

**Н. П. Козлова**

**ОСОБЕННОСТИ  
ФОРМИРОВАНИЯ ДЕЛОВОЙ  
РЕПУТАЦИИ СОВРЕМЕННОЙ  
КОМПАНИИ**

*Монография*

**Надежда Павловна Козлова**  
**Особенности формирования**  
**деловой репутации**  
**современной компании**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=17196822](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17196822)*

*Особенности формирования деловой репутации современной компании.*

*Монография: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»;*

*Москва; 2014*

*ISBN 978-5-394-02437-5*

### **Аннотация**

В монографии рассматриваются особенности формирования деловой репутации современной компании, определяются факторы, влияющие на репутационный потенциал и инвестиционные возможности отечественного бизнеса. Деловая репутация определяется в контексте развития инструментария социально-культурных управленческих технологий, качества системы корпоративного управления, интеграции в неё корпоративной социальной ответственности. Особо внимание уделено исследованию проблем, связанных с позиционированием компании на современных глобальных рынках, выявлению причинно-следственных связей экономической и социальной активности компании, выбору механизмов и инструментов формирования деловой репутации. Для научных работников,

руководителей предприятий, PR-менеджеров, а также преподавателей и студентов вузов.

# Содержание

Введение	5
Глава I. Теоретико-методологические основы исследования деловой репутации компании	11
1.1. Деловая репутация как фактор повышения конкурентоспособности современной компании	11
1.2. Деловая репутация как условие сохранения приверженности заинтересованных сторон	43
Конец ознакомительного фрагмента.	67

# **Козлова Н. П. Особенности формирования деловой репутации современной компании. Монография**

## **Введение**

На современных глобальных рынках произошли серьёзные изменения: вводятся новые правила, меняются отношения к конкурентным преимуществам, рискам, стоимости, порядку ведения дел. Успешная деятельность компании стала невозможна только на основе наращивания объёма продаж и роста прибыли. На передний план выдвигаются экологическая и социальная ответственность, деловая репутация компании.

Корпоративные аудитории, осуществляя свой выбор, стали ориентироваться не только на составляющую «цена-качество» товара, но и на «экологичность» бренда, на его респектабельность, известность, искренность, приемлемость целевой аудитории, необычность и другие социальные характе-

ристики, которые раньше не имели такого значения для потребителей.

В разряд конкурентных преимуществ вошли также и такие понятия, как «миссия компании», «благотворительность», «участие в социокультурной жизни», «отношение лидеров общественного мнения», «оценка в СМИ», «социальная отчетность» и т.д. Многие компании стремятся доказать своим корпоративным аудиториям, что они добросовестные производители товаров и услуг, заботящиеся об общественных интересах.

Одной из важнейших составляющих нематериальных активов компании, оцениваемых в ее годовом бухгалтерском балансе, стала репутация. Репутация является тем нематериальным активом, который сложно оценить в стоимостном выражении, но который обуславливает дополнительные доходы и иные экономические выгоды, а также обеспечивает благоприятные условия для развития компании при поиске партнеров и поставщиков, привлечении клиентов, диалоге с регулируемыми органами власти и всеми заинтересованными группами. Таким образом, репутация становится необходимым условием для достижения компанией устойчивого и продолжительного развития, а управление процессом формирования репутации становится стратегическим орудием конкурентной борьбы<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Это тем более важно в связи с тем, что деловая репутация России не соответствует ее экономическим достижениям последних лет.

Важной проблемой управления деловой репутации компании является ее качественная и количественная оценка. Эта проблема, несмотря на особый интерес к ней со стороны научного и делового мира, до конца не решена и требует дополнительных исследований. Не менее важной задачей управления деловой репутацией компании, наряду с ее количественной оценкой, является определение практической ценности деловой репутации.

Особый интерес представляет проблема взаимодействия компаний с заинтересованными лицами (стейкхолдерами). В современных условиях многие крупные корпорации испытывают серьезное давление со стороны своих стейкхолдеров, причем число и возможности влияния последних постоянно растут, и с этим обязана считаться управленческая команда современной компании.

Можно выделить достаточно факторов, влияющих на деловую репутацию компании, определяющих ее узнаваемость, при этом одним из важнейших является корпоративная культура, как система общих корпоративных ценностей. Оказывая влияние на эффективность работы всей компании, корпоративная культура может стать мощным двигателем ее развития или, наоборот, превратиться в тормоз, препятствие для роста организации.

Сегодня одним из самых перспективных направлений связей с общественностью являются корпоративные коммуникации. Это обусловлено всевозрастающей ролью корпо-

раций в современном обществе. Основной проблемой корпоративных коммуникаций является эффективное управление корпоративной репутацией, приращение репутационного капитала, создание доверительных отношений с ответственностью и другими заинтересованными сторонами.

Спонсорство – еще один эффективный инструмент социально–культурных управленческих технологий. Спонсорство создает выгодную ассоциацию имиджа с такими объектами, как спортивное состязание, команда, вид искусства, культурное или развлекательное мероприятие и т.п. Как средство создания позитивного имиджа и улучшения деловой репутации оно значительно отличается, в частности, от рекламы и имеет уникальные преимущества.

Одним из способов выражения социальной позиции современной компании является корпоративная благотворительность, под которой понимается активное участие компаний в жизни общества, направленное на ее улучшение и, в то же время, согласующееся с коммерческими планами компании. Благотворительность используется в рыночной экономике для снижения противоречий в области расслоения населения. При этом, в ответ на "доброе дело", компания получает результат, выражающийся в улучшении имиджа и деловой репутации на местном и национальном уровне; освещении деятельности в средствах массовой информации. Благотворительность способствует улучшению взаимоотношений с инвесторами; ассоциированию с качественным и престиж-

ным партнером; привлечению новых клиентов и квалифицированных работников; укреплению позиции на рынке; улучшению внутрфирменных взаимоотношений и т.п.

Необходимым условием для создания положительной репутации и долгосрочной инвестиционной привлекательности является качественное корпоративное управление. Использование эффективных систем управления приведет к росту инвестиционного и репутационного потенциала компаний.

Существенным фактором, оказывающим влияние на деловую репутацию, является корпоративная социальная ответственность (КСО) – в классическом определении Еврокомиссии, концепция, отражающая добровольное решение компаний участвовать в гармонизации общества и защите окружающей среды. По данным экспертов ООН, от участия в КСО зависит 25 % деловой репутации корпорации. Комплексная программа КСО базируется на построении доверительных отношений между корпорацией и всеми заинтересованными сторонами: служащими, акционерами, инвесторами, потребителями, властями, неправительственными организациями и пр. Практическая значимость социально ответственного поведения высока и постоянно возрастает, определяет облик современной успешной компании.

Высокая значимость деловой репутации для эффективной деятельности компаний стимулирует развертывание исследований по этой проблеме. Подобные исследования на

постоянной основе осуществляются практически во всех развитых экономиках. Аналогичные исследования нужны и для российских компаний, что позволит укрепить их позиции на рынках и сформировать дополнительные конкурентные преимущества.

Материалы, представленные в монографии, могут быть полезны менеджерам и акционерам, представителям целевых аудиторий современных компаний, заинтересованным в формировании и управлении собственной деловой репутацией, повышении конкурентоспособности компаний, усилении их рыночных позиций и улучшении взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами. Кроме того, монография может быть использована научными работниками, преподавателями, аспирантами и студентами, изучающими корпоративное управление, корпоративную социальную ответственность, социальный маркетинг, маркетинговые и корпоративные коммуникации.

# **Глава I. Теоретико-методологические основы исследования деловой репутации компании**

## **1.1. Деловая репутация как фактор повышения конкурентоспособности современной компании**

Тема формирования деловой репутации и управления ею в последнее время стала очень популярной в деловом мире. Деловой репутации посвящены многочисленные опросы менеджмента компаний, предлагается множество консалтинговых услуг по репутационному менеджменту. В транснациональных компаниях, позиционирующих себя на мировом рынке, защита деловой репутации вышла за рамки работы отделов по обслуживанию и взаимодействию с клиентами. “Защита репутации“, “укрепление репутации“, “управление репутацией, репутационными рисками“, давно стали предметом внимания топ–менеджмента компаний. Во многих компаниях вводятся должности вице–президентов по

управлению репутацией. Например, в компании DOW есть должность вице-президента по связям с общественностью и управлению репутацией, в компании GSK есть вице-президент по вопросам корпоративного имиджа и репутации и т.п. Многочисленные опросы организаций по контролю над корпоративной этикой, PR-агентств, исследователей и экспертов в области защиты деловой репутации доказывают, что большинство генеральных директоров крупных компаний развитых стран (свыше 70 %) озабочены угрозами в отношении деловой репутации их корпораций.

Чем же вызвано такое повышенное внимание к проблеме выстраивания хорошей деловой репутации? Прежде всего, это связано с глобальными переменами на мировом экономическом пространстве, с введением новых правил игры на глобальных рынках. Резко меняется отношение к конкурентным преимуществам, рискам, стоимости капитала компаний, порядку ведения дел и т.п. Вопросы деловой репутации не только приобретают новый смысл, но и выдвигаются на передний план. Безупречное качество продукции, успешный бренд тесно переплетаются с организацией взаимоотношений с контрагентами, государственными регулирующими органами, взаимодействием с населением на территории присутствия компании, ее социальной активностью и ответственностью, и все это формирует совершенно новый облик компании, определяет ее позиции на рынке. Таким образом, положительная деловая репутация становится основ-

ным конкурентным преимуществом современной компании.

Репутация складывается десятилетиями и требует особых мер поддержки. Репутацию нельзя купить, ее можно только создать. В конкурентной среде, среди массы товаров и предлагаемых услуг деловая репутация компании становится для потребителя важным критерием выбора. Исследователи отмечают рост количества этических потребителей, чутко реагирующих на социальные стандарты, соблюдаемые компаниями и выбирающих товар или услугу не только умом, но и сердцем.

Бизнес начинает осознавать важность такого конкурентного преимущества. Многочисленные исследования свидетельствуют, что тысячи компаний вкладывают сотни миллионов долларов в построение положительной деловой репутации – важнейшего нематериального актива, выстаиваемого годами.

Как уже отмечалось, в современном мире потребители готовы платить больше за товары и услуги социально ответственной компании, особенно если уверены в ее хорошей репутации, желании заботиться об окружающем мире. В противном случае, в условиях постоянно меняющегося мира, роста доли и значения нематериальных активов компаний, когда риски уже не ограничиваются только производственным браком и техногенными авариями, возрастает угроза потери “лица” корпорации. Особенно это значимо для компаний, оказывающих услуги. Если такая компания будет за-

мешана в неблагоприятных делах, то с потерей репутации она окажется на грани краха и может быть даже ликвидирована. Так было с аудиторской компанией Arthur Andersen после краха компании Enron. Хотя аудиторской компании удалось снять с себя обвинения в препятствии правосудию, ее имя, когда-то ассоциирующееся у корпоративной аудитории с высоким качеством работы и добросовестным отношением к делу, стало ассоциироваться со скандалом и мошенничеством. Начался массовый исход клиентов, потом сотрудников, и в 2004 году компания, которая выстраивала свою репутацию почти сотню лет, прекратила свое существование.

Напрашивается вывод, что компании–производители к репутационным угрозам подготовлены в большей степени, чем обслуживающие компании, имеющие дело, в основном, не с материальными активами и продукцией, а с людьми. Однако и компании–производители в современном мире не всегда готовы отразить последствия негативных событий, влияющих на их репутацию. Это подтверждает история катастрофы BP в Мексиканском заливе, приведшая не только к огромным убыткам, но и к серьезным репутационным потерям.

Если говорить о российских компаниях, то им мировое сообщество не доверяет. Так, международная PR–компания Edelman в ходе своих исследований обнаружила, что российские компании в мировом деловом сообществе имеют низкий уровень доверия и плохую деловую репутацию. Меж-

дународная консалтинговая компания Reputation Institute представила рейтинг репутации стран мира за 2012 год.

Согласно исследованиям, наилучшей репутацией в мире обладает Канада. Россия в этом рейтинге заняла 48 место.<sup>2</sup>

Низкий уровень доверия и плохая репутация отечественных компаний имеют далеко идущие последствия, среди которых – недооценка стоимости акций, недоверчивое отношение потребителей к их продукции, подозрительность и нежелание инвесторов активно сотрудничать. В настоящее время российский бизнес демонстрирует действия, улучшающие его имидж и деловую репутацию. Многие компании, сделавшие свой первоначальный капитал в 90-е гг. XX ст. стараются "забыть прошлое", спрятав весь накопившийся отрицательный опыт, используя для этого ребрендинг, меняя название компании и избегая негативных ассоциаций со стороны общественности. Сложившиеся тенденции перехода на принципы корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности тех компаний, которые ранее были замечены в некорректных методах захвата собственности, говорят о том, что они вовлечены в общий процесс и вынуждены считаться с новыми правилами игры на глобальных рынках. Однако оценить и измерить количество происходящих изменений пока не удается.

Попытки отечественного журнала “Эксперт” проводить

---

<sup>2</sup> **Источник:** Reputation Institute: [viza.md/ru/content/рейтинг-топ 10 стран мира с самой высокой репутацией-2012](http://viza.md/ru/content/рейтинг-топ-10-стран-мира-с-самой-высокой-репутацией-2012)

регулярно с 1997 года рейтинги репутации компаний вызывают неоднозначную реакцию. Состав российского рейтинга в последние годы почти полностью обновился, за все гдатаи (15–20 %) вызывают у общественности много претензий: “Северсталь” – неудачная экспансия в автомобилестроении, объединенные машиностроительные заводы – экономия на выплате дивидендов миноритарным акционерам, Балтика – потеря качества продукции, Сбербанк – неповоротливость, Ингосстрах, РОСНО – пренебрежение к рынку страхования физических лиц и т.д. Некоторые компании из этого списка уже прекратили свое существование. Несмотря на устойчивость позиции и высокую оценку деловой репутации отдельных компаний в данном рейтинге, эксперты отмечают низкий уровень этики их отношений с внутренними стейкхолдерами (нарушение прав миноритарных и мажоритарных акционеров, неэффективность системы корпоративного управления). Корректность методики этой рейтинговой оценки вызывает сомнение, поскольку сбор данных, осуществляемый по текстам интервью с руководителями компаний, на наш взгляд, недостаточно объективен. Насколько объективен анализ этичности поведения в бизнесе – тоже не ясно. К показателям, по которым в рейтинге оценивалась этичность поведения компаний, относились: отказ от чрезмерного использования административного ресурса, монопольного положения, невовлеченность в скандалы, связанные с внеэкономическим переделом собственности (корруп-

ция, бизнес с привлечением чиновничества, заказные банкротства). А можно ли об этом судить по данным интервью и, в ряде случаев, анкетным данным?

Репутация российских компаний, и в этом можно согласиться с компанией Edelman, страдает от низкого уровня доверия к России, ее позиции в рейтингах по коррупции, нетранспарентности. Нельзя оставить без внимания тот факт, что Россия в рейтингах экономической свободы стоит на последних местах, после Зимбабве и Ботсваны.<sup>3</sup>

Из данных одного из опросов топ-менеджеров (П. Авена, А. Беловой, А. Лившица, П. Теплухина, О. Шуляковского и др.) следует, что существует понимание того, что плохая репутация дорого обходится российскому бизнесу, отечественные компании мировой бизнес-средой недооценены в десятки раз. П. Авен вспоминает: “Нефтяные компании на Западе торгуются из оценки два миллиарда долларов за один миллион тонн добычи. В России мы купили “Онако“, которая добывает восемь миллионов тонн, за один миллиард долларов. Получается, что разница – шестнадцать раз. Но все говорили, что переплатили“<sup>4</sup>.

Ключевым объяснением этой огромной разницы в стоимости аналогичных компаний П. Авен считает высокий страновой риск, большую долю в котором имеет репутация

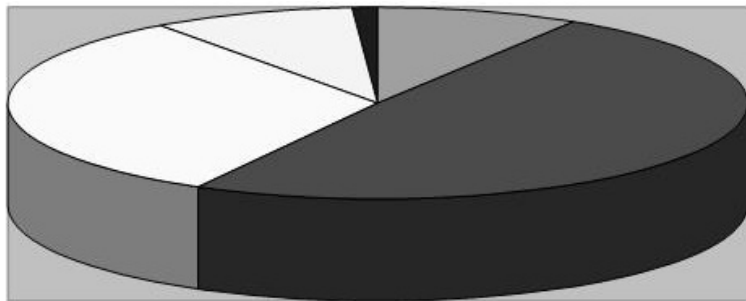
---

<sup>3</sup> В поисках ненужных инвестиций // Коммерсант – Деньги, №46, 3 декабря 2002 г.

<sup>4</sup> Как работает хорошая репутация // Эксперт. 2002. № 7.

страны.

Однако и сами российские компании ведут себя неоднозначно, что подтверждается многочисленными исследованиями в области корпоративного управления, ответственности бизнеса и т.п. Еще в 2006 году в отчете, подготовленном The Economist Intelligence Unit (EIU) по инициативе компании РУСАЛ “Русские идут! Зарождение Российских транснациональных корпораций“, когда было опрошено 332 руководителя высшего звена из различных секторов мировой экономики, отмечалось: “Когда российские многонациональные компании полномасштабно приступят к осуществлению глобальных планов по экспансии на мировой рынок и начнут теснить своих иностранных конкурентов, их имидж станет самым большим препятствием у них на пути“ (рис.1.1.).



- совершенно не согласны
- не согласны
- нейтральны
- согласны
- полностью согласны

Рис. 1.1.. Являются ли российские компании конкурентами мирового уровня (% от общего числа опрошенных). Источник: The Economist Intelligence

К. Бабаев, вице–президент российской холдинговой компании “Алтима“ (сфера коммуникаций) отмечает: “Российские компании пока еще не способны захватывать крупные иностранные фирмы, потому что желающих завладеть этими активами много, а за российскими компаниями... по–прежнему сохраняется отрицательный имидж“.

Исследователи совершенно справедливо отмечают, что низкая деловая репутация мешает успешности слияния отечественных компаний, их эффективно взаимодействию с серьезными деловыми партнерами. Да и осведомленность

деловых международных кругов о российских компаниях весьма низка. Из средств массовой информации наиболее известны “Газпром“, “Лукойл“, “Аэрофлот“ (свыше 80 % руководителей международных компаний слышали о них). Российские компании рассматриваются как активные участники слияний и поглощений только 26 процентами опрошенных. А вот китайские и индийские компании воспринимаются как активные инвесторы. Все респонденты одинаково негативно относятся к таким характеристикам российских компаний, как прозрачность, корпоративное управление, деловая этика и экологическая безопасность, не умаляя в то же время деловые аспекты и профессиональные навыки российских партнеров.

Без сомнения, деловая репутация отечественных компаний нуждается в серьезном улучшении. Приходится согласиться с фактами низкого уровня доверия к отечественному бизнесу и отсутствием конкретных действий российского топ-менеджмента в области улучшения деловой репутации. Вопросы этики и деловой репутации для российских компаний чаще всего имеют второстепенное значение. В то же время, по данным консалтинговой компании “Эрнст и Янг“, от 30 до 50 % успеха компании зависит от ее имиджа и деловой репутации. В рыночной стоимости компаний стоимость репутации составляет в среднем 20–25 %, иногда достигает 85-процентной отметки. Вряд ли потенциальный инвестор направит свои средства в нетранспарентную, находящуюся в

центре общественных скандалов, хотя и рентабельную компанию. А это означает, что формирование деловой репутации, публичного имиджа компании не менее важно, чем работа над транспарентностью ее деятельности и выстраиванием системы управления. Также следует отметить еще одно важное обстоятельство. По данным опроса топ-менеджмента 1500 иностранных компаний, треть из них заявляют о готовности в ближайшее время начать свой бизнес в России. Вступление России в ВТО подстегивает процесс прихода иностранных инвесторов, желающих развивать свой самостоятельный бизнес. Результатом этого станет усиление конкуренции, рост числа существующих и появление новых стратегических партнерств, ускорение процесса смены собственников. В таких условиях проблемы формирования и управления деловой репутацией компаний выходят на первый план, становясь одним из основных конкурентных преимуществ.

Для формирования и развития позитивной деловой репутации большое значение имеет полнота и ценность информации, которую предоставляет о себе компания. Иногда не предоставление информации в достаточном объеме может быть и преднамеренной стратегией компании. Однако таким компаниям рано или поздно приходится расплачиваться за такую стратегию. Например, если компания производит фармацевтическую продукцию, которая должна соответствовать стандартам качества, то ей необходимо полное до-

верие потребителя с одной стороны, и одобрение регулирующих органов – с другой. Риск того, что при покупке товара потребитель начнёт задумываться о его качестве, уменьшится, если в сознании потребителя сложился положительный имидж производителя. Недостаток информации о компании может привести к возникновению трудностей и при наборе персонала. Не секрет, что потенциальные работники компании могут пожелать улучшить свое резюме и при выборе места работы отдадут предпочтение компании с хорошей деловой репутацией.

Репутация постепенно подменяет традиционную рекламу в качестве основного «двигателя торговли». В стоимости товара постепенно вытесняются материальные составляющие, иначе говоря, пришло время торговли образами и впечатлениями. Сейчас мало обладать безупречными продуктами и оказывать качественные услуги. Решающим становится положение компании на рынке, а высшая позиция для компании – это та, при которой покупатели воспринимают ее имидж и деловую репутацию. В этом случае хорошая деловая репутация становится для покупателя необходимостью, чем-то вроде веры в свою компанию. Ведь они приобретают не только товары и услуги, но и само отношение к компании. А это, в свою очередь, – важнейшая нематериальная составляющая ее стоимости.

Приступая к рассмотрению вопросов деловой репутации компании, в первую очередь необходимо определиться с тер-

минами и определениями. Большинство словарей описывают репутацию как «общее качество или характер, как его видят или судят о нём другие люди; – признание другими людьми наличия той или иной особенности или свойства». Но при рассмотрении деловой репутации компании все резко усложняется. Имеющее место осложнение исследования сути деловой репутации в первую очередь вызвано смешением различных терминов и определений. В ряде трудов зарубежных авторов, таких как К. Биркинг, Б. Брюс, Д. Бурстин, Б. Джи, Г. Даулинг, У. Йохансон, В. Малер–Михаэлис, С. Симпсон, М. Стадлер, А. Шимборский, Д. Шнайдер и др. подробно исследуются условия, методы и технологии формирования деловой репутации и определения индивидуальной узнаваемости. Казалось бы, достаточно использовать имеющиеся наработки и выстроить алгоритм формирования деловой репутации корпорации. Однако, в ходе наших исследований мы обнаружили, что когда речь идет о деловой репутации компании ситуация становится неоднозначной. В своем исследовании мы попытаемся опереться на всю систему понятий, имеющих место для определения индивидуальных характеристик компании.

Как показывают многочисленные исследования, существует достаточно много трактовок, относящихся к деловой репутации и имиджу компаний. Их разнообразие, по мнению ряда специалистов, связано с тем, что деловая репутация практически не подлежит декомпозиции, разложению

на составные элементы, которые легко изучать и классифицировать. Люди думают о конкретной компании по-разному: одни думают хорошо, другие – плохо, а большинство не думают о ней вообще никак. Но они всегда будут думать по-разному, так как смотрят на мир с разных точек зрения. Репутация и будет представлять сумму этих точек зрения на компанию.

В ряде случаев мы наблюдаем определенную тенденцию к отождествлению понятий “имидж” и “деловая репутация”. Но так ли это на самом деле?

Следует заметить, что имидж компании – категория многообразная. Приведем несколько определений имиджа, с которыми мы столкнулись при изучении этого вопроса.

Так, имидж это:

1) результат сложной и разнонаправленной деятельности, целевой аудиторией которой являются субъекты как внешней, так и внутренней среды компании;

2) неотъемлемый атрибут в развитии компании на протяжении всей ее жизнедеятельности, требующий постоянной поддержки и корректировки;

3) образ, главная цель которого способствовать поддержанию благоприятной среды для функционирования и роста компании;

4) многоэтапный созидательный процесс, в котором принимают участие большое количество специалистов дизайна, маркетинга, PR, имиджмейкерства и рекламы, а также и

его реципиенты: работники, акционеры, потребители и т.д., т.е. практически все, кто имеют малейшее соприкосновение, контакт с компанией;

5) важнейший показатель и лицо компании, окруженное вниманием не только реального потребителя её товаров и услуг, но и потенциального, влияющее на его лояльность к конкурирующим фирмам, а также субъектов, способных повлиять на ход её коммерческой и общественной деятельности;

6) феномен, процесс создания которого начинается не на пустом месте, а основан на глубоком и разностороннем анализе рынка, общенациональной культуры, психологических установок целевой аудитории, её предпочтений, симпатий и антипатий.

Подводя итог, можно сказать, что **имидж компании** представляет собой набор убеждений и ощущений, которые она пытается создать у аудитории. Например, в США многие компании берут на вооружение критерии журнала «Fortune» при составлении рейтинга имиджа 500 крупнейших компаний, учитывающие следующие характеристики:

- качество менеджмента;
- качество продукции;
- способность привлечь и удержать квалифицированные кадры;
- финансовую прочность;
- эффективное использование корпоративных активов;

- долгосрочную инвестиционную привлекательность;
- склонность к использованию новых технологий;
- ответственное отношение к обществу и окружающей среде.

В Азии многие компании используют критерии, предложенные журналом Far Eastern Economic Review для определения 200 самых уважаемых компаний, учитывающие:

- качество товаров и услуг;
- способность менеджеров учитывать долгосрочные перспективы;
- использование новых технологий для удовлетворения нужд потребителей;
- финансовую устойчивость;
- пример для подражания со стороны других компаний.

Зачастую довольно серьезные трудности возникают из-за смешения понятий "имидж" и "деловая репутация". Хотя, справедливости ради, стоит отметить, что в последнее время в научных и деловых кругах наметилась четкая тенденция к разделению этих понятий, в частности, в отношении их эмоционального восприятия.

Ряд исследователей считает, что имидж компании – это существующий в сознании целевых групп эмоционально окрашенный устойчивый образ, который появляется в результате восприятия информации о компании. То есть имидж – это поверхностное, эмоциональное восприятие, а деловая репутация – это то, что на самом деле представляет

собой компания, и формируется она под влиянием многих средств, имеющих не только эмоциональную окраску, и оценивается тоже по другим параметрам<sup>5</sup>.

Словом **репутация компании** – это формирующееся в сознании заинтересованных сторон (целевых групп) в течение значительного промежутка времени общественное мнение о компании, в основе которого лежит оценка основных аспектов ее деятельности – экономического, социального, экологического. Из этого определения видно, по нашему мнению, что репутация – это категория, формирующаяся на основе реального опыта взаимодействия заинтересованных сторон с компанией<sup>6</sup>. Хотя эмоциональная окраска и здесь имеет место, но очевидно, что, по сути, деловая репутация – это совокупность ценностей компании, формирующихся на основе длительно получаемых визуальных предпочтений и эмоций. Имидж – это своего рода внешнее обрамление компании, а деловая репутация – ее внутреннее содержание, определяемое многочисленными параметрами.

Определенный интерес представляет мнение исследователей из университета Южной Флориды, которые выявили в общей сложности 49 оригинальных трактовок категории “деловая репутация“, появившихся буквально в первое десятилетие XXI века.

---

<sup>5</sup> С. Василенко “О терминах “имидж“, “PR–внешний и внутренний“, “репутация компании“. [http:// www.treko. ru / show\\_ article\\_1765](http://www.treko.ru/show_article_1765)

<sup>6</sup> Более подробный анализ см. 1.2.

Анализ показывает, что все их можно свести к трем основным группам. Так, репутация – это:

*во-первых*, общая осведомленность о деятельности компании;

*во-вторых*, некое знание о компании, полученное из собственного опыта или на основе мнений сторонних экспертов, путем вовлечения в оценку состояния компании целевых групп;

*в-третьих*, нематериальный объект компании, имеющий денежное (стоимостное) выражение.

Анализ этих определений без сомнения показывает преобладание внешнего восприятия компании со стороны имиджевых характеристик. В то же время довольно четко просматривается необходимость учета оценки деятельности компании со стороны заинтересованных целевых групп (сторон): сотрудников, инвесторов, кредиторов, потребителей, представителей власти, аналитиков, СМИ и т.п., словом, всех тех, кто, так или иначе, связан с деятельностью компании во всем ее разнообразии. Налицо поворот в сознании корпоративной аудитории, стремление не только к идентификации компании, но и заинтересованность в качественном содержании и развитии ее деятельности.

Идентификация деловой репутации компании с нематериальным объектом выводит нас на другой уровень данного понятия, на понятие репутационного капитала, определяющего денежную оценку нематериального актива – репутации.

ции компании. Деловая репутация компании тесно связана не только с корпоративным имиджем, но и с другими ее индивидуальными характеристиками (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Соотношение понятия “деловая репутация компании” с индивидуальными характеристиками компании

Как уже отмечалось, **ИМИДЖ** компании – это эмоциональный образ, формирующийся на общем представлении, наборе убеждений и ощущений, которые складываются у заинтересованных сторон (целевых групп).

**Корпоративная индивидуальность** – это визуальные и вербальные признаки, по которым люди могут идентифицировать организацию (такие, как фирменное наименование, логотип, рекламный слоган, фирменный цвет и т.д.). Немаловажную роль в определении индивидуальности компании играет “**бренд**” (товарный знак), с помощью которого компании позиционируют себя на рынке товаров и услуг. Корпо-

ративный бренд создает чувства доверия, надежности и сопричастности, которые возникают у корпоративной аудитории. Дэвид А. Аакер и Эрик Йохимштаймер отмечают, что бренды воспринимаются как лидеры не из-за большей доли на рынке (хотя некоторые из них имели большие доли), а благодаря доверию и качеству, которые они внушают.<sup>7</sup> Авторы в соответствии с выстраиваемой концепцией предлагают свою типологию брендов, которая, по-нашему мнению, в определенной степени отражает влияние на деловую репутацию компании.

Так, мы можем иметь дело с брендами-потребителями, компаниями, владеющими наиболее прибыльными товарами данной категории. Чтобы сохранить лидирующие позиции, такие компании постоянно совершенствуют свой бренд. Это, например, Gillette (самое гладкое бритье), Crest (самые здоровые зубы), Federal Express (быстрая надежная доставка), Volvo (безопасность) и др.

Есть бренды-исследователи – компании в данном случае используют такие устремления людей, как развитие, познание, раскрытие своего потенциала. К подобным компаниям можно отнести Microsoft (Куда ты хочешь пойти сегодня?), Nike (Сделай это!), Vodi Shop (социальная ответственность) и т.п.

Бренды-“иконы” символизируют определенную сторону

---

<sup>7</sup> Дэвид А. Аакер, Эрик Йохимштаймер. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга–М.: Издательский дом Третьякова, 2003.– С.860 (380 с.).

национального характера и истории страны, которую корпоративная аудитория эмоционально разделяет. Это Disney (магия детства), Coca-Cola (всеобщий друг), McDonalds (дети, семейные ценности).

Бренды–идентификаторы направлены на имидж клиента, который желает показать, кем он является: Levis (остромодный), BMW (успешный, высокий социальный уровень), Chanel (утонченный) и т.п.

Шокирующие бренды – дифференциация осуществляется благодаря агрессивности позиции, энергетике. MCI – экономит деньги по сравнению с AT&T благодаря новаторским программам.

Бренды “иного подхода” – не имеющие отношения к “новой системе”: Southwest Airlines (прямые авиарейсы по сниженному тарифу) и т.д.

Этот список можно продолжить. Такой анализ нам важен с позиций восприятия бренда, как составного элемента имиджа и деловой репутации, делающего компанию узнаваемой, вызывающей доверие корпоративной аудитории.

Определенная сложность восприятия имиджа и деловой репутации обусловлена и тем, что по многим позициям они совпадают (рис. 1.3.), или имеют взаимосвязи (рис. 1.4.).



Рис. 1.3. Соотношение элементов имиджа и деловой репутации

Представляется, что понятия “имидж” и “деловая репутация” не следует отождествлять. Деловая репутация – это те тоненькие ниточки, которые связывают компанию с ее партнерами, заказчиками, широкой общественностью, т.е. со всеми заинтересованными лицами.

Имидж представляет собой визуальное и вербальное восприятие объекта, в данном случае – компании, складывающееся в сознании людей, составляющих целевую корпоративную аудиторию. Причем этот образ зависит от глубины и полноты объема представляемой информации, влияющей на различие представлений о деятельности компаний. По сути, имидж не всегда отражает глубинные экономические и социальные характеристики компании. Имидж может вуалировать принципы и методы ведения бизнеса, особенности по-

ведения компании на рынке, и тем более не показывает негативные последствия ее деятельности. Имидж компании можно существенно изменить, практически ничего не меняя в деятельности самой компании.

Репутация у компании есть всегда. Вопрос – какая? Более того – это динамическая характеристика поведения компании, для ее формирования нужен длительный период времени. Репутация создается на основе определенной информации о деятельности компании, начиная от сведений о методах выстраивания ее политики в определенных ситуациях и заканчивая сведениями об организационной и корпоративной структурах компании. Благоприятный имидж призван привлечь новых партнеров и потребителей. Репутация же показывает, что компания – надежный партнер и не подведет ни при каких обстоятельствах. Создаваемая годами деловая репутация компании предоставляет возможность выбора заинтересованных сторон. Поэтому репутация должна формироваться на основе достоверных оценок, предполагает аналитический подход и рациональный выбор заинтересованных сторон, принимающих достаточно взвешенные решения по вопросам сотрудничества.

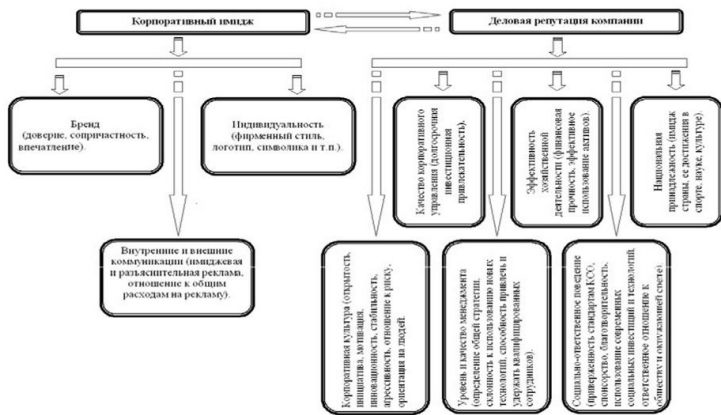


Рис.1.4. Взаимосвязь корпоративного имиджа и деловой репутации компан

Имидж – это в большей степени эмоциональное восприятие компании. Как правило, он складывается без непосредственного опыта взаимодействия с самой компанией. Имидж создается достаточно быстро. Отражением восприятия компании служат средства коммуникации, налаживаемые специалистами по связям с общественностью. Чаще всего они представляют собой рекламные и PR–компании в СМИ.

Репутация создается с момента образования компании и выстраивается по мере ее развития. Многие специалисты считают, что имидж и деловая репутация не должны противоречить друг другу. Ведь имидж – это тактика, а дело-

вая репутация – стратегия компании. Процесс формирования деловой репутации не может исчерпываться только рекламой и PR–мероприятиями. Компания должна обладать значительными достижениями во всех областях деятельности. Это требует длительного времени, значительных денежных вложений. Формирование деловой репутации – это не стихийный процесс и не одноразовое мероприятие. Это процесс, который должен выстраиваться на целом ряде основополагающих принципов, таких как: непрерывность; системность; комплексность; профессионализм; технологичность.

Если будут реализованы эти принципы в деятельности компании, рассчитанной на длительную перспективу, и все это будет основано на стратегическом анализе и планировании, можно будет говорить о целенаправленном построении деловой репутации.

Таким образом, различия между понятиями “имидж” и “деловая репутация” компании можно свести к следующему (табл.1.1.):

Таблица 1.1.

**Сравнительная характеристика имиджа и деловой репутации современной компании**

№№ п/п	Характеристики	Имидж	Деловая репутация
1	Период создания	Краткосрочный	Долгосрочный, выстраивается годами
2	Корректировка	Достаточно легкая	Затруднена
3	Способы и инструменты формирования	СМИ, PR, реклама	Любой контакт с заинтересованными сторонами
4	Необходимость личных контактов с компанией	Не обязательно	Обязательно
5	Службы, участвующие в разработке	Отдел рекламы и связей с общественностью	Все подразделения компании на постоянной основе
6	Характер поставленных задач	Тактические	Стратегические
7	Временной отрезок существования	Краткосрочный	Длительный
8	Восприятие	Эмоциональное	Аналитический подход, рациональный выбор

Имидж создает определенный фон компании, а деловая репутация является надежным инструментом позиционирования компании на рынке, предоставляя ей дополнительные конкурентные преимущества.

В России в последние годы наблюдается постепенное осмысление проблемы формирования деловой репутации.

Опрос топ–менеджмента наиболее авторитетных российских компаний демонстрирует определенную информированность и понимание связи репутации и имиджа, репутации и известности, репутации и бренда, репутации и выгоды. В частности, под репутацией бизнеса опрошенные топ–менеджеры понимают все, остающееся за рамками производственного процесса. Скажем, нефтяная компания бурит скважины, качает и продает нефть – это производство, а ре-

путация – это разработка и реализация программ раскрытия информации и выхода на открытый рынок акций, переход на МСФО, внедрение системы корпоративного управления и т.д. Такое понимание репутации, безусловно, имеет право на существование.

Взаимосвязь репутации и известности очевидна, поскольку топ–менеджмент убежден, что компании с хорошей репутацией широко известны. Правда, здесь нельзя известность отождествлять со скандалами, неблагоприятными поступками и т.п.

Взаимосвязь репутации и бренда также не вызывает сомнений у топ–менеджмента российских компаний. Ясно, что плохой бренд (низкое качество продукции) подрывает репутацию, а широко распространившаяся информация о неэтичной деятельности компании может нанести серьезный ущерб ее бренду. Известный пример – история одной знаменитой компании по производству спортивной одежды, добившейся огромных успехов в продвижении своего бренда в молодежный сегмент и сильно пострадавшей от журналистского расследования, установившего, что на ее заводах в Юго–Восточной Азии эксплуатируются десятилетние дети.

Среди топ–менеджмента обнаружено и понимание взаимозависимости репутации компании и экономической выгоды. Топ–менеджеры утверждают, что репутация – это дополнительная капитализация их бизнеса, более долгосрочные кредиты под меньший залог и процент. Однако, несмотря на

всю выгодность вложений, всерьез своей репутацией озабочены лишь несколько компаний из опрошенных: “Вымпелком“, МТС, Вимм–Билль–Данн, JBS, т.е. те из них, кто уже осуществил или планирует выход на Нью–Йоркскую фондовую биржу.

Не вызывает сомнений необходимость управления деловой репутацией. Некоторые специалисты сводят этот процесс к ряду действий:

- управление имиджем компании;
- умение создать первое впечатление и нужное восприятие;
- способность создать нужное окружение;
- умение войти в состав нужного общества;
- способность создать свой визуальный образ;
- умение определить внутреннее содержание и способствовать его развитию;
- определение способов и методов взаимодействия с экономическим и социальным пространством;
- умение взаимодействовать со всеми заинтересованными сторонами;
- овладение современными производственными и управленческими технологиями;
- использование деловой репутации не только как управленческого инструмента, но и как показателя целенаправленного преобразования нематериальных активов в стоимостные конкурентные преимущества и т.д.

Существуют и другие позиции в отношении управления деловой репутацией. Майкл Морли считает, что это понятие означает “согласованную реализацию отдельных PR–инициатив, нацеленных на поддержку или защиту самого ценного актива в собственности у компании – ее деловой репутации”.<sup>8</sup> Получается, что в этом случае деловая репутация оказывается привязанной к работе PR–отделов, что затрудняет управление ею, а также вызывает определенное неприятие специалистов–производственников, финансистов, юристов и т.п.

Илья Кузьменков, президент российского агентства по связям с общественностью “Кузьменков и партнеры“, представляющего интересы в России транснациональных PR–сетей HiU&Knowlton и Enterprise IG, предлагает разделить процесс формирования репутации на следующие этапы:

*I этап* – главный, закладывающий репутационный фундамент (этап изучения и выявления целевых групп компании);

*II этап* – выявление с помощью опросов, анкетирования, фокус–групп отношения целевых групп к компании;

*III этап* – определение маркетинговых инструментов, с помощью которых данная задача будет выполняться (PR, реклама, межличностное общение).

В чем, на наш взгляд, заключается недостаток такого подхода? В основном управление деловой репутацией компании

---

<sup>8</sup> Morley, M. (2002) Now to Manage Your Global Reputation, Palgrave Macmillan, Basing Stake, p.10.

сводится здесь к маркетинговым инструментам и действиям по формированию имиджевых характеристик. Даже сравнение с помощью анкетирования визуального образа компании, желающей положительным образом выглядеть в глазах своих целевых групп, и объективной оценки имеющегося имиджа лишнее тому подтверждение. Эффективное управление сводится к сокращению наметившегося разрыва. По мнению PR-специалистов, управлять репутацией – значит грамотно распоряжаться ее составляющими.

Формирование деловой репутации – это, безусловно, и действия, и коммуникации. Задача заключается в определении круга этих действий, продолжительности управляющих процессов. По словам Г. Форда, “репутацию нельзя построить на намерениях сделать что-либо”. Упрощенный подход к управлению процессом формирования деловой репутации компании, ограничение его действиями по созданию фона (имиджа), настраивает отечественный менеджмент на упрощенное восприятие деловой репутации, ведет к примитивному пониманию реальной действительности. Не удивительно, что деловая репутация российских компаний довольно низка, у топ-менеджмента нет объективного понимания сложности и длительности ее выстраивания, тем более нет постановки стратегических задач по формированию репутации компании. А самое главное – нет понимания необходимости использования не только PR-технологий, но и всей совокупности современных управленческих технологий.

Мы уже отмечали, что репутацию компании можно представить как сумму различных точек зрения на компанию. Означает ли это, что деловая репутация поддается количественному измерению? Согласия в этом вопросе нет. На сегодняшний день предлагаются научные модели количественной оценки репутации (Приложение 1). Например, модель RepTrak™, созданная американским Институтом управления репутацией, и программное измерительное средство RepTrak™ Pulse. Международный рейтинг RepTrak™, основанный на опросе 47000 потребителей на 15 рынках, оценивает статус крупнейших и самых конкурентоспособных мировых компаний. Модель RepTrak™ замеряет репутацию компании среди заинтересованных лиц в различных странах и отраслях. В ходе исследования производится оценка по 23 атрибутам, сгруппированным в семь ключевых критериев: продукты и услуги, инновации, условия работы, менеджмент, социальная ответственность, лидерство и результаты деятельности.

В число атрибутов входят, например, такие, как “Первая компания, пришедшая на рынок” (критерий “Инновационность”); “Выступает сторонником справедливых общественных действий” и “Оказывает позитивное общественное влияние” (критерий “Социальная ответственность”). По оценкам программного средства RepTrak™ Pulse, в 2006 году американская компания Kraft Foods набрала 81,82 балла, а

McDonald's – всего 63,82.<sup>9</sup>

Э. Гриффин скептически отзываясь о попытках количественной оценки деловой репутации, считает их бесполезными на практике и сильно искажающими реальность. Конечно, многих скептиков убедили бы баллы по шкале репутации, но последняя не поддается такого рода строгой количественной оценке. Э. Гриффин предлагает для оценки деловой репутации использовать разбор конкретных примеров того, к чему ведет падение репутации и влияния ее на чистую прибыль, и считает это наилучшим способом показать всю важность управления деловой репутацией. Вспомним Pan Am (после взрыва самолета в 1988 году), Exxon (после аварии нефтяного танкера Exxon Valdez и разлива нефти в 1989 году), Nestle (после выдвинутых обвинений в агрессивных продажах заменителей грудного молока в развивающихся странах), Enron и World Com (банкротство в 2002 году), BP (авария на нефтяной платформе в Мексиканском заливе в 2010 году) и т.п. Очевидно, что проблема количественной оценки деловой репутации компании до конца не решена и требует дополнительных исследований.

---

<sup>9</sup> Гриффин Э. Управление репутационными рисками. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009, с. 26.

## **1.2. Деловая репутация как условие сохранения приверженности заинтересованных сторон**

Действия компаний в эпоху глобальных перемен и переоценки ценностей лишний раз доказывают, что глобализация вводит новые правила игры, сметает старые устои, меняет отношения к конкурентным преимуществам, рискам, стоимости, порядку ведения дел и т.п.

Компания как открытая экономическая система зависит не только от состояния внутренней среды (организационная структура компании, ее менеджмент, маркетинг, кадры, финансы и т.п.), но и от своего внешнего окружения, факторов, влияющих на систему извне и вызывающих в ней определенные изменения (рис. 1.5.).

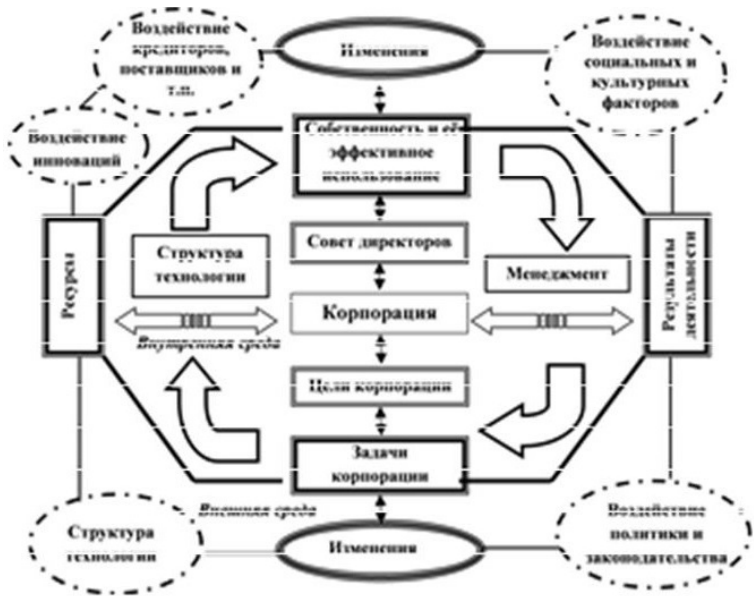


Рис. 1.5. Влияние на корпорацию изменений во внешней среде

Можно согласиться с мнением Эдварда Элдинга, отмечающего, что внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для современных руководителей. По сути дела, руководители самых важных для общества организаций – деловых, образовательных, государственных – под влиянием недавних событий в мире были вынуждены сосредоточить свое внимание на изменяющейся среде и ее воздействиях на внутреннее строение организа-

ции.

Соответственно, влияние внешней среды на компанию определяется взаимосвязанностью и взаимодействием факторов прямого и косвенного воздействия. К факторам косвенного воздействия относятся: процессы глобализации, международные события, состояние национальной экономики, инновации, научно–технический прогресс, политические условия, состояние социокультурной среды и т.п., которые в той или иной степени определяют изменения во внутренней среде компании. Однако, для серьезных преобразований компании за счет влияния этих факторов необходимо достаточное накопление количественных изменений в отличие от факторов прямого воздействия, оказывающих влияние непосредственно на компанию (рис. 1.6.).



## Рис. 1.6. Факторы внешней среды прямого воздействия на компанию

Как видим, существует достаточное количество заинтересованных групп в деятельности компании, и все они, так или иначе, влияют на деловую репутацию этой компании.

Не случайно многие исследователи пытаются определить корпоративную аудиторию компании, выделить группы влияния на ее деятельность. Так, профессор Австралийской школы менеджмента Грэм Даулинг в своей книге “Репутация фирмы. Создание, управление и оценка эффективности” отмечает, что репутаций столько, сколько целевых групп.<sup>10</sup> Грэм Даулинг выделяет несколько таких групп.

*В первую группу*, по его мнению, входят все, кто уполномочивает компанию на ее деятельность, т.е. определяет нормативную базу ее деятельности. Это государственные регулирующие органы, акционеры, совет директоров.

*Во вторую группу* Г. Даулинг включает всех, кто влияет на ежедневную работу компании (сотрудники, поставщики, дистрибьюторы, сервисные организации и т.п.), называя их функциональной группой, рабочими руками и умом компании. Очень важен тот момент, что если представители функциональной группы не разделяют ценности компании, то не будет корпоративного духа и успеха компании.

---

<sup>10</sup> Грэм Даулинг. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности—М.: ИМИДЖ-Контакт, Инфра-М, 2003.—С. 368

*Третья группа* – диффузная – активность представителей этой группы проявляется в защите прав человека. Это, как правило, представители СМИ, местных сообществ, группы особых интересов (партия “зеленых” и др.). При высокой деловой репутации и обычной деятельности компании представители этой группы не выражают повышенного интереса к ней. Однако Г. Даулинг предлагает выстраивать отношения с представителями данной группы, поскольку создается своеобразный репутационный буфер на случай непредвиденных кризисных обстоятельств.

*Четвертая группа* – потребительская, сегментированная по потребностям клиентов. По мнению Г. Даулинга, каждая компания должна уметь выделить разные потребительские группы, пытающиеся получить от нее собственные наборы преимуществ, способствующие разрешению их проблем.

В данной связи определенный интерес представляет проблема взаимодействия компании с заинтересованными лицами (стейкхолдерами). Современной компании приходится учитывать интересы многих стейкхолдеров (stakcholder). Собственно, стейкхолдер – это человек или организация, имеющая влияние на компанию. В систему стейкхолдеров, определяющих действия компании, можно включить ее работников, менеджеров, акционеров компании, а также различные общественные организации, государственные и местные органы власти, поставщиков, кредиторов, клиентов (покупателей), профсоюзы и т.п. Считается, что Бредли Гу-

гинс (Bradley Googins), директор Центра по корпоративному гражданству Бостонского колледжа, дал самое емкое определение этому понятию: “**Стейкхолдеры** – это группы, организации или индивидуумы, на которые влияет компания и от которых она зависит”<sup>11</sup>.

Преимущество данного определения заключается в том, что Б. Гугинс указывает не только на зависимость компании от стейкхолдеров, но и, в свою очередь, на зависимость стейкхолдеров от деятельности компании, что, в общем, предполагает необходимость взаимных встречных обязательств и действий по отношению друг к другу.

Имеет место и иная классификация групп влияния, связанная с выделением двух групп стейкхолдеров: первичных и вторичных. По мнению сторонников данного подхода, первичные группы оказывают легитимное и прямое влияние на ведение дел в компании (ближайший круг). К таковым относятся собственники, клиенты, сотрудники, бизнес–партнеры по производственно–технологической цепочке.

Вторичные группы (дальний круг) оказывают косвенное (опосредствованное) влияние на бизнес. К ним относятся: власть (местная и государственная); конкуренты; инвесторы; кредиторы; СМИ; местные сообщества (некоммерческие организации, в т. ч. общественные и благотворительные и местные активисты, формирующие общественное мнение). Во-

---

<sup>11</sup> Туркин С. Бизнес в местном сообществе: выгоды, примеры, советы// «Управление компаний», №9, 2004.

общее работа компании на местном уровне достаточно сложна. Ведь к основным стейкхолдерам на местном уровне относятся и местные органы власти, непосредственно влияющие на деятельность компании; и клиенты, от отношения которых зависят показатели хозяйственной деятельности; и некоммерческие организации, формирующие общественное мнение; и средства массовой информации, влияющие на местное население и на репутацию компании. Строго говоря, от всех “заинтересованных сторон” зависит успешность деятельности компании и ее деловая репутация.

Стейкхолдеры образуют взаимозависимую систему, по выражению Б. Гугинса, своеобразную “паутину“, которая иногда поддерживает компанию, а иногда, напротив, мешает ее возможности действовать. Уже 72 % бизнесменов по всему миру<sup>12</sup> признают тот факт, что успешные компании учитывают интересы не только акционеров, но и более широких заинтересованных сторон: покупателей, сотрудников, поставщиков и местных сообществ.

В чем заключается важность тесного взаимодействия компании с заинтересованными лицами? Эмпирическим путем установлено, что привлечение новых потребителей обходится компании в 5–6 раз дороже, чем удержание существующих. А высоко лояльные сотрудники способствуют успеху компании, так как влияют на удержание клиентов. От них зависит качество предоставления внутренних услуг (взаимо-

---

<sup>12</sup> [www.hrliga.com/index.php?module=profession&%=view&id=1105](http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&%=view&id=1105)

действие внутренних подразделений, профессионализм исполнения служебных обязанностей). Непрофессиональный и немотивированный персонал может загубить любое налаженное направление деятельности компании.

Взаимодействие между различными группами стейкхолдеров – важный момент выстраивания деловой репутации компании и обеспечения ее конкурентных преимуществ (рис.1.7., 1.8., 1.9.)



Рис. 1.7. Модель взаимодействия стейкхолдеров с потребителями



Рис. 1.8. Модель взаимодействия стейкхолдеров с инвесторами



Рис. 1.9. Модель взаимодействия со средствами массовой информации

Перечень моделей взаимодействия заинтересованных сторон можно продолжить. По мнению некоторых специалистов, репутационную ценность компании определяют, прежде всего, ее сотрудники и менеджмент, именно они составляют основную заинтересованную группу, именно с

ними надо работать в первую очередь. Нисколько не умаляя значимости и важности данной группы, хочется подчеркнуть, что абсолютно все группы стейкхолдеров прямо или косвенно влияют на репутационную ценность компании и важно учитывать интересы всех групп заинтересованных лиц (рис. 1.10.).



Рис. 1.10. Схема управления (воздействия) мнением всех заинтересованных сторон

При этом определяющим для формирования положительной деловой репутации является управление доверием стейкхолдеров.

Необходим, как представляется, определенный механизм выстраивания отношений с заинтересованными лицами, единая система коммуникаций с ними с целью обеспечения нормальных условий для создания и развития деловой репутации компании.

Рассмотрим систему взаимоотношений компании с собственными стейкхолдерами, разделив их на внешних и внутренних (рис. 1.11.).



## Рис. 1.11. Система стейкхолдеров современной компании

Из вышеприведенной схемы очевидна взаимосвязь между группами стейкхолдеров. При этом важны не сами группы и их позиции, а сложившаяся система взаимоотношений компании со стейкхолдерами, ее ответственность за все свои действия. Очевидно, что у каждого стейкхолдера (как внутреннего, так и внешнего) имеются собственные потребности и интересы, определяющие его поведение. Эти интересы относительно стабильны во времени. Разные группы стейкхолдеров прилагают усилия для оказания давления на компанию с целью скорректировать ее деятельность в соответствии с собственными интересами. От того, как реализуются их усилия, зависит и репутация компании. Вряд ли акционеры будут удовлетворены снижением своих доходов, их мнение о компании зависит от размеров дивидендов, курсовой стоимости акций и т.п.

В таблице 1.2. представлены наиболее типичные интересы всех заинтересованных сторон компании, определяющие, в конечном итоге, ее репутационную ценность.

Таблица 1.2.

**Типичные интересы стейкхолдеров компании, определяющие ее репутационную ценность**

№№ п/п	Заинтересованные стороны	Основные интересы (ожидания)
1	Сотрудники (работники)	Уровень реальной заработной платы Условия найма Гарантии занятости Возможности продвижения по службе (карьерный рост) Уровень удовлетворения работой
2	Менеджеры	Размер жалования Премии и виды возможных дополнительных доходов Уровень ответственности Количество и острота производственных проблем Социальный статус в компании
3	Акционеры	Размеры дивидендов Рост стоимости акций компании Рост капитализации компании Колебания цен на акции Прозрачность деятельности компании
4	Клиенты (покупатели)	Качество продукции и оказываемых услуг Безопасность продукции Приемлемые цены

		Разнообразие выбора Обновление ассортимента
5	Поставщики, дилеры– распространители	Своевременность и стабильность выполнения заказов Выполнение условий договора, оплата в срок Отношения зависимости от поставок Послепродажное обслуживание
6	Кредиторы	Выполнение финансовых обязательств Своевременная выплата процентов Способность выплачивать займы Эффективное управление движением денежных средств Прозрачность финансовой отчетности
7	Инвесторы	Сбалансированность инвестиционного портфеля Размер инвестиций с высоким уровнем риска Ожидание прибыли Прозрачность деятельности компании
8	Профсоюзы	Обеспечение занятости Выполнение договорных обязательств (по найму, коллективному договору) Решение социальной поддержки Обеспечение безопасности труда
9	Государственные и местные органы власти	Обеспечение занятости, в т.ч. на территории присутствия компании Уплата налогов Соответствие деятельности компании требованиям действующего законодательства Вклад в социально–экономическое развитие региона присутствия Вклад в местный бюджет
10	Местное сообщество	Решение проблем занятости Решение социальных проблем Охрана окружающей среды
11	СМИ	Поддержка основных прав сотрудников Поддержка основных прав акционеров (в части получения доходов) Решение проблем местного сообщества
12	Общественные организации	Поддержка местной общественной деятельности Проведение акций социальной ответственности (благотворительная и спонсорская деятельность) Поддержка местных общественных организаций

Считается, что в идеале компания должна стремиться к балансу интересов различных групп стейкхолдеров. В современных условиях многие крупные корпорации испытывают серьезное давление со стороны своих стейкхолдеров, причем

число и возможности влияния последних постоянно растут, и с этим обязана считаться управленческая команда. Эндрю Гриффин – специалист в области управления репутацией, рекомендует не просто учитывать их наличие и работать с ними, но и понимать под словосочетанием “работа со стейкхолдерами” – “контакты с людьми, важными для вашего бизнеса” и ставит задачу реально взаимодействовать с аудиторией корпорации. Интересен подход к понятию “стейкхолдеры” главы департамента общественных связей British Nuclear Fuels Ф. Дьюхерста: “Стейкхолдеры – это все те, кто потенциально способен Вам навредить”. Несмотря на определенную субъективность этого определения, можно согласиться, с тем, что во–первых, речь идет о восприятии компании корпоративной аудиторией; во–вторых, о восприятии компании ее оппонентами. Хотя, на наш взгляд, сложно назвать оппонентами внутренних стейкхолдеров, у них с компанией должно быть больше точек соприкосновения, чем точек конфликта. Тем не менее, различия в интересах менеджмента и акционеров, менеджеров и работников в компании существуют, и забывать о них также нельзя.

В зависимости от того, как складываются отношения у компании с различными группами стейкхолдеров, формируется ее образ на рынке: производит ли она качественную продукцию, использует ли экологически чистое сырье, своевременно ли раскрывает корпоративную информацию и выплачивает дивиденды, взаимодействует ли с местным сооб-

ществом и т.д. В период нестабильности, сложности и постоянного изменения внешней среды сохранить привязанность заинтересованных лиц может только хорошая деловая репутация компании.

Если исходить из того положения, что долговременные перспективы бизнеса компании напрямую связаны с широким кругом ее стейкхолдеров, то следует обратиться к такому определению деловой репутации, при котором “она ставится в зависимость от отношений со стейкхолдерами, принимает в расчет многие современные подходы к оценке, разработанные для закрепления отношений компании со стейкхолдерами”.<sup>13</sup> Таким образом, ряд исследователей устанавливает прямую связь “управления деловой репутацией” и развития отношений со стейкхолдерами, основанных на принципах этики и ответственности.

Признанный специалист в области теории стейкхолдеров и бизнес-этики Р. Фриман, в своей с соавторами работе <sup>14</sup> указывает на то, что существуют четыре уровня подхода к стейкхолдерам. Первый – это продвижение основных ценностей. Здесь закладывается понимание того, как добиться улучшения положения стейкхолдеров. Последний уровень – этическое лидерство. Исследования показывают, что суще-

---

<sup>13</sup> Larkin, J. (2003) Strategic Reputation Risk Management, Palgrave Macmillan, Basingstoke, p. 43

<sup>14</sup> Freeman R. Edward, S. Ramakrishna Velamuri, Brian Moriarty Company Stakeholder Responsibility: A New-Approach to CSR // Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 2006.

ствуется довольно сильная связь между этическими ценностями и устойчивым развитием фирмы. Проактивное этическое лидерство возможно только, если компания имеет четкое видение интересов, приоритетов и забот своих стейкхолдеров.

При этом Р. Фриман выделяет 10 принципов, развивающих мышление в области ответственности компании перед стейкхолдерами.

1. *Постоянное отслеживание интересов стейкхолдеров.* Основная идея взаимодействия со стейкхолдерами заключается в понимании того, что процесс создания стоимости является совместным действием. Компании должны приносить доходность своим акционерам, выполнять обязательства перед государством, кредиторами, банками.

2. *Признание того, что стейкхолдеры это реальные, сложные люди с именами, лицами и ценностями.* Работники более мотивированы работать в компании, ценности и миссию которой они разделяют. Фирма со своей стороны должна понимать их ценности.

3. *Поиск решений вопросов, которые удовлетворяют сразу несколько групп стейкхолдеров одновременно.* Менеджеры компании должны пытаться балансировать интересы стейкхолдеров. Например, онлайн-аукцион eBay постоянно обновляет свой интерфейс и бизнеспроцессы, чтобы отвечать ожиданиям и запросам множества групп стейкхолдеров. Способность компании постоянно удовлетворять потребности большого числа покупателей и продавцов принес-

ла огромную выгоду акционерам, рыночная цена акций с 1999-го 2006 год выросла на 400 %.

4. *Вовлечение в интенсивное взаимодействие со стейкхолдерами и не только с дружелюбными:* необходимо обязательно вести диалог различными методами с клиентами, поставщиками, служащими и акционерами, а также не забывать о различных обществах, средствах массовой информации, критиках и прочих второстепенных стейкхолдерах.

5. *Философия волюнтаризма – стремление самим управлять взаимоотношениями со стейкхолдерами, а не оставлять это правительству.* Вызовом для менеджеров может оказаться необходимость изменить мышление и добровольно сделать управленческие процессы более ответственными для стейкхолдеров. Если в этот процесс вмешивается государство, значит, менеджмент не смог выполнить свою задачу.

6. *Обобщение маркетингового подхода:* необходимо наращивать усилия компании, направленные на понимание потребностей стейкхолдеров, используя маркетинговые приемы сегментации стейкхолдеров для развития лучшего понимания их индивидуальных потребностей и использования маркетинговых приемов для понимания многосторонней природы большинства групп стейкхолдеров.

7. *Никогда не ставить интересы одного стейкхолдера превыше интересов другого на продолжительном отрезке времени:* концепции «служить покупателям» и «служить ра-

ботникам» можно обобщить в философию «служить своим стейкхолдерам».

8. *Проведение переговоров с первичными и вторичными стейкхолдерами.* Если группа или индивид могут повлиять на компанию, то необходимо некоторое взаимодействие и стратегическое мышление. В сравнительно открытом и свободном обществе последствия отсутствия взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров могут вылиться в дополнительные ограничения и требования со стороны государства.

9. *Постоянное изменение бизнес-процессов для целей оптимизации взаимоотношений со своими стейкхолдерами.* Каким бы ни было взаимодействие со стейкхолдерами, его всегда можно улучшить.

10. *Руководствоваться целью выполнять обещания, данные стейкхолдерам.* Стремиться к достижению своих и их желаний.

Большинство компаний должно генерировать прибыли, иначе им не удастся достигнуть своей цели. И в то же время они не могут генерировать прибыли без активного взаимодействия со стейкхолдерами.

Выстроенные определенным образом взаимоотношения со стейкхолдерами можно рассматривать и как источник конкурентных преимуществ компании. Ожидания стейкхолдеров постоянно меняются, поэтому задачи по выстраиванию отношений с ними постоянно усложняются. Эту мысль подтверждают выводы таких исследователей, как Т. Браун и

П. Дацин,<sup>15</sup> которые отмечают, что хотя корпоративная социальная ответственность компаний в целом воспринимается положительно, но информирование о социальных инициативах компании рассматривается, как правило, критично. Более того, чем больше компания говорит о своих этических и социальных амбициях, то тем больше вероятности, что она столкнется с критическим отношением стейкхолдеров.

Для понимания выстраивания отношений компании со стейкхолдерами, считаем необходимым, обратить внимание на три модели отношений с ними, предложенные такими исследователями, как М. Морсинганд и М Шульц<sup>16</sup>. Это – стратегия информирования (*information strategy*), стратегия реагирования (*response strategy*) и стратегия вовлечения (*involvement strategy*).

Данные модели представлены на следующей схеме (рис. 1.12.):

---

<sup>15</sup> Brown Tom J., Dacin Peter A. The company and the product: corporate associations and consumer product responses//J Mark, 1997, 61(1): 68–85

<sup>16</sup> Morsingand, M. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies *Text* /Mette Morsing, Majken Schultz//Business Ethios: A. European Review. – 2006/ L.15=323–338



Рис. 1.12. Модели взаимодействия компании со стейкхолдерами

Рассмотрим более подробно характеристики каждой модели.

*Стратегия информирования.* При использовании этой стратегии связь компании со стейкхолдерами является односторонней, осуществляемой в одном направлении. Компания ставит своей целью распространение информации о собственной деятельности. Стейкхолдеры в этом случае могут как поддержать компанию своими действиями (лояльностью к бренду, потребительскими привычками), так и нанести ущерб (бойкоты, забастовки).

Положительным в данной модели является необходимость постоянного подбора и распространения информации

о хороших намерениях и действиях компании, чтобы обеспечить лояльность стейкхолдеров. Отрицательный момент – хотя подбор информации остается за компанией, здесь могут возникнуть проблемы с объективностью представленной информации. Кроме того, связь носит односторонний характер: от компании к стейкхолдерам. А это значит, что об ответной реакции стейкхолдеров, в лице, например, потребителей, компания узнает зачастую слишком поздно.

*Стратегия реагирования.* Данная стратегия основана на двусторонней асимметричной коммуникационной модели, т.е. информация движется не только к заинтересованным лицам, но и от них. Однако асимметричная модель предполагает отсутствие равновесия в отношениях с общественностью. Компания в этой модели сама не меняется, напротив она старается изменить общественное отношение к себе и поведение стейкхолдеров. В этом случае подразделения компании, отвечающие за корпоративные коммуникации, проводят различные рыночные исследования (опросы, наблюдения, фокус-группы, глубинные интервью и т.п.) для того, чтобы выяснить, каким образом компания может скорректировать свои действия (чаще всего в области социальной ответственности) и обеспечить лояльность стейкхолдеров. Взаимодействие со стейкхолдерами воспринимается в форме обратной связи в виде результатов исследований о том, что одобрит общественность. Стейкхолдеры рассматриваются как влиятельные, но лишь пассивно реагирующие на

**ИНИЦИАТИВЫ КОМПАНИИ.**

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.