

# РЕПУТАЦИОННЫЙ АУДИТ: ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ИЛИ ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ?

Лилия Глазова, генеральный директор компании PR News

Ольга Бобрус, директор департамента консалтинга и коммуникационных исследований компании PR News

*Измерения репутации, ее различных составляющих сегодня – это динамично развивающаяся область коммуникационных исследований. В своей практике мы наблюдаем, что стремительное развитие новых форм деловой и массовой коммуникации, – ее перемещение в социальные сети и мессенджеры, как следствие, минимизация дистанции между компанией и ее внешним окружением актуализируют и одновременно усложняют комплексное измерение репутации. Репутация все больше разветвляется, мультиплицируется на разные «этажи» коммуникации.*

Сложно представить другой коммуникативный феномен, о котором было бы так много написано, но по существу известно все равно мало. И в профессиональной среде, и в коммуникации с конкретными клиентами все еще обсуждаются такие вопросы, как необходимость проведения «открытого» репутационного аудита или только с помощью легендированных опросов; требования к выбору целевых аудиторий и выборке в целом; подходы к интерпретации. В каких случаях стоит использовать стандартные и апробированные подходы к оценке, а в каких – инициировать поиск характеристик, подходящих для конкретного рынка и ситуации, и многое другое.

Тем самым, оценка качества репутационного менеджмента становится задачей, требующей **постоянного обновления** (договориться один раз и навсегда не получится) с точки зрения:

- во-первых, изменяющихся потребностей клиентов, компаний;
- во-вторых, подходов, содержания конкретных методик.

Стремление к стандартизации, созданию универсальных исследовательских технологий, – очень верное направление, но малопродуктивное. Среди части клиентов высок спрос именно

на индивидуализированный подход, поскольку предлагаемые глобальные пакетные методологии или брендированные, авторские методики, безусловно, хороши, но всегда нуждаются в серьезной адаптации к изучаемому рынку, к конкретной рыночной ситуации. Стандартизация, институализация возможны лишь на таких крупных составляющих, как общие принципы, стратегия исследования, факторы, влияющие на ее выбор, набор ключевых элементов для интерпретационной модели: от чего мы отталкиваемся при диагностике составляющих репутации, что рассматриваем в качестве эталона, какие «шкалы» используем.

По нашим оценкам, сегодня речь должна идти о формировании особой культуры изучения репутации, которая затрагивает и самих исследователей, и клиентов: их взаимодействие, совместную постановку целей и задач, определение «глубины» и «широты» анализа, механики обсуждения результатов. Не секрет, что сегодня исследователи, выступая в качестве экспертов-консультантов, не всегда оказываются готовы к нестандартным задачам, необходимости погружаться в конкретную рыночную ситуацию. С другой стороны, и клиенты не всег-



## ЛИЛИЯ ГЛАЗОВА

Генеральный директор PR News.

Начала свою работу в Московском фонде развития парламентаризма и социальной информации в 2001 г. Работала в агентстве PRP Weber Shandwick аналитиком с 2002 по 2005 г. В агентстве PR News работает с 2005 года, пройдя карьерную лестницу от руководителя аналитического отдела до директора агентства (2007 г.).

Член Российской ассоциации по связям с общественностью (РАСО).

Участник и спикер различных отраслевых конференций, мастер-классов и вебинаров.

да открыты к диалогу, к исследовательским экспериментам. Формулируя классическую задачу о разработке рекомендации по улучшению, коррекции коммуникационной стратегии, они не раскрывают ее суть, содержание, особенно детали. Все это затрудняет поиск наиболее оптимального исследовательского решения и может привести к тому, что полученные результаты окажутся *банальными, предсказуемыми, нерабочими*.

В рамках этой публикации мы хотели бы чуть подробнее остановиться на моделях, стратегиях репутационного аудита, поговорить о факторах, который влияют на качество реализации исследования.

Выбор стратегий в каждой конкретной ситуации определяется рядом факторов:

- В первую очередь актуальной ситуацией на изучаемом рынке, его насыщенностью, качеством и количеством конкурентов, прогнозируемостью.
- Во-вторых, степенью изученности: насколько широко и полно представлены ожидания основных стейкхолдеров, их требования и критерии оценки репутации.
- В-третьих, особенностью целевых установок: поисковый аудит или же регулярный диагностический срез.

И, как показывает практика, существенные коррективы в методологию и методики вносят такие два условия, как бюджет и сроки.

***Договоримся о том, что клиент и исследователь подразумевают под репутацией: что конкретно формировал первый и точно ли это собирается измерять второй?***



## 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.

Краеугольным «камнем» стратегии репутационного аудита является само понятие репутации, а также согласованность подхода клиента и идей, которые закладывают в методологию исполнители.

В рамках аудита мы рассматриваем **эффективную репутацию** как **управленческий инструмент**, способствующий оптимальному решению совершенно конкретных бизнес-задач, в первую очередь за счет своей ключевой функции: создания и поддержания благоприятной, выгодной, «конкурентоспособной» коммуникативной среды вокруг компании.

На основании каких результатов аудита можно делать выводы о степени благоприятности этой среды? Ответ на этот вопрос кроется в понимании того, что репутация является результирующей всех коммуникативных действий, как самой компании, так и ее конкурентов: внутренних и внешних, массовых и деловых, GR и IR, и пр. Это своего рода «символический» фундамент, который складывается из добротных, устойчивых или не очень (в зависимости от качества репутационного менеджмента) элементов – установок заинтересованных аудиторий. В идеальном варианте установки у разных аудиторий, наряду со специфическими характеристиками, должны иметь общее основание. Также в требования к успешной, эффективной репутации закладываются два, на первый взгляд, сложно сочетаемых условия: это устойчивость и динамичность/подвижность.

- Первое условие [устойчивость] проявляется в силе убеждений, мотивов взаимодействия, их стойкости по отношению к действиям конкурентов, в кризисных ситуациях. В ходе репутационного аудита диагностируется через такие показатели, как: распространенность конкретных идей в разных аудиториях, степень их единодушия по ключевым составляющим репутации, а также уровень вовлеченности стейкхолдеров. Подчеркнем, что здесь идет речь не о просто декларируемой лояльности, а именно вовлеченности.
- Второе условие – динамичность, предполагает высокую адаптивность к актуальной рыночной

ситуации, ее постоянным изменениям, способность сонастраиваться с разными бизнес-задачами. Оценка этой составляющей репутации может осуществляться на основе таких показателей, как: оперативность реагирования на внешнюю среду, качество стратегии позиционирования, эффективность работы пресс-служб, PR-подразделений, управляемость медиапотока. Репутация «живет» на разных плоскостях, которые важно охватывать и анализировать в совокупности:

- в информационном поле – в виде деклараций, заявлений, инициированных посылов самой компании и стихийного обсуждения конкурентами, потребителями, партнерами, властью и т. д.;
- в восприятии всех заинтересованных сторон, включая внутренние и внешние аудитории: сотрудники и менеджмент, клиенты и партнеры, власть и регулирующие органы, деловое сообщество и журналисты, общественные деятели и т. д. На этом моменте сделаем небольшое отступление.

Говоря о восприятии и установках аудиторий как предмете аудита, важно понимать, что под ними подразумеваются не буквально высказанные мнения и оценки. Мы предлагаем акцентировать внимание на субъективных факторах, мало осознаваемых установках, стоящих «за» оценками – ценностно-мотивационные ориентиры, оценочные реакции, ожидания и т. д. Именно они в большей степени оказывают существенное влияние на формирование репутационного капитала. Особый интерес представляет не то, насколько, к примеру, объективны эксперты, а их убеждения, стереотипы, установки, которые можно обнаружить только косвенно, при сопоставлении ответов на различные вопросы.

Правильный, профессиональный подход к исследовательскому материалу состоит в раскрытии мотивов, стоящих за конкретными высказываниями – на основании анализа общего контекста и подтекста. Мы не только выявляем сложившиеся установки, но и пытаемся расставить приоритеты – что актуализировано, а что

существует латентно, только на уровне тенденции, идеи, которые «проскальзывают» контекстно, еще неявно, но могут быть усилены при условии правильной коммуникации, или, наоборот, нивелированы, если это негатив.

Такой же подход необходим и к рассмотрению полученных цифр: даже если в исследовании акцент был на шкальных оценках репутации компаний по определенным критериям, важно сопоставлять их с другими данными – с качественными комментариями, ответами на открытые вопросы и т. д.

Таким образом, мы имеем возможность анализировать **пять срезов**:

- репутационный профиль идеальной (или – востребованной, эффективной, успешной) компании;
- реальные репутационные профили компании и основных конкурентов: общий и для отдельных внешних аудиторий;
- репутация компании в представлениях внутренней аудитории (сотрудников, менеджмента, близкого окружения);
- формируемый репутационный профиль, который реконструируется на основе информации от PR-команды компании (стратегия, цели, планы и пр. – исходящая информация);

- медиаобраз, транслируемый в традиционных и социальных медиа.

Интерпретация исследовательского материала основана на тезисе: эффективная репутация предполагает, что эти профили относительно, по ключевым «точкам» совпадают. Значительные «разрывы» по тем или иным репутационным параметрам свидетельствуют о низком качестве или проблемных зонах репутационного менеджмента. Соответственно, рекомендации строятся на оценке возможностей и перспективности сокращения выявленных разрывов и отстройки от конкурентов. На основании этих данных становится возможным определение «точек роста» и «зон репутационного риска» на текущий момент и в кратко- или долгосрочной перспективе.

## РЕПУТАЦИОННЫЕ ЛИНЕЙКИ: СЛОН И МОСЬКА?

Еще одним важным элементом «договора» между исполнителем и клиентом является выбор объектов для сравнения.

В большинстве случаев в качестве ориентира, относительно которого определяется «хорошо» или «плохо» обстоят дела с репутационным менеджментом компании, выступает образ «идеальной компании». Но, как показывает практика, этот выбор не всегда оправдан, не всегда дает верные направления. В качестве эталонных в аудите целесообразнее рассматривать оценки «успешной компании» изучаемого сегмента рынка – не идеальной, а именно успешной, эффективной, или «компания, с которой хотелось бы сотрудничать, взаимодействовать». И ориентироваться на эти оценки как на **ожидания аудитории** в отношении операторов конкретного рынка, как на **востребованный образ**. Еще один вариант, который больше подходит для оценки репутации в сегменте массовых потребителей, – это использование различных «собирательных образов», к примеру, «швейцарский банк», «германский про-

### Пример интерпретации

*Мнение: «компания N – лидер, наверное, за счет того, что в свое время заложила очень правильную основу на развитие B2B-сегмента, и у компании был стержень... И это позволяет, кажется, продолжать сейчас удерживать и узких профильных специалистов, и лидерство... Но кажется, что в последнее время компания эту позицию сдает.*

*Формальный уровень интерпретации: Одним из сильных аспектов репутации, обеспечивающим лидерство, является «ориентация на B2B-сегмент».*

*Контекстный: Наличие предположительных фраз, построение высказывания по принципу: «да, но...» свидетельствует о существовании так называемой «ложной лояльности», в представлениях экспертов компания начинает терять свое конкурентное преимущество...*

изводитель». В редких случаях можно рассматривать добавление в качестве эталона лидеров – игроков смежных или совсем других рынков.

Другое направление: это **правильный выбор конкурентного окружения**. От того, насколько верно выбраны ключевые конкуренты, зависит в целом репрезентативность полученных результатов. Это решение принимается на стыке результатов внутреннего аудита, который в идеальном варианте всегда предшествует опросу внешней аудитории, анализу информационного поля, изучению рыночной ситуации. Рекомендуем также бенчмаркинг как дополнительный прием для получения полных и содержательных сведений.

Любые вопросы, связанные с диагностикой репутационного капитала не отделимы от предварительного исследования специфики восприятия организации ее сотрудниками, топ-менеджментом и так называемой ближней аудиторией. На этом срезе большую ценность представляют ответы на вопросы о целевых установках, стратегически значимых аудиториях, текущем позиционировании в разных аудиториях и т. д. Кроме того, **сравнение результатов внутреннего и внешнего репутационного аудита** дает весьма ценную информацию для построения рекомендаций. Мы исходим из того, что репутационный капитал во многом зависит от того, насколько сотрудники организации сами разделяют и вовлечены в корпоративную культуру, настолько верно транслируют образ компании вовне.

Важным условием является включение сквозных вопросов – общих для всех целевых аудиторий, что позволяет построить общий репутационный профиль, также определить лояльные/нелояльные аудитории.

### ЦЕЛЕВЫЕ УСТАНОВКИ: ЦИФРЫ ИЛИ ИНСАЙТЫ?

Опираясь на наш исследовательский опыт, мы можем говорить о существовании двух принципиально отличающихся стратегиях репутационного аудита, на основании которых могут строиться различные комбинированные варианты.

**Первая стратегия: регулярный диагностический срез.** Исследование репутации в связи с необходимостью следовать международным стандартам менеджмента и отчетности, подготовить компанию к сделкам на финансовом рынке либо оценить динамические изменения, эффективность и качество управления «нематериальными активами», модернизировать существующие системы KPI. В большинстве случаев подобное исследование направлено на получение оперативной экспертной информации о текущем состоянии, выраженности репутационных параметров. Осуществляется с опорой на те или иные международные модели, критерии аккредитованных рейтинговых агентств и т. д. Также возможно включение дополнительных модулей, качественных или количественных, по отдельным составляющим репутации. К примеру, известность и авторитет первого лица, работа пресс-службы, корпоративное управление и т. д.

**Вторая стратегия: «поисковый» аудит.** Ее актуальность возрастает в тех случаях, когда исследование репутации сопровождается: выход на рынок или увеличение масштабов бизнеса, поиск новых ниш на рынке, инсайтов для дальнейшего продвижения, решение кризисных ситуаций или работу с активностями конкурентов. В идеальном варианте (с точки временных и финансовых затрат) эта стратегия реализуется в два этапа:

1) *Предварительное или пилотажное исследование.* Этот срез направлен на сбор в первую очередь качественной информации, – факторов (установок, «мифов» или идеологем), которые влияют на формирование репутации игроков конкретного рынка и могут выступать маркерами результативности управления репутацией. Решение этой задачи осуществляется с помощью неформализованных глубинных интервью или различных форматов групповых дискуссий: фокус-групп, конфликтных, креативных групп с элементами мозгового штурма. Если позволяет формат коммуникации с компанией-клиентом, то даже в опросы экспертов, бизнес-окружения включаются косвенные, проективные вопросы: «завершите предложение...», «представьте ситуа-

цию...». В целях оптимизации бюджета этот этап может охватывать только внутренние аудитории, но, безусловно, гораздо больший эффект дает включение в исследование внешних стейкхолдеров. Но в любом случае мы получаем богатую палитру мнений, гипотез, суждений, на основе которых может быть разработан исследовательский инструментарий для последующих замеров.

- 2) *Основной этап.* Центральным элементом является оценка (балльная) представителями стратегических групп репутации компании и конкурентов по выделенным, релевантным для конкретного рынка и ситуации критериям. Весьма информативным является дополнение инструментария вопросами, которые позволят оценить уровень удовлетворенности, лояльности, а также вовлеченности в «репутацию» компании. Даже при условии малой выборки статистический анализ (факторный, регрессионный анализы) этих данных поможет выявить вклады тех или иных репутационных составляющих в общую эффективность.

## ИССЛЕДУЕМЫЕ АУДИТОРИИ: О ФОРМАТЕ И ВЫБОРКЕ

Важным методологическим вопросом является **формат проведения репутационного аудита**. Ряд исследователей и самих клиентов транслируют убежденность в необходимости проведения репутационного аудита посредством закрытых, легендированных опросов. В нашей практике наибольшая отдача достигалась при проведении открытых исследований – от имени клиента. Помимо самого исследовательского результата компания получает возможность самим опросом влиять на репутацию, транслировать свою заинтересованность, обращаться за обратной связью, советами. Хотя, безусловно, не для всех аудиторий и случаев этот подход правомерен и эффективен.

При обсуждении объемов репутационного аудита с клиентом дискуссионным часто становится вопрос о **количестве респондентов со стороны экспертного делового сообщества** (вопрос о выборке массовых опросов базируется на весьма

стандартизированных и универсальных правилах). Желание клиентов увеличить выборку легко объяснимо, поскольку есть уверенность, что «достаточные» количественные показатели придадут результатам больший вес и значимость. Однако для экспертных опросов, которые относятся к группе методов с малыми выборками, это условие не применимо. Ключевым является соответствие эксперта, его статуса, компетентности и уровня осведомленности – поставленной цели. Мнение каждого эксперта рассматривается и интерпретируется как значимое и существенное, даже если оно кардинально отличается от мнений и оценок других экспертов. Сама идея метода состоит в том, что мы обращаемся к эксперту – транслятору установок конкретной аудитории, группы стейкхолдеров. При анализе делается акцент на доминирующих мнениях и оценках, степени согласованности оценок, единодушии экспертов и т. д. В практике репутационных аудитов достаточной считается выборка для одной аудитории – 7–15 респондентов (при условии, что общее количество опрошенных не менее 30). Несмотря на то что увеличение количества экспертов не является методологическим нарушением, оно с малой вероятностью расширит палитру оценок и установок аудитории и точно отразится на продолжительности и стоимости проведения исследования.

Резюмируя, подчеркнем, что **оптимальная исследовательская стратегия репутационного аудита** определяется на стыке следующих факторов и условий:

- методология: что вкладывается в понятие репутации, каковы ключевые маркеры для сравнения и диагностики, качество и глубина анализа (или «интерпретационная модель»);
- целевые установки компании – клиента;
- количество целевых аудиторий – групп стейкхолдеров;
- набор исследовательского инструментария: кабинетные исследования, анализ информационного поля, глубинное неформализованное интервью или формализованное анкетирование с большим количеством шкальных вопросов, экспертным оцениванием;
- качество и глубина анализа.