

# КАК PR СОЗДАЕТ И РАЗРУШАЕТ РЕПУТАЦИИ КОМПАНИЙ

Екатерина Гоулд

*С обострением экономической ситуации в стране резко возросло внимание к репутации своего бизнеса со стороны собственников и топ-менеджеров компаний. Нехватка финансовых средств, сокращение рынков сбыта, высокие процентные ставки и кадровые проблемы вынуждают акционеров и управленцев принимать быстрые и сложные решения. Обнажается конкурентная борьба, в ход пускаются самые разные методы битвы за выживание. В ряду этих методов стоят медийные войны, в арсенале которых и сливы инсайда, и сетевые тролли, и противоречивые публикации вкупе с сюжетами на ТВ.*

Часто это случается из-за того, что PR-специалист и руководитель компании по-разному понимают термин «репутация компании». В классическом понимании этот термин означает общее мнение о достоинствах и недостатках компании. Совокупность мнений сотрудников, инвесторов, кредиторов, аналитиков, властей, медийного пространства и клиентов/потребителей о достоинствах и недостатках компании, влияющих на принятие решений, касающихся субъекта. Будучи составляющей имиджа, репутация отличается от него тем, что складывается из реальных действий и фактов. Так, например, репутация фирмы в среде профессионалов может совершенно не соответствовать ее имиджу в более широкой аудитории. Тем не менее задача поддержания хорошей репутации в маркетинге схожа с той, которая решается в рамках создания имиджа: помогать выведению на рынок новых товаров и услуг, защищать организацию от действий конкурентов, привлекать надежных партнеров. Понятие репутации вплоть до середины XX в. воспринималось как синоним понятий «честь», «достоинство» и применялось для характеристики отдельного человека. В последние десятилетия это понятие начали толковать расширительно, применяя не только к человеку, но и к организации. С приходом маркетинга 3.0 (когда компания преподносится как лич-

ность, как человек) репутация чаще воспринимается как синоним категории «социальная ответственность» – то есть отождествляется с открытостью, благотворительностью, заботой об экологии и окружающей среде, созданием комфортных условий для работы и творчества сотрудников. Консультанты в области корпоративных коммуникаций считают, что репутация компании живет ровно столько, сколько выделяют средств на ее укрепление.

РЕПУТАЦИЯ ЧАЩЕ  
ВОСПРИНИМАЕТСЯ КАК  
СИНОНИМ КАТЕГОРИИ  
«СОЦИАЛЬНАЯ  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ» – ТО ЕСТЬ  
ОТОЖДЕСТВЛЯЕТСЯ С  
ОТКРЫТОСТЬЮ, СОЗДАНИЕМ  
КОМФОРТНЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ  
РАБОТЫ И ТВОРЧЕСТВА  
СОТРУДНИКОВ.

Причем речь идет не только о финансовых средствах, но и об инвестициях личного времени, о желании первых лиц (топ-менеджмента и акционеров) вкладываться в репутацию компании (рис. 1).

Механизмы, которые формируют имидж и репутацию компании на рынке: отношение к клиентам/потребителям/обществу в целом, политика компании (в том числе миссия и стратегия, этический кодекс, внутрикorporативный устав), позиционирование компании на рынке, психологический климат, степень профессионализма и опыта сотрудников, практика работы (бизнес-опыт), финансовая стабильность, динамика развития компании (инновационная и маркетинговая активность, эффективность системы управления), участие в общественно значимых акциях (благотворительность, спонсорство), интеллектуальный и научный потенциал организации, деловые качества руководителя, доступность информации о компании.

Имидж и репутация – нематериальный актив компании. За последние 15 лет доля стоимости репутации (капитализация компании за счет ее репутации, у биржевых финансистов называется «деловая репутация») в общей стоимости западных компаний возросла с 18 до 82%.

Например, если компания стоит 40 млн долл., то ее репутация вполне может стоить 32,8 млн долл. А повы-

шение репутации на 1% обеспечивает рост рыночной стоимости акций фирмы на 3%. Под управлением репутацией (репутационным менеджментом) понимается комплекс мер по формированию, поддержке и защите репутации, базирующийся на реальных достижениях организации и направленный на ее перспективное развитие.

С середины 1970-х годов репутационный менеджмент стал одной из важнейших составляющих стратегического планирования. После того как мировые рынки насытились однотипными качественными товарами, на первый план вышли так называемые неочевидные факторы, или нематериальные активы стоимости компаний, – деловая репутация организации и ее руководства, бренд, качественная стратегия, система эффективной коммуникации с целевой аудиторией и ее подгруппами. Репутация рассматривается в качестве основного конкурентного преимущества. На ее формирование и управление влияют несколько блоков факторов: качество продукта или оказываемой услуги, поведение персонала, уровень культуры обслуживания клиентов; миссия компании (социально значимая идея, положенная в основу деятельности); оценка компании в средствах массовой информации, отношение к ней лидеров общественно-го мнения и государственных структур. В управлении репутацией компании важны три направления, причем гармонично сочетающиеся: формирование репутации (перемены в бизнес-практике, механизме принятия решений и т. д.); поддержание репутации (создание такой ситуации, при которой на компанию

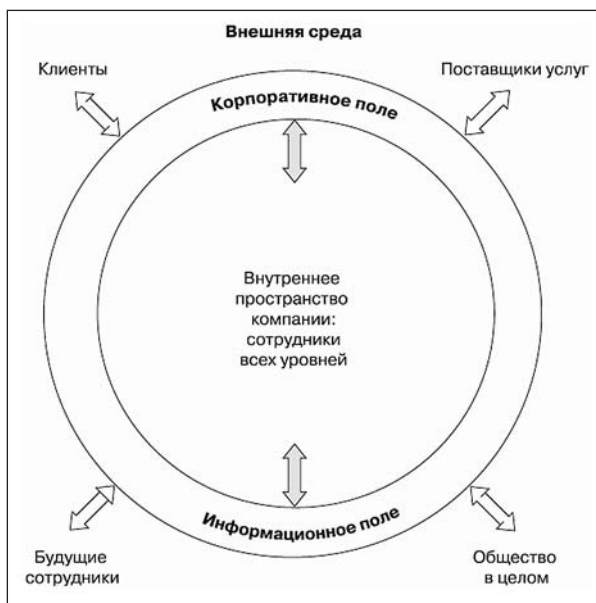


Рис. 1

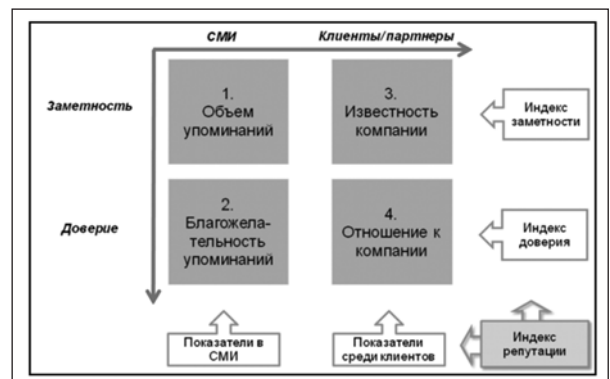


Рис. 2. Источник:

[http://uploadrb.ru/upload/archive/dop\\_upload/file\\_2010-04-16\\_16.37.10\\_release\\_romir\\_15\\_04\\_2010\\_reiting\\_delov.pdf](http://uploadrb.ru/upload/archive/dop_upload/file_2010-04-16_16.37.10_release_romir_15_04_2010_reiting_delov.pdf)

**ЕКАТЕРИНА ГОУЛД**

Основатель и директор агентства маркетинговых коммуникаций Digital Boutique.

Имеет три высших образования по архитектуре, педагогике, менеджменту. Также закончила курсы Школы телевизионного мастерства, Прямые продажи, Прямые продажи Advance Group (США) и 1 год стажировалась в Оельде (ФРГ).

25 лет проработала в журналистике, является членом Союза журналистов России. Кроме того имеет опыт работы в ивент-индустрии, в прямых продажах, в интернет-СМИ – холдинг «РосБизнесКонсалтинг», в Public Relations – разработка и реализация PR-кампании, организация пресс-конференции и PR-акции, а также на ТВ – продюсер и ведущая новостных и тематических ТВ-программ.



работает весь комплекс позитивной информации, в том числе успех бренда, корпоративная культура, степень мотивации персонала, объемы финансовых оборотов, расширение рыночной ниши, ослабление позиций конкурентов по отношению к компании и так далее); защита репутации (создание адекватной правовой инфраструктуры и снижение издержек бизнеса) (рис. 2).

Эксперты выделяют пять стратегий управления репутацией компании.

**1. «РУКОВОДИТЕЛЬ – НАША ГОРДОСТЬ»**

Узнаваемая персона вызывает доверие групп. К тому же руководитель рассматривается сотрудниками как модель для подражания и, таким образом, выступает как сильный фактор мотивации. Харизматичный руководитель выстраивает управление компанией так, что контакты с ключевыми группами основаны на его личных качествах и связях, а не на результатах работы компании. Недостатком является вероятность ухудшения репутации после ухода руководителя. Примеры: Олег Тиньков (Tinkoff Credit Systems), Евгений Чичваркин («Евросеть»), Давид Якобашвили («Вимм-Билль-Данн»).

**2. «КОМАНДА – НАША ГОРДОСТЬ»**

Деятельность компании диверсифицирована, и разные ее направления слабо связаны друг с другом либо являются отдельными бизнес-единицами. В этом случае объектами репутационной стратегии являются команды сотрудников, ответственные за различные направ-

ления деятельности. Особенно это ценно в компаниях, предлагающих экспертные услуги или технологические решения. К примеру, репутация компании PricewaterhouseCoopers полностью основана на ценности ее консультантов. Компания набирает «интернов», постоянно подпитываясь молодыми кадрами и мотивируя начинающих сотрудников двигаться вперед и вверх по карьерной лестнице внутри компании, обладающей высококвалифицированными экспертами в своих отраслях.

К недостаткам стратегии следует отнести неравномерность распределения внимания общественности между публичными персонами компании, вследствие чего одна или несколько из них все равно будут восприниматься как первостепенные представители компании из-за большей известности.

УЗНАВАЕМАЯ ПЕРСОНА  
ВЫЗЫВАЕТ ДОВЕРИЕ ГРУПП.  
К ТОМУ ЖЕ РУКОВОДИТЕЛЬ  
РАССМАТРИВАЕТСЯ  
СОТРУДНИКАМИ КАК МОДЕЛЬ  
ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ И, ТАКИМ  
ОБРАЗОМ, ВЫСТУПАЕТ КАК  
СИЛЬНЫЙ ФАКТОР  
МОТИВАЦИИ.

### 3. «ПРОДУКЦИЯ – НАША ГОРДОСТЬ»

В этой стратегии в фокусе компании находятся оказываемые услуги или продукция. Плюсы: качество легко проверить, продукция быстро расходуется на рынке.

Подобная стратегия используется, к примеру, в международном гостиничном бизнесе, где каждая сеть известна определенным уровнем сервиса. Например, при переходе вновь приобретенного отеля под бренды группы компаний Ассог (Sofitel, Mercure, Ibis и др.) без каких-либо изменений в работе отеля заполняемость номеров возрастает вдвое. Такой же стратегии придерживаются компании P&G, Unilever, Kraft Foods, Nestle.

### 4. «ДОСТИЖЕНИЯ – НАША ГОРДОСТЬ»

Обычно используется в дополнение к другим стратегиям. Стратегия подразумевает, что фокусом коммуникации компании является то, чего она достигла за время своей работы. Так работают компании ИТ-сектора, например IBM. Они постоянно публикуют success stories – кейсы внедрения, успешно реализованные проекты с высокой эффективностью и др.

Недостатки те же: достижения не могут быть объектом коммуникации, к тому же о достижениях быстро забывают. Компенсировать этот недостаток можно благодаря построению стратегии вокруг нескольких объектов. Часто гарантом качества продукции и достоверности достижений компании может стать ее команда и отзывы клиентов.

### 5. «ФИНАНСЫ – НАША ГОРДОСТЬ»

Обычно эта стратегия используется финансовыми структурами, поскольку финансовые показатели – наиболее достоверное подтверждение состоятельности

таких компаний. Однако в условиях конкуренции на рынке банковских услуг для формирования и закрепления репутации часто используется репутационная стратегия в отношении нескольких объектов: финансовые показатели, достижения, продукция и команда. Так, финансовая корпорация «Открытие» ежегодно предоставляет широкую комментариальную программу в СМИ. Таким образом обеспечивается необходимый уровень коммуникации для закрепления репутации компании как грамотного и надежного партнера с высоким рейтингом доверия.

Репутационную стратегию любой компании можно разделить на две части: стратегия формирования, закрепления и поддержки нужной репутации; защита репутации, так называемые антикризисные действия.

Репутационный менеджмент оперирует всем инструментарием PR, который помогает:

- поддерживать постоянный диалог с целевыми аудиториями (при этом нельзя ограничиваться пресс-релизами и ждать кризисных ситуаций);
- обеспечивать информационную открытость;
- решать такую важнейшую задачу, как преодоление непрозрачности.

В качестве признаков непрозрачности выступают уровень коррумпированности, ангажированность судебной системы, непредсказуемость экономической политики, нестабильность и различные стандарты бухучета и раскрытия информации, изменчивость нормативного регулирования.

Таким образом, под каждую составляющую репутации компании следует подбирать инструменты реализации. Отмечу, что с приходом в нашу жизнь социальных сетей жизнь PR-специалиста резко осложнилась. Скорость, с которой новости распространяются в социальных сетях, имеет как положительную силу воздействия, так и отрицательную. Принято считать, что один отрицательный отзыв по силе воздействия равен 15 положительным, а то и 100 положительным – зависит от того, кто этот отзыв написал и где. Аудитория аккаунта пользователя может быть 35 френдов, а может быть и 100 000 подписчиков.

Отдельно хочу остановиться на теме работы с негативными отзывами в социальных сетях. Почему? Из-за скорости распространения отрицательной ин-

ЧАСТО ГАРАНТОМ КАЧЕСТВА  
ПРОДУКЦИИ И  
ДОСТОВЕРНОСТИ  
ДОСТИЖЕНИЙ КОМПАНИИ  
МОЖЕТ СТАТЬ ЕЕ КОМАНДА  
И ОТЗЫВЫ КЛИЕНТОВ.

формации: буквально за секунду русскоязычные пользователи twitter способны распространить до 1 000 000 сообщений. Негатив в сети делится на несколько категорий:

1. Люди с протестным настроением. Им всегда и везде все плохо, они негодуют по любому поводу. Сообщения беспорядочны и неаргументированы.
2. Тролли, одержимые. Они подпитываются от негативных дискуссий, пытаются излить злобу на окружающих. Переходят на личности, оскорбления и пишут негативную агрессивную чушь, провоцируя других пользователей на ответные агрессивные действия.
3. Объективно недовольные: пишут, в чем и когда разуверились. Ищут решения вопроса. Конструктивисты.
4. Категорически отрицательно настроенные. Пишут однажды, аргументированно и с призывом больше никогда не обращаться к сабж.

Рекомендуемая реакция на негативные отзывы, возникающие на площадках социальных сетей, которую мы разработали совместно с нашим психологом маркетинговых кампаний Марией Беляковой: группы 1 и 2 оставляете без внимания, группу 2 лучше забанить и полностью изолировать от посещения аккаунтов вашей компании в социальных сетях.

С группой 3 ведете дискуссию, приглашаете на встречу и предлагаете урегулирование проблемы. Группа 4: спасибо за сигнал, мы примем к сведению. Будем рады видеть вас снова. Отдельная тема – заказные проплаченные негативные отзывы. Это часть работы лежит в сфере антикризисного PR для вашей компании. Здесь необходимо найти заказчиков и договариваться на уровне руководства/акционеров/юристов и пр. Посев негативных отзывов в сети зависит от цели оппонентов.

Еще один фактор риска – негативно настроенные сотрудники. Компания, уделяющая много внимания подбору персонала и укрепляющая отношения внутри компании, понимает, как важно из сотрудника взрастить подлинного адвоката бренда. Мнение человека, работающего в компании, воспринимается окружающими как авторитетная инсайдерская информация, которой можно доверять. Так, в компании Mail.ru

КОМПАНИЯ, УДЕЛЯЮЩАЯ  
МНОГО ВНИМАНИЯ  
ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА И  
УКРЕПЛЯЮЩАЯ ОТНОШЕНИЯ  
ВНУТРИ КОМПАНИИ,  
ПОНИМАЕТ, КАК ВАЖНО ИЗ  
СОТРУДНИКА ВЗРАСТИТЬ  
ПОДЛИННОГО АДВОКАТА  
БРЕНДА.

было принято решение бороться со сливами изнутри (однажды «КоммерсантЪ» получил некую информацию от сотрудников компании, мимо пресс-атташе холдинга). Оказалось, что сливала информацию сотрудница на испытательном сроке, предоставляя СМИ конфиденциальную информацию по собственной инициативе.

Здесь как раз идет речь о репутации как о нематериальном активе компании, но который может существенно повлиять на ее капитализацию. Акции Mail.ru Group торгуются на бирже. Любая информация – как положительная, так и отрицательная, может увеличивать или уменьшать стоимость компании. Не будет преувеличением сказать, что работа PR-департамента напрямую влияет на стоимость акций компании. Именно пресс-службы публичных компаний придерживаются своих правил игры: в отличие от среднего и малого бизнеса, компаниям – «голубым фишкам» иногда гораздо важнее, чтобы на какую-то конкретную тему до правильного момента публикации вообще не выходили.

Можно с уверенностью сказать, что пресс-служба компании является такой же властью в компании, как и топ-менеджмент. С помощью информационного поля вокруг компании можно возвысить бизнес и полностью его разорить. В основе каждого шага PR-специалиста лежит точный расчет и профессиональная интуиция.

*Источники, используемые в материале:*

*Публикации газеты «КоммерсантЪ» и siliconrus.ru*

*Маркетинговый толковый словарь*