комментируя свои действия в сложившейся ситуации. Данные последующих опросов показали, что потребители сохранили доверие к Johnson & Johnson.

Примечательно, что на Западе использование подобного механизма стало традицией. Достаточно вспомнить, например, скандал летом 2007 г., когда крупнейший в мире производитель игрушек американская компания Mattel отозвала из продажи около 20 млн. своих изделий, которые были сделаны в Китае. Но, даже неся потери при отзыве бракованной продукции, производитель все равно оказался в плюсе: из кризиса он вышел с минимальными потерями для репутации.



Олеся Остафиева редактор рубрики «Карьера»

Лучший способ потерять бизнес

На профессиональном сленге деловая репутация называется гудвилл (goodwill) и на Западе ценится выше, чем финансовые показатели. Причем во всех сферах. Прошлой осенью британский студент Мэтью Куртис совершил самоубийство после того, как его репутация хорошего студента была подорвана во время одного из экзаменов — один из друзей Мэтью списал его работу на экзамене, в результате чего обоим был сделан выговор и снижены оценки. Не пережив унижения, подросток застрелился.

В деловом мире положение дел очень похоже. Ситуаций, когда подрыв репутации приводил к краху компании, множество. При этом статистика отмечает, что компании с хорошей репутацией переживают всевозможные кризисы гораздо легче и выходят из них проще.

Считается, что деловая репутация представляет собой разницу между ценой, заплаченной за предприятие покупателями, и «справедливой стоимостью» (данная величина зачастую значительно отличается от простой стоимости всех активов фирмы).

Репутационные риски обходятся дорого и если ими не управлять, могут стоить бизнеса. Риски, как и компоненты, можно разделить на три группы: финансовые, рыночные и корпоративные. Финансовые репутационные риски, пожалуй, самые тяжелые по последствиям. Результатом негативного события из этой группы может стать не только потеря деловой репутации, но и всего бизнеса. В результате компании занимающейся борьбой с последствиями негативного события уже после их наступления. В финансовую группу также входит риск страны, когда из-за плохого имиджа государства может страдать репутация отдельной компании. Для Украины это очень серьезная проблема, поскольку не раз наши компании сталкивались с ситуацией, когда, имея достаточный капитал, проигрывали, не могли купить на конкурсе желаемое предприятие только потому, что зарубежные компании считали Украину ненадежной.

Предупреждением рисков, входящих в корпоративную группу, в компаниях занимается HR-департамент, устанавливая требования при приеме на работу. Именно этим способом легче всего бороться с риском отношений внутри компании. Фирма может уделять много внимания налаживанию отношений с коллективом. Но изнутри нее все равно может идти информация, сильно расходящаяся с заявляемой. Если она не соответствует действительности — это прямой репутационный риск, который никто не занимается. И основной риск рыночной группы — качество продукции. Потери неизбежны, даже если потом будет доказано, что обвинения против компании были беспочвенными.

Алексей Чуев: «Основной составляющей репутации является социальная ответственность»

О том, насколько ответственный бизнес готов вкладывать средства в долгосрочное формирование своего имени, «i» рассказал партнер, руководитель направления событий Reputation Capital Ukraine Алексей Чуев

Вопрос: Сколько средств должна вкладывать компания, чтобы поддерживать свою репутацию на высоком уровне? Сколько стоят услуги по оценке репутации?

Ответ: Компаниям важно понимать, какой долей внимания потребителя они владеют. Исследование демонстрирует реальный уровень уважения и доверия потребителя. Владение такими знаниями — первый шаг к созданию программы по увеличению репутационного капитала компании. Стоимость оценки репутации компании зависит от вида исследования — самые масштабные могут стоить до \$1 млн. Данные последнего мирового исследования, которое проводилось в 29 странах, показали, что наибольший вклад в формирование репутации оказывают программы по социальной ответственности бизнеса. Согласно результатам исследования,

18% репутации составляет именно социальная ответственность. В основном выделяют семь составляющих репутации: результаты работы компании, качество продукции или услуг, инновационная деятельность, условия труда, лидерство на рынке, корпоративное управление и социальная ответственность. При исследовании репутации возможно изучение и одного аспекта, и всех в совокупности. Чем системнее будет проведенное исследование, тем точнее получится результат. Это помогает собственнику понять, какие составляющие репутации оказывают на нее наибольшее влияние и, соответственно, в какие из этих направлений следует инвестировать деньги. Важно также, что степень вклада каждой составляющей выражается в цифрах.

В: Что дают эти цифры?
О: Они демонстрируют уровень репутации компании, дают понять, за счет каких дальнейших коммуникационных программ можно управлять репутацией. Процесс формирования репутации непростой. Например, на внутреннем рынке репутацию компании могут формировать сотрудники, а на международном — будущие покупатели акций. Согласно исследованиям RI, проведенным в 2007 г. среди более 60 тыс. потребителей в 29 странах (результаты опубликованы Forbes.com в мае 2007 г.), итальянская Bagnola является наиболее уважаемой компанией в мире, за которой следует компания Lego — датский производитель игрушек. Эти компании взяли на себя ответственность за развитие регио-

нов и стран, где их воспринимают как национальные символы. Они заслужили всеобщее доверие и уважение к своей деятельности, учитывающей интересы ключевых стейкхолдеров (целевые аудитории — клиенты, чиновники, партнеры). Наиболее уважаемые компании имеют положительные отзывы потребителя, а также высокий уровень доверия и уважения в своих странах, потому что их репутационная платформа является

«Украинская бизнес-элита занимается своим имиджем больше, чем репутацией»

понятной и последовательной. Эти компании выстраивают репутацию с помощью действий и коммуникаций, важных для стейкхолдеров.
В: В какой мере украинские компании уделяют внимание своей репутации?
О: Пока украинская бизнес-элита занимается своим имиджем больше, чем репутацией. Менеджеры не всегда разделяют понятия «бренд»,

«имидж», «репутация». В действительности бренд — это обещание. Если вы действуете согласно этому обещанию, то тем самым создаете репутацию. Но нужно понимать, что компании владеют брендом, а стейкхолдеры владеют репутацией. И если этим не заниматься, в кризисный момент отрицательная репутация будет стоить очень дорого.

Это можно проиллюстрировать на примере банковских операций: вы вносите деньги на банковский депозит, где они растут и откуда вы их в случае необходимости можете снять. То же с репутацией. Когда в компании все хорошо, вы инвестируете в нее средства, чтобы потом иметь возможность в случае кризиса воспользоваться тем, что успели накопить. 2008 г. может стать поворотным для украинских корпораций, особенно в контексте вхождения Украины в ВТО и стремления компаний к публичности. Снятие торговых барьеров и увеличение иностранных инвестиций открывают новые возможности и создают новые риски для репутации украинских компаний. Сейчас мы планируем провести исследование репутации Украины в Европе. В контексте Евро-2012 оно нам представляется весьма актуальным. Применение стандартизированной методики, состоящей из 15 основных параметров, позволяет сравнивать репутацию Украины с репутацией других стран. Возможны и более глубокие исследования. Нам важно не просто провести исследование, а



Фото предоставлено пресс-службой



Алексей Чуев — магистр маркетинга (кафедра промышленного маркетинга НТУУ). Руководил маркетингом в ЗАО «Киевские Ведомости», «Евроиндекс», Biscont Ukraine.

найти для него практическое применение. Мы инициируем разработку программы, применение которой позволит корректировать репутацию страны.

В: Как проводятся эти исследования?
О: Сначала осуществляется изучение и выявление групп стейкхолдеров. Как правило, берутся разные группы: потребители, представители властных структур, сотрудники компании,

журналисты, инвесторы, финансовые аналитики, представители общественных организаций. Затем на основе фокус-групп, анкетирования и опросов определяется отношение этих подгрупп к компании. Данные интегрируются, и мы видим оценку уровня репутации в целом и отдельных ее факторов.

Беседовала Олеся Остафиева