



Эпаминондас Коронис, греческий специалист по репутационному менеджменту:

“Хорошие извинения лучше хорошей защиты”

Беседовала Елена Курьячая (стр. 49-51),
ekuryachaya@business.ua

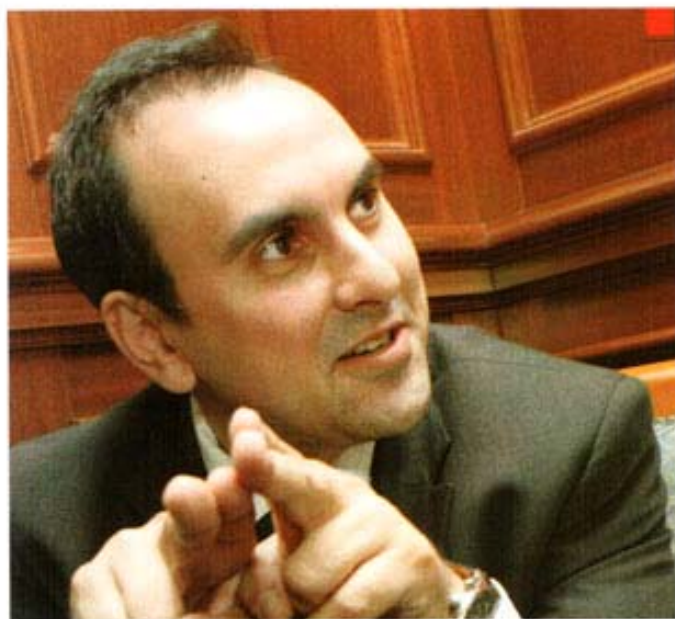
Фото: Алексей Багнюк

Насколько стабильна репутация компании, становится понятно в кризисные моменты. Впрочем, в таких вопросах нужно, как говорил классик, “беречь честь смолоду”. На днях корпоративной репутации, которые состоялись на прошлой неделе в Киеве, наш собеседник из Греции Эпаминондас Коронис, старший проект-менеджер Thesis Business Consulting Ltd., рассказал, как создавать репутацию и, главное, как управлять ею в период кризисов. Примеры, которые он приводил, демонстрировали, что руководству компаний в таких ситуациях часто приходилось совершать неординарные поступки.

— Бытует мнение, что важными факторами формирования репутации компании являются эмоции ее потребителей, поскольку ни лидерские позиции в отрасли, ни корпоративная ответственность, ни качество продукции не помогут пережить кризис безболезненно в отсутствие эмоциональной привлекательности. Так ли это?

— Эмоциональная составляющая важна. Но я бы не рекомендовал делать ставку только на эмоции. При формировании репутации куда более важны рациональные показатели. Например, качество продукции, культура производства, хорошие экономические прогнозы развития компании в долгосрочной перспективе. Все это впоследствии и формирует положительные эмоции. Любая репутация основывается на доверии. Однако бывает, что потребители компании доверяют, но при этом не покупают ее продукт. Посему нужно искать особую форму доверия, которая

заставляла бы покупать. Приведу пример. Все немцы знали, что услуги и продукты, предоставляемые Deutsche Bank, имеют отличное качество. Для всех это был банк №1. И тем не менее потребители не столь активно покупали его банковские услуги. Провели специальные исследования, и оказалось, что большинство немцев просто не верили в долгосрочную перспективу успешного развития Deutsche Bank. То же было с компанией Volkswagen. Потребитель безоговорочно верил в качество товаров, но при этом уровень продаж был невелик. А все из-за того, что в компании мало внимания уделялось инновациям. Или еще один пример. Все знали, что у компании P&G безупречный менеджмент, прекрасно налажены производство и управление. Но при глубоком изучении отношения к продукции оказалось, что многие потребители думали, будто товары компании могут быть опасны. ▀



ДОСЬЕ БИЗНЕСа

ЭПАМИНОНДАС КОРОНИС, проектный менеджер Thesis Business Consulting Ltd. (г.Афины, Греция)

РОДИЛСЯ: 19 сентября 1976 г. в г.Афины (Греция).

ОБРАЗОВАНИЕ: Афинский университет экономики и бизнеса (Athens University of Economics & Business; 1999 г.), специальность — организация и администрирование бизнеса; University of Warwick/Warwick Business School (Великобритания; 2002 г.), специализация — организационный анализ, организационная психология, управление знаниями; Open University (Великобритания; 2008 г.), магистр социальных наук.

КАРЬЕРА: 1996-1998 гг. — преподавал в Афинском университете экономики и бизнеса на факультете бизнес-администрирования и организации; с 2001 г. — старший консультант, проектный менеджер в отделе коммуникаций и кризисного менеджмента Thesis Business Consulting Ltd. (г.Афины, Греция); 2002-2004 гг. — старший финансовый менеджер, член исполнительного совета Фармацевтической компании PROEL (г.Афины, Греция); 2007 г. — академический директор магистратуры, глава программ MBA Средиземноморского университета (г.Марсель, Франция)

ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКИЙ ОПЫТ: Национальный технический университет Афин (Греция; 2002-2004 гг.); Warwick Business School (Великобритания; 2004-2006 г.); Hellenic Management Centre (г.Афины, Греция; июнь — ноябрь 2006 г.); Средиземноморский университет (г.Марсель, Франция; с 2007 г.).

Для здоровья. Дабы опровергнуть это мнение, топ-менеджеру компании на одной из пресс-конференций даже пришлось выпить, кажется, кондиционер для белья "Lenor" (смеется).

Что касается эмоциональной составляющей репутации, то, пожалуй, патриотизм — это тот фактор, на котором можно формировать имидж какой бы то ни было корпорации. Поскольку национальная идентичность помогает пробиваться на новых рынках. Нужно сказать, что влияние эмоционального фактора очень индивидуально, по нему советуем быть с ним крайне осторожным. Например, в Греции и Италии эмоции играют большую роль в завоевании доверия.

— С чего нужно начинать создавать репутацию компании?

— Перед тем как начать формировать определенную репутацию на рынке, необходимо определить, какие именно факторы для фирмы важнее всего. Это легко сделать, если в корпорации разработана четкая стратегия, позволяющая выделить основные приоритеты, вокруг которых нужно начинать работу. Потом обозначить целевые группы так называемых стейкхолдеров (*группы людей, имеющих отношение к компании и ее продукту: потребители, акционеры, инвесторы, поставщики, партнеры, сотрудники.* — Ред.). И целенаправленно работать с ними, чтобы сформировать положительное отношение к бренду. Здесь применимо множество инструментов. Для потребителей это различные средства массовой информации, акции, event-мероприятия. Для партнеров и поставщиков важнее непосредственное и постоянное общение с представителями компании. Инвесторы и акционеры хотят получать оперативную информацию

о финансовом состоянии компании, ее стратегических планах. Для сотрудников важны внутренние коммуникации: зарплата, нормальные условия работы, уважение со стороны руководства. Для работы с каждой группой стейкхолдеров имеет смысл создать соответствующие департаменты для поддержания постоянной связи. Для потребителей это может быть отдел PR, для поставщиков и партнеров — специалисты IR-служб (*подробнее о работе Investor Relations, специалистов по связям с инвесторами см. БИЗНЕС №24 от 16.06.08 г., стр.68-71.* — Ред.), работниками должен заниматься отдел по управлению персоналом. Это важно, поскольку стейкхолдеры зачастую могут наносить непоправимый вред репутации.

— Каким образом?

— Для наглядности приведу пример. Инцидент произошел с одной британской фармацевтической компанией. Общество по защите прав потребителей провело активную медиакампанию против некоторых видов лекарств ее производства. Всюду говорили о плохом качестве этих медикаментов. Тогда компания решила собрать представителей общества по защите прав потребителей, журналистов, рассказать им, что у компании действительно имелись некоторые технические проблемы с производством этой группы медикаментов. Представители компании пообещали, что в течение трех месяцев они устранят производственные неполадки. Кроме того, топ-менеджмент публично принес свои извинения всем потребителям. Хочу сказать, что в одних случаях (все зависит от масштабов кризиса) нужно защищаться, а в других — извиняться. Я бы рекомендовал все-таки извиняться.

Поскольку хорошее извинение лучше хорошей защиты. Когда компания начинает активно защищаться и любыми правдами и неправдами отстаивать свою позицию, всегда возникает конфликт. А от него, как правило, страдают бренд и имидж фирмы.

— А если компания действительно права, так что же ей, молчать в этом случае?

— Поймите, даже если компания тысячу раз права, а репутационный кризис — дело рук конкурентов или недоброжелателей, нужно сначала извиниться за ситуацию в целом. Потребитель не станет разбираться, кто прав, кто виноват, — такова его психология. Он сразу насторожится, мол, что-то тут не так. Именно в этот момент и нельзя дать ему развить свои тревоги и, соответственно, недоверие. Вы можете ничего плохого не делать, но если все вокруг вдруг начнут твердить об обратном, то эту ноту потребитель уловит в первую очередь, даже не сомневайтесь. Так что лучше всегда говорить правду. Многие, например, декларируют сотрудничество с Greenpeace — организацией по защите природы. Но большинство просто эксплуатируют это название, дабы привлечь внимание стейкхолдеров, для которых важна социальная ответственность.

— Но ведь это уже явные манипуляции с потребительским сознанием! Хотя, как свидетельствует недавнее исследование потребительских трендов (см. БИЗНЕС №24 от 16.06.08 г., стр.67), европейцам действительно важно, что та или иная компания занимается спасением каких-то морских коньков. В Украине подобные репутационные факты воспринимаются слабо.

— Тем не менее и у вас в стране взаимосвязь социальной ответственности и

репутации компании широко обсуждается. В этом деле я бы советовал лишней раз не рисковать и не подставлять себя громкими заявлениями об активном сотрудничестве с теми же "гринписовцами" или с кем бы то ни было, если не подразумевается реального сотрудничества. Для управления собственной репутацией куда выгоднее действительно начать сначала работать с подобными организациями и лишь потом озвучивать это во всеуслышание. Не помешает, например, наличие реально действующей социальной программы компании, направленной на улучшение той же экологической ситуации. При формировании социальной стратегии нужно отдавать себе отчет прежде всего в том, что социально ответственная позиция фирмы должна быть последовательной, а не разовой промоакцией. Например, один греческий банк постоянно инвестировал средства в образование молодежи, награждал лучших студентов. И со временем его название стало ассоциироваться с образованием в Греции. В результате в этом банке пришлось создать отдельный департамент, который будет заниматься исключительно этими вопросами. И отказать от такого имиджа будет очень трудно.

— Вы считаете, этого стоит избегать?

— При формировании социальной ответственности не рекомендую переоценивать и преувеличивать свой вклад в решение социальных проблем. Хочу предостеречь, что если социальная позиция выбрана неверно, стало быть, вы делаете не то, что ожидает общество, пытаетесь просто копировать чью-то практику. Это может даже навредить репутации. Поскольку такими действиями компания громко заявляет, что совершенно не понимает потребностей общества, что они ей, в принципе, безразличны. Поэтому, прежде чем становиться в "позу" социально ответственной корпорации, нужно изучить, чего хотят стейкхолдеры. Иначе могут последовать трудности, даже кризис. Когда компания теряет доверие потребителей, репутация ухудшается.

— Опишите план действий в случае репутационного кризиса.

— Если создана четкая структура работы со стейкхолдерами, то необходим антикризисный план. Каждая школа имеет план эвакуации во время пожара. И он предполагает не только вывод детей из горящего здания, но и предупреждение родителей о произошедшем. Такой же антикризисный план нужно разработать и для компании (подробнее см. **БИЗНЕС №15 от 12.04.04 г., стр.74, 75. — Ред.**). Все должны знать, что делать, чтобы предупредить отрицательные последствия кризиса. Для этого имеет смысл

"Вы можете ничего плохого не делать, но если все вокруг вдруг начнут твердить об обратном, то эту ноту потребитель уловит в первую очередь"

проводить с сотрудниками тренинги, на которых моделировать возможные для компании форс-мажоры. В плане может быть четко прописано, кто что в какой ситуации делает. Ответственные за работу со стейкхолдерами должны обзвонить журналистов и пояснить, что произошло, подготовить пресс-релиз, организовать пресс-конференцию, выступить на телевидении. Главное, чтобы была создана только одна версия событий и все сотрудники сообщали одну и ту же информацию. Хотя все работники не должны общаться с прессой. Лучше всего определить ответственного за общение со СМИ. Ошибка многих корпораций в том, что они не готовятся к кризису заранее. И решают проблему, когда репутации нанесен ощутимый вред. А это дорого обходится. В 2005 г. одна греческая компания по производству молочных продуктов обнаружила в своих йогуртах вредные бактерии. Руководство решило молча изъять продукцию из супермаркетов, не предупредив потребителя о собственной оплошности. Никаких публичных заявлений топ-менеджмента, никаких извинений не последовало. Они рассчитывали, что история не всплывет и можно в случае чего сказать, что подобное в производстве йогуртов — обыденная практика. Но информация о вредных бактериях появилась в прессе. Разгорелся скандал, компанию критиковали все. И не столько за то, что были проблемы с оборудованием, которые и повлекли появление этих бактерий, сколько за безответственность по отношению к обществу. В результате она потеряла значительную часть своих рыночных позиций. Я сам купил этот йогурт уже после скандала, даже открыл, но вспомнил инцидент и не стал есть. Хотя прошло уже более двух лет.

Есть и положительные примеры. В 1982 г. в некоторую продукцию Johnson&Johnson по ошибке технологов попали отравленные вещества. Сигнал о некачественной продукции поступил от потребителей. Технологи начали выявлять отравленные товары и снимать их с производства. Параллельно велась активная работа с медиа. Быстро была организована пресс-конференция, на которой топ-менеджмент пояснил ситуацию, рассказал, как была решена проблема, публично извинился и пообещал, что этого никогда больше не повторится. Быстрая реакция на жалобы потребителей гарантирует не только спасение, но и формирование положительной репутации и доверия к компании.

— Есть мнение, что на репутацию компании влияет репутация страны. Как бороться с этим стереотипом?

— Я бы сказал, что это не стереотип, а проблема. И бороться с ней нелегко. Некоторые пытаются скрыть "происхождение" товаров. Например, компьютерная компания Dell. Часть их продукции производится в Китае. Но финальная часть сборки осуществляется в США. И они с чистой совестью пишут: сделано в Америке. Но это не срабатывает. Все же знают, что основной процесс происходит в Китае. Нужно сказать, что непросто разрывать ассоциацию между компанией и страной. Например, любая итальянская компания ассоциируется с коррупцией. Но все же бороться с этим явлением можно. И здесь только один способ — предлагать качественную продукцию, где бы она ни была сделана.

— Посоветуйте, как украинским компаниям уйти из-под влияния репутации страны?

— Успех украинских компаний во многом зависит от объединения усилий и эффективной коммуникации по отношению к западным рынкам. Если бы в Украине объединились, например, все фармакологические компании и сказали Европе, что продукция их качественная, то они бы завоевали этот рынок. Самостоятельно они едва ли смогут это сделать. Трудно сменить представления потребителей об определенной нации, о системе ее ценностей и уровне развития бизнеса. Как житель ЕС, я воспринимаю украинские компании, в частности, фармакологической отрасли как недостаточно хорошо развитые в смысле технологий и производства, чтобы изготавливать качественную продукцию. А вот, например, Nokia, несмотря на свою "международность", позиционирует себя, как финская компания. И их качество доверяешь, поскольку известно, на каком уровне в этой стране находится высокотехнологическая отрасль.