

РЕПУТАЦИЯ В РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ: СЕМЬ РАЗ ОТМЕРЬ, ОДИН РАЗ ОТРЕЖЬ, ИЛИ ЧЕМУ РАВНА «ОДНА РЕПУТАЦИОННАЯ УНЦИЯ»...

Ольга Бобрус

Актуальность вопросов мониторинга и управления нефинансовыми активами связана не только с необходимостью следовать международным стандартам менеджмента и отчетности, давлением на бизнес со стороны общества, власти и СМИ. В сегодняшних реалиях ведения бизнеса, постоянно изменяющихся политических, экономических правилах игры эти задачи приобретают все большую значимость – становится принципиальным своевременное реагирование на внешние репутационные угрозы.

В свою очередь, проведение репутационного аудита, оценка репутационного капитала позволяют получить ответы на многие управленческие вопросы. Определить факторы, влияющие на устойчивость, конкурентоспособность компании. Понять, что на сегодняшний день представляют собой нематериальные активы – какие из них обладают «высокой степенью прочности и подверженности коррозии», а какие могут сегодня или в перспективе негативно повлиять на общий репутационный профиль, отразиться на настроениях широкой общественности, акционеров, потенциальных инвесторов и т. д.

Для осуществления репутационного аудита наши специалисты разработали комплексную модульную программу, основанную на стейкхолдерском подходе к мониторингу и управлению нефинансовыми активами и связанными с этим рисками.

Репутация, репутационный капитал рассматриваются как сумма нематериальных активов, система сложившихся отношений ключевых стейкхолдеров компании – заинтересованных групп: сотрудников, акционеров, инвесторов, органов власти, партнеров, поставщиков, конкурентов, потребителей, СМИ, местного сообщества, общественных организаций. В широком

смысле под эффективной репутацией подразумевается соответствие декларируемой миссии, целей – реализуемой политике и ожиданиям стейкхолдеров компании. Эти ожидания могут быть результатом маркетинговых обещаний организации или следствием неписаных этических правил, принятых в обществе или в бизнес-среде. Акционеры ожидают роста прибыльности капиталовложений, клиенты – заявленного качества продуктов и услуг, партнеры – выполнения обязательств, регулирующие органы – следования существующим регламентам и законам, местные сообщества – поддержки своих интересов, сотрудники – адекватной и своевременной социальной поддержки, достойных условий труда. Результатом неоправданных ожиданий становятся репутационные кризисы, приводящие к снижению лояльности клиентов, вовлеченности персонала, утрате доверия партнеров и инвесторов, как следствие – финансовым потерям.

Репутационный аудит предполагает ответы на вопросы: совпадает ли ваше видение компании с видением ваших стейкхолдеров? Соответствуют ли заявленные цели и миссия ожиданиям стейкхолдеров? Соответствуют ли ваши PR- и медиапланы тому, как ваша

ОЛЬГА БОБРУС

Руководитель аналитического отдела PR News.

Начала свою работу в рекламно-информационном агентстве «Психосинтез» в 1997 году. Параллельно с исследовательской деятельностью с 2002 по 2012 год преподавала и курировала научную работу в томском филиале РГСУ (доцент, заведующая кафедрой рекламы и связей с общественностью). В агентстве PR News работает с 2013 года.

Окончила Томский государственный университет по специальности «Психология», кандидат психологических наук, доцент.



деятельность освещается в традиционных СМИ, что попадает в фокус внимания социальных медиа? И т. д.

Результатом комплексного аудита становится построение общего репутационного профиля, сопоставление оценок и выявление «разрывов» в восприятии компании ключевыми стейкхолдерами. На основании этих данных становится возможным определение «точек роста» и «зон репутационного риска» на текущий момент и в кратко- или долгосрочной перспективе, путей оптимизации PR, IR, GR и HR-стратегий компании (при необходимости).

Репутационные факторы принято разделять на две группы: внутренние и внешние. Исходя из чего репутационный аудит осуществляется на этих двух уровнях. Для универсализации результатов и их применения в дальнейшем для мониторинга и управления в основу разработки исследовательского инструментария для внутреннего и внешнего аудита положены следующие критерии:

- Рыночная устойчивость («насколько крепки позиции компании на рынке»), включая размер рынка, долю, рост, условия конкуренции и т. д.
- Финансовая устойчивость («насколько компания устойчива в финансовом отношении»), включая текущее финансовое состояние, динамику финансовых показателей, эффективность вложений капитала, доходы от развития новых бизнесов и введения новых мощностей, возможности по привлечению финансовых ресурсов на рынке.
- Перспективы («как компания собирается наращивать стоимость своих бизнесов»), включая основные

элементы бизнес-стратегий, инновационные программы и т. д.

- Возможности реализации перспектив («какими возможностями по увеличению стоимости своих бизнесов располагает компания»), включая профессиональные качества руководства, качество команды менеджеров, способность привлекать и удерживать талантливых сотрудников.
- Прозрачность («насколько доступна и корректна информация о текущем состоянии и перспективах компании»), включая качество корпоративного управления, информационную открытость, полноту и качество отчетности.

Список показателей репутации, оцениваемых различными заинтересованными группами, варьируется в зависимости от поставленных целей и задач, зачастую во многом зависит от того, какая информация имеется на момент осуществления репутационного аудита.

Одной из важных характеристик используемого подхода является модульность, которая позволяет модифицировать методику под конкретные задачи заказчика с учетом того, на каком этапе формирования и развития репутационного капитала находится компания: выход на рынок IPO, реорганизация, слияния/поглощения т. д. Особое место в ряду задач репутационного аудита занимает определение инвестиционного статуса компании. В этом направлении нашим агентством накоплен значительный опыт, сделан ряд обобщений, которые могут оказаться полезными при решении аналогичных задач.

Прежде всего, подчеркнем, что целью деятельности по связям с инвесторами (IR) в целом, вне зависимости от сферы рынка, на котором работает компания, яв-

ляется эффективное управление коммуникацией с инвестиционным сообществом – регулярное и целенаправленное информирование инвесторов о текущих результатах, планах, событиях, которые могут повлиять на стоимость бизнеса. В большинстве случаев в контексте осуществления репутационного аудита диагностика инвестиционного статуса компании связана с оценкой эффективности деятельности IR-службы, подготовкой рекомендаций для корректировки программы взаимодействия с инвестиционным сообществом.

Для получения наиболее полных результатов для изучения инвестиционного статуса в рамках стейкхолдерского подхода PR News использует комплексный качественно-количественный метод, сочетающий основные положения инвестиционного менеджмента, психосемантическую интерпретационную модель и метод экспертных оценок. Уникальность разработанного и используемого нами подхода состоит в том, что выявляется психосемантический контекст экспертных оценок: формирующие эти оценки социальные установки, степень их экспрессивности, устойчивости и, главное, подверженности коммуникативному воздействию.

Анализ психосемантического контекста осуществляется по следующим направлениям:

- степень четкости видения и понимания различными аудиториями инвестсообщества особенностей бизнеса компании, которые обеспечивают/могут обеспечить стабильный рост стоимости. Определяется на основании доли неопределенных ответов, коэффициента согласованности экспертных оценок, наличия идентичных определений;
- наличие устойчивых негативных стереотипов в отношении компании, оказывающих влияние на рекомендации аналитиков и портфельных управляющих;
- уровень персонифицированности представлений экспертов о компании.

Так, к примеру, в качестве IR-аргументов, положительно влияющих на инвестиционный статус одной из энергетических компаний, выделились поддержка со стороны акционера, осуществление деятельности в стратегически важном регионе; профессионализм менеджмента компании. Неоднозначное влияние на интегральный показатель инвестиционной привлекательности по полученным данным оказывали: износ

оборудования, неопределенность инвестиционной программы, размытость представлений экспертов о сильных сторонах, преимуществах компании на фоне других операторов рынка. Важным диагностическим наблюдением стал тот факт, что слабые стороны в восприятии экспертов задавались внешними условиями, в существенно меньшей степени являлись следствием активных действий менеджмента (рис. 1).

Другим важным параметром оценки инвестиционного статуса являются ожидания стейкхолдеров по бизнесу компании на ближайшие годы: какие настроения и оценки преобладают – оптимистичные или пессимистичные.

На представленной ниже диаграмме приведен пример диагностированных «репутационных разрывов» – показано, по каким критериям обнаружена наиболее существенная разница между внутренней оценкой и позицией стейкхолдеров. На этом основании строятся рекомендации по оптимизации IR-стратегии (рис. 2, 3).

В ходе аудита необходимо особое внимание уделять как устойчивым экспертным оценкам, которые



Рис. 1

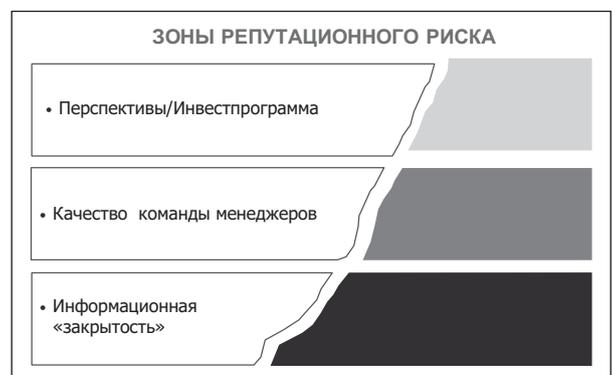


Рис. 2

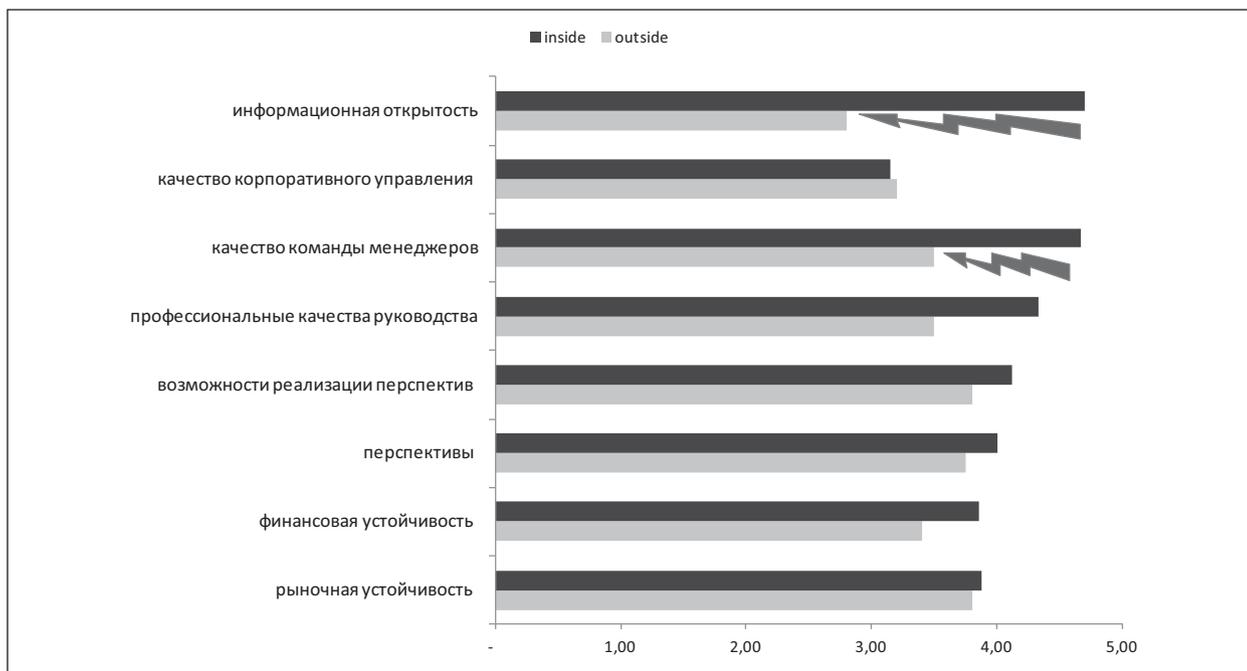


Рис. 3

являются «сильными сигналами» рынка, так и «намекам» – «слабым сигналам», тенденциям, требующим дальнейшего изучения. В качестве иллюстрации этого положения укажем, что одним из результатов рассматриваемого в данной публикации исследования стал вывод о том, что на момент исследования образ компании в представлениях инвестсообщества имел размытую внутреннюю структуру. Отсутствовали ярко выраженные сильные грани, выгодно отличающие компанию; низкий уровень персонифицированности, не ясна степень самостоятельности (рис. 4).

С другой стороны, что более важно, и негативные установки не были устойчивыми, зафиксированными, на инвестиционный статус компании переносились общие оценки положения дел в отрасли. Мы определили,

что именно эта ситуация [несформированности образа] обладает значительным IR- и PR-потенциалом, поскольку усиливать позиции, менять стратегию IR-коммуникации в условиях, когда рынок неоднороден, эффективнее и менее затратно, нежели работать с устойчивыми негативными стереотипами.

В заключение отметим, что разработанный и использованный PR News комплексный подход к осуществлению репутационного аудита на примере диагностики инвестиционного статуса позволяет выйти за рамки традиционных методик, применяемых на рынке. Рекомендации PR News касались необходимости повышения интенсивности и качественных характеристик коммуникации с рынком по инвестпроектам: формулировка ясной инвестиционной истории, четких key messages, которые позволили бы делать выводы о прозрачности и обоснованности дивидендной политики; проактивная коммуникативная позиция; обеспечение доступности топ-менеджмента для общения с представителями инвестиционного сообщества. Представленные результаты были приняты во внимание при разработке стратегических приоритетов компании, а также учтены при оптимизации и корректировке программы взаимодействия с инвестиционным сообществом.

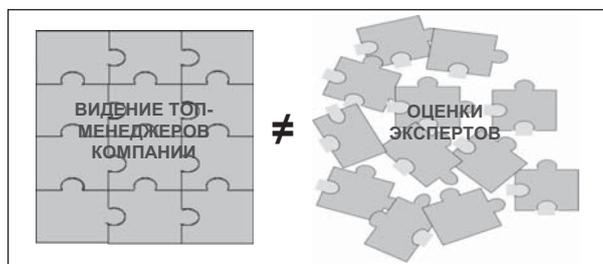


Рис. 4