

Оценка репутации

В этой главе мы поговорим о том, как оценивать реакцию целевых аудиторий на меры по управлению нашей репутацией, а также о том, для чего нам нужно оценивать стоимость корпоративной репутации, и как это сделать.

Оценка реакции целевых аудиторий

Классификация целевых групп

В главе 1 мы перечислили целевые группы, из мнений которых формируется репутация компании: потребители, инвесторы, власти, общество и т.д. Легко можно заметить, что эти группы постоянно пересекаются. Инвестор может быть потребителем, партнер — инвестором, все они — представители “общества в целом”. Таким образом, на каждого конкретного человека приходится сразу несколько мер по репутационному менеджменту. Как же нам оценивать реакции целевых групп, если они пересекаются в неизвестной нам пропорции?

Для удобства оценки в репутационном менеджменте принято делить множество целевых групп компании на основные четыре (такая классификация приводится, например, в книге Даулинга Грэма “Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности”).

Нормативные группы — правительство, регулирующие органы, отраслевые ассоциации, профессиональные объединения. Эти группы уполномочивают компанию на осуществление ее деятельности, для которой они устанавливают общие законы и правила. Они также оценивают эту деятельность и могут устанавливать ограничения на некоторые виды деятельности. Негативная репутация компании в глазах этих групп может привести к возникновению преград для деятельности компании. Оценка реакции нормативных групп — это оценка климата, в котором нам приходится действовать.

Функциональные группы — сотрудники, поставщики, инвесторы, дистрибьюторы, сервисные организации. Эти группы имеют наиболее сильное влияние на ежедневную деятельность компании. Оценка их реакции на те или иные действия компании — это оценка меры доверия к нам со стороны наших партнеров.

Диффузные группы — журналисты, местное сообщество, группы особых интересов. Особенность этих групп в том, что они активизируются либо в тех случаях, когда с репутацией компании не все в порядке, либо тогда, когда мы смогли превратить эту целевую группу в бесперебойный канал транслирования необходимой информации во внешний мир. Оценка реакции диффузных групп — это оценка прочности “буфера” между компанией и внешним миром.

Наконец, четвертый тип — это *потребительские группы* (их может быть много). Оценка их реакции на действия компании — это измерение их лояльности, приверженности бренду и других показателей. Иначе говоря, это маркетинговое исследование.

Внутренняя оценка эффективности коммуникаций

Мы можем измерить ряд частных показателей, связанных с нашей деловой репутацией в каждом виде групп, т.е. эффективность конкретного набора коммуникационных мероприятий. Это называется оценкой реальной эффективности коммуникационной деятельности. Дело в том, что для четырех видов групп коммуникация будет осуществляться по-разному. Поэтому измерять результаты имеет смысл по отдельности.

- 1. Нормативные группы.** Здесь мы измеряем эффективность нашего лоббирования в органах власти и общественных организациях. Мы сравниваем затраты на совместные проекты, недополученные доходы из-за того, что, к примеру, муниципальный заказ был размещен по льготным ценам и другие издержки лоббирования — с дополнительными доходами (и возможностями, выраженными в деньгах), которые мы от этого лоббирования получили. Главная трудность состоит в том, что лоббирование — это стратегическое партнерство, а значит, расходы и доходы могут быть разнесены по времени и относиться к разным периодам. Значит, для измерения эффективности придется брать большой период времени: 3–5 лет. Другой вариант: мы можем оценивать эффект своих коммуникаций с властями по сравнению с коммуникациями конкурентов (кто успешнее договаривается, добивается большего меньшими средствами).
- 2. Функциональные группы.** Здесь целесообразнее всего измерять эффект от конкретных мероприятий с конкретными группами. Например, как повлиял на дистрибьютеров тот факт, что мы с марта по октябрь предоставляли им продукцию со скидкой. Или — как сработала новая система мотивации работников. Результат тоже будет выражен в конкретных цифрах: например, “доля партнера X в общем объеме сбыта выросла с 12% до 17,5%” или, соответственно, “после введения новой системы мотивации производительность упала на 5%, а текучесть увеличилась на 40%”. С функциональными группами особенно важно замерять не только сами выбранные показатели, но и их динамику. Мы выбираем количественные показатели, которые нам интересны по каждой из групп, и добав-

ляем к ним качественные “индикаторы”, актуальные для нашей компании. Например, “сотрудники перестали ходить по офису в грязной обуви и повесили в курилке картинки”.

3. **Диффузные группы.** В случае с диффузными группами довольно трудно придумать подходящие количественные показатели для измерения эффективности коммуникаций. Работа PR-отдела непрерывна, а его “прорывы” и “ляпы” сложно точно измерить в деньгах. Не подсчитывать же ругательные и хвалебные статьи о себе в прессе! Поэтому есть два способа: можно оценивать то, как PR-отдел поработал над коммуникацией отдельных событий (информационных поводов), а можно все-таки придумать специальную систему показателей эффективности работы PR-отдела. Но эта система в любом случае будет качественной, а не количественной, а показатели будут сравниваться в динамике. Например: в январе было напечатано четыре наших пресс-релиза, в мае — три, а в сентябре — восемь.
4. **Потребительские группы.** Здесь мы измеряем, например, эффект рекламной кампании; соответственно, мерой эффекта будет фраза “спонтанная узнаваемость бренда увеличилась на 30% за полгода”. Это сфера измерений эффективности маркетинга и рекламных кампаний, в которой существует великое множество методик, применение каждой из которых зависит от конкретной ситуации.

Внутренняя оценка эффективности: диффузные группы

Из четырех групп коммуникации сложнее всего оценить эффективность коммуникации с диффузными группами, т.е. эффективность работы PR-отдела. Поэтому о ней надо поговорить подробнее.

Необходимо отличать измерение эффективности от ее оценки. Если имеется в виду единичное (не стратегическое) мероприятие, то мы достаточно успешно можем измерить эффективность нашей работы. Однако, если речь идет о планомерной работе по созданию и управлению репутацией, мы скорее всего столкнемся с проблемами.

Возьмем, к примеру, отраслевую конференцию, в которой принимает участие компания. Что может стать успешным результатом в краткосрочной перспективе? Удачное выступление, рост числа контактов, увеличение числа обращений журналистов, число розданных информационно-рекламных материалов и пр. В долгосрочной же перспективе мы будем пытаться определить, например, насколько участие в конференции повлияло на экспертный статус компании или оценивать число запросов на дополнительную информацию.

Вообще говоря, проблема оценки эффективности PR-отдела возникает обычно, когда вложенные в PR средства кажутся несоизмеримо “высокими” по сравнению с результатами от проведенных мероприятий или когда необходимо подтвердить выбор тех или иных инструментов коммуникации. Иногда оценка эффективности PR-мероприятий осложняет жизнь менеджеру по связям с об-

Контент-анализ

Контент-анализ часто используется как основной инструмент оценки эффективности PR-активности компании. К примеру, эффективность проведенной пресс-конференции можно оценивать по тому, сколько журналистов аккредитовались на мероприятие, представители каких изданий пришли, сколько из них написали материалы и, наконец, в каких медиа-материалах были использованы те ключевые послания, которые были заложены нами в процессе подготовки мероприятия. Мы будем учитывать источник информации (газета, журнал, федеральные/региональные СМИ, онлайн-издания), дата публикации, жанр материала (обзор рынка, передовица, интервью, фоновая публикация и пр.), динамика информационных поводов. Это даст нам возможность проследить, какие именно события в деятельности компании неизменно вызывают интерес СМИ. Кроме того, мы исследуем тон упоминаний о нас, и отслеживаем, с какими поводами связано наибольшее число позитивных и негативных упоминаний.

.....

Рассмотрим пример

В рамках оценки эффективности PR-программы компании проведен контент-анализ сообщений СМИ — исследование информационной активности компании за полгода. В результате выяснилось, что наибольшее позитивное воздействие (34% положительных публикаций) на образ компании оказывало качество ее услуг по сравнению с другими компаниями отрасли; наибольшее негативное — кадровая политика компании (40% отрицательных публикаций).

.....

Оценка репутации

История Hewlett-Packard: цена недоверия

Небольшой, но внушительный пример. Слияние Hewlett-Packard и Compaq стоимостью 25 млрд. долларов произошло в мае 2002 года. Оно длилось очень долго, над его поэтапным внедрением в течение полугодия работала команда из 500 человек. Идеологом слияния Hewlett-Packard и Compaq явилась глава HP Карли Фиорина. Слияние должно было обеспечить новой компании ежегодное сокращение расходов в размере 2,5 млрд. долларов до 2004 года. Главной же целью сделки было — не дать главному конкуренту (Dell) отобрать у HP рынок компьютеров.

Однако по результатам первого полугодия и третьего квартала 2002 года, продажи Dell выросли, а объединенной HP-Compaq — резко уменьшились.

Единственной причиной провала самой продуманной и подготовленной сделки года стало недоверие людей.

Главная проблема была в том, что рынок изначально “не признавал” HP как компьютерную компанию. Для людей она оставалась только производителем принтеров. Именно поэтому еще 5 сентября 2001 года, когда только-только было

объявлено о возможном слиянии (а до него самого оставалось полгода), акции обеих компаний резко, на 24–32% за три дня, подешевели, на время уменьшив стоимость будущей сделки с 25 до 19 млрд. долларов. Позднее работа с общественным мнением и тщательное планирование слияния помогло несколько уменьшить негативное восприятие сделки, но в итоге оно оказалось решающим: компьютерное подразделение Hewlett-Packard в конце концов пришлось продать Dell.

Казалось бы, этот пример отчетливо показывает, что у корпоративной репутации может быть цена. Но точно ли эта цена была заплачена именно за неправильную репутационную политику HP? Да, на HP висел “ярлык” производителя принтеров; но он вполне соответствовал тому, чем компания на самом деле являлась. Компьютерное подразделение, которое пытались усилить в глазах общественности, действительно было относительно слабым. Таким образом, проблема состояла в том, что менеджмент воспринимал компанию не так, как рынок; не там видел ее главные достоинства и недостатки, и, соответственно, при принятии решения о слиянии руководствовался скорее желаемым, чем реальным положением дел. Выходит, проблема отнюдь не в управлении репутацией, а в неточном представлении менеджеров о реальности. Парадоксально, но внешняя среда (рынок) оценила слияние более правильно, чем менеджеры!

Количественные методы оценивают не репутацию

Рассматривая этот и подобные примеры, мы сплошь и рядом сталкиваемся с тем, что корпоративная репутация ускользает от попыток ее оценить. Все количественные методы оценки подменяют понятие деловой репутации другими понятиями.

1. Метод избыточных прибылей на основе технологий компаний Brand Finance и Interbrand основывается на определении репутации как бренда, который помогает компании извлекать больше прибыли по сравнению с ситуацией, если бы она продавала небрендируемый товар. Но мы же понимаем, что репутация компании — это не только бренд, у нее есть и другие немаловажные компоненты, о которых мы говорили в главе 1. Репутация может стоить гораздо больше бренда, а может — гораздо меньше, в случае если ей нанесен урон.
2. Второй метод можно назвать официальным, потому что он основывается на определениях деловой репутации российских положений бухучета. По ПБУ 14/2000 “Учет нематериальных активов” деловая репутация — это разница между ценой предприятия (как приобретаемого имущественного комплекса в целом) и стоимостью всех его активов по бухгалтерскому балансу. Таким образом, деловая репутация (мнение о фирме различных целевых групп) — это то, что делает из совокупности активов фирму. Но на самом деле этот метод оценивает не деловую репутацию, а goodwill — по определению, это разница между ценой продажи и стоимостью чистых активов приобретаемой компании. Строго говоря, гудвилл проявляется только в момент продажи бизнеса.

3. Третий метод — международный бухгалтерский — также считает гудвилл, а не деловую репутацию: по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО № 22 “Объединение компаний”) *гудвиллом* называется превышение покупной стоимости активов над их справедливой стоимостью (fair value) в день проведения сделки. То есть, гудвилл опять же признается активом только в случае проведения некоей сделки поглощения (acquisition). В МСФО № 38 “Нематериальные активы” четко написано, что внутренне созданная репутация (internally generated goodwill) не может быть признана активом.

Иногда маркетологи говорят, что деловая репутация и есть гудвилл. Однако это не совсем точно. В гудвилл входит, например, интеллектуальная собственность, которой предприятие владеет независимо от того, как к нему относятся целевые группы. Таким образом, ни одна из предложенных методик не поможет нам подсчитать, сколько стоит корпоративная репутация.

Зачем считать?

Подойдем к проблеме с другой стороны: зачем, при каких обстоятельствах нам может понадобиться количественная оценка не чего-нибудь, а именно деловой репутации?

1. Нам может понадобиться оценить корпоративную репутацию в том случае, если ей нанесен какой-то урон, и мы требуем возмещения. Но и в этом случае мы оцениваем не собственно репутацию, а доход, недополученный в результате изменения отношения инвесторов, потребителей и других целевых групп.
2. Например, мы захотим узнать, сколько денег можно потратить на управление репутацией так, чтобы она окупилась. Однако, как правило, наши действия, направленные на создание репутации, одновременно служат нескольким целям. Укрепляя мотивацию работников, налаживая взаимоотношения со СМИ и властями, выстраивая бренд, мы занимаемся одновременно и маркетингом, и PR, и GR, и кадровым менеджментом. Специфика управления репутацией именно в том, что его элементы пронизывают все отделы и уровни организации. Кроме того, дополнительный доход наша репутация приносит в течение долгого времени. По этим причинам никак невозможно сказать, сколько денег мы потратили “на репутацию” в текущем квартале и сколько она нам принесла.
3. Итак, единственная причина, по которой нам действительно может понадобиться оценить нашу деловую репутацию целиком, — это оценка нашего положения в отрасли в сравнении с фирмами-конкурентами. Это действительно серьезный резон. Но для него нам потребуется оценка не столько количественная, сколько качественная.

Качественные подходы к оценке репутации

Методы качественного подхода, не предполагающие точной оценки репутации, существуют благодаря утверждению о том, что она всего лишь образ компании в представлениях людей и не поддается количественному определению. Потому можно только зафиксировать ее изменение — в худшую или лучшую сторону. И главная мысль заключается в том, что среднее арифметическое от множества субъективных мнений и станет одним объективным взглядом на репутацию компании. К качественному подходу относятся метод социологических опросов и экспертный.

1. При применении метода социологических опросов узнается мнение о компании у людей, относящихся к ее целевым аудиториям. Ими могут быть представители исполнительной и законодательной власти, аналитики рынка, инвесторы и акционеры (их отношение определяет реакцию фондового рынка), средства массовой информации, потребители продукции. Как показывает практика, такая оценка оказывается достаточно точной. Все остальные методы могут только дать развернутое подтверждение или расставить точки над *i*, если возникают спорные вопросы. Главный недостаток этого метода связан с тем, что не так-то просто выяснить мнение людей, обладающих реальным влиянием, из-за их занятости или нежелания говорить искренне. Кроме того, вряд ли стоит переводить проценты данных соцопросов в денежные единицы.
2. Следующий метод качественного подхода — экспертный, который в свою очередь делится на два подвида: рейтинговый и рекомендательный. К первому относится составление рейтингов деловой репутации независимыми организациями. Рекомендательный метод заключается в обсуждении гудвилла фирмы экспертами PR-компаний и в рекомендациях по ее изменению. Главная особенность рейтингового метода заключается в том, что компания, которая хочет оценить свою репутацию, сама ничего не делает.
 - а) Рейтинги составляют уважаемые независимые организации. Из-за этого само попадание в него повышает репутацию оцениваемой компании. Ими занимаются журнал *Fortune*, газета *Financial Times*. Кроме рейтингов деловой репутации существуют близкие к ним рейтинги корпоративного управления (РКУ). В России их составлением занимаются Standard & Poor's и Институт корпоративного права и управления. В рамках РКУ получают оценку многие факторы, непосредственно влияющие на уровень деловой репутации компании. Например, в ходе анализа исследуются взаимоотношения между акционерами, менеджментом, советом директоров и другими финансово заинтересованными лицами. Поэтому хоть эти два рейтинга и не взаимозаменяемы, но, тем не менее, РКУ работают на улучшение деловой репутации.

- б) Рекомендательный подвид экспертного метода “окучивается” PR-компаниями. Так же как и при рейтинговом подходе, специалисты анализируют каждый компонент деловой репутации оцениваемой компании, но никакого сравнения с другими участниками рынка не проводят. Выявляются описательные характеристики репутации и имиджа компании. Но при этом качественные параметры никак не переводятся в количественные, а тем более в финансовые. В результате подобного исследования появляется аналитическая справка, которая позволяет получить достаточно много информации для управления компанией и планирования ее деятельности.

Пример: оценка корпоративной репутации компании “Илим Палп”

В октябре-ноябре 2005 года Всероссийский Центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) провел комплексное и всестороннее исследование репутации крупных компаний. ВЦИОМ попросил 110 представителей органов государственной власти, инвестиционно-финансовых компаний и средств массовой информации оценить эти компании по ряду показателей, используя семибалльную шкалу.

Исследование ставило перед собой задачу описания имиджа компаний в целом и в контексте различных внешних аудиторий. Требовалось сопоставить критерии оценки репутации и понять, какие из них имеют практическую значимость. При этом в ходе опроса экспертам предлагалось самостоятельно оценить уровень значимости каждого из предложенных параметров.

Выяснились любопытные вещи. Оказывается, для инвестиционного сообщества наиболее важными являются качество корпоративного управления в целом и взаимодействие с бизнес-партнерами; средне-значимыми — развитие производства и инвестиции в основные фонды, прозрачность структуры собственников, финансовая открытость. А вот дивидендная политика, отношение к миноритарным акционерам и защита интересов собственников, по мнению инвестиционных аналитиков, не играют существенной роли.

Журналисты оценивали компанию по своим параметрам, самые важные из которых, по их мнению, — это реакция на критику и на запросы информации. Чуть менее актуальными оказались критерии информационной прозрачности, а также общая оценка информационной политики компании и стратегии связей с общественностью. Это не удивительно: для журналистов в первую очередь важно, чтобы на них, чуть что, не подавали в суд и чтобы можно было пробиться через “секретарский” барьер при получении информации.

Наконец, государство оценивало надежность компании как партнера государства и субъекта административно-правовых отношений. Самое важное для них — это “неучастие” в коррупции (максимальная оценка — отсутствие фактов участия в коррупции) и соответствие стратегии компании стратегическим интересам страны. Менее важно — соответствие государственным стандартам качества, лоббистские возможности и отсутствие задолженности перед бюджетами разных уровней.

Кроме того, ряд параметров оценивался всеми группами экспертов:

- качество продукции, конкурентоспособность;
- финансовая устойчивость;
- профессионализм менеджмента;
- забота об окружающей среде;
- политика в отношении персонала;
- благотворительность;
- уровень ответственности при уплате налогов;
- усилия, направленные на развитие бизнеса;
- общая оценка коммерческих перспектив компании;
- уровень значимости для экономики страны.

Наиболее важными “общими” критериями оказались качество продукции, финансовая устойчивость и профессионализм менеджмента; кроме того, что вполне понятно, государство больше заботится об окружающей среде, чем другие группы экспертов, а инвестиционное сообщество гораздо менее озабочено тем, чтобы корпорация своевременно платила налоги. Почти никому не интересно, занимается ли компания благотворительностью.

Полученные в результате анкетирования оценки экспертов перевели в шкалу: “плохо”, “скорее плохо”, “скорее хорошо” и “хорошо”, и по каждому из отдельных критериев оценки для каждой компании вычислялся индекс: из доли положительных оценок вычли долю отрицательных оценок и к результату, чтобы избежать отрицательных величин, добавляется “100”. Полученное число позволяет судить о том, какие оценки для компании по данному критерию преобладают. Если значение индекса превышает “100” — позитивных оценок больше. Если индекс менее “100” — больше негативных оценок. Максимальное значение индекса “200”, минимальное — “0”. Интегральные индексы, объединяющие отдельные критерии оценок, вычисляются как среднее арифметическое отдельных индексов.

Итак, как же выглядит “Илим Палп” на фоне других компаний?

В интегральном рейтинге “Илим Палп” занимает седьмое место. Это не так уж и плохо: в качестве объекта исследования выбирались лидеры различных отраслей, а сами эти отрасли существенно различаются по своей специфике. Так, вполне естественно, что “государственные” эксперты дали самые высокие оценки “Газпрому” и РАО ЕЭС, а инвестиционные аналитики — ЛУКОЙЛу, чьи акции даже в нестабильном 2004 году отличались лучшими характеристиками ликвидности и надежности, чем многие другие “голубые фишки”. Тем не менее, по “специальным” параметрам как государства, так и инвестиционных компаний “Илим Палп” ненамного отстает от лидеров: обе эти группы оценили “Илим Палп” выше среднего (оценка — 102). Кстати говоря, инвестиционные аналитики дали оценку выше 100 лишь четырем компаниям, и “Газпром” в их число

не вошел. Представители СМИ были еще более строги: оценки выше среднего у них получили только две компании из двенадцати — “Норильский никель” и “Мечел”, а “Илим Палп” лишь немного недобрал до сотни (97).

Таким образом, нельзя сказать, что “Илим Палп” испытывает серьезные проблемы в коммуникациях с какой-либо из экспертных аудиторий: оценки компании в основном соответствуют средним значениям. Однако возможности для дальнейшего улучшения остаются. Если бы не колонка “Общие критерии”, в которой до ста не добрал почти никто (кроме “Газпрома” и “ЛУКОЙЛа”), общий балл “Илим Палпа” был бы значительно выше. Однако в этой колонке у “Илима” всего 78 баллов — выше, чем у аутсайдера ЮКОСа и выше, чем у “Мечела” (который, кстати, в итоговом рейтинге оказался впереди за счет того, что его лучше всех оценили СМИ).

По общим критериям, признанным респондентами “самыми важными”, оценки “Илим Палп” таковы:

- общая оценка коммерческих перспектив — 86 (10-е место);
- профессионализм менеджмента — 102 (10-е место);
- значимость для экономики страны — 85 (9-е место).

Кроме того, показатель “финансовой устойчивости” (также достаточно важный, с точки зрения всех групп) хоть и оценен как большинством экспертов как “скорее хороший” (102 балла), все же занимает предпоследнее место, а по показателю “качество продукции” — 108 баллов и 10-е место (больше, чем у РАО ЕЭС и ЮКОС). Причина подобной оценки, возможно, в том, что “Илим Палп” — закрытое акционерное общество, а для такого предприятия требования по раскрытию информации в целом значительно ниже, чем для открытых компаний. Скорее всего, когда “Илим Палп” проведет открытое размещение акций, уровень осведомленности повысится, и тогда оценить компанию “извне” будет значительно легче.

На самом деле, результат по “Илиму” получился лучше, чем можно было бы ожидать. Дело в том, что в России, кроме ярких образцов корпоративного бизнеса, таких как Газпром или ЮКОС, — это отрицательный и положительный примеры — отношение ко всем компаниям среднее, явных различий нет. Это же относится и к “Илиму”. Другой фактор — тот, что не нефтяные компании оцениваются в среднем ниже, чем нефтяные и газовые. Это мы и видим. В данном исследовании “Илим” сравнивается с лидерами других сырьевых отраслей, в основном с топливным сектором. Если же сравнивать с компаниями другого сектора, скажем, с “Аэрофлотом”, то картинка будет совсем другая. Вообще же, конечно, оценки опрошенных говорят не столько о реальном положении дел, сколько о видении. Специально опрашивались не эксперты в данной конкретной области, а люди, которые, принимая решения, исходят из “общечеловеческих” соображений.

Почти все целевые аудитории в большинстве случаев склонны недооценивать стоимость фирмы, с которой имеют дело. Это основная проблема бизнеса. Исследования Pricewaterhouse Coopers показывают, что 60% руководителей корпораций считает, будто стоимость их компаний занижается на рынке капитала. В то же время 15% инвесторов, 19% экспертов, 27% руководителей уверены, что традиционная финансовая отчетность практически не отражает реального положения дел и не позволяет понять, каким образом фирма будет приспосабливаться в своем развитии к будущему, что как раз и хотят знать инвесторы. И если этого знания нет, значит, специалисты по коммуникациям не дают нужной информации тому, кто в ней заинтересован, либо используют не те каналы. И рынок формирует свою позицию на основе вторичных сведений, слухов и домыслов.

Способ “обнуления состояния”

Есть еще один экзотический способ оценить репутацию компании — так называемое “обнуление состояния”. При этом имитируется ситуация полного прекращения коммуникационной поддержки репутации для определения возможного срока ее жизни в подобном “нулевом” режиме. Чем основательнее репутация и использовавшаяся стратегия ее формирования, тем дольше она продержится.