

Кees ван Риел — РБК: «У компаний уже не получается лгать людям»

Бизнес, 16 окт, 08:00

12 309

Кees ван Риел — РБК: «У компаний уже не получается лгать людям»

Сооснователь Reputation Institute рассказал, почему безупречная репутация важнее хороших продаж, а позитивные эмоции потребителей приносят больше денег, чем высокое качество продукта



Кees ван Риел (Фото: reputationinstitute.com)

Кто такой Кees ван Риел

Директор Центра корпоративных коммуникаций Университета Эразма (Нидерланды). В 1997 году стал одним из основателей Reputation Institute — международной консалтинговой компании, которая специализируется в сфере исследований и управления репутацией. Вместе с коллегами разработал методику оценки репутации компаний RepTrak, уже около 20 лет она применяется в 30 странах мира.

«Пиарщика не будут ценить, если он не вносит вклад в бизнес»

— В России малый и средний бизнес редко задумывается о своей репутации. Многие предприниматели рассуждают так: если у меня хорошие продажи, почему меня должно заботить, что обо мне думают люди? Они неправы?

— Конечно. Трудно поспорить с тем, что продажи — важный показатель, который свидетельствует, что потребителю нравится твой продукт. Но репутация компании — это как брак: чтобы он не развалился, тебя должна любить не только супруга, но и твои дети, родители жены, племянники и так далее. Любовь потребителей — это ваши отношения с супругой: если они хорошие, это прекрасно. Но если при этом компанию ненавидят собственные сотрудники, партнеры и общество в целом, тогда ее бизнес обречен и никакая любовь потребителей ее не спасет.

— В разных странах компании относятся к своей репутации по-разному. Где они наиболее щепетильны?

— Тут очень простая закономерность. В закрытом обществе есть лишь узкий круг людей, которые диктуют, как все должно быть. Например, в таких странах, как Венесуэла, успех компаниям обеспечивает в основном то, как к ним относится государство, а репутация не имеет почти никакого значения. Но в открытом обществе, где работа государственных регуляторов прозрачна, а политики и журналисты не боятся выступать с критикой тех или иных действий компаний, последним трудно игнорировать репутационные вопросы.

— Какой пиар может обеспечить компании хорошую репутацию?

— Прежде всего коммуникация с потребителями должна быть последовательной: важно в течение длительного времени посылать своей аудитории сообщения, которые имеют один и тот же смысл. Большинство крупных компаний об этом помнит. А вот о чем забывают, так это о том, что сообщения должны быть релевантны потребностям людей. Почему техника, которую выпускает Apple, так востребована? Потому что миллионы людей понимают, зачем она им нужна. Моя мать, которой 94 года, пользуется iPad, чтобы общаться со своими правнуками. Если я спрошу, что хорошего делает Apple, она ответит, что компания дает пожилым людям удобный способ общения с миром, который позволяет им не чувствовать себя изолированными от общества. Точно такой же быстрый и четкий ответ дадут другие категории потребителей — дети, молодежь, люди зрелого возраста. Или вот Uber —

компания, которая сильна не тем, что приносит прибыль, а тем, что акционеры верят в ее будущее. Когда после интервью я поеду в аэропорт, я закажу такси в их приложении. Это доказывает, что придуманная ими модель работает: они предлагают услугу, которая релевантна жизни современных людей. А вот, например, компания Tesla: она запускает дорогую рекламу, Илон Маск без усталости рассказывает об инновациях и своем лидерстве — и людям, надо сказать, нравятся его яркие появления на публике. Но насколько его сообщения адекватны аудитории? Даже когда он рассказывает о том, как электромобили Tesla помогают сокращать число углекислого газа в атмосфере, для большинства людей это абстракции, которые ничего не говорят их сердцу.

— **Целесообразно ли отдавать корпоративный пиар на аутсорс и вести его силами нанятого агентства?**

— Этого нельзя делать ни в коем случае. Коммуникация должна идти рука об руку с бизнесом. Можно, конечно, нанять агентство, чтобы оно готовило, например, ваш корпоративный журнал или составило красивый годовой отчет, но все остальное так не работает. Пиарщик должен быть одним из людей, которые отвечают за результаты компании, и знать всю подоплеку того, что с ней происходит. Еще одна причина, почему пиар нельзя отдавать на аутсорс, в том, что рассказывать о компании должны не только пиарщики, но и представители самых важных отделов компании — отдела разработки, HR, финансов. Проблема еще и в том, что пиарщика не будут ценить в компании, если он не вносит вклад в бизнес.

— **А можете привести пример такого пиарщика, кто внес существенный вклад в бизнес своей компании?**

— Конечно. Мой друг Марк Блок несколько лет назад стал директором по коммуникациям нидерландского подразделения IKEA. В Нидерландах потребители тогда воспринимали IKEA как довольно обычную сеть магазинов низких цен. Первое, что Марк сделал, когда занял этот пост в компании, — три недели проработал в магазинах IKEA продавцом. За эти три недели он получил массу впечатлений. Его коллеги-продавцы говорили ему: о, сам директор по коммуникациям теперь работает с нами; ну придумайте нам за вашу жирную зарплату, как нам продавать больше товаров. Когда он вернулся в офис, он действительно разработал новую стратегию, которая позволяла компании зарабатывать больше, но не потому, что люди должны покупать больше прямо сейчас, а потому, что они станут чаще возвращаться в магазины в ближайшие пять лет. Как он этого добился? В начале 2010-х годов компания оказалась под огнем критики, поскольку выяснилось, что некоторые из ее поставщиков в странах третьего мира используют детский труд. Марк Блок убедил боссов нидерландского отделения IKEA в том, что компании нужна абсолютная прозрачность — покупатели должны быть уверены, что ни один товар, который они покупают, не сделан нанятым за гроши ребенком, а все материалы при этом являются надежными и возобновляемыми. Сеть стала уделять этим задачам пристальное внимание, и в результате улучшилась не только ее репутация, но и финансовые показатели. Почему? Потому что теперь посетители магазинов стали воспринимать IKEA не как сеть дешевых магазинов, а как мирового лидера, который задает важные социальные тренды.



Фото: Susana Vera / Reuters

«Быть честным бизнесмену выгодно»

— **Расскажите о методологии RepTrak.**

— RepTrak — это метод, который применяется уже 20 лет и стал своего рода золотым стандартом измерения репутации более чем в 30 странах. В этом году мы уже в третий раз провели исследование по этой методике в России. Модель довольно простая и состоит из трех этапов. Прежде всего мы измеряем, насколько положительные эмоции люди испытывают по отношению к той или иной компании. Затем просим респондентов оценить отдельные показатели компании: ее отношение к инновациям, культуру на рабочем месте, уровень менеджмента в компании, продуктивность — всего семь показателей. Другими словами, мы сперва замеряем эмоции, а потом пытаемся понять, что их вызывает. Наконец, мы оцениваем, насколько люди готовы поддерживать работу компании и ее продукты. На основании этих трех показателей мы высчитываем общую репутацию компании, которая оценивается по шкале от нуля до ста пунктов. В среднем репутация российских компаний за год упала почти на пять пунктов, что настораживает.

— **У каких российских компаний самая высокая репутация?**

— Тройка лидеров — это «Яндекс», «Лаборатория Касперского» и «Аэрофлот». При этом очень интересно, насколько различаются оценки этих компаний по всем трем шкалам. Тут снова уместно привести сравнение с браком. Вот ты смотришь на девушку и говоришь ей: ты красивая, ты мне нравишься, но как я подумаю, что нам с тобой придется жить... Упс! Нет, я не готов.

«Яндекс» вызывает у пользователей сильную эмоциональную симпатию, при этом респонденты высоко оценивают и отдельные аспекты работы компании — ее качество услуг, отношение к инновациям и так далее. А вот «Аэрофлот» по уровню симпатии, которую вызывает компания, находится на третьем месте, а по оценке работы лишь на 28-м. Люди эмоционально привязаны к бренду, который знают еще с советских времен, но по качеству услуг, эффективности работы компании и другим показателям ставят «Аэрофлот» низко.

Репутационный рейтинг российских компаний

Место в рейтинге по отдельным параметрам

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ		Отношение к компании	Отношение к работе и услугам	Уровень поддержки потребителями
1	«Яндекс»	1	3	2
2	Kaspersky Lab	2	1	4
3	«Аэрофлот»	3	28	15
4	Магнитогорский металлургический комбинат	4	18	10
5	O'Key Group	5	20	19

Источник: Russia RepTrak 2018

© РБК, 2018

— Есть ли примеры компаний, которым удалось спасти бизнес путем улучшения своей репутации?

— Да. Например, в Нидерландах есть крупная телекоммуникационная компания KPN. В начале 2010-х годов, пытаясь сохранить прибыли, которые падали из-за распространения онлайн-телефонии, она ввела ряд новшеств, например стала применять «умный» биллинг. Знаете, что это такое? Это когда вы проговорили по телефону минуту и две секунды, а с вас списывают деньги за две минуты. Клиенты ее возненавидели: в глазах общества этот оператор стал ассоциироваться с жадной наживы. Прибыли падали, несмотря на все эти уловки. И даже когда ее CEO ушел в отставку, ее репутация не стала лучше: выяснилось, что он получил огромный бонус, что вызвало у людей дополнительное раздражение. Новый глава компании Элко Блок решил изменить всеобщее мнение. Он отменил все эти безумные нововведения, заменив «умную» цену «справедливой», когда деньги списывались только за целые минуты. Элко поставил потребителя в центр всего, что делает компания. Каждые две недели новый глава KPN встречался с директором по коммуникациям, они обсуждали, что можно сделать в бизнесе компании, чтобы улучшить ее репутацию. В итоге им удалось поднять оценку репутации компании с 58,6 до 72 пунктов, ее прибыль снова стала расти. На это у Элко ушло пять лет — да, такие перемены не происходят за одну ночь! Если ты воспринимаешь свою репутацию серьезно, ты должен потратить время на то, чтобы ее улучшить.

— О чем должен помнить CEO компании, когда общается с журналистами?

— О том, что ему нельзя лгать. Но он должен говорить правду не только журналистам, а всем — инвесторам, представителям контрольных ведомств. Единственная разница в общении с журналистами в том, что тебе нужно потратить больше времени на подготовку к разговору, поскольку журналисты обычно готовятся лучше, чем инвесторы и чиновники, и могут задавать больше неудобных вопросов (*смеется*).

— А чуть-чуть приукрасить реальное положение дел глава компании может?

— Мы все склонны показывать себя лучше, чем есть на самом деле. Но проблема в том, что мир стал прозрачным и спрятать что-либо уже невозможно: то, что лидеры компаний пытаются скрыть сегодня, завтра всплывет в интернете. И в России это уже обстоит так, хотя и не все ваши компании это понимают. У компаний уже не получается лгать людям. Если ты насочиняешь историй, а потом выяснится, что все это ложь, люди будут относиться к тебе хуже, чем если бы ты сразу рассказал, как у компании обстоят дела. Быть честным бизнесмену выгодно. Конечно, никто на свете не хочет говорить о проблемах, все предпочитают говорить об успехах. Но, если компаниями руководят умные люди, они умеют правильно преподнести горькую правду. Например, они говорят не о проблемах, а о вызовах. И что еще важнее — о решениях. Например, переход от углеводородной энергетики к возобновляемым источникам энергии неизбежен, и это огромная проблема как для западных компаний, так и для российских, таких как «Газпром» и ЛУКОЙЛ. Если энергетические компании просто отрицают грядущую победу альтернативной энергетики, все очень быстро понимают, что эти компании стараются скрыть проблему просто потому, что не могут ее решить. Но ведь они могут говорить об этой проблеме как о пути поиска решений, рассказывая, что меняют в своем бизнесе, чтобы подготовиться к неизбежному.

«Хорошая миссия — та, которую компания применяет в жизни»

— **У многих стартапов есть остроумная идея или интересный продукт, но они не умеют их преподнести. Как стартапу заявить о себе?**

— В основном Reputation Institute работает с крупными компаниями, у которых больше возможностей продвигать свои продукты. Но хорошая новость для стартапов заключается в том, что от них никто и не ждет грандиозных рекламных кампаний. Лицо, которое отвечает за коммуникации в стартапе, — это ее основатель. По сути, он и есть компания. Ему надо просто рассказывать, для кого он работает у себя в гараже, какую проблему поможет решить людям. Обычно такой искренний рассказ хорошо воспринимают и инвесторы, и потенциальные пользователи.

— **В последние два года мы были свидетелями случаев, когда бизнесу компаний вредили скандалы, связанные с харассментом. Но, если у компании хороший продукт, неужели потребителям так важно, как ведут себя ее менеджеры?**

— Это лишь на первый взгляд кажется странным. На самом деле харассмент-скандалы ничем не отличаются от тех, причиной которых стали слишком высокие зарплаты топ-менеджеров или лживые заявления представителей компании. Во всех этих случаях речь идет о злоупотреблениях — неважно, касаются они денег или отношения к сотрудникам. Компании не работают в вакууме — они часть общества, и уже поэтому все, что происходит в их стенах, касается всех.

— **Но ведь так только на Западе. В России, например, есть поисковик авиабилетов Aviasales, чьи эсэмэшки регулярно постили в соцсетях сексистские и расистские шуточки, и это лишь добавляло популярности компании.**

— Правда? Для меня это дико. Случись такое в Европе, их бы все ненавидели. Я не знаю, поменяется ли отношение к таким способам продвижения в России. Но ведь ничто не вечно: десять лет назад и у нас никто не стал бы привлекать такого внимания к фирмам, чьи менеджеры были замечены в харассменте. Но общественная кампания, которая сперва началась в США, пришла в Европу, а скоро, может быть, придет в Азию и Китай.

— **Описания своей миссии, которые придумывают компании, как правило, ужасно скучные и часто похожи как две капли воды. Как компании привлекательно сформулировать свою миссию?**

— О, эта проблема мне хорошо знакома! Я сразу вспомнил, как на одной конференции в Лондоне несколько лет назад слушал презентации двух компаний. Одна была металлургическая, а другая — авиакомпания, но их миссии совпадали почти дословно. Потом выяснилось, что они заказали обе презентации одному и тому же агентству. Миссия, конечно, полезная вещь — она вдохновляет людей внутри компании. Но главная трудность не красиво придумать формулировку, а сделать так, чтобы компании придерживались своих миссий в повседневной работе. Знаете, какую миссию я считаю самой удачной в истории? Ту, по которой живет компания Johnson & Johnson. Ее придумал один из братьев Джонсон еще в 1944 году: мы поддерживаем матерей, отцов, нянечек, докторов, своих сотрудников. Когда в 2011 году случилась катастрофа на АЭС «Фукусима», Johnson & Johnson эвакуировала все семьи сотрудников своего завода, который расположен в префектуре Фукусима. Это стоило компании миллионы долларов, но глава ее японского отделения объяснил это решение простой фразой: мы поддерживаем матерей, отцов, нянечек, докторов, своих сотрудников. Хорошая миссия — та, которую компания применяет в жизни.

Автор: Илья Носырев.

Теги: Бизнес , деловая репутация