

Предисловие.

Что такое репутация и почему это важно

.....

Что такое репутация

Репутацию (от лат. “reputatio” — обдумывание, размышление) большинство авторов определяют как сложившееся о лице мнение, основанное на оценке его общественно значимых качеств.

В. Даль определял “репутацию” как “славу человека, добрую и дурную, как и чем кто слывет, общее мнение о ком-либо”.

Согласно словарю Ожегова под “репутацией” понимается “создавшееся общее мнение о достоинствах и недостатках кого-нибудь или чего-нибудь”.

У детской писательницы Агнии Барто есть такие стихи.

Нет, в жизни мне не повезло:
Однажды я разбил стекло. (...)

Когда мне стукнет двести лет,
Ко мне пристанут внуки.
Они мне скажут:
— Правда, дед,
Ты брал булыжник в руки,
Пулял по каждому окну? —
Я не отвечу, я вздохну.

Нет, в жизни мне не повезло,
Однажды я разбил стекло.

Это стихи о репутации и о том, как долго она держится в человеческой памяти.

Что такое корпоративная репутация

Корпоративная репутация являет собой частный случай репутации вообще. К сожалению, действующее законодательство не содержит легального определения понятия “корпоративная репутация”. Содержание данной категории в обществе всегда определяется в зависимости от господствующих в нем норм морали, представлениях о справедливости и добропорядочности, норм обычного права.

Мальчишка круглолицый
Хитро прищурил глаз.
— Слыхали, я тупица,
Тупица я у нас! (...)

Во двор бы приходила:
Нет, там я не тупой!
Я первый заводила,
И все за мной толпой.

В этом стихотворении парень противопоставляет свою тупость в школе — своей популярности среди друзей. Подобный принцип часто используется и при формировании корпоративной репутации. Многие с удовольствием признают и даже афишируют свои недостатки, так как подразумевается, что для какой-то из целевых групп эти недостатки могут выглядеть как достоинства. “Я не отличник, зато я главный хулиган”. Так плохая репутация среди “чужих” противопоставляется хорошей репутации среди “своих”, и “своя” аудитория таким образом сплачивается. Так поступают и некоторые известные бренды: “Вы либо обожаете нас, либо ненавидите” — главное, чтобы люди не оставались равнодушными.

Как изменялось понятие репутации

До середины XX века понятие “репутация компании” сводилось к понятию “честность ее владельца”. Причем это понятие имело реальный вес только в бизнес-сообществе. Клиенты в те времена были бедные и бесправные. Иски к компаниям были редкостью.

Репутация стала реальным рыночным фактором только в 50–70-х годах нашего столетия. Технологии развились, качественных товаров стало много, и потребители теперь делают свой выбор, исходя в том числе и из таких резонансов, как необычность, “интересность”, респектабельность или “экологичность” того или иного бренда.

В то же время сильно развился и рынок капитала. Инвесторы оценивают деловые качества топ-менеджера и его команды, креативность бизнес-решений, способность компании участвовать в делах общества. Все эти характеристики и есть репутация компании с точки зрения инвесторов.

Так репутация превратилась в финансовое понятие и стала важнейшей частью нематериальных активов фирмы.

Самый дорогой бренд мира — Coca-Cola — стоит более 120 млрд. долларов. Материальные активы составляют не более 5-6% этой суммы. Все остальное — корпоративная репутация, имидж, индивидуальность бренда.

Из-за повышения значимости корпоративной репутации она становится бременем для многих супербрендов. Боязнь потерять существующую репутацию порой мешает рисковать и меняться, решаться на нестандартные ходы. В результате это мешает и самой репутации: от компании ждут слишком многого.

Так, в стихотворении про Андрюшу-активиста герой страдает от своей “чрезмерно хорошей” репутации, так как:

Выступленье на линейке
Поручается Андрейке.
Помогать больной старушке
Поручается Андрюшке.
И пойти в оранжерею
Поручается Андрею.
Вся дружина очень рада,
Что Андрюша так ретив:
— Нам работать и не надо,
Есть для этого актив!

А у скандальных журналистов и склочных клиентов все чаще начинает возникать желание опозорить столь безупречную и пафосную компанию.

Она кричит: — Щенок, щенок!
Спасите, он кусается! —
Простим его, он знать не мог,
Что Зюечка красавица.

Зачем управлять корпоративной репутацией

Журнал *Fortune* в 2005 году проанализировал отношение рынка к репутации компаний и сделал следующие выводы.

- Хорошая корпоративная репутация увеличивает продолжительность получения максимального дохода (эффект отсрочки).
- Хорошая корпоративная репутация может сократить время, которое требуется фирме, чтобы достичь финансовых показателей, сопоставимых со средним уровнем (эффект ведущего показателя).
- Хорошая корпоративная репутация способствует получению и сохранению максимальной прибыли.

Сформулируем вышесказанное по-другому.

- Клиенты поддерживают более стабильные отношения с фирмами, обладающими хорошей репутацией, а значит, фирмы с хорошей репутацией более успешно занимают перспективные рынки.
- Партнеры компании с хорошей репутацией дают им более выгодные схемы поставок сырья.
- Поставщики капитала предоставляют свои услуги фирмам с хорошей репутацией на более выгодных условиях.
- Лучшие специалисты в отрасли стремятся к долгосрочному сотрудничеству с фирмами, обладающими хорошей репутацией.

Предисловие. Что такое репутация и почему это важно

11

- Компанию с хорошей репутацией труднее “утопить” с помощью кампании в прессе или если клиент решит подать на нее в суд.
- Хорошая репутация компании повышает настроение специалистов, которые в ней работают, стимулирует их к творчеству и самосовершенствованию.

Короче говоря, компании с хорошей репутацией делают мир лучше.

Здесь важно отметить два момента.

1. “Известный” не значит “хороший”. В октябре 2005 года на сайте издания *Wall Street Journal* были опубликованы результаты новых исследований корпоративной репутации. Самыми узнаваемыми были признаны Microsoft и McDonald’s. Однако, несмотря на высокую узнаваемость, по привлекательности имиджа бренд McDonald’s оказался в нижней части рейтинга, а в Дании и Великобритании вообще занял последнее место. Среди главных минусов были названы неприветливый персонал и вредное для здоровья меню. Что касается бренда Microsoft, то он, хоть и вошел в первую шестерку по привлекательности, также получил немало негативных оценок: Windows часто виснет, а саму корпорацию называют “монстром” и “монополистом”. Итак, “известный” не значит “хороший”.
2. “Известный” не значит “любимый”. Высокие оценки в рейтингах разных стран получали национальные бренды. Компанией номер один французы назвали L’Oreal, немцы — Porsche, британцы — Virgin Group, а шведы — ИКЕА. Другими словами, несмотря на тесную экономическую интеграцию внутри Европы, жители шести европейских стран, для которых составлялись рейтинги, практически не повторялись, называя лучшие компании. Да, как ни странно, глобализация ничуть не влияет на мнение людей о том, что хорошо для них. Первый парень на деревне интереснее голливудской звезды.

Из чего складывается корпоративная репутация

Итак, корпоративная репутация — это то, как нашу фирму оценивают все остальные участники рынка: поставщики сырья, потребители продукции, прямые и косвенные конкуренты, бизнес-сообщество (в том числе потенциальные инвесторы и кредиторы), власти.

Сюда входят следующие составляющие.

1. Репутация компании как бизнес-партнера: что думают о компании поставщики, заказчики продукции, другие фирмы, расположенные выше и ниже в производственной цепочке, члены ассоциации, в которую может входить компания и другие партнеры.
2. Репутация компании как места работы: что думают о компании ее работники и работники других компаний этой отрасли.

3. Репутация компании как участника финансовых отношений: что думают о компании инвесторы и кредиторы.
4. Репутация компании в бизнес-сообществе: что думают о компании:
 - ее конкуренты и компании, работающие в той же отрасли;
 - руководители компаний других отраслей.
5. Репутация компании среди потребителей и “в народе”: что думают люди о:
 - продуктах (услугах) компании;
 - профессионализме ее работников;
 - ее роли в жизни общества.
6. Репутация компании в СМИ: что пишут о компании в газетах, журналах, сетевых изданиях, в том числе отраслевых и “общего” направления.
7. Репутация компании во властных структурах: что думает о компании руководство города, области, государства.

Все эти стороны деловой репутации связаны, но независимы. Ведь:

- мнение СМИ может влиять на мнение потребителей, а может отражать его;
- если власти активно не любят компанию, инвесторы, скорее всего, сочтут это фактором риска;
- государственные предприятия в любом случае на хорошем счету у властей, а вот мнение потребителей о них может быть не таким уж однозначно хорошим; и т.д.

Какой элемент корпоративной репутации наиболее важен для российской компании на данный момент?

В исследовании, проведенном в 2005 году консалтинговым агентством The PBN Company, был вопрос: “Каковы главные риски для корпоративной репутации российской компании?”.

Ответы респондентов были следующими.

1. Негативные результаты деятельности компании, снижение прибыли (63% опрошенных).
2. Конфликт с органами власти (48%).
3. Тенденциозное освящение прессой деятельности компании (47%).

В то же время конфликт с сотрудниками как бы “неважен” — всего 8% российских компаний отметили эту угрозу (самое последнее место). Это значит, что компании меньше всего боялись социальной напряженности или, например, ситуаций, связанных с авариями на производстве, экологическими проблемами. Основные риски для них находились в то время именно в сфере взаимоотношений с государством.

Тем не менее, обращать внимание полезно не только на “самое главное”. Вполне возможно, именно в нашей компании самое больное место — это взаимоотношения с сотрудниками. Эта проблема может косвенно влиять и на результаты деятельности компании, в том числе и на ее прибыль. Кроме того, отношения с сотрудниками и формирование единой корпоративной культуры может стать тем рычагом, с помощью которого наша компания поднимется на новый уровень развития.

Управляя корпоративной репутацией, мы не можем обращать внимание лишь на какую-то одну аудиторию (например, на власти). Нам придется вести диалог со всеми аудиториями внутри и вне компании.

Этапы управления корпоративной репутацией

Вглядимся повнимательнее в процесс управления корпоративной репутацией.

1. Создание нематериальной стоимости (value creation). Это реальная, фактическая деятельность предприятия по созданию конкурентных преимуществ, таких как качественный продукт, яркий и ориентированный на целевую аудиторию бренд, хорошо обученный персонал, четкая финансовая структура, прекрасные отношения с поставщиками и клиентами и т.д.
2. Коммуникация (value reporting). На этом этапе нужно оценить, какие именно из наших конкурентных преимуществ будут самыми важными в коммуникации с разными участниками рынка. Не всем им нужны одни и те же сведения о компании. Каждую интересует только та информация, которая удовлетворяет ее интересам и таким образом включает в круг этих интересов саму компанию. Что влияет на клиентов, что — на инвесторов, а что — на журналистов? Далее, в какой форме мы будем доносить до них эту информацию? Допустим, инвесторам мы будем раз в квартал предоставлять отчет о нашей деятельности, а клиенты будут узнавать о нас главным образом из рекламных кампаний. Другими словами, мы будем на непрерывной основе готовить и распространять специализированные информационные пакеты для конкретных групп, “скармливая” им именно ту информацию о нашей компании, которая им нужна.
3. Оценка реакции целевых аудиторий (value reaction). Следует постоянно пересматривать “стоимость” (значимость) реакции каждой отдельной целевой аудитории и конкретизировать, какая информация и каким образом влияет на ее реакцию. Например, на основании какой информации кредиторы или поставщики сырья начинают более охотно давать нам скидки? Что заставляет покупателей покупать больше? Одним словом, как целевые группы реагируют на предоставляемую им информацию?

Мы можем провести и комплексную оценку репутации с точки зрения всех групп интересов. Это могут быть качественные и количественные исследования, и проводить их мы можем как самостоятельно, так и с помощью специальных аудиторских организаций.

4. Оценка изменения стоимости (net present value). На этом этапе мы можем попытаться оценить, как наша работа по созданию репутации повлияла на капитализацию компании и на ее финансовые показатели. Это легче сделать тем фирмам, которые могут оценить исходное влияние каждого партнера, потребителя (группы потребителей), инвестора на стоимость бизнеса, и определить динамику этого стоимостного влияния под воздействием направленных коммуникаций.
5. Кроме того, процесс управления корпоративной репутацией может включать в себя защиту корпоративной репутации в случаях, если фирму по тем или иным причинам хотят дискредитировать.

Именно в таком порядке и следуют главы этой книги. Мы последовательно разберем все этапы управления корпоративной репутацией.

Программа-минимум и программа-максимум

И в мире, и в России корпоративная репутация бывает не только “никакой” или “позитивной”. Она может быть и ужасной, и блестящей.

Наша программа-минимум — стать узнаваемыми и при этом вызывать положительные ассоциации.

Наша программа-максимум — стать любимыми.

Как сказал бы Карл Маркс, у корпоративной репутации есть “базис” и “надстройка”.

“Базис” — это то, что должно быть обязательно, то, без чего репутация у компании сложится “ниже нуля”. К базису относятся такие простые вещи, как своевременные поставки товара, чистота блузок у продавцов, отсутствие очередей, честность, необходимая забота об окружающей среде и, что особенно важно, коммуникация этих качеств. Другими словами, все должны знать, что наша компания — честная и экологически безупречная.

“Надстройка” — это то, что делает репутацию компании ценным нематериальным активом, стоящим больших денег. К надстройке относятся все те компоненты репутации, которые делают ее “не просто хорошей, а очень хорошей” — иначе говоря, обеспечивают особые конкурентные преимущества: например, яркая личность руководителя, корпоративные легенды, особый и чрезвычайный надзор за качеством и быстротой оказываемых услуг, акцентируемая инновационность бизнеса. И опять-таки коммуникация этих компонентов.

Разумеется, можно быть отличным актером и при этом не быть звездой.

Но если работа над репутацией принесет нам неожиданную широкую известность в масштабах города, страны или мира — разве мы от этого откажемся?