

УДК 338.24

ББК 3305

К 78

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Московского государственного технического университета ГА

Рецензенты: канд. филол. наук, доц. М.Г. Белоусов (МГТУ ГА)
канд. филос. наук, доц. С.Н. Чухлеб (РГТЭУ);

Краснянский Д.Е.

К 78 Основы репутационного менеджмента: тексты лекций. - М.: МГТУ
ГА, 2015. – 40 с., лит.: 14 наим.

ISBN 978-5-86311-982-3

В пособии рассматриваются понятия «репутация», «авторитет», «имидж», история создания репутационного менеджмента, а также технологии репутационного менеджмента, применяемые в разных сферах деятельности.

Данное учебное пособие издается в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Основы репутационного менеджмента» по учебному плану для студентов III курса направления 42.03.01 (031600) очной формы обучения.

Рассмотрено и одобрено на заседаниях кафедры 24.03.15 г. и методического совета 24.03.14 г.

ББК 3305

Св. тем. план 2015 г.

поз. 43

КРАСНЯНСКИЙ Дмитрий Евгеньевич

ОСНОВЫ РЕПУТАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тексты лекций

Редактор Г.В. Токарева

Подписано в печать 09.06.15 г.

Печать офсетная
2,33 усл.печ.л.

Формат 60x84/16
Заказ № 2015/

2,07 уч.-изд. л.
Тираж 100 экз.

Московский государственный технический университет ГА

125993 Москва, Кронштадтский бульвар, д. 20

Редакционно-издательский отдел

125493 Москва, ул. Пулковская, д.6а

ISBN 978-5-86311-982-3

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ» (МГТУ ГА)**

**Кафедра связей с общественностью
Д.Е. Краснянский**

**ОСНОВЫ
РЕПУТАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Тексты лекций

Москва-2015

ОТ АВТОРА

Репутационный менеджмент является видом социального управления, который появился благодаря складыванию современной цивилизации и формированию развитой конкурентной рыночной экономики. Конечно, репутация – это феномен, который имеет свои корни в любом человеческом коллективе. И в таком аспекте можно говорить о ее длительном сроке существования, фактически с момента появления на нашей планете первых человеческих обществ. Но в строгом научном смысле о феномене репутации и проблем с ней связанных можно говорить начиная с XIX века. В XX веке актуальность рассматриваемой темы становится очевидной не только для профессионалов в сфере бизнеса, политики и науки, но и среди обывателей.

Что такое репутационный менеджмент? Это совокупность методов, технологий, средств, позволяющих осуществлять управление репутацией. В современной экономике расходы на поддержание и развитие репутации рассматриваются как инвестиции, которые увеличивают акционерную стоимость компании или «вес» политического деятеля, общественной организации, общественного комьюнити или просто любого публичного человека.

Понятное дело, что наибольший интерес в сфере репутационного менеджмента испытывает бизнес. И это не случайно. В современном мире сфера экономики подверглась существенным изменениям. Если до недавнего времени любая коммерческая организация оценивала свою успешность, ориентируясь на величину получаемой прибыли, сегодня этот критерий уже не работает. Рыночная стоимость современной компании может быть существенно выше ее балансовой стоимости за счет нематериальных активов, важнейшим из которых выступает деловая репутация. В основе деловой репутации лежит информация о реальных качествах и достоинствах организации и ее руководителей. Благодаря такой устойчивой позитивной информации положение компании остается стабильным несмотря на изменчивость и непредсказуемость рыночной ситуации.

Кроме того, в условиях обостренной рыночной конкуренции крайне важно как можно быстрее делать выводы о предпринимательской стратегии и деловая репутация позволяет резко сокращать необходимое время для принятия бизнес-решений. Таким образом, деловая репутация и репутационный менеджмент становятся очень эффективным инструментом конкуренции.

В свое время Уоррен Баффет, один из самых успешных инвесторов и гуру современного бизнеса, сказал: «Если из-за вас фирма потеряет деньги, я постараюсь вас понять. Но если будет потеряно доброе имя фирмы, я буду беспощаден». Потерянные деньги можно снова заработать, предпринимательство – это рискованная деятельность. Сегодня ты в выигрыше,

завтра – в убытках. Но изменив стратегию, поменяв тактику – все можно изменить. Но при потере репутации крах бизнеса неизбежен!

Жизненно важным условием процветания компании становится необходимость постоянно формировать и направлять целевым аудиториям нужные информационные потоки. В этом состоит ядро управления репутацией.

Все указанные мировые тенденции справедливы и применительно к российскому обществу. Хотя их проявление у нас имеет свои особенности. Первая особенность: периферийность нашего общества и российской экономики. Вторая – переход к рыночным отношениям сопровождается радикальной перестройкой не только экономических и политических структур общества, но и структуры социальной, затрагивающей как многочисленные слои и группы населения, так и каждого гражданина в отдельности. Серьезным изменениям и переосмыслению подвергаются система ценностей, авторитеты, установки, господствующие в обществе. Третья особенность – формирование гражданского общества в России и новой российской идентичности, которая через СМИ и СМК воздействует на феномен репутации. Четвертая – запаздывающий характер модернизации России. Вследствие чего все процессы и явления происходят в нашей стране с известным лагом во времени. Именно поэтому репутационный менеджмент в нашей стране стал актуальным только в конце 1990-х гг., а настоящего расцвета достиг лишь в начале XXI вв.

Данное пособие поможет разобраться в том, как и почему позитивная репутация сегодня становится важнейшим конкурентным преимуществом. Что предшествовало феномену репутации, какие существуют и как применяются репутационные технологии и инструменты, какие используются наиболее эффективные коммуникационные методы, которые применяют специалисты по репутационному менеджменту в самых разнообразных областях – начиная от укрепления репутации страны, региона, организации и заканчивая построением и продвижением персонального бренда и управления карьерой.

ТЕМА 1. ПОНЯТИЕ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ

Понятие «репутация», как и социальный феномен, который описывается этим термином, есть результат длительного цивилизационного и общественного развития. Источником и главной причиной формирования этого социального феномена стало складывание рыночного хозяйственного уклада, капиталистической системы и современного гражданского общества. Таким образом, если говорить про реалии Европы, все это стало создаваться с конца средних веков – XV–XVI вв., достигнув полного развития к XIX веку. Как указывается в словарях, под «репутацией» понимается: «reputation – общественное мнение о ком-либо; мнение о достоинствах или недостатках товаров, фирмы-производителя и т.п.»¹. Как становится ясным из определения, репутация помогает индивидам экономить в социальном взаимодействии, так как общественное явление репутация связана с таким понятием, как доверие, что позволяет сокращать во времени процесс формирования этого доверия. Функционирование современного общества и конкурентной рыночной экономики сегодня невозможно без существования данного социального феномена – репутации.

До того момента, когда репутация стала важной частью современного социума, ей предшествовала такая категория, как «авторитет». Это явление появилось еще на заре существования человека разумного – в эпоху первобытной культуры. Авторитет являлся ключевым механизмом в системе функционирования доминирования – фундамента иерархической структуры первобытных человеческих сообществ. Собственно, само слово «авторитет» происходит от латинского *auctoritas* – власть, сила. Словарь толкует авторитет как «общепризнанное значение, влияние или «вес», которым наделяются человек, группа, общественная организация, социальный институт; система взглядов благодаря определенным своим качествам, достоинствам, заслугам».² Как указывает Сальникова Л.С., «авторитет обозначает один из трех важнейших компонентов социальной власти наряду с силой и влиянием. Но если сила предполагает возможность применения насильственного принуждения, невзирая на сопротивление, то авторитет – это установленное и узаконенное право принимать решения и управлять действиями других людей в разных сферах человеческой деятельности. Именно поэтому существует много разных авторитетов, например, духовный, личный, профессиональный, служебный и т.д.»³ Все эти разновидности авторитетов порождаются, с одной стороны, симпрактической деятельностью общественного человека, а с другой, - конкретно-исторической эпохой, в которой данный человек живет. Однако, как справедливо заметили наблюдательные социологи, при всех различиях авторитеты имеют важный общий признак – они не задаются априори, а

¹ Кравченко С.А. Социологический энциклопедический англо-русский словарь. - М.: Руссо, 2002. - С. 354.

² Российская социологическая энциклопедия. М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА, 1998. - С.2.

³ Сальникова Л.С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии. - М.: Юрайт, 2013. - С. 8.

социально приобретаются, поэтому так или иначе своими корнями уходят в образ жизни, культуру предыдущих поколений.

Особо ценный вклад в анализ генезиса авторитета в обществе внес М. Вебер, который провел сравнение культурно-исторических типов разных обществ и выделил три соответствующих им идеальных типа власти и связанных с ними три типа авторитетов: традиционный авторитет, харизматический авторитет, легальный авторитет.

Традиционный авторитет – это авторитет, который формируется в недрах демосоциора или геосоциора, самых первых и изначальных формах человеческого общества. Авторитет данного типа базируется на передаче исторически устоявшихся норм и ценностей культуры, главной «силовой линией» здесь является механизм традиции.

Харизматический авторитет – основан на вере в сверхъестественные личные или персональные качества индивида. Харизма лидера является тем «магнитом», который заставляет людей следовать и подчиняться авторитету данного типа. Сам феномен харизмы крайне сложен. Он формируется из рациональных компонентов, эмоциональных и иррациональных. В результате происходит безоговорочное признание и преданность харизме лидера, вплоть до приписывания ему сверхъестественных качеств. Харизматический авторитет рождается не в стабильных обществах и спокойные периоды истории, а в переломные моменты жизни общества или социума. Главной «силовой линией» здесь является феномен харизмы.

Легальный авторитет – провозглашаемый силой формальных законов общества. Он возникает только в таком обществе, где есть механизмы и структуры, которые создают осознанные убеждения в целесообразности, разумности и правильности властных органов и предполагает существование правового сознания и правового государства.

Во многом традиционный и харизматический авторитет утверждаются и поддерживаются через аппарат насилия государства или протогосударственных образований, репрессивную функцию потестарной или политической власти. Легальный тип авторитета поддерживается силой рыночных отношений или как говорил Ф. Бродель «силами обмена».

Для простого человека понятия «авторитет» и «репутация» во многом являются синонимами. Но из выше приведенного анализа становится очевидно, что феномен авторитета возникает намного раньше, чем явление репутации, и к тому же они имеют разный генезис. Можно сказать, что репутация обязательно включает в себя авторитет, который выступает необходимым фундаментом, «первым этажом» репутационного феномена.

Ряд исследователей прослеживают связь между понятиями «репутация» и «честь». Честь – это термин, отражающий положение человека в обществе, а также обозначающий субъективное чувство уважения, возникающее в связи с таким положением. Социальная репутация является важной характеристикой во

многих обществах, так как связана с представлениями об этике и отношении социального окружения к индивиду.

Возникший в конце средних веков в Западной Европе капиталистический хозяйственный уклад привел к существенной трансформации западноевропейского общества и европейского человека. Общество капитализма характеризуется рационализацией социальных отношений, в результате чего значимыми становятся не только богатство, собственность на средства производства или социальная позиция в общественной иерархии, но и образование, профессиональное мастерство, деловая активность, моральные качества индивида – все те качества, которые абсолютно необходимы для благоприятной деловой репутации. А значит и для достижения экономического преуспевания.

Капиталистический хозяйственный уклад – это не «открытие» Западной Европы XVI-XVII вв., такого рода системы периодически возникали в истории человеческой цивилизации, но до Европы XVI века, все эти системы были крайне хрупкие и нестабильны. Решающим условием, которое трансформировало капитализм в крайне устойчивую систему, стал протестантизм. Важнейший вклад в объяснение этого процесса внес Макс Вебер. В своей работе «Протестантская этика и дух капитализма» он выявил, как религиозный этос, в данном конкретном случае – протестантский, привел к укоренению и стабильности капиталистического уклада. Протестантская этика возвела предпринимательский успех индивида в религиозное призвание, более того, любую качественную и ответственную профессиональную деятельность она тоже трактовала как призвание, являющееся маркером спасения в этом мире. В результате комплекс убеждений и ценностей, которого придерживались первые капиталисты Запада, М. Вебер назвал духом капитализма.

Как несложно убедиться, ядро этого духа составляло именно то, что мы сегодня называем деловой репутацией. Это – честное отношение к труду, предприимчивость, дисциплинированность, трудолюбие, верность слову, усердие, ответственность. С позиции современного общества эти качества являются по-прежнему важными в создании позитивной репутации предпринимателя, хотя сегодня вне всякого сомнения религиозные одежды капиталистической этики уже не являются определяющими для многих современных индивидов.

Особо необходимо подчеркнуть, что репутация является крайне необходимой в ситуации неопределенности, а такие ситуации постоянно воспроизводятся в конкурентной рыночной экономике. В таких случаях репутация позволяет участникам рынка получать лучшие условия, лучшие возможности и прочие преимущества за счет своего высокого репутационного капитала.

Особо важна деловая репутация для крупных, сложных, глобальных корпораций, например Майкрософт, Эппл, Кока-Кола, Макдональдс, Шелл,

Газпром, Лукойл и т.д., так как такие компании постоянно сталкиваются с ситуациями неопределенности, обусловленными переплетающимися взаимоотношениями между их структурными единицами.

Формирование и распространение авторитетов было бы невозможно без средств массовой коммуникации, ибо развитие социальных отношений предполагает трансляцию на широкие слои общества определенных норм, идеалов, формирующих эти авторитеты. Современные социологи считают, что современный мир вступил в эпоху тотальной взаимосвязи, когда люди независимо от места жительства являются участниками единого информационного миропорядка. Не случайно с 1980-х гг. стали выделять глобализацию как ведущую тенденцию современного мира.

В результате бурного развития информационно-коммуникационных технологий, особенно после Второй мировой войны, возникшие и охватившие громадные аудитории средства коммуникации (радио, телевидение, интернет) привели к ситуации, когда границы между формами и каналами коммуникаций уже не столь явственны как прежде. Благодаря Интернету современные массовые коммуникации тесно связаны со многими аспектами нашей социальной деятельности и оказывают решающее влияние на общественное мнение, мировоззрение и систему ценностей любого общества.

Репутация, также являясь средством коммуникации, сама формируется и развивается с помощью средств массовой информации. В этом плане полезно исследование П. Бурдьё, который анализируя факторы, влияющие на мотивы и действия людей, предложил классификацию видов власти и капитала: экономический, культурный, социальный, символический. Как нетрудно заметить символический капитал в большей своей части и является собой феномены репутации и авторитета. В числе факторов символического капитала Бурдьё включил имя, известность, престиж, социальный статус человека. Символический капитал, говорит П. Бурдьё, это своего рода кредит доверия, данный обладателю этого капитала обществом. Если демонстрировать и наращивать этот капитал, можно конвертировать его в экономический и социальный капиталы, т.е. добиться материального успеха и признания. Кстати говоря, специалисты в области PR и консалтинга активно используют этот принцип конвертации капиталов. Поскольку главное поле их работы – массовые коммуникации, которые осуществляют связь между социальными субъектами, PR-специалистам важно выявить общие интересы и представления, господствующие в обществе, и тем самым достичь взаимопонимания. Как известно, еще с XIX в., когда именно такую формулировку профессиональной сферы Public Relations дал Джефферсон, эта деятельность получила название «связи с общественностью». Именно PR-коммуникации играют ключевую роль в формировании авторитета и репутации, соответственно PR-специалисты с помощью коммуникационных технологий работают над созданием позитивной деловой репутации компании, которая в дальнейшем будет конвертироваться в успешное развитие бизнеса.

Особо важным моментом для актуальности темы деловой репутации сегодня является то обстоятельство, что в последние два десятилетия произошло изменение парадигмы бизнеса в условиях информационного общества. В результате появления постиндустриальных структур в США, Японии и странах Западной Европы сложилось постиндустриальное общество, где основным средством производства становится квалификация сотрудников. В этом смысле средства производства принадлежат самому работнику, поэтому ценность сотрудников для компании резко возрастает. Все более распространенной становится горизонтальная модель управления, при которой корпорации переходят от централизованной иерархической системы к иерархическо-сетевой структуре с повышением самостоятельности и независимости сотрудников. Таким образом, мало-помалу преодолевается господство экономики (производство материальных благ) над людьми и основной формой жизнедеятельности становится развитие человеческих способностей.

Еще необходимо отметить тенденцию глобализации, которая оказывает существенное влияние на развитие и прогрессирование феномена деловой репутации. Общая логика глобализационных процессов приводит к следующей ситуации: глобализация рынков в международном масштабе ведет к изменению отраслевых структур экономики, что вызывает необходимость в сегментации рынков, результатом чего становится неизбежная сегментация СМИ. Итогом развития этих тенденций стало появление новой парадигмы бизнеса, согласно которой рыночная стоимость успешной компании теперь определяется не только и не столько ее материальными активами, а суммированием материальных и нематериальных активов, записанных на балансе компании. В результате стоимость компании может быть во много раз больше, чем стоимость ее материальных активов, за счет доли нематериальных, важнейшим из которых как раз и является деловая репутация. Ее можно рассматривать как эффективный инструмент капитализации бизнеса, а также одно из решающих преимуществ в рыночной конкуренции. В-третьих, деловая репутация как и всегда сохраняет свою функцию «якоря», позволяющего сохранять компании стабильность в сложных рыночных условиях.

Контрольные вопросы

1. Что означает слово «репутация» в своем первоначальном смысле?
2. Как связаны понятия «репутация» и «авторитет»?
3. М. Вебер о типах общества и связанных с ними типах авторитета.
4. Реформация, «дух капитализма» и генезис репутации.
5. Репутация как средство коммуникации.
6. Оформление понятия «деловая репутация».
7. Материальные и нематериальные активы предприятия.
8. Социология постмодерна и трансформация взглядов на принципы и ценности репутационной сферы.
9. Принципы управления репутацией.

ТЕМА 2. ПАРАМЕТРЫ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ

В силу того, что в условиях современных глобальных рынков организации постоянно сталкиваются с ситуациями неопределенности, которые обусловлены сложными, переплетающимися взаимоотношениями между хозяйствующими структурами, все это приводит к резкому росту значения деловой репутации в хозяйственной практике. Когда участники рынка не знают, какие их действия будут наиболее эффективными, деловая репутация партнеров становится для них особенно значимой, она превращается в важный ориентир в бизнесе, позволяющий экономить время и ресурсы в деловом взаимодействии. Деловая репутация аккумулирует целый комплекс конкурентных преимуществ, которые вносят весомый вклад в капитализацию бизнеса. Что это за преимущества?

Во-первых, **психологические преимущества**. Их суть: при хорошей репутации быстрее возникает доверие. При негативной репутации взаимодействие сокращается до минимума. Это ориентир в ситуациях неопределенности. Появляется дополнительная психологическая ценность продукции, компании, личности. Сокращается риск при покупке. Помощь в выборе между похожими товарами и услугами.

Во-вторых, **маркетинговые преимущества**. Их суть: сохранение и расширение круга лояльных клиентов. Облегчение продвижения новых продуктов и брендов. Упрощение вхождения в новые регионы. Сокращение расходов на рекламу. Повышение эффективности рекламных кампаний.

В-третьих, **рыночные преимущества**. Их суть: привлечение выгодных деловых партнеров. Рост авторитета в деловом сообществе. Признание в профессиональном сообществе. Интерес инвесторов. Льготное кредитование. Стабильное конкурентное преимущество. Устойчивость во время кризисов.

В-четвертых, **социальные преимущества**. Их суть: позитивное общественное мнение. Авторитет во властных и госструктурах. Предпочтение при получении госзаказов. Участие в значимых социальных проектах.

В-пятых, **корпоративные преимущества**. Их суть: рост эффективности труда. Повышение лояльности сотрудников. Сплочение коллектива. Привлечение более квалифицированных специалистов. Высокая мотивация сотрудников.

Доверие к компании придает особую психологическую ценность ее продукции. Именно на этой основе существует и активно используется механизм брендинга. Суть бренда именно в этом и состоит: производится товар или услуга, но люди приобретают счастье, красоту, успех, мечту или престиж. Еще Вильфред Парето указал, что преимущества доброго имени компании (товара, услуги) могут быть описаны законом 20/80, согласно которому 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий дают 20% результата. Если говорить о маркетинге, то 20% лояльных клиентов приносят компании 80% прибыли. А если мы задумаемся, что формирует лояльность

потребителей, то поймем, что в ее основе лежит преданность бренду. В общем и целом можно резюмировать, что описанные выше преимущества деловой репутации конвертируются в дополнительные денежные потоки, что приводит к капитализации бизнеса.

PR-специалисты и, в особенности специалисты по управлению деловой репутацией, придерживаются краеугольного принципа, что деловая репутация не является ни морально-этическим понятием, ни абстрактным принципом, ни позитивным императивом. Это, в первую очередь, экономическая категория, которая может и должна оцениваться в конкретных денежных единицах. Иными словами, деловая репутация – это вполне осязаемая, выраженная в денежных единицах цена, которую можно и нужно подсчитывать, чтобы, к примеру, узнать экономическую эффективность позитивной деловой репутации или затрат на нее.

Чтобы подсчитать цену деловой репутации, необходимо воспользоваться **понятием «гудвилл»**. Существуют разные формулировки этой категории, но если попытаться их обобщить и вычленить основные моменты, то можно сказать, что «гудвилл» - это разница между ценой материальных активов компании, выставленных на продажу, и ценой ее приобретения.

Если обратиться к американским источникам, то можно указать, что американские оценщики включают в понятие «гудвилл»: престиж и авторитет компании, известность компании, обширная база лояльных клиентов, проверенная сеть поставщиков и деловых партнеров, географическое местонахождение, номенклатура производимой продукции, узнаваемость торговой марки, отработанные каналы сбыта продукции.⁴ Самое главное, что современные международные стандарты бухгалтерской отчетности учитывают гудвилл отдельной строкой в балансе. Это позволяет утверждать, что доля деловой репутации в оценке стоимости известных международных западных компаний достигает 80%.

В настоящее время и отечественный деловой мир развивается в сходном направлении. Это находит свое отражение и в деятельности отечественных регулирующих государственных инстанций и практике экономических реформ. Например, в 2009 году Банк России ввел с января новое для российских стандартов бухучета понятие «деловая репутация». Согласно разъяснению Банка России, под деловой репутацией понимается разница между ценой, уплаченной банком-покупателем, и стоимостью чистых активов приобретенного банка или предприятия. Если покупка совершается с премией, т.е. объект покупается дороже, чем оцениваются его чистые активы, разница будет отражена как положительная деловая репутация и учтена в составе нематериальных активов. Если сделка совершается с дисконтом, то возникающая отрицательная деловая репутация расценивается как скидка с

⁴ Сальникова Л.С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии. - М.: Юрайт, 2013. - С. 33.

цены продавца из-за наличия у него недостатков и в результате относится на доходы банка-покупателя. Показатели прибыльности банка-покупателя улучшаются в любом случае, вне зависимости от того, дешево или дорого он совершил сделку.

Когда следует оценивать гудвилл? Наиболее часто такая потребность возникает во время купли-продажи предприятий. Бизнес – это не только учтенные на балансе основные средства и другое имущество, но и умелое управление, рациональная организационно-хозяйственная структура, постоянные покупатели, отработанная логистика, установленные деловые связи, обученный персонал и многое другое, что в совокупности и дает стабильный доход. Именно поэтому владелец бизнеса заинтересован получить за него больше, чем суммарная оценка материальных активов предприятия. Покупатель же, естественно, желает знать, за что он платит деньги, если ему предлагают цену, намного превышающую стоимость материальных активов бизнеса.

На сегодня существуют разные методы расчета гудвилл, которые используются для оценки величины позитивной деловой репутации. Эксперты спорят, какой из этих методов является наиболее адекватным, универсальным и надежным.

Метод сравнения продаж. Принцип расчета показателя «гудвилл» здесь предельно прост. Стоимость компании с учетом ее гудвилл определяется путем сравнения со стоимостью аналогичной компании. Этот метод очень хорош, когда есть большая сравнительная база для статистики по разным отраслям хозяйства. Если рынок находится на фазе подъема, то идет много сделок купли-продажи и выяснить стоимость компании не составит много труда. Правда, когда рынок находится в фазе спада или рецессии, покупок/продаж мало или нет совсем и тогда получить адекватные цифры по стоимости бизнеса и величине гудвилл весьма затруднительно.

Затратный или имущественный метод. Он учитывает все затраты, которые потребуются на создание аналогичной компании. Этот метод хорошо себя оправдывает, когда речь идет о капиталоемких производствах с большой долей материальных активов. Если же компании имеют большую долю нематериальных активов в структуре баланса, данный метод себя оправдывает намного хуже.

Доходный метод. Он основан на прогнозе будущих денежных доходов и возможных рисков. Чистый денежный поток – это разница между притоком и оттоком денег за определенный промежуток времени. Большой плюс этого метода – для любого инвестора или покупателя текущая прибыльность бизнеса – один из главных критериев оценки бизнеса. Слабым местом данного метода является то, что далеко не всегда можно спрогнозировать рыночную ситуацию даже в краткосрочной перспективе.

При анализе деловой репутации организации важно помнить, что она не может быть безупречной в глазах всех граждан без исключения, ибо не

существует универсального набора достоинств, который удовлетворяет всех людей. Можно говорить о деловой репутации конкретного политика, человека, компании, сложившейся в определенном сегменте рынка или политического пространства или общественном мнении. В результате аудиторией этой репутации будут вполне конкретные узкие группы (слои, страты) социума. Поэтому при построении или работе с репутацией необходимо сегментировать социальные группы и определить различные наборы индивидуальных ценностей и авторитетов, присущих каждой из них. Только после такой работы имеет смысл транслировать на определенную целевую группу тот набор качеств и преимуществ данного объекта, который будет воспринят аудиторией позитивно.

Так как невозможно угодить всем сразу, правильнее сосредоточиться на тех социальных группах, которые наиболее важны для организации и чье одобрение и признание являются непременным условием успеха. Чтобы определить эти группы, следует выяснить, какого рода отношения их связывают с организацией и как они влияют на убеждения и ощущения этих групп, касающиеся данной организации. Данная информация позволяет организации разговаривать с каждой целевой аудиторией на ее языке, учитывая ее предпочтения и ожидания.

Специалисты в области управления репутацией и PR выделяют четыре важнейшие группы целевых аудиторий: нормативные, функциональные, диффузные группы и потребители.

Нормативные группы. Они устанавливают для деятельности организации общие законы и правила, а также производят оценку этой деятельности. К этой группе относятся правительственные учреждения, органы власти, регулирующие органы, общественные организации, деловые и профессиональные объединения. Сейчас, например, одними из важнейших нормативных организаций для мировой экономики являются международные рейтинговые агентства, такие как Standartand Poors, Moody*s. Это – ключевые институции, которые позволяют эффективно функционировать мировой экономике. Нормативные группы существуют и внутри организаций. К примеру, совет директоров управляет деятельностью компании, поэтому, завоевав благосклонность этой социальной группы, можно рассчитывать, что надежный фундамент деловой репутации данной компании заложен.

Функциональные группы. Они непосредственно воздействуют на все аспекты повседневной деятельности организации, способствуя развитию производства и улучшая обслуживание клиентов. К этим группам относятся те, с кем организации приходится сталкиваться каждый день: сотрудники, поставщики, дистрибьюторы, розничная торговля, сервисные организации, рекламные и маркетинговые агентства, юридические и консалтинговые фирмы. Именно они формируют общественное мнение о компании и распространяют его потом по всему деловому сообществу. Ключевой функциональной группой

являются сотрудники. Так как именно от них зависит как эффективность и продуктивность работы компании, так и ее репутация.

Диффузные группы. Они проявляют интерес к организации в связи с защитой прав других членов общества, для которых важны такие понятия, как свобода информации, защита окружающей среды, равные возможности для трудоустройства, положение социально незащищенных граждан и т.п. То есть, речь идет о широкой общественности, которая представляет интересы различных слоев населения, среди которых найдется немало потенциальных клиентов компании, если та сумеет внушить им доверие. Очень важными представителями диффузной группы являются журналисты, поскольку именно они в решающей мере формируют общественное мнение. Если у организации нет позитивных коммуникаций со СМИ, то ей вряд ли удастся создать себе прочную репутацию.

Потребители. Они представляют крайне важную часть целевых аудиторий, однако, завоевать их доверие достаточно сложно ввиду их неоднородности. Маркетологи утверждают, что потребители покупают у организаций не товары или услуги, а решение своих проблем и удовлетворение своих потребностей. Это значит, что разные группы потребителей желают получить от организации различные варианты реализации своих притязаний, поэтому ее репутация для каждой группы потребителей своя.

Сложные переплетения коммуникаций и информационных потоков в современном обществе неизбежно порождают большое разнообразие во многом противоречивых мнений целевых аудиторий о компании. Для каждой из целевых групп требуется найти свои, особые аргументы в пользу деятельности организации, которые бы укрепляли ее авторитет. Именно поэтому при построении эффективных коммуникаций с разными целевыми аудиториями требуется выявить **компоненты репутации** и определить степень их влияния на те или иные социальные группы. Важнейшие компоненты репутации – это финансовые, рыночные, корпоративные, социальные.

Финансовые компоненты. Они оказывают решающее влияние на репутацию компании в глазах представителей нормативных и функциональных групп. Хотя и для представителей диффузных групп они тоже важны. Госструктуры, банкиры, инвесторы, сотрудники, поставщики уделяют повышенное внимание таким показателям работы компании, как ее финансовая стабильность, рентабельность, платежеспособность, надежность, прибыльность.

Рыночные компоненты. Эти компоненты формируют отношение потребителей к компании. Для потребителя как представителя ключевой целевой группы главным фактором является проверенное временем качество продукции и услуг. Приверженность потребителей к тому или иному бренду свидетельствует о стабильной позитивной репутации производителя. Как

утверждал Ф. Котлер, «бренд является хранилищем доверия, значимость которого возрастает по мере того, как умножается покупательский выбор».⁵

Реклама всегда ориентирована на конечного потребителя, она стремится создать внешний привлекательный имидж товара, за которым не всегда можно увидеть истинное лицо компании-производителя. И репутация компании, и ее бренд отражают позиционирование организации, ее уникальность и преимущества перед конкурентами. Не случайно репутацию называют корпоративным брендом организации.

Корпоративные компоненты. Они определяют как внешнюю, так и внутреннюю стороны репутации. Функциональные группы, и в первую очередь сотрудники компании, являются важной целевой аудиторией, так как, с одной стороны, они являются создателями и носителями репутации организации, с другой, – ее активными пользователями. Практически все элементы корпоративной культуры определяют репутацию компании не только в глазах своих сотрудников, но и представителей других функциональных групп.

Социальные компоненты. Эти компоненты деловой репутации оказывают едва ли не решающее влияние на авторитет современной компании, поскольку ее жизнедеятельность напрямую зависит от коммуникации с широкими общественными кругами: банками, инвесторами, партнерами, акционерами, клиентами, поставщиками, муниципальными и федеральными органами власти, представителями СМИ, потребителями, представителями гражданского общества. Главный смысл социальных компонент репутации – демонстрация социальной ответственности бизнеса перед внешними целевыми аудиториями.

Контрольные вопросы

1. Психологические преимущества хорошей деловой репутации.
2. Маркетинговые преимущества хорошей деловой репутации.
3. Рыночные преимущества хорошей деловой репутации.
4. Социальные преимущества хорошей деловой репутации.
5. Корпоративные преимущества хорошей деловой репутации.
6. Закон Парето или принцип 20/80.
7. Деловая репутация и лояльность сотрудников.
8. Слагаемые понятия «гудвилл».
9. Плюсы и недостатки разных методов расчета величины гудвилл.
10. Целевые аудитории репутации.
11. Компоненты репутации.

⁵Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. - СПб.: Нева, 2003. - С. 25.

ТЕМА 3. СОЗДАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ ОСНОВЫ РЕПУТАЦИИ

Деловая репутация – это слишком важное дело, чтобы пускать ее создание на самотек и спонтанное формирование. Как правильно заметили проницательные наблюдатели, что если сами компании не занимаются своей репутацией, то за нее это сделают конкуренты. Любые действия, любая коммуникация, так или иначе касающиеся компании, вносят вклад в ее репутацию. Естественно, что среди всей этой активности есть много случайной, недостоверной, а порой и клеветнической информации об организации. Все это стихийно накапливается и если компания специально этим не занимается, репутации наносится серьезный ущерб.

Что необходимо делать, чтобы взять эту ситуацию под контроль? Необходимо проводить осознанные и рациональные действия по формированию деловой репутации. В первую очередь в этой работе нужно изучить тот образ, который уже успел сложиться об организации, понять насколько он соответствует действительности. Получив возможно полную информацию о том, как воспринимают компанию окружающие, станет понятно, что и в каких направлениях требует изменений и коррекции. Для того чтобы выполнить эту задачу, служит **репутационный аудит**, технология, позволяющая получить информацию об общем восприятии компании.

Как уже отмечалось выше, внешние и внутренние целевые аудитории деловой репутации отличаются по своим ожиданиям и представлениям, поэтому подходы к анализу их мнения о компании тоже должны быть разными. Цели аудита внешних коммуникаций: получение информации для стратегического планирования и управления коммуникациями; выявление и описание существующего образа компании в представлении внешних целевых аудиторий; описание основных составляющих характеристик деловой репутации компании; отношения к ней разных целевых групп; выработка рекомендаций по управлению репутацией во внешних целевых группах.

Цели аудита внутренних коммуникаций: изучение особенностей восприятия компании ее сотрудниками; получение обратной связи от персонала; оценка отношения компании к запросам своих работников; оценка рабочей атмосферы в компании.

Репутационный аудит начинается с анализа внутренних документов компании. Какие документы должны быть исследованы? Миссия компании, маркетинговая политика, информационная политика, социальная политика, кадровая политика. Далее очень важно получить мнение о компании представителей целевых групп. Наиболее эффективно это можно сделать путем проведения экспертных опросов. Что это за целевые группы? Клиенты, поставщики, сотрудники, конкуренты, лидеры общественного мнения.

После анализа всей информации важно получить ответ на три ключевых вопроса:

1. Понимает ли компания ожидания своих основных целевых аудиторий?
2. Какие шаги она предпринимает в направлении этих ожиданий?
3. Рассказывает ли она о предпринятых шагах в СМИ?

Ответы на эти вопросы дают отчетливую картину, где каналы коммуникации между компанией и ее аудиториями работают неэффективно или вообще не работают.

Как показывает практика, обычно возникает три зоны коммуникационных разрывов:

1. Непонимание ожиданий.
2. Неправильные действия.
3. Плохое информирование.

Удачным инструментом оценки эффективности коммуникационной активности компании является международная методика Global Reputation Index. Она базируется на интегрированном подходе, включающем анализ присутствия компании в медиапространстве и опрос ключевых экспертов рынка, клиентов, партнеров. На основе полученных данных рассчитывается коэффициент репутации, который в комплексе с подробными результатами репутационного аудита позволяет оценить эффективность усилий компании в сфере коммуникаций. Обычно при расчете индекса оцениваются следующие факторы: конкурентная позиция на рынке, имидж, известность брендов, частота упоминаний в прессе, контекст упоминаний.

Методика расчета GlobalReputationIndex предполагает определение следующих индексов: **Индекса популярности**. Он оценивает известность компании отдельно для СМИ и широкой общественности и рассчитывается путем опросов среди населения и выявления частоты упоминаний в СМИ. **Индекс доверия**. Он определяется тоже отдельно для СМИ и широкой общественности и рассчитывается путем опросов населения и выявления тональности упоминаний в СМИ. Понятно, что у одной и той же компании эти индексы могут существенно различаться.

Репутационный аудит позволяет понять, благодаря замерам существующей репутации, насколько реальный репутационный профиль близок желаемому. Такое сравнение помогает наметить пути движения к идеальной модели, что и составляет суть управления репутацией. Результат репутационного аудита – первый PR-документ, позволяющий выстраивать эффективные информационные каналы и транслировать по ним позитивный образ компании. Результатом чего является капитализация бренда, внимание СМИ, лояльность клиентов и расширение бизнес экспансии.

Важным и ценным регулярное проведение репутационного аудита становится тогда, когда публичность компании приобретает «стоимостный» смысл. Особенно важно это для компаний, чьи акции котируются на биржах, или тех, которые стремятся выйти на IPO. Естественно, это является жизненно

необходимо для компаний, бизнес которых базируется на доверии клиентов: банки, страховые, аудиторские, консалтинговые компании и т.п.

Особо следует осветить вопрос об идеальном профиле репутации. То есть речь идет о репутации, которая наиболее приемлема для всех целевых групп аудитории компании и является полностью сбалансированной, позволяющая решать ключевые бизнес-задачи. Разные эксперты предлагают для конструирования идеального профиля репутации компании следующую технологию. Отбираются эксперты, которые методом арбитража выявляют факторы идеальной репутации, чаще всего среди таковых упоминают следующее: хорошие финансовые показатели компании, успешность бизнес-развития, эффективность менеджмента, качество продуктов и услуг. Это так называемые «жесткие» факторы, имеющие непосредственное отношение к бизнесу компании. «Мягкие» факторы: этика ведения бизнеса и внешний имидж компании, кадровый потенциал, информационная деятельность компании, имидж компании как идеального работодателя, социально ответственное поведение.

Репутационный аудит позволяет сделать срез общественного мнения о компании в определенный момент времени, это такая моментальная фиксация репутационного профиля компании. Однако такое одноразовое мероприятие явно недостаточно, чтобы оценить репутационные активы предприятия в регулярном режиме. Эти активы формируются в результате каждодневного управления репутацией, т.е. рационального отбора, структурирования, целенаправленного использования информации о компании, формируя тем самым, благоприятное информационное пространство вокруг нее.

Так как современный мир – это мир информационных технологий, конкурентные преимущества в бизнесе во многом связаны с информационной составляющей. Грамотно выстроенные коммуникации между компанией и обществом – это важный ресурс повышения стоимости бизнеса. Эти задачи имеют технологический характер реализации и решаются с помощью современных информационных технологий.

Управление репутацией – это управление информационным пространством, сложившимся вокруг организации. Как такая работа осуществляется? В первую очередь налаживается **регулярный мониторинг СМИ**. Чем крупнее и влиятельнее компания, тем чаще она оказывается в поле зрения журналистов. Именно благодаря активности СМИ и создается деловая репутация компании. Регулярный мониторинг СМИ позволяет решать следующие задачи: получать точное представление о том, где, как и почему в СМИ искажается или замалчивается информация о компании или персоне, повышать эффективность работы с профильным журналистским пулом, формулировать ключевые направления коммуникационной активности на этапе ее разработки или корректировки, корректировать реализуемую маркетинговую и коммуникативную стратегии, оценивать эффективность PR-деятельности

компании, получать информацию о поведении или стратегии конкурентов на рынке.

Мониторинг СМИ позволяет провести как количественный, так и качественный анализ информационного пространства. Типы применяемого анализа: а) количественный - фиксируется количество и динамика упоминаний и охват аудитории по формуле $P=A*B*C$, где А – количество публикаций в издании; В – тираж издания; С – количество читателей на один экземпляр издания; б) качественный - параметры фиксации здесь контекст и эмоциональная подача, где тон публикаций оценивается по формуле $T=D*E*F$, где D – нейтральные публикации; E – позитивные; F – проблемные.

Тематика мониторинга зависит от цели, которую он преследует. Чаще всего это или медиаанализ ситуации в отрасли или текущий образ компании в СМИ. Не менее важным моментом является вопрос о том, какие сферы деятельности компании охватывает мониторинг, поскольку внутренняя и внешняя коммуникационная среда компании существенно отличается друг от друга и имеют разные параметры медиаисследования. Для проведения любого мониторинга необходимо задать два основных критерия: целевые СМИ и ключевые слова поиска. Важен и такой момент – как регулярность мониторинга. Крупные компании проводят ежедневный мониторинг, результатом которого становится пресс-клиппинг. Ежедневный мониторинг служит базой для еженедельных и ежемесячных отчетов.

На базе полученного анализа публикаций можно оценить **медиа репутацию компании**. Такое исследование подразумевает создание следующих этапов: **информационного профиля**, который включает структуру информационных поводов и основных тем, из которых состоит актуальный образ компании; **медиапрофиля**, представляющего собой рейтинг различных источников (СМИ, эксперты, блогеры, журналисты, лидеры мнений), которые вносят заметный вклад в формирование образа компании; **репутационной карты**, представляющей собой сравнение сложившейся в СМИ репутации компании с репутацией конкурентов с учетом значимых параметров для компаний данного типа.

Отечественные исследовательские компании, к примеру, «Медиалогия» предлагают для оценки медиа репутации индекс информационного благоприятствования, который отражает не только количественное, но и качественное присутствие компании в информационном поле. В качестве параметров, на которых вычисляется этот индекс, используются: влияние СМИ, заметность сообщения, яркость упоминания компании, частота цитирования, тональность упоминания в СМИ и многие другие.

Полную информационную картину представленности компании в медиaprостранстве может дать только проведение еще одного исследования – **коммуникационного аудита**. Он представляет собой подробный мониторинг и анализ всесторонней информации о компании, полученной от нее самой. Для получения информации используют разные открытые источники, помимо

СМИ. В стандартный набор этих источников входят: анализ внутренних документов компании, опрос сотрудников, экспертный опрос, углубленное интервью с руководством компании.

После получения исходной информации о компании посредством репутационного аудита, мониторинга СМИ и коммуникационного аудита, предстоит создать основу репутации. То есть убедительную историю организации, в которой она выглядела бы сильной, успешной, динамичной, устремленной в будущее. На языке профессионалов такая история называется «**легендой**». Не правильно думать, что «легенда» - это красивая сказка, не имеющая никакого отношения к реальности. Наоборот, в ней не должно быть ни одного слова неправды. Любая ложь рано или поздно вскрывается, что неизбежно нанесет репутационный вред. С другой стороны, образ преуспевающей компании не предполагает акцентирования внимания на неудачах и слабостях. Как следует поступать в таком случае? Секрет успеха – в интерпретации фактов, ситуаций и обстоятельств.

В любой крупной компании регулярно происходят разные события, но их оценка у разных аудиторий может быть совершенно непохожей. Вот тут и возникает необходимость управления информацией, что предполагает установку определенных информационных фильтров, чтобы огласке предавались только сведения, которые работают на репутацию. При этом для всех целевых аудиторий должна быть выработана единая версия «истории успеха», только тогда вокруг компании будет складываться желаемое информационное поле.

Поставленной задачи можно добиться с помощью правильно сформулированных **«ключевых сообщений»**. Именно они описывают самые важные преимущества компании, ее продукта, услуг и т.д. Это сообщение может быть сжато до размера одной фразы или даже одного слова. Ключевые сообщения предназначены для использования в разных форматах. Именно из них готовятся тексты как для размещения в СМИ (PR-тексты), так и чисто журналистские материалы.

Для разработки «легенды» необходимо найти такое ключевое сообщение, которое бы позволило сделать главный акцент на тех достоинствах компании, которые составляют ее гордость. Наиболее типовые ключевые сообщения: 1. Мы гордимся своим руководителем. 2. Мы гордимся своей командой. 3. Мы гордимся своей продукцией. 4. Мы гордимся своими достижениями. 5. Мы гордимся нашими финансовыми показателями.

Таким образом, создавая «легенду» компании, не стоит утаивать те негативные факты, которые рано или поздно могут стать достоянием гласности. Открытость и честность компании в коммуникациях только повысит уважение к ней.

Далее необходимо постоянно и регулярно транслировать информационные сообщения, в которых упоминается компания, ее продукты, руководство, события и т.д. в адресном и структурированном виде. Для организации этого

процесса необходим особый алгоритм. Параметры его задает информационная политика компании, которая призвана организовать процесс трансляции различным аудиториям сведений о значимых корпоративных действиях, событиях и результатах деятельности компании. Главный принцип информационной политики – обеспечить полноценность и равнодоступность информации всем заинтересованным лицам: акционерам, регулирующим и надзорным органам, сотрудникам, представителям СМИ, финансовому сообществу и инвесторам, общественным организациям и широкой общественности.

При разработке информационной политики компании учитываются следующие важнейшие моменты: защищенность информации, единая позиция, круг спикеров, достоверность, оперативность и регулярность, доступность.

Контрольные вопросы

1. Зачем организации требуется репутационный аудит?
2. Цели аудита внешних коммуникаций.
3. Цели аудита внутренних коммуникаций.
4. Методы сбора информации для репутационного аудита.
5. Главные вопросы репутационного аудита.
6. Участники экспертных опросов.
7. Типичные зоны коммуникационных разрывов.
8. Инструменты оценки эффективности коммуникационной активности компании.
9. Что такое и как рассчитывается коэффициент репутации?
10. Методика Global Reputation Index.
11. Что показывает индекс популярности?
12. Что определяет индекс доверия?
13. Идеальный профиль репутации: приоритетные факторы репутации (жесткие) и прочие факторы репутации (мягкие).
14. Мониторинг СМИ – что это такое?
15. Типы анализа СМИ.
16. Пресс-клиппинг как результат мониторинга СМИ.
17. Способы оценки медиарепутации компании.
18. Информационный профиль, медиапрофиль, репутационная карта как этапы анализа медиаактивности.
19. Цели и задачи коммуникационного аудита.
20. Разработка «легенды» как основа формирования репутации организации.
21. Стандартные ключевые сообщения, используемые для «легенды».

ТЕМА 4. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИЕЙ КОМПАНИИ

Несмотря на то что в современном мире существует огромное количество каналов коммуникации, СМИ остаются самым влиятельным источником информации, а следовательно, важнейшим инструментом формирования деловой репутации. В то же время СМИ – одна из ключевых целевых аудиторий репутационного менеджмента, с которой необходимо выстраивать долгосрочные эффективные коммуникации. Именно поэтому взаимодействию со СМИ как с важнейшей целевой аудиторией посвящен особый раздел PR, который называется **mediarelations**. Он включает коммуникационные технологии, с помощью которых можно инициировать большое количество бесплатных публикаций в СМИ, что гарантирует компании постоянное присутствие в информационном пространстве. Плодотворная работа с журналистами невозможна, если не выстроены стабильные двусторонние отношения журналист – PR-специалист. Чтобы они состоялись, необходимо, чтобы каждая сторона четко понимала и осознавала потребности, цели, задачи обеих сторон взаимодействия. И журналист, и PR-специалист являются участниками медийного бизнеса. Они работают с информацией и людьми, используя конкретные коммуникационные технологии с целью воздействия на общественное мнение.

В то же время их активность в медиапространстве существенно различается с точки зрения целей, функций и содержания деятельности. Журналист отражает факты и реалии реальной жизни, PR-специалист оперирует в пространстве СМИ, событие журналиста интересует то, которое произошло, PR-специалиста - инициированное событие, журналист делает акцент на необычном, новом, скандальном, значимом, PR-специалист – занимается интерпретациями. Для журналиста требуется максимальная публичность, для PR-специалиста – минимальная. Заказчиком журналиста является общество, PR-специалиста – клиент. Журналист информирует о новости, PR-специалист – создает новости.

Для плодотворной работы с журналистами PR-специалист выстраивает определенную технологию работы: в первую очередь создается пул ключевых журналистов из целевых СМИ, пишущих на нужную тематику; во- вторых, формируется пул журналистов, проявляющих стабильный интерес к организации, как дружественный, так и негативный; в-третьих, устанавливаются с журналистами личные и доверительные отношения, особо уделяя внимание авторам негативных публикаций; в-четвертых, обеспечение журналистов из ключевых изданий эксклюзивной информацией, организации для них интервью с руководством; в-пятых, открытость и готовность к диалогу с представителями СМИ, оперативное и квалифицированное реагирование на их запросы.

Для инициирования интереса со стороны СМИ к организации специалист по управлению репутацией использует разные информационные поводы.

Например, превосходный повод – проведение разных **пресс-мероприятий**. Ясно, что их существует много, и они имеют разный интерес для представителей СМИ. Чаще всего используются следующие их разновидности: пресс-конференция, брифинг, пресс-ланч, пресс-тур, пресс-клуб.

Инициировать публикации возможно не только путем организации пресс-мероприятий. Очень часто эту задачу решают путем рассылки **пресс-релизов** или **Socialmediarelease**. Это вообще рутинная и стандартная работа пресс-служб организации или специалиста по управлению репутацией.

Более продвинутой технологией, чем написание разных PR-текстов и размещения их на страницах разнообразных изданий, является подготовка копирайтером компании **гибридных текстов**, которые одновременно несут PR-потенциал и решают задачу по формированию или коррекции деловой репутации, но при этом являются абсолютно нормальным журналистским текстом. В результате подобная публикация будет как решать задачи PR, так и журналистики: информировать, развлекать и отвлекать. Самые распространенные форматы таких текстов следующие: 1. Infotainment – т.е. текст, который развлекает и информирует; 2. Informercial– т.е. текст, который информирует и является оплаченной публикацией; 3. Advertorials– т.е. текст, который рекламирует и представляет собой редакционную статью; 4. Successstory – т.е. текст, рассказывающий о истории успеха; 5. Byliner – т.е. текст, представляющий авторский взгляд на проблему, тему, персону или вещь; 6. Questionsandanswers – т.е. публикация типа вопросы и ответы.

Несколько замечаний относительно необходимых элементов, которые обязательно должны быть в публикации, которую готовит копирайтер для какого-нибудь СМИ: во-первых, броский заголовок; во-вторых, интрига или конфликт в сюжете; в-третьих, противопоставление негативным фактам; в-четвертых, сдержанность в изложении, отсутствие эйфории и хвалебного тона. В общем и целом алгоритм работы со СМИ может быть представлен так: определение целевых аудиторий, формирование пула целевых СМИ, выбор формата публикаций.

Очень распространенным и действенным инструментом управления деловой репутации является **корпоративная социальная ответственность** и **благотворительность**. Сегодня социально-ответственная деятельность любой организации становится нормой поведения и частью этики ведения бизнеса. Это обусловлено следующими факторами: социальной активностью населения, которое выступает за то, чтобы все решения, затрагивающие их интересы, принимались с их участием; государственным регулированием деловой активности крупного бизнеса в общественных интересах: влиянием социальной среды на принятие управленческих решений в организациях.

Любой организации, стремящейся пользоваться авторитетом и влиянием в обществе, необходимо знать, что к началу XXI века большинство ведущих мировых компаний сформировало собственную политику корпоративной социальной ответственности. Что это такое? Политика корпоративной

социальной ответственности – это взаимосвязанный набор политик, практики и программ, которые интегрированы в процесс бизнеса, цепочки поставок, процедуры принятия решений на всех уровнях компании, и включают ответственность за текущую и прошлую деятельность и будущее влияние деятельности компании на внешнюю среду.

Концепция корпоративной социальной ответственности разрабатывается исходя из специфики конкретной компании, но в целом она содержит и универсальные компоненты, которые присущи каждой КСО: корпоративная этика, корпоративная социальная политика в отношении общества, политика в отношении охраны окружающей среды, принципы и подходы к корпоративному управлению, вопросы соблюдения прав человека в отношениях с поставщиками, отношения с потребителями, политика в отношении персонала.

Каков алгоритм составления программы КСО? Процесс ее формирования начинается с аудита всех социальных программ компании. Виды аудита могут быть разными, при этом важно учитывать, что социальные инновации стоят в десятки раз дешевле и приносят в десятки раз больший доход, чем традиционные «технологические» инновации. Оценка нематериальных активов компании, в том числе репутации, может проводиться по системе аудита корпоративной устойчивости. Далее идет разработка КРІ для направлений, проектов и программ, расчет эффективности для направлений, проектов и программ. Следующий шаг - утверждение департамента по управлению КСО как ключевого для компании, разработка пилотных краткосрочных проектов с критериями оценки и измеримым результатом. И в итоге – разработка коммуникационной программы по информированию внешних и внутренних аудиторий.

Любая динамично развивающаяся компания нуждается в постоянном притоке инвестиций, поэтому повышение ее инвестиционной привлекательности – одна из важнейших задач. Реализацией таких задач занимается специальное направление PR – InvestorRelations. По сути дела, IR-специалисты тоже занимаются управлением репутации компании, при этом их основная задача и целевая аудитория – привлечение инвестиций и инвестиционное сообщество. Однако не следует думать, что выполнение этих задач возможно с помощью традиционных PR-технологий. Этого совершенно недостаточно! Инвесторов не интересуют громкие слова и красивые картинки презентаций, им важны открытость организации и свободный доступ к информации о ней.

В чем сходство и отличия между PR- и IR-технологиями? Общее – работа в информационном пространстве, осуществление внешних коммуникаций, получение обратной связи. Различия: в PR- использовании всей информации о компании, коммуникации со всеми ключевыми аудиториями, работа для восприятия компании обществом в целом; в IR-использовании стратегической, управленческой, финансовой информации о компании, коммуникации с

инвестиционным сообществом, (т.е. инвестиционными банками, аналитиками, участниками рынка ценных бумаг, игроками на фондовой бирже, акционерами, эмитентами), работа для восприятия компании инвестиционным сообществом.

Investor Relations предполагают построение взаимовыгодных отношений с инвесторами, аналитиками и брокерами с целью повышения рыночной стоимости акций компании. Главной задачей является своевременное, полное и достоверное информирование инвестиционного сообщества о ключевых фактах деятельности компании. Достигается это за счет своевременного информирования о ключевых корпоративных событиях с помощью передовых методов коммуникации с инвесторами.

Каковы основные моменты коммуникационной политики IR-службы? Во-первых, формирование и постоянное расширение базы российских и иностранных инвесторов. Во-вторых, поддержание спроса на акции компании со стороны потенциальных инвесторов. В-третьих, повышение известности и рост осведомленности о компании у целевых аудиторий. В-четвертых, установление и поддержание личных контактов с инвесторами и инвестиционными аналитиками. В-пятых, оперативное реагирование на ухудшение инвестиционной ситуации и информирование об этом руководства. В-шестых, эффективное взаимодействие с руководством компании по пониманию ими важности IR-менеджмента.

Какие конкретные мероприятия обычно реализуют IR-службы для достижения своих задач? **Подготовка и презентация финансовой модели** компании. Это неотъемлемая часть финансовой компоненты репутации. Это рассылка IR-релизов. Участие в поддержке **корпоративного сайта**, где обязан быть раздел, посвященный акционерам и инвесторам. Эта часть должна иметь англоязычную версию. **Презентации** – ежеквартальные, полугодовые и годовые материалы об инвестиционной, производственно-хозяйственной деятельности компании. Надежный инструмент укрепления репутации компании – инвестиционные **конференции**, организуемые крупнейшими мировыми и российскими инвестиционными банками. Весьма полезны **завтраки** топ-менеджмента компании с представителями инвестиционного сообщества.

Для успешного развития компании необходимо выстраивать отношения с государственными структурами. Конечной целью этих коммуникаций является укрепление авторитета компании в органах власти. Сегодня эту сферу деятельности в области связей с общественностью принято называть governmentrelations. Объектами governmentrelations являются исполнительная и законодательная ветви власти. К основным задачам, которые призваны решать GR-коммуникации, можно отнести следующие: влияние на решения властей; повышение известности благодаря взаимодействию с органами власти; участие в тендерах, получение госзаказов; участие в значимых социальных проектах.

Таким образом, работу в области GR-коммуникаций можно рассматривать как одно из направлений репутационной стратегии компании. Методы

governmentrelations можно подразделить на кабинетные и публичные. К кабинетным относится оказание услуг, бесплатный PR, продвижение совместных интересов. К публичным – работа со СМИ и создание событий.

Важный инструмент GR-коммуникаций – общественные и деловые организации. Главное преимущество деловых сообществ – возможность действовать на основе представления консолидированных интересов ее участников. То есть, эти структуры выступают посредниками в диалоге властей и бизнеса. Одновременно эти общественные и деловые организации выступают в качестве самых крупных лоббистов. Предпринимательский лоббизм – это одна из технологий governmentrelations. Его задачей является увеличение дохода предприятия путем получения им определенных конкурентных преимуществ. Надо сказать, что на Западе, особенно в США и Великобритании, существует хорошо разработанное законодательство, регулирующее эту сферу деятельности. В России же, трудности развития технологий GR связаны с непрозрачностью российского бизнеса и отсутствия закона о лоббировании.

Существует следующая специализация GR-менеджеров: переговорщик, лоббист, консультант, менеджер. **Лоббист** – это человек, который имеет отличные связи в госструктурах и использует их для получения преимуществ для своего клиента. **Менеджер** – следит за тем, чтобы все принятые компанией и государственными органами обязательства выполнялись обеими сторонами. Он составляет бюджет GR-мероприятий и контролирует его исполнение, предоставляет все материалы, необходимые госструктурам. **Переговорщик** – это человек, который может вести эффективные переговоры с представителями государственных органов. Они, как правило, лично знакомы с чиновниками, главная задача переговорщика – добиться с учетом баланса интересов обеих сторон. **Консультант** выступает обычно в качестве референта первого лица компании, который сам занимается вопросами взаимодействия с госорганами.

Корпоративные элементы репутации, как уже отмечалось, определяют внешнюю и внутреннюю стороны репутации. Сотрудники компании – это важнейшая целевая аудитория. Поэтому коммуникации с персоналом сегодня требуют особых технологий и им необходимо придавать очень важное значение. Специалисты по управлению репутацией выделяют следующие этапы построения внутренних коммуникаций: диагностика, создание единого информационного пространства, разработка корпоративных стандартов, повышение лояльности персонала, получение обратной связи.

Контрольные вопросы

1. СМИ как ключевая целевая аудитория репутационного менеджмента.
2. Media Relations. Как, зачем и для чего?
3. Этапы выстраивания долгосрочных дружественных отношений с журналистами.

4. Различия в работе с информацией журналиста и PR-специалиста.
5. Виды пресс-мероприятий.
6. Пресс-релиз как способ инициирования публикаций о компании.
7. Socialmediarelease как новая ступень в работе с целевыми аудиториями.
8. Гибридные типы публикаций, используемых в интересах управления репутацией.
9. Политика корпоративной социальной ответственности.
10. Ключевые компоненты концепции корпоративной социальной ответственности.
11. Социально-этичный маркетинг. Что это такое?
12. Этапы построения программы корпоративной социальной ответственности компании.
13. Индексы корпоративной ответственности.
14. Благотворительность и социальный маркетинг.
15. Цели и задачи investor relations.
16. В чем сходство и различия между PRи IR- технологиями?
17. Основные направления коммуникационной политики IR-службы.
18. Конкретные шаги IR-службы в плане раскрытия информации о компании.
19. Цели и задачи government relations.
20. Объекты government relations.
21. Специализация GR-менеджеров.
22. Предпринимательский лоббизм как сфера репутационного менеджмента.
23. Методы воздействия средствами GR.
24. Общественные организации как инструменты репутационного менеджмента.
25. Принципы, на которых базируется построение системы внутрикорпоративных коммуникаций.
26. Этапы построение внутренних коммуникаций.
27. Основные качества специалиста по внутренним коммуникациям.
28. Этапы разработки философии компании.
29. Формирование корпоративной культуры.
30. Роль корпоративных СМИ в функционировании внутренних коммуникаций.
31. Разработка социального пакета.
32. Разработка видов морального поощрения.
33. Коммуникационная программа – ключевой инструмент управления репутацией.
34. Этапы разработки коммуникационной программы.

ТЕМА 5. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ

Важность репутации руководителя в условиях современного бизнеса не может быть подвергнута сомнению. Более того, с развитием глобальной экономики репутация руководителя превращается в важный конкурентный ресурс.

Разумно начать рассмотрение технологий управления репутацией лидеров бизнеса с анализа общественного мнения о предпринимателях. В нашей стране это мнение вообще очень специфическое: «По данным Всероссийского центра по изучению общественного мнения (ВЦИОМ) 45% опрошенных россиян убеждены, что российские бизнесмены заработали свои капиталы путем махинаций, воровства, грабежей, 13% полагают, что источником богатства послужило наследство, 10% - взяточничество и лишь 7% отдают дань личной предприимчивости».⁶ Такие данные совершенно не удивительны, ибо имеют своим следствием, что никакой культуры бизнеса, кроме теневой экономики и артельных кооперативных структур в советские времена не было, практика легального бизнеса в Российской Федерации насчитывает чуть больше 20 лет, что по историческим меркам – крохотный срок. Кроме того, в российских реалиях всегда хромала правовая культура, без которой никакой более-менее цивилизованный бизнес невозможен.

Не удивительно, что в ходе экономических реформ на стыке неразвитой правовой базы и отсутствия этических традиций в сфере бизнеса между молодым классом капиталистов и населением возникло социальное напряжение. Именно поэтому, при работе с репутацией руководителей бизнеса, начинать нужно со слома старых стереотипов. Отсюда вытекает, что России предстоит длительная работа по формированию позитивной репутации предпринимательства. Окончательное формирование в стране демократических институтов и рыночной экономики с неизбежностью влечет изменение общественных взглядов и мнений на предпринимателей и их роль в обществе. Начинает укореняться взгляд на предпринимателей, как на “людей предприимчивых, создающих рабочие места, берущих на себя ответственность, повышающих эффективность экономики, финансирующих искусство и общественные институты”.⁷

Любопытен ответ на вопрос, а кто по социальному составу представители бизнеса в России? Социальный портрет российских предпринимателей очень пёстрый. Российские социологи провели серию исследований, чтобы получить ответ на данный вопрос. Итогом их изысканий стали следующие результаты: В начале экономических реформ в 1987-1989 гг. в торговлю и посредническую

⁶ Сальникова Л.С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии. - М.: Юрайт, 2013. - С. 169.

⁷Forbes. 2004. - №2. - С. 8.

деятельность устремились мужчины среднего и старшего возраста со средней или низкой квалификацией, порой с криминальным прошлым. В 1989-1991 гг. в бизнесе появляются молодые высококвалифицированные специалисты в области брокерских услуг и компьютерного бизнеса, а также бывшие комсомольские работники. Настоящим «рассадником» предпринимательства стали центры научно-технического творчества молодежи (НТТМ), созданные по инициативе ЦК КПСС и ЦК ВЛКСМ и функционировавшие на основе хозрасчета. В результате бурного развития частного предпринимательства в конце 1992 года в России насчитывалось около 1 млн. новых экономических структур, в которых было занято 16 млн. человек.⁸

Особенностью формирования бизнес-элиты в России, и на это особо указывают исследователи, является ее назначение «сверху», путем номенклатурного капитализма, когда в начале 1990-х гг. прошла приватизация чиновниками той части государственной собственности, которая находилась в их управлении. Как следствие на рубеже XX и XXI вв. в России 41% крупных предпринимателей страны имели номенклатурное происхождение.

Помимо анализа данных о жизненном пути предпринимателя, позволившем ему добиться успеха, специалисту по управлению репутацией необходимо оценить психологические мотивы, побуждающие героя заняться бизнесом. И здесь обнаруживаются некоторые аспекты поведения, которые свойственны именно отечественным капиталистам. Связаны они с невозможностью долгосрочного стратегического планирования, что вносит в российский бизнес иррациональные черты. Например, западный рационализм воспринимается российскими предпринимателями с настороженностью. Вообще, для занятия предпринимательской деятельностью, как выяснил еще Макс Вебер, приспособлено не так много людей, в среднем порядка 4% социума. Во многом это обусловлено тем, что в личности предпринимателя должно быть сразу много важных качеств – упорства, невероятной работоспособности, самодисциплины, веры в свои силы, умение брать на себя ответственность, нестандартность мышления.

В эпоху глобализации, когда у бизнеса больше нет государственных границ, когда транснациональные корпорации сделали унифицированными мировые рынки сбыта и стандарты потребления, все труднее выстраивать коммуникации между бизнесом и обществом. Не удивительно, что потребители, далекие от деловой жизни, воспринимают крупные компании как обезличенные, закрытые структуры, которые преследуют свои интересы, отличные от интересов граждан. Вот почему современные маркетинговые технологии направлены на то, чтобы «очеловечить» компанию и ее продукцию, приблизить ее к обществу.

Как утверждают эксперты, только через личный контакт с представителями компании потребитель начинает ей доверять. И таким «лицом» организации становится в первую очередь ее руководитель. Чем он авторитетнее, тем

⁸Крыштановская О. Трансформация российской элиты (1981-2003 гг.). - М.: МГИМО, 2004. - С. 39.

позитивнее будет восприниматься компания. Когда компания воспринимается потребителем через узнаваемый образ ее руководителя, она становится как бы «своей», а покупают продукцию у «своего» продавца гораздо охотнее.

Таким образом, руководитель сегодня – это не просто управленец, принимающий решения, а живое воплощение организации в глазах внешнего мира. Каждое его слово, каждый его поступок определяют отношение к компании. Чем крупнее организация, чем обширнее зона ее влияния, тем важнее публичность ее первого лица, тем прозрачнее и понятнее обществу должна быть его деятельность. Руководитель такой компании играет ключевую роль в трансляции внешних коммуникаций, в информировании общества о планах и действиях корпорации. Яркий публичный лидер способен существенно увеличить капитализацию бизнеса.

При построении репутации руководителя необходимо помнить, что существует ряд отраслей, где публичность руководителя жизненно необходима для рыночного успеха компании. Это компании, входящие в стратегические сферы экономики, затрагивающие личную безопасность граждан, строящие бизнес на доверии.

Если руководитель не только административный, но и духовный, интеллектуальный лидер, который проецирует на создаваемый бизнес собственную личность со свойственными ей ценностными установками, чьи идеи и ценности формируют миссию и корпоративный кодекс организации, он становится публичным уже в силу своего карьерного успеха, повлекшего за собой интерес и уважение к его бизнесу со стороны общества. Лидеров такого типа называют харизматичными. Как известно, «харизма» означает дар божий, т.е. некоторые свойства, имеющие уникальную природу. Среди специалистов нет единого мнения относительно того, является харизматичность врожденным качеством или ее можно «выращивать», нет единой точки зрения и по поводу точного перечня качеств, свойственных харизматике, хотя есть определенный консенсус среди экспертов, какие черты должны быть у харизматика обязательно: шарм, внешняя привлекательность, магнетизм; позитивная энергия, которая заряжает окружающих, вызывает доверие; уверенная манера держаться, умение хорошо говорить, коммуникабельность; независимость, самостоятельность суждений; лидерские качества, способность убеждать и вести за собой; профессиональная компетентность, эрудиция. Исследователи выделяют несколько типов харизматичных лидеров: актер, коммуникатор, манипулятор. **Лидер-коммуникатор** обладает невероятной общительностью, для него не составляет труда завязать дружеский разговор с незнакомым человеком, быстро расположить его к себе, внушить уважение и доверие. Очень эффектно он смотрится на трибуне, его личный магнетизм заставляет публику слушать его, заставив дыхание. **Лидер-актер** обладает феноменальной способностью создавать яркое действо буквально на пустом месте. Такой руководитель привлекает своим энтузиазмом подчиненных и сотрудников. **Лидер-манипулятор** любит нарушать официальные регламенты

взаимодействия и действовать на границе между дозволенным и недозволенным. Именно поэтому ему удается переиграть остальных на официальных переговорах и встречах, легко переходя от формализованного общения к неформальному дружескому взаимодействию.

Кроме лидеров-харизматиков выделяют так называемых «трансформационных руководителей», которые умеют гармонично сочетать в себе эмоциональную энергетику харизматика и технологичный подход прагматика.

Еще один вид – лицо компании – «звезда» какой-нибудь сферы деятельности.

Эффективно управлять деловой репутацией руководителя невозможно без четкого понимания того, какое мнение о лидере уже сложилось. Только после этого появляется возможность определить основные направления коррекции. Решению данной задачи служат анализ информационного пространства, сложившийся вокруг первого лица компании, а также репутационный аудит. Кроме этого очень важной технологией является **коммуникационный аудит**. Это углубленное интервью с руководителем. Собранные таким образом сведения закладывают прочный информационный фундамент репутации лидера.

Трудности проведения такого рода интервью связаны с тем, что глава компании далеко не всегда готов откровенно рассказывать о себе, поэтому очень многое зависит от мастерства специалиста по репутационному менеджменту, который проводит интервью. Обычно такая беседа проходит неспешно и может занять несколько часов, проводить ее лучше с глазу на глаз. Есть особенность такого рода интервьюирования – заранее подготовленного списка вопросов не будет, так как крайне важно обеспечить спонтанные и неподготовленные ответы, гарантирующие их искренность, хотя примерный план предстоящей беседы у интервьюера должен быть.

Что собой представляет данный топик-гайд? Он состоит из нескольких смысловых блоков: личностный (биография, семья), имидж, профессиональный, деловой, медийный, позиционирование. Цель беседы состоит не только в получении объективной информации о руководителе, но и в субъективной интерпретации фактов своей биографии самим руководителем, что позволяет определить самоидентификацию личности.

Для получения полного представления о руководителе коммуникационного аудита недостаточно. Стабильную долгосрочную репутацию нельзя построить без учета деловых и личностных качеств ее обладателя. Разобраться в этом помогает **психологическая диагностика** руководителя, позволяющая выявить личностные особенности, сильные и слабые стороны, скрытые ресурсы, коммуникативные и лидерские качества первого лица. Естественно, такая работа проводится с согласия руководителя, а полученная информация не подлежит разглашению.

Начать рекомендуется с определения деловых качеств руководителя, поскольку именно они являются базовыми компонентами его деловой репутации.

Стандартный перечень требований к управленцам:

а) понимание природы управленческих процессов, знание функциональных обязанностей и стилей работы руководителя, владение технологиями повышения эффективности управления;

б) способность разбираться в современных информационных технологиях и средствах коммуникации;

в) умение выражать свои мысли и ораторские способности;

г) владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования взаимоотношений между подчиненными;

д) способность устанавливать эффективные контакты с клиентами и партнерами, планировать и прогнозировать взаимодействие с ними;

е) способность к адекватной самооценке, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию.

Все это составляет то, что может быть названо **управленческой компетентностью** первого лица.

Человеческие качества, которые должны быть у руководителя. К базовым обычно относят следующие: открытость, экстравертность, любознательность, восприимчивость к новому, решительность, ориентированность на результат, терпимость к своим и чужим ошибкам, наставничество, готовность способствовать развитию сотрудников, обаяние, доброжелательность, умение слушать других, уверенность в себе, невозмутимость, гибкость, свобода от предрассудков.

Данный перечень качеств может быть назван **коммуникационной компетентностью** руководителя. Именно эта компетентность является решающей в способности транслировать позитивную репутацию целевым аудиториям.

Нельзя не сказать о таком важном наборе качеств, которые формируют **коммуникативную компетентность** руководителя:

1. Эффективное взаимодействие с различными организациями, органами власти и управления, их представителями.

2. Владение навыками ораторского искусства, умение вести переговоры, выполнять представительские функции, общаться с коллегами по работе.

3. Способность разрешать напряженные и конфликтные ситуации, стимулирования партнера к прояснению его позиций, предложений.

4. Способность вести вербальный и невербальный обмен информацией, а также проводить диагностирование психологических особенностей собеседника.

5. Умение вырабатывать стратегию, тактику и технику взаимодействий с людьми, организовывать их совместную деятельность для достижения определенных социально значимых целей.

6. Владение навыком идентифицировать себя с собеседником, понимать, как он сам воспринимается партнером по общению, и относиться к нему с эмпатией.

Есть важный вопрос, который заключается в том, как formalизовать процесс аудита деловых и личностных качеств первого лица. Существует много методик и тестов, позволяющих решить эту задачу, их может использовать специалист по репутационному менеджменту или приглашенный для диагностики психолог.

Полученные в результате проведенных исследований результаты позволяют выявить наиболее слабые стороны управленца. Их можно рассматривать как реперные точки при построении программы личностного роста. Обычно такая программа состоит из серии персональных тренингов по снятию внутренних ограничений и выявлению неиспользуемых ресурсов, по нивелированию недостатков и развитию сильных сторон личности. Следует понимать, что такая программа не носит психотерапевтический характер, она направлена на совершенствование различных аспектов управленческой деятельности руководителя, таких как повышение коммуникативной компетенции, управление временем, лидерство, совершенствование управленческого стиля, навыки самопрезентации и публичных выступлений и т.д. Именно эти качества необходимо развивать первому лицу в целях укрепления своего авторитета. Высокий спрос на услуги бизнес-тренеров (коучинг) говорит о том, что современные топ-менеджеры уделяют серьезное внимание личностному росту.

Для продвижения репутации руководителя во внешних и внутренних аудиториях следует разработать комплексную программу по укреплению репутации руководителя. Она включает в себя следующие этапы:

1. Коммуникационный аудит и диагностика. Действия при проведении этого этапа: Изучение существующей репутации руководителя. Определение «слабых мест». Углубленное интервью. Диагностика. Результатом первого этапа будет выявление личностных особенностей руководителя. Выявление особенностей стиля управления. Определение уровня коммуникативной компетентности. Разработка тренингов по улучшению коммуникативных навыков.

2. Создание обновленного образа и написание «легенды». Действия при проведении этого этапа: Анализ биографического материала. Выделение сильных сторон. Создание информационной основы репутации. Результатом этого этапа будет разработка обновленного образа и создание «легенды».

3. Разработка и реализация коммуникационной программы. Действия при проведении этого этапа: Разработка комплексной программы по укреплению и развитию репутации руководителя. Результатом этого этапа будет реализация комплексной программы и выстраивание эффективных внутрикорпоративных каналов коммуникации.

Контрольные вопросы

1. Общественное мнение о предпринимателях.
2. Формирование позитивной репутации предпринимательства в России.
3. Социальный портрет бизнесменов России.
4. Изменение отношения к предпринимателям в России на рубеже XX и XXI вв.
5. Руководитель как «лицо компании».
6. Проблема публичности руководителя как ресурса репутационного менеджмента.
7. Характеристики харизматичного руководителя.
8. Типы харизматичных лидеров.
9. Достоинства и недостатки харизматичного руководителя.
10. Преимущества и недостатки приглашения звезд на роль «лица» компании.
11. Специфика опросного листа при коммуникационном аудите и личностной диагностике.
12. Деловые качества руководителя как базовые компоненты его деловой репутации.
13. Основные требования к управленцам топ-менеджерам.
14. Управленческая и коммуникативная компетентность руководителя.
15. Проблема оценки личностных и деловых качеств руководителя.
16. Бизнес-тренинги как способ роста руководителя.
17. Самопрезентация лидера.
18. Составляющие имиджа руководителя.
19. «Легенда» - важнейший канал трансляции имиджа руководителя.
20. Типичные сюжеты «легенды» руководителя, позволяющие позиционировать его по разным видам активности.
21. Особенности продвижения образа руководителя в СМИ.
22. Укрепление репутации руководителя через продвижение его в профессиональном и деловом сообществах.
23. Этапы разработки комплексной программы по укреплению репутации руководителя в трудовом коллективе.
24. Назовите самые удачные, на ваш взгляд, примеры продвижения бизнеса через укрепление репутации и повышение известности основателя этого бизнеса.
25. Какие черты, по-вашему, должны стать основой образа идеального руководителя?

ТЕМА 6. АНТИКРИЗИСНЫЕ КОММУНИКАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ЗАЩИТЫ РЕПУТАЦИИ

Сегодня, когда мир стремительно глобализируется, меняется и испытывает существенные трансформации, методы управления деловой репутацией существенно отличаются от тех, что использовались еще 10-20 лет назад. Во многом это связано с тем, что правительства экономически развитых стран ведут социальную политику, которая реализует концепцию государства всеобщего благосостояния. Эта политическая система направлена на перераспределение материальных благ в соответствии с принципом социальной справедливости ради достижения каждым гражданином достойного уровня жизни, сглаживания социальных различий и помощи нуждающимся.

Эта политика невозможна без вовлечения бизнеса и гражданского общества в решение ключевых социальных проблем, при этом усиливается давление институтов гражданского общества на транснациональные компании, деятельность которых определяет развитие мировой экономики. Подобное давление приводит к тому, что рычаги влияния на доброе имя компании имеются у многих социальных групп, что существенно повышает ее репутационные риски.

Взрывной рост информационных технологий привел к невероятному расширению жизненных горизонтов жителей нашей планеты, во многом осуществились прогнозы Маршалла Маклюэна о превращении мира в большую деревню, где любое событие практически сразу и мгновенно становится общеизвестным. Для компании это означает, что любая возникающая у нее проблема тут же попадает под пристальное внимание общественности. И чем крупнее и известнее компания, тем выше вероятность, что информация о возникших у нее трудностях незамедлительно окажется в новостных репортажах и на лентах информагентств всего мира.

Свобода доступа к информации – одно из главных завоеваний демократии, по законам которой живет сегодня более 60% человечества, и даже самые влиятельные корпорации не в состоянии помешать информационной открытости мира. Именно по этой причине представителям бизнеса жизненно важно выработать стратегический подход к управлению своей репутацией в глобальном масштабе. Любые попытки замалчивать проблемы или утаивать информацию приведут лишь к громкому и скандальному резонансу, что наглядно подтвердила история с международным социальным сетевым проектом Wikileaks, который опубликовал немало секретной информации, касающейся бизнеса, политики, дипломатии. Как отмечают создатели ресурса Wikileaks на своем сайте, прозрачность в действиях правительства послужит уменьшению коррупции, приведет к лучшему правлению и более прочной демократии. Тщательное наблюдение за политической обстановкой со стороны мировой общественности и непосредственно самого народонаселения страны окажет благотворное влияние на правительства других государств.

Исторически сложилось так, отмечают создатели сетевого ресурса, что информация всегда давалась дорогой ценой – ценой человеческой жизни и свобод человека. Пользуясь своим моральным правом, Wikileaks делает публикацию документов, полученных из секретных источников, максимально безопасной, поскольку материалы становятся сразу достоянием гласности. Таким образом, Wikileaks предложил форум для всей мировой общественности с целью тщательной проверки любого документа на точность и достоверность, причем каждый имеет возможность сделать свою интерпретацию и публично изложить собственную точку зрения в отношении полученной информации.

Такая информационная открытость была бы невозможна без появления Интернета, который стал не только новым мощным каналом коммуникации и оказания информационных услуг, но и серьезным источником репутационных угроз. Интернет-активность очень трудно локализовать и поставить под контроль, поэтому поток негативной информации о любой компании беспрепятственно распространяется по сетям и хранится там практически вечно. Не стоит забывать, что в генерации онлайн-контента участвуют сотни тысяч рядовых пользователей, которые и формируют репутацию компании. В то же время сайт компании – это лишь один из множества голосов, который к тому же вызывает наименьшее доверие.

Разумеется, существуют разные технологии работы в сетевых коммуникациях, например внедрение в социальные сети, и, в общем и целом, в социальные медиа, но попытки крупных компаний на этом поприще (аккаунты в социальных сетях, спонсирование пабликов и групп, ведение блогов и форумов для обсуждения своего бизнеса) пока не дают ощутимых результатов. Динамика онлайн-среды и тонкости выполнения данной задачи ставят перед компаниями непреодолимые трудности, в результате вместо укрепления деловой репутации представители бизнеса нередко получают новые репутационные риски. Скорее всего, решить эту проблему одним лишь механическим наращиванием упоминаний о компании в сетях невозможно, здесь требуется жесткий контроль над качеством транслируемой информацией.

В последнее время много говорится о том, что развитость гражданского общества в той или иной стране свидетельствует о степени ее демократизации. Влияние широкой общественности и некоммерческих общественных организаций на власть постоянно усиливается, поскольку они представляют интересы всех граждан. Как показывают опросы, население верит НКО больше, чем правительству, СМИ и корпорациям, поскольку их трудно обвинить в ангажированности. Деятельность современных некоммерческих организаций – важный элемент плюралистического мира. Очень часто именно благодаря им удается решить не только локальные, но и международные конфликты. Именно НКО являются поставщиками скандальной информации о бизнесе, поскольку их задача – указывать на проблемы, в то время как обязанность компании – решать их.

В этих условиях крупный бизнес чаще других становится объектом нападков со стороны общественности, причем критике подвергаются даже их благотворительные и социальные проекты, в которых граждане видят попытку компаний «обелить» себя, оправдаться в непомерных прибылях. Исходя из этого, излишне настойчивое продвижение компаниями «социальности» своих программ может оказать негативное влияние на репутацию компании.

В то же время нельзя не учитывать, что нередко общественные организации создаются для того, чтобы лоббировать определенные интересы. К примеру, широко известная организация Greenpeace, которая позиционирует себя как «преследуемую группу, борющуюся за справедливость»⁹, имеет доход в 130 млн. долл. в год. Бизнес, стремящийся показать свою социальную ответственность, должен принимать во внимание все эти обстоятельства и налаживать позитивные коммуникации с представителями общественности.

Важно отметить, что борьба компаний за свою деловую репутацию будет обостряться по мере роста новых угроз, появляющихся в мире. Нарастание техногенных катастроф, таких как пожары, взрывы, разлив нефти, распространение радиоактивности всегда будут ставить под серьезную угрозу не только доброе имя компании, но и само ее существование. Весьма показательной в этой связи является ситуация с резким ростом репутационных рисков в сфере авиаперевозок. Как выяснили исследователи, еще 20 лет назад стандартный перечень рисков авиакомпаний в основном касался авиакатастроф и забастовок сотрудников. В современных условиях этот список существенно дополнился. Одной из главных угроз стали террористические акты, которые коренным образом поменяли всю систему безопасности авиаперевозок. Существенно возросло значение таких репутационных рисков, как ошибки пилотов и механические поломки, распространение эпидемических болезней, а также экологические проблемы.

Именно компании-авиаперевозчики названы главными виновными в глобальном потеплении, которое спровоцировано выбросами отработанного топлива в атмосферу. Наконец, авиакомпаниям приписывается ответственность за риск пассажиров получить тромбоз глубоких вен, эту болезнь уже окрестили «синдромом эконом-класса», хотя в реальности вероятность проявления этого вида заболевания оценивается врачами как один случай на 2,5 млн. Игнорировать эти претензии компании не могут, поскольку современные потребители не желают рисковать и готовы обратиться в суд по любому поводу.

Еще одной из важнейших репутационных угроз является возрастание роли государства, поскольку только оно способно оказать поддержку в случае глобальных экономических, техногенных, природных катаклизмов.

⁹ Сальникова Л.С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии. - М.: Юрайт, 2013. - С. 214.

Каковы пути снижения современных репутационных рисков? Можно с уверенностью сказать, что главные усилия бизнеса должны быть сосредоточены в области разработки грамотной **коммуникационной политики**. При этом важно учитывать следующие принципы: а) разработку глобальной стратегии социальных коммуникаций независимо от того, в каком уголке земного шара работает компания, каков масштаб ее деятельности, поскольку любая ее проблема может мгновенно стать известной всему мировому сообществу; б) жесткий контроль над качеством транслируемой информации, поскольку допущенную неточность или сознательное искажение информации уже нельзя будет исправить; в) координацию социальной политики с гражданским обществом, ведение социальных проектов с репрезентативными общественными группами, поскольку именно они в первую очередь будут оценивать деятельность компании.

Помимо грамотно выстроенной коммуникационной стратегии по минимизации репутационных угроз, компании должны заранее разработать план антикризисных коммуникаций, даже если ничто не предвещает наступление кризиса. Механизмом его реализации является управление рисками, в том числе репутационными. Оно осуществляется на разных уровнях: государственном, на уровне организации, индивидуальном.

Независимо от уровня, на котором реализуется управленческая стратегия, управление рисками базируется на общих принципах. К основным из них относятся следующие: системный характер риск-менеджмента; сложная структура риск-менеджмента; высокая результативность системы управления рисками.

Если говорить про технологии антикризисных коммуникаций процесс управления рисками включает идентификацию проблем, их анализ, расстановку приоритетов, выбор программных стратегий, реализацию программ действий и коммуникаций и оценку эффективности.

Независимо от специфики организации и сферы ее деятельности руководство любой компании с целью минимизации репутационных рисков должно разрабатывать меры по профилактике возможных угроз, а также подробный антикризисный план действий. Основные составляющие этого плана: 1. Выявление областей риска. 2. Разработка сценария. 3. Распределение ответственности. 4. Информационное обеспечение.

Выявление областей риска – исходный пункт антикризисного плана. Каждый руководитель знает слабое звено своего бизнеса. У кого-то это ненадежные кадры, у кого-то – необязательные поставщики, у кого-то – множество бюрократических барьеров. План действий в случае кризиса для любой организации – это такой же альтернативный маршрут следования с наименьшими потерями. Когда понятны причины, способные вызвать кризис, не составит труда спрогнозировать, как будут развиваться события. Очень полезно заранее, с помощью тренингов, отработать правильную реакцию

руководства и персонала на происходящее. Это поможет избежать паники и растерянности, позволит скорее справиться с трудностями.

Детальное распределение ответственности за те или иные участки работы помогает заранее выстроить четкую вертикаль антикризисного управления и порядок действий всех подразделений. При этом должен существовать простой и понятный механизм делегирования полномочий, чтобы любая из функций ключевых руководителей могла быть выполнена другим менеджером.

Быстро собрать и организовать коллектив помогут заранее отработанные каналы получения необходимой информации о компании (списки, телефоны сотрудников, филиалов, служб и т.д.). В боевой готовности должны пребывать и средства связи – как действующие, так и дополнительные, которые можно использовать в случае ЧП. Не менее важно сохранить основные информационные ресурсы бизнеса, которые могут погибнуть в случае пожара, теракта и т.п. Для этого создаются резервные носители этой информации, которые хранятся вне офиса.

Специалист по управлению репутацией должен владеть всей информацией, связанной с антикризисной программой, и вместе с руководством готовить персонал к выполнению своих функций во время кризиса. Для этого до всех подразделений необходимо донести информацию об алгоритме действий в случае наступления кризисной ситуации, а также об особенностях внешних коммуникаций в этот период.

Контрольные вопросы

1. Новые репутационные риски в глобализованном мире.
2. Свобода доступа к информации как проблема репутационного менеджмента.
3. Стандартные репутационные риски авиакомпаний в доглобализационную эпоху.
4. Рост репутационных рисков в сфере авиаперевозок в начале XXI в.
5. Возможные пути снижения современных репутационных рисков.
6. Типовые планы антикризисных коммуникаций.
7. Принципы коммуникационной политики при антикризисных мероприятиях.
8. Уровни управления репутационными рисками.
9. Разделы антикризисного плана.
10. Страновые риски.
11. Форс-мажорные обстоятельства и способы минимизации ущерба с помощью антикризисных коммуникаций.
12. Конкурентные войны и провокации.
13. Рекомендации Э. Гриффина по выходу из кризиса и защите репутации.

14. Особенности распространения информации в чрезвычайных обстоятельствах.
15. Этапы построения эффективных каналов коммуникации.
16. Смысл технологии матрица «вопрос-ответ».
17. Типичные ошибки в коммуникациях между журналистами и представителями компании.
18. Сценарная подготовка к пресс-мероприятиям.
19. Нематериальные ценности, которые можно отстаивать через суд.
20. Какие механизмы защиты деловой репутации существуют в российском законодательстве?
21. Алгоритм взаимодействия юридической и PR-службы.
22. Менеджмент новостей как инструмент управления информацией и событиями.
23. Принципы антикризисной коммуникационной стратегии.
24. Арсенал техник спиндоктора.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гриффин Э. Управление репутационными рисками. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
2. Вебер М. Избранные произведения // Протестантская этика и дух капитализма. - М., 1990.
3. Засурский Я.Н. Система средств массовой информации России. - М.: Аспект Пресс, 2001.
4. Капферер Ж.-Н. Торговые марки: испытание практикой. Новые реальности современного брендинга. - М.: ИНФРА – М, 2002.
5. Крыштановская О. Трансформация российской элиты (1981-2003 гг.): автореф. дис. ... д-ра социол. наук. - М.: МГИМО, 2004.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 1991.
7. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. - СПб: Нева, 2003.
8. Маклюэн М. Понимание медиа: внешние расширения человека. – М.: Канон-пресс-Ц, 2003.
9. Макнелли Д., Спик К.Д. Как выделиться из толпы, или формула персонального брендинга. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004.
10. Моль А. Социодинамика культуры. - М., 1973.
11. Почепцов Г. Имеджелогия. - М., Рефл-бук, 2001.
12. Почепцов Г.Г. Имиджелогия: теория и практика. - К.: Ваклер, 2000.
13. Сальникова Л.С. Репутационный менеджмент современные подходы и технологии: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2013.
14. Тесакова Н. Миссия и корпоративный кодекс. - М.: РИП-холдинг, 2003.

СОДЕРЖАНИЕ

От автора	3
Тема 1. Понятие деловой репутации.....	5
Тема 2. Параметры деловой репутации.....	10
Тема 3. Создание информационной основы репутации.....	16
Тема 4. Технологии управления деловой репутацией компании.....	22
Тема 5. Технологии управления деловой репутацией руководителя.....	28
Тема 6. Антикризисные коммуникации как инструмент защиты репутации.....	35
Литература.....	40