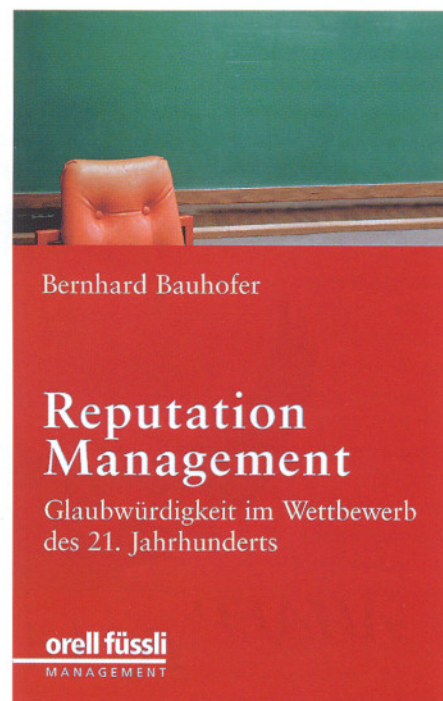


Репутацию не купишь

Сегодня западные экономисты считают управление репутацией проблемой номер один для любой компании, независимо от ее размера и правовой формы. Увы, репутация — сооружение хрупкое, которое строится долго и может быть разрушено в одночасье. Дальновидные бизнесмены, способные грамотно распоряжаться этим активом, обеспечивают себе надежное преимущество перед конкурентами. Как же создать устойчивую репутацию и управлять ею?



Бернхард Баухофер — основатель и управляющий партнер компании Sparring Partners, один из пионеров корпоративного управления репутацией в Европе, автор книги «Reputation Management», ставшей бестселлером в деловых кругах ЕС и учебным пособием во многих западных вузах.



Бернхард Баухофер — дипломированный социолог, окончил университет Людвига Максимилиана (Мюнхен), прошел курс обучения MBA Highlights по программе Бизнес-школы г. Колумбия (США). Более 10 лет занимал руководящие посты в европейских, латиноамериканских и североамериканских компаниях.

Фирма Sparring Partners, в которой г-н Баухофер работает ныне, оказывает консультационные услуги ведущим европейским предприятиям, работающим на рынках финансовых услуг, торговли и информационных технологий.

— Какие факторы влияют на репутацию компании и имидж ее руководителя?

— Репутация компании и ее руководителя зависят от предсказуемости их действий. В условиях динамично развивающихся рынков в эпоху глобализации основная задача менеджеров компании заключается в том, чтобы настроить на «светлое будущее» своего бизнеса все заинтересованные стороны: акционеров, партнеров, сотрудников и клиентов, держать их в курсе происходящего внутри предприятия и оберегать от неприятных сюрпризов.

Имидж организации тесно связан с репутацией ее главы. Руководитель при этом является ключевым лицом, и ему зачастую приходится играть разные роли в зависимости от ожиданий и потребностей целевых групп...

— Но ведь интересы разных аудиторий могут не совпадать. Не означает ли это, что руководителю нужно стать «хамелеоном», меняя «окраску» в зависимости от ситуации и от того, с кем он ведет диалог?

— Вовсе нет. В первую очередь, руководитель должен восприниматься всеми заинтересованными лицами как цельная, гармоничная личность. Например, в своей организации он может выступать как проводник инноваций и сильный лидер, в СМИ — как ценный эксперт. Кроме того, руководителю постоянно приходится быть посредником между различными группами лиц, в той или иной степени заинтересованных в развитии бизнеса.

Хорошим примером грамотной дипломатии в бизнесе может служить лорд Браун — председатель компании BP, которому удалось согласовать интересы нескольких сторон, имеющих, казалось бы, противоположные позиции. С одной стороны, акционеры и аналитики довольны динамичным развитием бизнеса и высокой стоимостью акций компании. С другой — лорду Брауну удается привлечь на свою сторону экологов-активистов и других представителей гражданского общества путем реализации различных социальных проектов в тех регионах, где осуществляется разработка недр. Таким образом, глава BP добивается долгосрочного компромисса.

В любом случае, бизнесмен должен всегда действовать так, чтобы его поступки и сделки в любой момент могли послужить основой для универсального законодательства.

— Каким образом можно обеспечить управление репутацией?

— Систематическое вовлечение сотрудников, акционеров, клиентов, некоммерческих организаций, СМИ в формирование корпоративных ценностей и внутренней культуры компании позволяет сблизить цели бизнеса и интересы целевых аудиторий. Основой для этого сближения служит непрерывный обмен информацией на всех уровнях компании, начиная с высшего руководства и закан-

«Бизнесмен должен всегда действовать так, чтобы его поступки и сделки в любой момент могли послужить основой для универсального законодательства».

чивая сотрудниками, непосредственно работающими с клиентами. Осведомленность обо всех процессах, происходящих в организации, о ее планах позволяет сократить число разочарований и увольнений, повысить лояльность клиентов и общественных активистов. Такая позиция дает возможность заранее предвосхищать возникновение кризисов и конфликтных ситуаций и сконцентрироваться непосредственно на своем бизнесе. Таким образом предприятие может более эффективно решить свои задачи и одновременно создать авторитет организации с высоким уровнем социальной ответственности.

Современные и ставшие уже привычными средства коммуникации, например электронная почта, интернет и форумы в режиме on-line, дают руководителю возможность быстрого и своевременного распространения важной информации среди всех ключевых сотрудников и заинтересованных лиц во внешней среде.

Вообще, интернет при грамотном использовании становится великолепным коммуникационным инструментом, позволяющим руководителю быстро и напрямую довести свое мнение, экспертную оценку до клиентов и других значимых групп и обеспечить действенную обратную связь. Постоянное прямое «общение» с сотрудниками, потребителями и другими целевыми группами дает возможность получить полное объективное представление о репутации компании, ясно видеть положительные моменты и риски в развитии имиджа, а при необходимости — мобильно принять меры для корректировки ситуации.

Но одной техники, конечно, недостаточно. В первую очередь, главе компании необходимо осознать, что он, как «директор по коммуникациям», должен активно поддерживать непрерывный диалог во всех направлениях, применяя набор согласованных коммуникационных инструментов. Только это может служить гарантией доступа к нему прямой, «неотфильтрованной» информации. В ответ руководитель получает возможность быстро реагировать на все негативные изменения.

— Насколько европейские и российские предприниматели преуспели в деле создания положительного имиджа компании?

— В мире только начинают осознавать значимость управления репутацией. Тем

не менее все больше руководителей компаний активно работают над этим, анализируют факторы, определяющие «лицо» и место предприятия в отрасли, создают специальные подразделения, ответственные за управление репутацией. К примеру, Swiss RE — одна из крупнейших перестраховочных компаний в мире, регулярно проводит мониторинг своего имиджа во всех странах, в которых она работает. С одной стороны, управление репутацией позволяет Swiss RE предвосхищать риски перестраховочного бизнеса. С другой — регулярно проводимые по всему миру опросы среди сотрудников, клиентов и других заинтересованных групп помогают выяснить, довольны ли они работой компании.

Очень успешно работает Barclays Bank (Англия), входящий в состав группы, объединяющей десять банков из семи стран. Именно эта банковская группа разработала «Экваториальные принципы» — руководство по предоставлению кредитов развивающимся странам, которому следуют финансисты всего мира. В 2002 г. под руководством тогдашнего президента группы Мэттью Барретта была принята десятилетняя стратегия развития, в которой отразились ценности, процессы и принципы работы, ставшие основой для завоевания лидирующих позиций в области управления репутацией и укрепления имиджа социально-ответственного бизнеса. На протяжении четырех лет Barclays Bank строго придерживается директив, в которых отражены социальные, этические и экологические стандарты. Благодаря профессиональному междисциплинарному подходу в управлении бизнесом банк может на ранней стадии распознавать различные риски, избегать финансовых потерь и угроз для репутации. Восприимчивость и гибкость обеспечивают компании неоценимое преимущество перед конкурентами.

Вообще, предприятия, расширяющие свою деятельность на международном рынке и планирующие выход на биржу, например, в Нью-Йорке или Лондоне, вынуждены следовать международным правилам корпоративного управления и сертификации. Максимальная прозрачность и активная коммуникация именно с финансовым сообществом являются неотъемлемой предпосылкой успешной работы на мировом рынке. Ни для кого не секрет, что все крупные банки пе-

«С помощью рекламы компании ненадолго «покупают» себе имидж, но не зарабатывают долгосрочную репутацию. Мир сейчас ожидает большего, чем просто обещаний, содержащихся в дорогих рекламных роликах».

СМЕНА ПАРАДИГМЫ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИЕЙ

Ориентация на акционеров

СТРАТЕГИЯ

- Сокращение расходов
- Уменьшение размера компании

ПОЗИЦИЯ

- Ведомый

ПОВЕДЕНИЕ

- Реактивное
- Интровертное

ДЕВИЗ

- Прятать

Ориентация на все заинтересованные стороны

СТРАТЕГИЯ

- Рост благодаря внедрению инноваций
- Восстановление и укрепление репутации

ПОЗИЦИЯ

- Лидер

ПОВЕДЕНИЕ

- Проактивное
- Фокус на тенденциях рынка и потребностях заинтересованных сторон

ДЕВИЗ

- Делиться

ред тем, как принять решение о финансировании проектов с высокой степенью риска, обязательно оценивают репутацию компании.

В странах с переходной экономикой и интенсивно развивающейся международной деятельностью, в том числе и в России, растет понимание необходимости профессионального управления репутацией. В вашей стране появились предприниматели, которые считают безукоризненную репутацию неотъемлемой предпосылкой для завоевания международного рынка или выхода на фондовый рынок. Так, Андрей Костин, президент Внешторгбанка, проявил дальновидность, решившись шесть лет назад реализовать международную программу управления репутацией. Г-н Костин очень рано осознал, что позитивная репутация банка — это необходимая предпосылка для заключения долгосрочных сделок. Сегодня российское и международное финансовое сообщество хорошо знает и уважает Андрея Костина как топ-банкира, в первую очередь ценит его заслуги в модернизации и повышении прибыльности банка.

В данный момент Sparring Partners разрабатывает для Швейцарии так называемый Corporate Reputation Index (CRI, Индекс корпоративной репутации) — инструмент для измерения имиджа через прямое сравнение компаний между собой. CRI позволит каждой фирме осознать свое положение относительно конкурентов. На осень 2006 г. мы запланировали опрос в режиме on-line всех ключевых заинтересованных групп о том, насколько, по их мнению, заслуживают доверия те или иные швейцарские компании. После этого будет произведена оценка предприятий по таким важным факторам «измерения» репутации, как корпоративное управление, человеческие ресурсы, социальная и экологическая ответственность, коммуникация и инновации. Качественный анализ позволит более подробно выявить специфические особенности, слабые и сильные стороны отдельных компаний.

— Назовите, пожалуйста, наиболее распространенные ошибки в сфере управления репутацией.

— Самая большая ошибка — это вообще не придавать значения репутации или пытаться влиять на нее только традиционными средствами, например с помощью рекламы. Таким образом, компании ненадолго «покупают» себе имидж, но не зарабатывают долгосрочную репутацию. Сегодня известные американские концерны Coca-Cola и McDonald's пытаются при помощи устаревших маркетинговых рецептов 80-х годов «подлатать свой фасад» молодых и стильных компаний. Однако мир сейчас ожидает большего, чем просто обещаний, содержащихся в дорожных рекламных роликах.

С другой стороны, крупнейшая компания розничной торговли Walmart уже испытывает трудности в экспансии из-за своего одностороннего подхода к управлению репутацией, ориентированного лишь на извлечение прибыли.

К сожалению, некоторые руководители крупных европейских предприятий до сих пор считают управление репутацией излишней роскошью. Ориентируясь только на систему ценностей акционеров, они как будто боятся расходов, которые требуются на долгосрочное формирование, поддержание и улучшение репутации. Поскольку в среднем многие руководители пребывают на своих постах всего 2–3 года, это не позволяет им реализовать необходимые реформы. Между тем необходима долгосрочная поддержка руководителя и его «репутационной» стратегии специально созданным для этого подразделением компании.

— В чем принципиальное различие инструментов управления репутацией и PR-технологий?

— PR — это реликт традиционного, но уже не соответствующего требованиям времени понимания коммуникации. В классическом PR на первом месте находится контроль над информацией, а это часто не способствует прозрачности компании. Кроме того, в эпоху интернета и инновационных средств коммуникации уже невозможно тотально контролировать и дозировать распространение информации. «Одномерный» PR, которым оперативно занимаются отдельные подразделения компаний, уже не в состоя-

нии выполнять те сложные задачи, которые стоят перед бизнесом на внешнем и внутреннем «фронтах».

— Существуют ли универсальные методы управления репутацией, или каждому руководителю и определенному бизнесу требуется своя индивидуальная программа?

— Универсальных технологий не существует. Компании, успешно реализующие программы по управлению репутацией, подбирают собственные ключи к решению всех вопросов. Кстати, поводом для перехода к профессиональному управлению репутацией могут служить разные события. Иногда очень неприятные. Например, для Shell сигналом для кардинальной перемены подходов к формированию имиджа послужил скандал, связанный с затоплением в Северном море нефтяной вышки «Брент Спар», повлекший финансовые потери. Сопоставление внутреннего и внешнего восприятия компании доказало руководству необходимость изменений. В итоге концерн Shell стал более открытым и теперь привлекает заинтересованные стороны к принятию решений. Переориентация позволила на длительный срок повысить курс акций, а вместе с этим и стоимость самой компании.

В целом, подходы к управлению репутацией объединяет один важный принцип — активное вовлечение всех систем бизнеса (общее управление, финансы, корпоративное управление, маркетинг, коммуникации и т.д.) в данный процесс. Вы не задумывались над тем, что позволяет высокотехнологичным компаниям, таким как General Electric, успешно разрабатывать новые продукты, востребованные на рынке? Они уже на раннем этапе привлекают к созданию новинок избранных клиентов, которые с большим интересом и к тому же совершенно бесплатно вкладывают в разработку «свежих» продуктов и услуг свои идеи и опыт. Таким образом, компании, с одной стороны, обеспечивают лояльность клиентов, а с другой, сокращают риски, связанные с выводом на рынок новых товаров.

— Как на практике внедряется система управления репутацией?

— Начинается все с аудита репутации. Комплексная проверка должна проводиться внешней консалтинговой компанией, поскольку такие эксперты более беспристрастны и нейтральны. При этом фактическое состояние репутации компании (то есть ее восприятие важнейшими заинтересованными сторонами — сотрудниками, клиентами, акционерами, неправительственными организациями и т.п.) определяется эмпирически, как правило, путем опроса. Полученная информация сопоставляется с тем, какой представляет репутацию компании в перспективе ее руководство. Из расхождения между собственным «мироощущением» и восприятием организации со стороны делаются выводы, что необходимо предпринять

для формирования желаемой репутации. После этого, собственно, и разрабатывается комплекс мероприятий, долгосрочная стратегия управления репутацией...

Первый шаг — это осознание необходимости построения репутации компании, ответственности за формирование устойчивого положительного имиджа. Под руководством главы компании управление репутацией должно осуществляться с привлечением всех подразделений. Крайне важно при этом изменить отношение сотрудников к изменениям: каждый должен осознать, что его действия могут отразиться на репутации всей фирмы.

Имидж компании живет, развивается, накапливает резерв доверия, но может быть разрушен в одночасье. Кратковременный кризис способен разрушить весь накопленный «репутационный капитал». Однако чем крупнее такой капитал, тем быстрее его можно восстановить, как показывает пример компании Shell. Необходимое условие для этого — готовность топ-менеджмента компании к фундаментальным переменам и вовлечению в работу над имиджем всех подразделений и направлений бизнеса.

— **Что вы можете посоветовать российским, и в частности нижегородским, бизнесменам, которые хотят укрепить репутацию своих компаний? С чего следует начать?**

— Сначала необходимо спросить себя: насколько для вашей компании важна

«Сравните трезво и самокритично репутации вашего предприятия и конкурентов по отрасли. Постарайтесь также ответить на вопрос: чего ожидают от вас разные целевые аудитории, которые в той или иной степени соприкасаются с вашим бизнесом?»

устойчивая репутация? Сравните трезво и самокритично репутации вашего предприятия и конкурентов по отрасли. Постарайтесь также ответить на вопрос: чего ожидают от вас разные целевые аудитории, которые в той или иной степени соприкасаются с вашим бизнесом?

После этого следует обратиться за помощью к независимым экспертам, которые проведут аудит репутации и подготовят команду ваших менеджеров, а позднее и всех сотрудников к выполнению новых задач. Полный аудит позволит собрать необходимые сведения о том, как оценивается работа вашей компании с учетом всех факторов, влияющих на репутацию, помогает распознать сильные и слабые стороны бизнеса.

Всестороннее исследование компаний, руководители которых были уверены в том, что имидж можно купить, объективно и безжалостно выявляет уязвимые места существующей репутации. Именно осознание уязвимости репутации повлияло на решение Shell немедленно разработать и внедрить соответствующую программу.

— **Как, на ваш взгляд, будет меняться спрос на услуги по созданию и управлению репутацией?**

— Настоящий бум в данном сегменте консалтинговых услуг начнется в тот момент, когда предприниматели осознают прямую связь между репутацией компании и ее коммерческим успехом. Однако необходимо понять, что построение полноценной эффективной системы управления репутацией требует времени и изменения образа мышления сотрудников. И независимо от того, кто стоит «у руля» в данный момент, в компании всегда должна работать система управления репутацией. Здесь действует известный в бизнесе принцип — побеждает более быстрый и активный. Тот, кто раньше других начал профессионально управлять репутацией, обеспечивает себе устойчивое конкурентное преимущество. ■

Благодарим за помощь в организации интервью Швейцарский Центр в Нижнем Новгороде — эксклюзивного представителя Sparring Partners GmbH в России и лично Ольгу Ясиновскую.



**БАНК
СОЮЗ**

ФАКТОРИНГ

Москва: (495) 729-5555 (круглосуточно)
www.banksoyuz.ru

Нижний Новгород (8312) 77-88-00, 95-62-78
Санкт-Петербург (812) 441-35-04, 237-14-62
Иркутск (3952) 79-41-41, 79-41-91
Краснодар (861) 274-56-18, 274-56-17
Красноярск (3912) 66-05-49
Миасс (3513) 57-34-50, 29-13-10

- **мы** предлагаем прогрессивное финансовое решение именно для вас
- **вы** превращаете дебиторскую задолженность в стабильный денежный поток

Генеральная лицензия Банка России № 2307

На правах рекламы