

**УПРАВЛЕНИЕ
РЕПУТАЦИОННЫМИ РИСКАМИ:
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД**

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

NEW STRATEGIES FOR

**REPUTATION
MANAGEMENT**

**Gaining Control of Issues,
Crises and Corporate Social
Responsibility**

ANDREW GRIFFIN



London and Philadelphia

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИОННЫМИ РИСКАМИ

Стратегический
ПОДХОД

ЭНДРЮ ГРИФФИН

Перевод с английского



Москва
2009

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 657.421.32
ББК 65.291.573
Г85

Издано при содействии
ЗАО «Михайлов и Партнеры.
Управление стратегическими коммуникациями»

Переводчик С. Кривошеин

Гриффин Э.

Г85 Управление репутационными рисками: Стратегический подход / Эндру Гриффин; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 237 с.

ISBN 978-5-9614-0947-5

Если дела у вашей компании идут как нельзя лучше, готовьтесь к худшему: обязательно найдутся те, кто обвинит вас в том, что вы наносите ущерб экологии, эксплуатируете рабочих и не помогаете голодающей Африке. В современном мире прибыль сильно зависит от репутации компании в глазах общественности. Как сделать так, чтобы суд общественного мнения не вынес вашему бизнесу смертный приговор? Основной тезис книги «Управление репутационными рисками» состоит в том, что компании должны не просто защищать свою репутацию перед лицом усиливающегося давления на бизнес со стороны общества и государства, а научиться активно ее контролировать. Наряду с концептуальным описанием своего подхода автор, имеющий богатейший опыт в области управления репутацией, анализирует случаи как удачных, так и ошибочных действий крупных компаний в ситуациях, когда их репутация оказывалась под угрозой. Книга будет интересна как консультантам и специалистам в области репутационного менеджмента, так и руководителям компаний.

УДК 657.421.32
ББК 65.291.573

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 978-5-9614-0947-5 (рус.)
ISBN 978-0-7494-5007-6 (англ.)

© Andrew Griffin, 2008
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008

[>>>](http://kniga.biz.ua)

Содержание

<i>Предисловие к русскому изданию</i>	7
<i>Благодарности</i>	9
<i>Введение</i>	11
1 Управление деловой репутацией: современное состояние	21
Репутация в терминах.....	23
Оценка репутации.....	25
Коммуникативное мышление?	31
Различные аспекты управления репутационными рисками	35
Карикатуры на управление деловой репутацией	44
Заключение	47
2 Корпорация под перекрестным огнем	49
Мир стал свободнее, мир стал меньше	52
Опасностей стало гораздо больше	56
Мир стал информационно-емким	59
Индивиды получили реальную власть	71
НГО получили власть	75
Государство остается сильным, а влияние бизнеса слабеет.....	79
Что нам готовит завтрашний день?	79
Заключение	87
3 Как взять репутацию под контроль	89
Изменения подходов руководства компаний	94
Репутация в центре внимания.....	104
Новый подход к взаимодействию со стейкхолдерами.....	108
Заключение	111
4 Управление выходом из кризиса: руководство системой действий	113
Управление выходом из кризиса: теория.....	114
Управление выходом из кризиса — это не отговорки, а ответы по существу	118

6	Содержание	
	Вы не одиноки в беде	127
	Готовьте и сотрудников, и процессы	130
	Совершенство приходит с опытом	134
	Центральная роль руководства	136
	Меры по усовершенствованию управления выходом из кризиса	149
5	Управление репутационными рисками: составляем план действий	155
	Управление рисками: непростая теория	157
	Классификация рисков и выстраивание их по приоритетности	160
	Управление рисками не менее важно, чем управление выходом из кризиса, однако требует совсем иных навыков и средств	163
	В современном мире локальные риски способны порождать глобальные последствия	167
	Управление рисками есть прежде всего контроль над восприятием этих рисков	169
	Глобальные риски требуют принятия мер с прицелом на долговременную перспективу	178
6	Социальная ответственность: инициативы против инициатив?	191
	Что такое КСО?	193
	КСО имеет прямое отношение к бизнесу компании, однако находится вне ее контроля	196
	Выполнение обязательств в области КСО не защищает компанию от репутационных рисков	202
	Отчеты о КСО часто не достигают своей цели	215
	Представление о корпорации как «добропорядочном гражданине» более продуктивно, чем понятие корпоративной социальной ответственности	218
	Высокая эффективность ведения бизнеса гораздо ценнее для компании, чем КСО	219
7	Что дальше?	227
	Записки психолога	227
	Следовать за переменами или начинать их самим?	228
	Как стать лидером в управлении репутационными рисками	229
	<i>Дополнительные материалы</i>	232

Предисловие к русскому изданию

Уважаемые коллеги и друзья!

Мы представляем вашему вниманию книгу Эндрю Гриффина «Управление репутационными рисками: стратегический подход», впервые выпущенную на русском языке. На ее страницах известный британский эксперт в области управления репутацией рассказывает о новом подходе к управлению репутационными рисками, кризисами и социальной ответственностью бизнеса.

Мы живем в эпоху глобальных изменений в мировой экономике и переоценки ценностей, каждый день убеждаясь в том, что ни огромная транснациональная корпорация, ни небольшое частное предприятие не застрахованы от кризисов. Глобализация незаметно ввела новые правила игры, которые снесли старые устои, меняется система координат и отношение к стоимости, конкурентным преимуществам, рискам. Меняются условия работы компаний на рынке: с каждым годом удваивается скорость передачи информации и ее объем, увеличивается число и расширяются возможности стейкхолдеров, которые так или иначе влияют на деятельность компаний, локальные кризисы легко становятся глобальными. Стратегия молчаливого «ухода в тень» во время кризиса больше не работает. Изменяющиеся условия вынуждают искать новые, активные подходы к управлению репутационными рисками. Конечно же, нет универсально ответа на все вопросы и вызовы, с которыми сталкиваются российские и международные компании, но уже есть разработанные подходы и кейсы, которые и представлены в данной книге.

Консалтинговая компания «Михайлов и Партнеры. Управление стратегическими коммуникациями» обладает 15-летним опытом работы на российском рынке стратегических

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

коммуникаций и является признанным экспертом в области управления репутацией компаний, оценки репутационного капитала, разработки и реализации стратегий управления репутацией, повышения капитализации компаний. За 15 лет мы успешно реализовали более 1000 проектов для наших клиентов. Для нас каждый клиент и его задачи уникальны, и особенно индивидуальный подход к специфике его бизнеса важен в период глобальных изменений.

Активно участвуя в жизни профессионального сообщества, на различных конференциях и круглых столах мы неоднократно рассматривали и обсуждали вопросы о системе управления репутацией компаний, стратегиях и технологиях. Издание книги Эндрю Гриффина — это наш способ расширить аудиторию людей, которые желают идти в ногу со временем и осознают значимость репутации как главного нематериального актива любой компании.

Надеемся, что данное издание окажется полезным, и будем рады услышать ваше мнение.

*Юлиана Слащева,
Президент компании
«Михайлов и Партнеры.
Управление стратегическими коммуникациями»*

Благодарности

Выражаю признательность моему коллеге Джонатану Хоуви, оказавшему неоценимую помощь в исследованиях, а также Нату Дэвису, Марку Гамильтону и Марианне Паницца за помощь в проведении начальной стадии исследований. Особую благодарность приношу директорам консалтинговой фирмы Regester Larkin Тиму Джонсону и Эдди Бенсилэму за сделанные ими ценные комментарии к черновому тексту книги.

Наконец, я благодарю Майка Риджестера за оказанную мне поддержку при написании книги, а также за создание условий, в которых эта работа стала возможной.

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](#)

Введение

Участники семинара начали прибывать к половине девятого утра. Часть из них имела все свои вещи с собой, чтобы по окончании работы уехать прямо в аэропорт. В ожидании, пока все соберутся, мы сидели за кофе и говорили о разнице часовых поясов, гостиницах и времени обратных авиарейсов. Со всех сторон слышались разные акценты, а на визитных карточках, которые я собирал, значились солидные должности. В общем, сразу было видно, что компания отнеслась к организации семинара со всей серьезностью.

Иначе и быть не могло, так как семинар был посвящен «стратегии управления репутацией», а компания была всемирно известным производителем, продукция которого присутствует буквально в каждом доме. Однако деловую репутацию этой компании можно было охарактеризовать в лучшем случае как «спорную». Ведущим семинара выпало быть мне. По словам организаторов, было бы крайне желательно в рамках семинара подготовить наброски к стратегии по улучшению репутации компании и план ее реализации на год вперед. В повестке дня значились разработка средств по выходу из кризиса, формулировка позиции компании в отношении волнующих общественность вопросов и планирование мероприятий для демонстрации социальной ответственности компании.

Перед началом семинара участники по очереди представились, и стало ясно, что в зале собрались начальники из производственного отдела, отделов продаж, кадров, финансового и юридического. Поскольку семинар касался «репутации», на нем присутствовало и множество сотрудников PR-отдела. После небольшой вступительной речи я перешел к самой сути вопроса и попросил присутствовавших проранжировать по степени важности следующие цели компании: финансовый успех, от-

личная репутация, удовлетворенные сотрудники и клиенты, наличие лицензий для работы на местных рынках. Все присутствовавшие (кроме одного неюриста) единодушно поставили «хорошую/отличную репутацию» на первое место.

Как же так? Неужели высокая репутация важнее, чем финансовые успехи, чем получение лицензии для работы на рынках, чем удовлетворенность клиентов? Очевидно, что участники были в этом убеждены. В конце концов, все мы собрались на семинар по деловой репутации, поэтому высокая репутация должна стоять на первом месте, не так ли?

Мы продолжили, и я спросил участников, какие шаги по укреплению репутации они собираются предпринять в ближайшие месяцы. После небольшого спора группа пришла к выводу, что шаг номер один — успешное взаимодействие со стейкхолдерами. Очевидно, участники заметили на моем лице недоумение и поэтому поспешили объясниться.

«Мы должны постоянно поддерживать контакты со стейкхолдерами, — сказал сотрудник производственного отдела, — чтобы быть в курсе происходящего извне, поддерживать деловую репутацию и принимать более грамотные решения о ведении бизнеса».

«А кто ваши стейкхолдеры?» — спросил я.

«У меня в ноутбуке как раз есть файл с их списком. Наш PR-отдел только что его обновлял, так что он вполне актуальный. Хотите взглянуть?»

Он достал ноутбук, подключил к проектору, и на экране высветилась таблица, в начале которой в колонке «Приоритет 1» значились пять стейкхолдеров: Greenpeace, Friends of the Earth, WWF, Министерство торговли и промышленности Великобритании, Министерство торговли США.

«И что, вы собираетесь встречаться с этими стейкхолдерами?»

«Видимо. Хотя некоторых мы можем просто держать в курсе новостей компании, рассылая отчеты, которые готовит отдел по работе с клиентами».

Я имел возможность ознакомиться с этим отчетом за несколько дней до семинара. Он был цветным, искренним и от-

крытым, и речь в нем шла почти исключительно о позиции компании в отношении различных «горячих» тем и социальных проблем.

Я подвел промежуточный итог разговора:

«Итак, вы утверждаете, что ваша репутация важнее для вас чего бы то ни было остального, включая финансовую эффективность и удовлетворенность сотрудников или клиентов. Далее, вы утверждаете, что главная мера по поддержанию и защите деловой репутации в ближайший год — это грамотное взаимодействие со стейкхолдерами. Список этих стейкхолдеров, с которыми вы собрались активно взаимодействовать, возглавляют три гигантские международные лоббистские группы и два министерства. А в качестве одного из главных средств для взаимодействия с ними вы назвали рассылку отчета, посвященного почти исключительно тому, что люди говорят о вашей компании».

Когда я закончил, в зале воцарилось напряженное молчание и люди нервно заерзали на стульях. Начало семинара получалось многообещающим.

Поговорив еще немного, мы прервались на кофе, а затем перешли от абстрактного к конкретному. Прежде всего, мы занялись методами выхода из кризиса. Представители компании сообщили нам, что у них разработана надежная система мер по выходу из кризиса, «настольная версия» которой совсем недавно была протестирована в 2-часовой «учебной тревоге». Впрочем, они признали, что поводов для самодовольства нет, и обновленная версия инструкции по действиям в критической ситуации должна рассылаться каждые полгода всем руководителям компании. Из 11 присутствовавших лишь один руководитель имел при себе экземпляр инструкции по действиям в ситуации кризиса, причем, что самое странное, это был человек из финансового отдела. Судя по дате на обложке, этот 70-страничный документ был составлен больше года назад. Несмотря на все это, компания заявила, что у нее «высокий уровень подготовки к кризису» и каждый сотрудник осведомлен, что ему делать в кризисной ситуации. В конце концов, когда компания столкнулась с самым серьезным за всю свою историю кризисом (взрыв фабрики в 1994 г., при котором 14 человек погибли),

она сумела преодолеть его последствия и сохранить свою репутацию.

«Есть ли в этой комнате кто-то, кто участвовал в выходе из кризиса 1994 года?»

Ни одного такого не было.

«Согласятся ли присутствующие, что за последние десять лет мир стал совсем другим, особенно в том, что касается сообщений СМИ о катастрофах и критики действий компаний?»

Согласились все.

«Случись подобный кризис сегодня, кто из присутствующих участвовал бы в принятии мер по выходу из него?»

Человек пять из одиннадцати заявили, что они.

«А кто из вас пятерых участвовал в отработке мер по выходу из кризиса в последние полгода?»

Участвовал только один. Это был тот самый человек из финансового отдела, в портфеле которого завалялась инструкция на случай кризиса. В итоге группа пришла к выводу, что готовность к кризису у них не такая высокая, как они считали раньше, и что им «следует еще многое в этом отношении делать», чтобы антикризисные действия были усвоены всеми сотрудниками компании.

Мы перешли к обсуждению отдельных вопросов. Участники сформулировали множество проблем, касающихся деловой репутации компании, и после обсуждения выделили те из них, которые представляли главную угрозу. Однако обнаружилось, что система мер по решению этих проблем оказалась еще менее зрелой и разработанной, чем даже устаревшая система мер по выходу из кризиса.

«Я думаю, все должно начинаться с нас, — сказал сотрудник из отдела по связям с общественностью. — Если бы мы заметили проблему, угрожающую компании, то моментально выделили бы конфликт в чистом виде и разработали стратегию по его снятию».

«О какого рода стратегии вы говорите?» — спросил я.

«Скажем, мы подключили бы сотрудников с соответствующей компетенцией, выработали свою позицию и вступили бы в контакт со стейкхолдерами».

«Что это означает?»

«Это значит, поговорили бы с ними, направили бы им информацию».

«Если честно, — подключился к разговору другой человек из того же отдела, — мы, как правило, на все реагируем задним числом, поскольку чувствуем, что упреждать те или иные проблемы будет слишком опасно».

«Это точно, — согласился с ними сотрудник производственного отдела, — хотя у нас часто бывает очень грамотно разработанная позиция по той или иной проблеме, в СМИ мы проигрываем, так как наши стейкхолдеры получают из других источников сообщения, более эмоционально окрашенные. С ними тягаться сложно».

«Так что, вы полагаете, что некоторые из стейкхолдеров настроены против вас?»

«Да, есть и такие, кто ненавидит все, что бы мы ни делали. Они критикуют все наши отчеты, раздувают из мухи слона и обвиняют нас в безответственности. Было время, когда мы пытались мирно беседовать с такими стейкхолдерами, и они, казалось, понимали нас, однако в конечном итоге оказывалось, что никакой пользы от положительного отношения к нашей компании они для себя не извлекали».

«Кого в данном случае вы имеете в виду?»

«Ну... все эти крупные негосударственные организации, НГО».

«Которые значатся в самом начале списка стейкхолдеров? В том самом, на основе которого строится ваша стратегия работы со стейкхолдерами на следующий год? Стратегия, на которой должна держаться работа по укреплению репутации? Репутации, которая для вас важнее, чем показатели финансовой работы или удовлетворенность клиентов? Эти самые стейкхолдеры?»

Опять воцарилось подавленное молчание. Семинар грозил стать куда более сложным, чем ожидали его участники. Подошло время для перерыва на чай и завершающей сессии на тему «что делать потом?».

Хотя я слегка упростил и приукрасил события на семинаре, не кажется ли вам знакомой описанная картина? Если да, то эта книга для вас.

Я привел пример этого семинара (суммирующий корпоративные дискуссии и семинары, в которых я участвовал в последние несколько лет), чтобы проиллюстрировать основную предпосылку этой книги. Эта предпосылка следующая.

Мир, в котором компании ведут бизнес, за последнее десятилетие изменился до неузнаваемости. Значительно вырос спрос, а также выросла скорость обмена информацией. Изменилось массовое восприятие глобальных брендов. Внимание к эффективности работы компаний резко усилилось. Хотя кризисы и риски остаются главной угрозой для репутации, компании попадают сегодня под огонь критики даже тогда, когда им ничего не угрожает непосредственно. Компании сегодня работают в режиме лобового столкновения с миром в целом.

По этой причине корпоративные затраты на управление репутацией растут изо дня в день. В большинстве крупных компаний уже предусмотрительно составлены инструкции по выходу из кризиса, которые хранятся вместе с бизнес-планами при наступлении критической ситуации. Кроме того, в большинстве таких компаний расписаны действия по очередности решения проблем — от простейших мер по составлению опровержений для прессы до комплексных систем по идентификации рисков и управлению ими. Многие компании сегодня регулярно выпускают отчеты о корпоративной ответственности, в которых особое внимание уделяется вопросам, волнующим стейкхолдеров, а также перечисляются шаги компании по решению этих вопросов.

О том, насколько ценной для компаний всех отраслей является репутация, свидетельствуют их инвестиции в развитие местной инфраструктуры, рекламные кампании, ориентированные на «человеческие ценности», а также традиционная филантропия.

Эти процессы начались далеко не вчера. Словосочетание «управление репутацией» существует в корпоративном лексиконе добрых 10 лет и уже стало самым обычным термином пресс-релизов. Итак, можно ли подсчитать выгоду компаний от инвестиций в защиту деловой репутации?

Если честно, то подсчитать получается не слишком хорошо. Ряд опросов показывает, что уровень доверия к корпорациям, резко пошатнувшийся после громких скандалов вокруг Enron и WorldCom, отчасти восстановился, однако он по-прежнему еще слишком низок в большинстве стран. Менее половины респондентов указывают, что доверяют крупным корпорациям. Изучение пяти рынков (Германии, Франции, Великобритании, США и Испании) проведенное GfK NOP в начале 2007 г., показывает: больше половины из 5000 опрошенных потребителей считают, что этические стандарты компаний ухудшились¹. Опрос, также проведенный в начале 2007 г. британским Институтом деловой этики, показал, что лишь 31% британцев считают, что руководители крупного бизнеса говорят правду. Это значит, что 7 из 10 британцев попросту считают этих руководителей лжецами². СМИ постоянно сообщают о множестве глобальных угроз, с которыми приходится бороться компаниям, — все это усиливает недоброжелательное отношение общественности к частному бизнесу. Эти факты говорят о том, что репутация компаний сегодня подвергается небывалой по силе атаке.

Что-то, совершенно очевидно, не работает.

В этой книге мы как раз и пытаемся ответить на вопрос, что именно не работает, почему не работает и как эту ситуацию можно исправить. Центральная мысль книги состоит в том, что отношение к деловой репутации и «репутационная» терминология нуждаются в серьезном обновлении. Требуется заново расставить приоритеты и пересмотреть стратегии. Компаниям рано или поздно придется признать, что деловая репутация теснейшим образом связана с прибылью и удовлетворенностью клиентов и сотрудников, она является суммой всех этих факторов и должна рассматриваться в совокупности с ними. Компании должны адекватно реагировать на перемены во внешней

¹ Данные приведены в статье «Потребители считают, что бизнес ведет себя плохо», вышедшей в *Financial Times* 20 февраля 2007 г.

² Институт деловой этики (февраль 2007 г.) *Ethics Briefing: Survey on Business Ethics*.

среде ведения бизнеса и четко представлять себе тот курс, по которому следуют. В частности, компаниям необходимо начать совсем по-иному готовиться к кризису и управлять выходом из него, им надо пересмотреть свое отношение к репутационным рискам и социальной ответственности. Только так они смогут вернуть себе контроль над собственной деловой репутацией.

Структура книги такова. В первой главе детально разбираются современное понимание деловой репутации и существующие способы управления ею. Далее в ней описаны нововведения в терминологии, а также обозначены неувязки и противоречия в существующей терминологии, стратегии и методах подготовки к кризису. Во второй главе рассмотрены внешние факторы, атакующие современную компанию. Укрепление демократии, возрастание доступности новых технологий и многие другие факторы приводятся в качестве примеров наращивания агрессивности внешней среды, в которой работает частный бизнес сегодня. Третья глава посвящена доказательству необходимости изменить отношение руководства компаний к управлению репутацией. В главе представлены несколько общих принципов, с помощью которых компания в состоянии взять собственную репутацию под контроль. В четвертой, пятой и шестой главах идет речь о подготовке действий в ситуации кризиса, об управлении рисками и о социальной ответственности бизнеса. В каждой из глав даны конкретные примеры ошибок, которые допускали компании в прошлом, и описаны шаги, с помощью которых последствия этих ошибок можно было бы исправить. Наконец, в седьмой главе даны рекомендации о том, как превратить благие намерения в действия и сделать компанию лидером в области защиты своей деловой репутации.

Хотя эта книга не является академическим изданием, в ней приводится ряд ссылок на чужие идеи и позиции. Это и не сборник кейсов, иллюстрирующих важность грамотной защиты деловой репутации, хотя таких кейсов по ходу книги приведено достаточно. В равной степени книга не является и практическим пособием, хотя в конце последних трех ее глав даются существенно практические советы. Книгу скорее можно рассматривать как продукт размышлений об управлении репутацией, основан-

ных на многолетнем опыте автора по выводу компаний из кризисных ситуаций, управлению рисками и построению образа социально ответственной корпорации.

Озаботиться своей деловой репутацией сегодня должны компании, работающие во всех без исключения секторах экономики. Я надеюсь, что идеи и советы, изложенные в книге, окажутся полезны любой из них, однако основное внимание уделено компаниям частным, так как именно их деловые репутации находятся сегодня в наиболее угрожающей ситуации. Частный бизнес — главный двигатель экономического развития и источник богатства везде, где ему не чинят препятствий, однако эта роль не спасает его от подозрительного отношения со стороны общества. Иногда эта подозрительность бывает вполне заслуженной, а иногда нет. Чтобы преодолеть предубежденное отношение к себе со стороны потребителей, компании сегодня стараются улучшить эффективность и стиль своей работы, активно участвовать в общественной жизни и брать на себя социальную ответственность. В ответ, однако, они часто сталкиваются с подозрительностью и общественным осуждением, им приходится оправдываться в своем успехе. Деловая репутация частного бизнеса сегодня находится в руках у посторонних. Это значит, что настало время взять ее под свой контроль.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

1 Управление деловой репутацией: современное состояние

Мы начнем с описания того, как обстоят дела в области управления репутацией. К настоящему моменту прошло уже лет двадцать после так называемой «репутационной революции», если использовать термин одного из исследователей¹. Итак, в каких терминах компании сегодня понимают собственную деловую репутацию и что они делают для ее защиты?

Сегодня о деловой репутации говорят везде. Этот предмет стал самой привычной темой для руководителей всех компаний во всех областях экономики. Разумеется, одни компании беспокоятся о своей репутации сильнее, чем другие, а для мелких предприятий из развивающихся стран этот вопрос пока не столь животрепещущий. Как свидетельствует практика, в крупных международных компаниях из развитых стран мира защита деловой репутации уже перестала считаться обязанностью одних лишь отделов по обслуживанию клиентов. Сегодня разговоры о «защите репутации», «управлении репутационными рисками» и «укреплении репутации» то и дело слышны на самом верху руководства компаний. Некоторые из организаций пошли еще дальше: у них слово «репутация» включено в само название должности руководителей. Например, в Dow есть должность вице-президента по связям с общественностью и управлению репутацией, а в

¹ Genasi, C. (2002) *Winning Reputations: How To be Your Own Spin Doctor*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, p. XI.

GSK есть вице-президент по вопросам корпоративного имиджа и репутации.

Деловой репутации посвящены бесчисленные опросы и отчеты PR-агентств, организаций по контролю за корпоративной этикой, исследователей, многих других экспертов и консультантов в этой области. Получатели этих отчетов в курсе, как обстоят дела в области защиты репутаций на сегодняшний день. Согласно одному из опросов, 72,1% всех генеральных директоров «очень озабочены» или «в определенной степени озабочены» угрозами деловой репутации их компании¹.

Почти все крупные PR-агентства предлагают сегодня те или иные услуги по репутационному менеджменту. Уже тот факт, что ведущие агентства начали продавать своим клиентам услуги в этой области, свидетельствует, что тема управления деловой репутацией становится все более популярной в корпоративном мире. Одно из негативных последствий этого — размывание границ между терминами «создание репутации», «управление репутацией» и просто «общественными связями (PR)».

Означает ли появление этого нового «репутационного» жаргона, что теперь нам гораздо легче докричаться до руководства компаний и заставить всерьез относиться к защите деловой репутации, расценивать ее как свой самый главный актив и не упускать этот вопрос из виду? Отнюдь нет.

Во-первых, не стоит слишком доверять опросам. Директора компаний и известные общественные деятели, среди которых эти опросы проводятся, часто стараются найти самый «правильный», по их мнению, ответ на вопрос анкеты, и этот ответ иногда бывает просто неправдой. К примеру, 65% жителей Британии при опросах говорят, что покупают исключительно энергосберегающие лампочки, однако по данным продаж только 20% лампочек, продаваемых в Британии, являются энергосберегающими². Меня не удивляет ни эта статистика, ни другие примеры этого рода, приведенные в той же статье газеты *Times*. Отсюда понятен мой скепсис в отношении выявленного опро-

¹ *PRWeek* (2004) CEO Survey 2004.

² *The Times* (8 November 2006) 'The Green Divide'.

сами факта, что директора компаний считают деловую репутацию своим самым главным активом.

Во-вторых, данный вопрос основан на ложном допущении, что у всех нас имеется одно и то же понимание «деловой репутации» и способов управления ею. Многие компании и вправду серьезно подходят к своей репутации, но есть немало и таких, которым этот вопрос еще только предстоит для себя открыть. Немалое число компаний поручают действия по защите репутации своим PR-отделам, полагая, что эти действия должны касаться социальных программ, поддержки корпоративного имиджа или формулировки реакции компании на те или иные беспокоящие общественность угрозы.

Хотя словосочетание «деловая репутация» превратилось в расхожую фразу, люди не стали лучше понимать, что за этой фразой стоит. Осознание руководством самых «просвещенных» компаний того, что о репутации следует особым образом заботиться, еще не означает, что эти компании перешли к конкретным действиям в данной области. Чтобы полнее раскрыть эту тему, рассмотрим используемую терминологию.

Репутация в терминах

Словарь Penguin English Dictionary описывает репутацию так: «1) общее качество или характер, как его видят или судят о нем другие люди; 2) слава, известность; 3) признание другими людьми наличия той или иной особенности или свойства». Смысл этого слова, казалось бы, не оставляет места для неясности.

Если бы все было так просто! Как только речь заходит о деловой репутации компании, ситуация перестает казаться столь ясной и однозначной. По словам одного из экспертов, деловая репутация компании — это «воспринимаемая другими репрезентация прошлого этой компании и перспектив на будущее, которая описывает привлекательность компании для ее основных конституентов в сравнении с конкурентами этой компании»¹. Это

¹ Fombrun, C. (1996) Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Harvard Business School Press, Boston, MA, p. 72.

определение, очевидно, опирается на популярную сегодня концепцию «мнения стейкхолдеров», в рамках которой считается, что долговременные перспективы бизнеса компании напрямую зависят от ее отношений с широким кругом стейкхолдеров. Еще один эксперт считает, что «точка зрения на корпоративную репутацию, при которой она ставится в зависимость от отношений со стейкхолдерами, принимает в расчет многие современные подходы к оценке репутации, разработанные для закрепления отношений компании со стейкхолдерами»¹.

Не меньше определений существует и для самого «управления репутацией». К примеру, Майкл Морли считает, что этот термин означает «согласованную реализацию отдельных PR-инициатив, нацеленных на поддержку или защиту самого ценного актива в собственности у компании — ее деловой репутации»².

Итак, в самом общем виде «управление репутацией» есть нечто, связанное со стейкхолдерами и PR. И здесь перед нами встает первая проблема. Будь я начальник производства, сотрудник торгового отдела, юрист, финансовый менеджер или любой другой человек, непосредственно причастный к производству или продаже продукции, то моментально утратил бы интерес к теме, услышав подобное определение.

Дело в том, что если судить по одним лишь дефинициям, то деловая репутация уже оказалась перегружена тяжеловесным жаргоном и безнадежно привязана к работе PR-отдела. Вместо всего этого я хочу предложить куда более простой способ понять, что есть деловая репутация компании. Этот способ не слишком отличается от остальных, зато он более целостный, понятный и не столь обременен терминологией.

Итак, для вас как индивида наверняка небезразлично, что думают о вас другие люди. От этого зависит, как другие будут относиться к вам как к человеку, захотят ли с вами встречаться,

¹ Larkin, J. (2003) Strategic Reputation Risk Management, Palgrave Macmillan, Basingstoke, p. 43.

² Morley, M. (2002) How to Manage Your Global Reputation, Palgrave Macmillan, Basingstoke, p. 10.

беседовать, приглашать вас на работу и т. д. Аналогичным образом обстоят дела и с компанией. Люди думают о вашей организации по-разному: одни думают хорошо, другие — плохо, а большинство не думает о ней вообще никак. Но что бы они ни думали, они всегда будут думать по-разному, так как смотрят на мир с разных точек зрения. Ваша «репутация» и есть сумма этих точек зрения на вас. Количественному измерению репутация не поддается, поэтому сказать «объективно», хорошая у вас репутация или плохая, невозможно. Но коль скоро считается, что иметь хорошую репутацию лучше, чем плохую, вы всегда будете внимательно относиться к тому, что другие люди думают про вас, и соответственно станете думать, общаться и действовать.

Со временем, возможно, ваша репутация изменится — скажем, если вы поменяете род занятий или научитесь лучше объяснять другим свои действия, однако вам все равно не удастся сделать так, чтобы все вокруг думали про вас одинаково.

Я отлично понимаю, что мое объяснение нелегко превратить в «модель», презентацию в PowerPoint или четкую дефиницию. Не думаю, однако, что это большой недостаток. Дело в том, что любая попытка расчлнить деловую репутацию на компоненты рискует упустить из виду один важный момент: вашу деловую репутацию практически невозможно строго зафиксировать, поскольку она всецело основана на человеческом восприятии. Как сказано в словарном определении, репутацию определяет суждение (осуждение) со стороны других. Научиться управлять этим суждением чрезвычайно трудно, однако необходимо.

Оценка репутации

Итак, мы согласились, что репутация очень важна, однако все еще не можем прийти к согласию в вопросе об определении репутации и сути действий по управлению ею. Но знаем ли мы хотя бы, по какой шкале эту репутацию оценивать? Данный вопрос до сих пор не дает покоя экспертам в области управления репутацией. Сегодня известны несколько научных моделей количественной оценки репутации. Одна из самых сложных —

модель RepTrak™, созданная американским Институтом управления репутацией, и программное измерительное средство RepTrak™ Pulse. Вот что говорят об этих средствах представители компании-разработчика:

Чтобы создать программу оценки репутации, сотрудники Института выделили 23 различных атрибута. Эти атрибуты, сгруппированы по семи параметрам, описывающим общую платформу, на которой компании строят свою репутацию. Кропотливый статистический анализ помог встроить эти атрибуты и параметры в RepTrak™ Pulse и благодаря этому установить основные точки приложения усилий по управлению репутацией.

В число этих 23 атрибутов входят такие показатели, как «Первая компания, пришедшая на рынок», «Быстрота реагирования на перемены» из параметра «Инновационность», «Выступает сторонником справедливых общественных действий» и «Оказывает позитивное общественное влияние» из параметра «Гражданская позиция компании». Так, по оценкам программного средства RepTrak™ Pulse, в 2006 г. американская компания Kraft Foods набрала 81,82 балла, а McDonald's — всего 63,82¹.

Как ни интересен этот инструмент количественной оценки, я нахожу, что он сильно искажает реальность и совершенно бесполезен на практике. Можно легко понять, почему эксперты и руководство компаний так стремятся получить в свои руки метод количественной оценки репутации. Насколько проще стало бы жить, если бы мы могли сказать, например, что «наша репутация стоит 345 миллионов долларов в год, поэтому нам надо как следует о ней заботиться» или «мы имеем 67 баллов по шкале репутаций, это третий с конца показатель по отрасли». Наличие такого метода сразу бы убедило любых скептиков.

¹ Данные по США, полученные в рамках Global RepTrak™ Pulse Project 2006, опубликованы по адресу http://www.forbes.com/2006/11/20/leadership-companies-reputation-lead-managing-cx_hc_1120usrep_slide_2.html?boxes=custom.

Однако, к сожалению, репутации такого рода строгой количественной оценке не поддаются. Оценка репутации не наука.

Представьте, что вы встанете на углу улицы и начнете спрашивать у прохожих: «Что вы думаете о деловой репутации компании X?» Если в ответ вы услышите числа, значит, вы случайно натолкнулись на еще одного социолога-«бихевиориста», который привык искать количественные ответы на вопросы, касающиеся эмоций. Такого рода количественные модели не несут никакого смысла ни для кого, кроме людей, которые берут огромные деньги за их построение и не способны прояснить ни одного вопроса.

Наилучший способ показать всю важность управления репутацией — разбор конкретных примеров. Этому разбору посвящены другие источники¹, и мы не станем здесь останавливаться на примерах, демонстрирующих, как пренебрежение заботой о деловой репутации резко отрицательно сказывается на чистой прибыли. Если у вас возникнут сомнения о том, к каким ужасным последствиям приводит падение репутации, прочитайте в Интернете, что случилось с Pan Am (после взрыва самолета в 1988 г.), Exxon (после аварии нефтяного танкера Exxon Valdez и разлива нефти в 1989 г.), Nestlé (после выдвинутых в начале 1970-х гг. обвинений в агрессивных продажах заменителей грудного молока в развивающихся странах) или Monsanto (после того как в 1998 г. стало известно о попытках компании наладить производство генетически модифицированных продуктов в Британии).

Можно также вспомнить, что случилось с рейтингом президента США Клинтона после скандала с Моникой Левински или с продажами дисков Майкла Джексона после судебного разбирательства по поводу соращения малолетнего. Фигурирующие в некоторых из этих случаев компании и люди, можете возразить вы, на самом деле не сделали ничего дурного (например, самолет Pan Am пал жертвой теракта, а Майкла Джексона судьи оправдали), вся суть здесь в том, что их репутация пострадала сильнейшим образом, несмотря ни на что.

¹ См. Regester, M. and Larkin, J. (2005) Risk Issues and Crisis Management, Kogan Page, London.

Хороший метод убеждения людей в ценности репутации и важности управления ею — поиск примеров на эту тему внутри вашей собственной организации, показывающих, как пренебрежение этим вопросом стоило компании денег. Например, мне довелось работать в химической компании, которая была поставлена перед необходимостью затратить 20 миллионов долларов на очистку одного из мест производства после того, как местные жители стали проявлять озабоченность «канцерогенной» экологической ситуацией. В конфликте приняли участие местные власти, политики и эксперты, и компанию в итоге обязали за свои средства произвести очистку территории согласно детально расписанным стандартам. Никто даже и слушать не хотел, что ни малейшего риска для здоровья не было ни для кого с самого начала. Пока этот пример стоял у всех перед глазами, я использовал его, чтобы обсудить с руководителями других производств компании, сколько они готовы заплатить в виде «страхования репутации» от наступления такого рода событий. Большинство согласилось платить от 2 до 5%. Даже если отталкиваться от минимальной цифры, то на сумму в 400 000 долларов вполне можно было организовать целое множество превентивных мероприятий в области управления репутацией этой компании.

Существуют способы отслеживать изменение репутации во времени. Например, узнать, что ваши коллеги и конкуренты думают о вас, можно на страницах журнала *Fortune* в рейтинге «Самые уважаемые компании мира». В 2007 г. первые три позиции рейтинга занимали General Electric, Starbucks и Toyota¹. Есть и другие информационно ценные рейтинги и опросы. Множество социологических компаний охотно проведут по вашему заказу опрос ваших ключевых рынков, стейкхолдеров и целевой рекламной аудитории. Впрочем, результаты опросов людей, формирующих общественное мнение, часто вызывают недоверие, поскольку такие люди в основном занимаются формированием мнений друг друга, а не ваших сотрудников, клиентов или жителей той местности, где работает ваша компания.

¹ *Fortune Magazine* (2007) 'America's Most Admired Companies'.

Еще один количественный критерий репутации, часто недооцениваемый, — объемы продаж компании (если это коммерческая организация). Если мы, эксперты, считаем, что плохая репутация негативно отражается на чистой прибыли, то вполне естественно ожидать, что самые успешные компании мира будут иметь и самую хорошую деловую репутацию. Например, ExxonMobil считается самой крупной компанией мира¹. В 2006 г. ее доходы, по данным рейтинга Global 500 журнала *Fortune*, составляли порядка 340 миллиардов долларов². При этом деловая репутация этой компании одна из самых плохих в мире — но только не в глазах ее клиентов, насколько можно судить по этим цифрам.

Примечательна в этом смысле и статья, вышедшая в июне 2006 г. в британской газете *The Independent*. Ее подзаголовок самым безосновательным образом утверждал, что «простые потребители презирают крупные бренды за то, что они вредят окружающей среде», а сама статья была посвящена пересказу расхожих аргументов против нескольких известных мировых брендов. Вот лишь несколько выдержек оттуда: «Coca-Cola — символ американского коммерческого империализма, компания, которую подозревают в нарушениях прав человека и экологического законодательства»; эта компания «спонсирует международные спортивные мероприятия, в особенности футбольные матчи (например, Кубок мира), а тем временем миллионы британцев поглощают ее продукцию, состоящую из раствора сахара, пищевых добавок и кофеина»³. Другие бренды, которых «презирают» эти «этические аудиторы», — Tesco, McDonald's, Gap, BP, Nestlé, Starbucks и Nike. Если не ошибаюсь, все это очень успешные компании с огромным числом клиентов.

Эти факты ни в коем случае не означают, что крупные, успешно работающие компании могут пренебречь заботой о репутации на том лишь основании, что их дела идут отлично. Совсем наоборот: руководителям любой компании необхо-

¹ *Fortune Magazine* (2006) 'Global 500'.

² Там же.

³ *The Independent* (8 June 2006) 'The Ethics Audit 2006'.

димо рассматривать вопрос об управленческой деловой репутацией целостным образом, учитывая мнение и клиентов, и «ключевой аудитории».

Любовь и ненависть к Ryanair

Еще один пример корпорации, спорная репутация которой несколько не вредит успеху ее бизнеса, — Ryanair, бюджетная ирландская авиакомпания. Посетителями сайта TripAdvisor она была признана «самой отвратительной авиакомпанией в мире»¹. В ответ на обвинения в хамстве персонала, задержках вылетов и тесноте в салонах самолетов — все то, благодаря чему она и завоевала этот сомнительный титул, — авиакомпания заявила: «42 миллиона пассажиров, которые воспользуются услугами Ryanair в этом году, слушали мнения совсем других людей и выбрали Ryanair за пунктуальность и низкие цены».

В феврале 2007 г. Ryanair объявила о получении огромной прибыли по итогам прошедшего года, и редактор отдела бизнеса газеты *The Times* по этому поводу написал: «Основатель компании О'Лири доказал всем, что во время коротких перелетов пассажиры ради низких цен готовы мириться с мелкими неудобствами, такими как жесткие кресла, которые нельзя опускать, отсутствие карманов на спинках кресел и бесплатных салфеток. Пассажиры голосуют "за", просто покупая билеты»². Сегодняшний клиент, говорилось далее в *The Times*, стал очень хорошо разбираться в бизнесе авиакомпаний и привык делать выбор в пользу бюджетных авиаперевозчиков, ориентируясь на низкую стоимость билета.

Разумеется, в нежелании компании прислушиваться к жалобам клиентов кроется огромный риск, и Ryanair может легко оказаться в крайне опасной ситуации, если, скажем, ее конкуренты с гораздо более высокой репутацией предложат клиентам билеты по такой же низкой цене. Кроме того, если компания попадет в настоящий

¹ *The Guardian* (26 October 2006) 'Ryanair — The World's Least Favourite Airline'.

² *The Times* (6 February 2007) 'O'Leary Shows Us That Less is More in Air Travel'.