

РЕПУТАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ МОДЫ

В.П. Иваницкий, М.С. Щеглов

В статье разграничены понятия категорий «репутационный капитал», «имидж» и «общественное мнение». Предложена модель формирования репутационного капитала как отдельного функционального направления стратегии предприятий индустрии моды. Рассмотрены образующие элементы репутационной стратегии и даны методические рекомендации по их моделированию.

Ключевые слова: стратегическое планирование предприятия, репутационный капитал, имидж, общественное мнение.

Экономический аспект репутации, репутационного менеджмента и имиджа хозяйствующих субъектов рассмотрен в работах таких авторов как Важенина И.С., Решетникова И.И., Соломандина Т., Цветкова А.Б., Шарков И.Ф., Davies G., Griffin A., Fombrun C.J., Balmer J.M.T., Grayser S.A., Olins W., Abdullah Z [1, 6–12, 14, 15]. Несмотря на широкое раскрытие темы в работах исследователей, по-прежнему дискуссионными являются методология репутации и сопутствующая терминология.

В данной работе для разграничения понятий мы считаем целесообразным предложить следующую модель взаимозависимости категорий «репутационный капитал», «имидж» и «общественное мнение» (рис. 1).

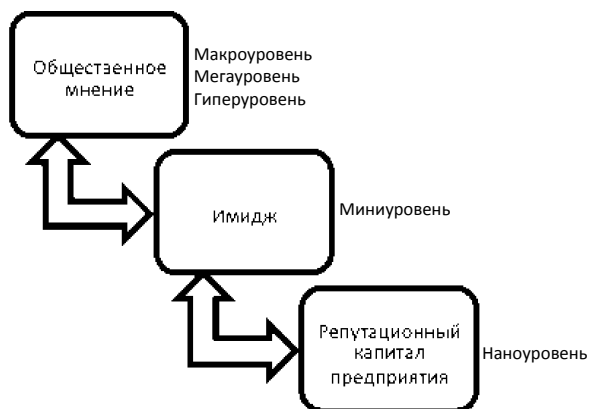


Рис. 1. Взаимозависимость категорий репутационный капитал, имидж и общественное мнение

Репутационный капитал – это неосозаемый актив, который формирует и которым управляет отдельно взятое предприятие. Он является результатом взаимодействия двух составляющих, а именно корпоративной репутации, репрезентирующей ценности, ответственность и этичность предприятия, а также его внешнего «образа». Соответственно, данная категория рассматривается с позиций наименьшего наноуровня.

Имидж, в свою очередь, представляет собой психически-эмоциональное восприятие репутационного капитала предприятия контактными аудито-

риями (потребителями, поставщиками, общественностью). Имидж предприятия представлен на микроревне и не выходит за пределы стейкхолдеров.

Общественное мнение является производной имиджа и восприятием репутационного капитала предприятия на более высоких уровнях, таких как городской, региональный, страновой и даже трансграничный.

Тем не менее основой формирования имиджа и общественного мнения являются результаты деятельности предприятия по созданию и управлению собственным репутационным капиталом. Корректный подход к позиционированию на рынке, к ведению деловых отношений с контактными аудиториями и внешний «образ» предприятия сегодня в долгосрочной перспективе определяют его конкурентоспособность и конкурентоустойчивость. С нашей точки зрения, наиболее эффективным инструментом для решения данной задачи является стратегическое планирование.

Авторами работ по планированию, системам и стратегии предприятий (Веретенникова О.Б., Лагин Ю.Н., Добровольский Е.Ю., Клейнер Г.Б. и др.) деятельность по формированию и управлению корпоративной репутацией либо не упоминается в принципе, либо выделяется как составляющая часть маркетинговой стратегии [2–4]. Отечественные исследования, посвященные корпоративной репутации (Важенина И.С., Шарков Ф.И., Рева В.Е. и др.) раскрывают данную категорию как взаимозависимую с хозяйственной деятельностью предприятия, однако не выделяют связи с целями, задачами и стратегией субъекта [1, 5, 9].

В данном контексте мы разделяем точку зрения зарубежных исследователей (Davies G., Griffin A., Fombrun C.J.), рассматривающих совокупность мер по управлению репутационным капиталом не только как составляющий элемент общей стратегии предприятия, но и как элемент, достаточно значимый для обособления в отдельное функциональное направление [12, 14, 15]. Более того, для клиентоориентированных сегментов репутация может выступать не только значимым активом, но

и интегральным показателем эффективности хозяйственной деятельности.

Одной из таких отраслей является индустрия моды. Индустрии моды присуща своя специфика хозяйствования, отличная от других областей торговли. Предприятиями данной сферы предлагается продукт, часто не имеющий значимости для потребителя с функциональной точки зрения. Объективной задачей для достижения этой цели является создание «образа», соответствующего ценностям контактной аудитории. Однако для формирования положительного репутационного актива модный дом вынужден не только предлагать потребителю «символ», но и содержание в виде соответствия товара заявленным критериям качества. Даже больше, потребитель является не единственной контактной аудиторией, с кем взаимодействует предприятие, поэтому исключительную важность имеет законодательная, социальная, экологическая ответственность и предпринимательская этика.

Весь комплекс мер по формированию, тактичному и стратегическому управлению репутационным капиталом считаем целесообразным представить в форме отдельного функционального блока – *репутационной стратегии*. Она представляет собой совокупность принципов и подходов к формированию положительного репутационного капитала, а соответственно, имиджа и общественного мнения на более высоких уровнях. По своей форме она является долгосрочным планом, диалектически связанным с другими функциональными направлениями и, прежде всего, политикой предприятия. Она определяет, какие задачи для достижения положительного репутационного капитала необходимо предпринять, на каких областях хозяйственной деятельности необходимо сосредоточить внимание, а также какие ресурсы необходимо мобилизовать для решения поставленных задач.

С позиции соблюдения принципов репутационной стратегии, в формировании политики предприятия и разработке репутационной стратегии рекомендуется принимать участие, помимо высшего менеджмента, также и управляющим функциональных отделов предприятия (креативный директор – дизайн-бюро, директор по маркетингу – отдел маркетинга, финансовый директор – отдел финансов и прочие). Несмотря на разработку стратегии менеджментом, её реализация должна осуществляться даже на уровне каждого отдельного сотрудника и быть не придатком к существующим функциональным стратегиям, а их гармоничной частью. Конечной целью формирования репутационной стратегии является создание конкурентного преимущества предприятия (рис. 2).

Репутационная стратегия формируется из двух составляющих – стратегии корпоративной репутации, представляющей оценку именно хозяйственной стороны деятельности предприятия; стратегии корпоративной идентичности, являющейся основой «внешних» коммуникаций предприятия.

Корпоративная репутация является интегральным показателем восприятия контактными аудиториями процесса и последствий предпринимательской деятельности модного дома. Объектом корпоративной репутации являются контракты, деловые отношения, поведение предприятия применительно к контактными аудиториями. В качестве субъектов выступают сами контактные аудитории.

Данный актив формируется не сразу, а в течение достаточно продолжительного практического взаимодействия предприятия с контактными аудиториями (табл. 1).

Вся совокупность стейкхолдеров делится на тех, кто в большей степени зависит от действий организации и на тех, для кого сотрудничество с модным домом либо не будет иметь последствий, либо эффект будет косвенным. К первой категории следует отнести сотрудников, поставщиков, аутсорсинговые предприятия, потребителей и инвесторов. В меньшей степени будут задействованы сервисные предприятия, СМИ, предприятия, обслуживающие организацию и проведение модных показов, ритейлеры и государство, так как их благополучие в меньшей степени зависит от действий модного дома.

Каждый субъект корпоративной репутации обладает своими уникальными мотивами и ожиданиями взаимодействия с предприятием. Сотрудники нацелены на поиск надежной и оплачиваемой должности, потребители – на поиск качественного продукта, способного удовлетворить их базовые потребности; кредиторы и инвесторы готовы предложить материальные ресурсы наиболее рентабельному и малорисковому бизнесу, общественность в целом доверяет социально-ответственным и этичным предприятиям. Суть стратегии корпоративной репутации заключается во взаимоучете взглядов и приоритетов различных контактных групп. Более того, если предприятие выходит на трансграничный уровень, данный процесс дополняется учетом культурных особенностей стран, а также необходимостью анализа восприятия компании со стороны диверсифицированных этносов. Данный аспект требует проведения дополнительных исследований не только потребительского поведения, но и исторической специфики территории, а также текущих социальных, культурных и политических тенденций. Для решения поставленных задач возможно привлечение локальных специалистов. Исходя из перечисленного, формирование корректной стратегии корпоративной репутации требует решения задач, выходящих за рамки исключительно репутационного менеджмента.

С целью систематизации контактных аудиторий и выработке мер по гармоничному взаимодействию с ними, с нашей точки зрения, наиболее объективной является категоризация, предложенная исследователем Griffin A. [14]. Согласно его подходу, контактные аудитории необходимо классифицировать по критерию приоритетности на четыре группы. Адаптируем данный подход к исследуемой нами отрасли (табл. 2).

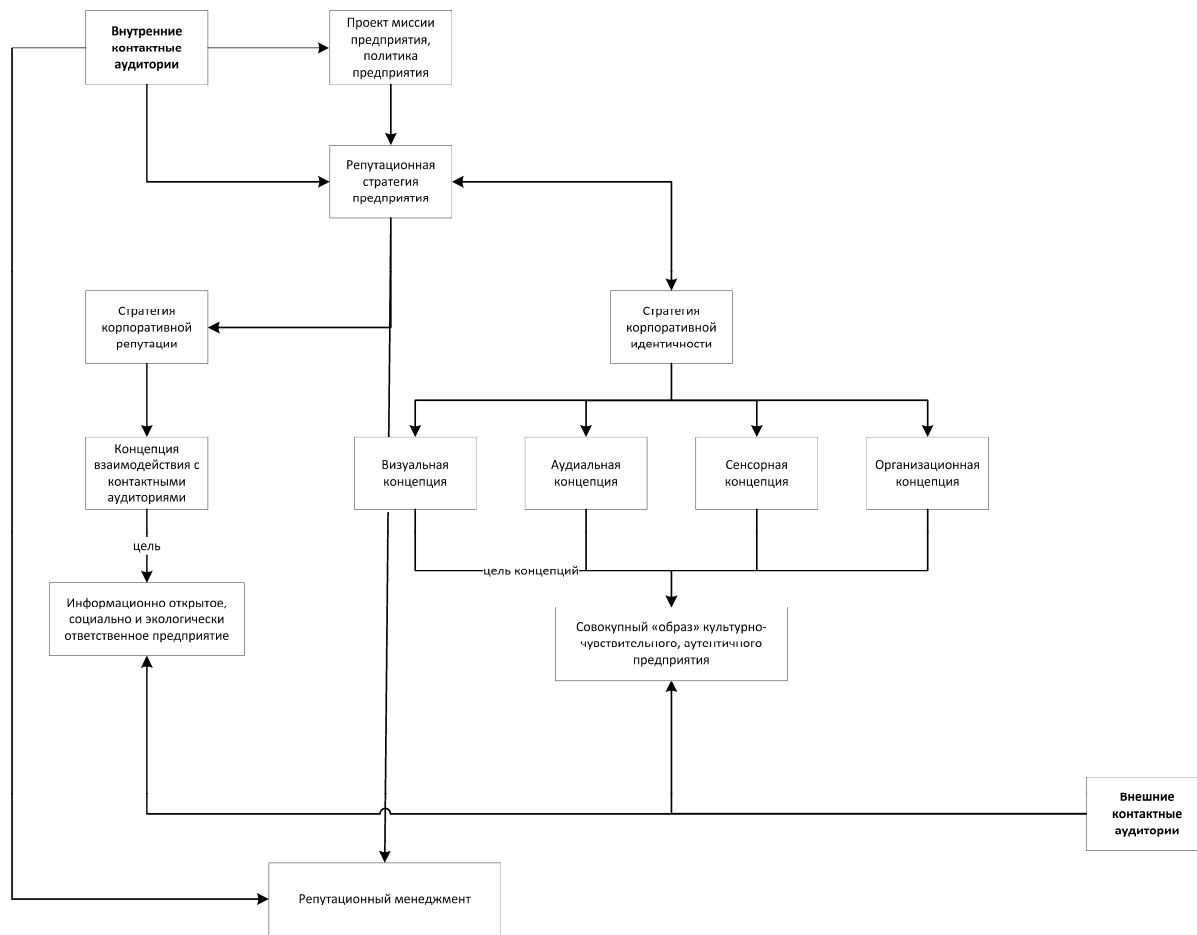


Рис. 2. Принципиальная модель формирования репутационной стратегии предприятий индустрии моды (составлено авторами)

Таблица 1

Взаимодействие стейкхолдеров с модным домом и ценность репутации*

Стейкхолдеры	Воздействие с модным домом	Практическая ценность репутации для контактной аудитории
Этап создания модного продукта		
1. Сотрудники (креативный директор, персонал функциональных отделов предприятия и другие)	1. Вложение трудовых ресурсов в планирование и изготовление модного продукта и соответствующих этому процессов	1.1. Сокращение текучести персонала. 1.2. Увеличение удовлетворения от работы. 1.3. Улучшение климата в коллективе. 1.4. Лояльность персонала к инициативам менеджмента. 1.5. Повышение качества итоговой работы. 1.6. Рост личной репутации
2. Поставщики (предприятия текстильной промышленности и другие)	2. Снабжение модного дома необходимыми в производственном процессе ресурсами	2.1. Гарантии выполнения деловых обязательств; 2.2. Постоянство деловых контрактов; 2.3. Заимствование положительной корпоративной репутации
3. Аутсорсинговые предприятия (швейные производства, бухгалтерские компании, логистические компании и прочие)	3. Осуществление производственной или иной обслуживающей деятельности	3.1. Гарантии соблюдения контрактов и договоров. 3.2. Постоянство деловых контрактов. 3.3. Заимствование положительной корпоративной репутации
4. Сервисные предприятия индустрии моды (предприятия прогнозисты стилевых тенденций)	4. Формирование каталогов прогнозируемых стилевых тенденций и распространение их определенному кругу хозяйствующих субъектов	4.1. Гарантия надежности деловых обязательств. 4.2. Постоянство деловых контрактов. 4.3. Заимствование положительной корпоративной репутации

Стейкхолдеры	Воздействие с модным домом	Практическая ценность репутации для контактной аудитории
5. Организации по защите окружающей среды	5. Контроль за экологической ответственностью предприятия	5.1. Коррекция деятельности модного дома в соответствии с требованиями организаций по сокращению потребления натурального кожи, меха, экологической ответственности
Этап продвижения и рекламы модного продукта		
1. СМИ (журнальные издания, интернет, телевидение, прочие каналы рекламы и продвижения)	1. Освещение деятельности модного дома	1.1. Информационная открытость и доступность предприятия.
2. Обслуживающие организацию показов предприятия (модельные агентства, фото-ателье, арт-компании и прочие)	2. Постановка, организация и обеспечение проведения модных показов	2.1. Гарантия надежности деловых обязательств. 2.2. Заимствование положительной деловой репутации
Этап сбыта модного продукта		
1. Ритейлеры	1. Сбыт продукции модного дома в торговых точках собственных сетей (франшизовые бутики, корнеры, интернет)	1.1. Гарантии соблюдения контрактов и договоров. 1.2. Заимствование положительной корпоративной репутации
2. Потребители	2. Приобретение продукции модного дома в сбытовых точках	2.1. Помощь при осуществлении выбора. 2.2. Психологическое удовлетворение от процесса и результата покупки. 2.3. Экономия времени
3. Государство	3. Контроль за соблюдением установленного законодательства	3.1. Своевременная и полная уплата налогов. 3.2. Содействие реализации проводимых целевых программ. 3.3. Обеспечение занятости населения
4. Инвесторы	4. Предоставление ресурсов для расширенного воспроизводства	4.1. Низкие риски потери средств. 4.2. Доступность и достоверность отчетной информации. 4.3. Короткий период окупаемости инвестиций
5. Кредиторы	5. Предоставление займов и кредитов, необходимых для ведения предпринимательской деятельности	5.1. Своевременные выплаты; 5.2. Низкие риски деятельности

* Составлено авторами

В соответствии с данной концепцией необходимо следовать следующим ключевым принципам – целостности (стабильность в заключении хозяйственных договоров, стабильность в хозяйственных связях с контрагентами, стабильность производства и сбыта продукции); прозрачности (информационной открытости и доступности); ответственности (в социальной, экологической и предпринимательской сферах).

Корпоративная идентичность представляет собой совокупность всех «внешних» коммуникаций предприятия, ориентированных на контактные аудитории. Объектом корпоративной идентичности является контактная аудитория, а субъектом выступает вся совокупность коммуникаций, способных оставить у стейкхолдеров впечатление (рис. 3).

Большинство авторов на вопрос исследования категории идентичности ограничиваются визуальными коммуникациями предприятия. С нашей точки зрения, она распространяется на гораздо более широкий круг модальностей и помимо визуального включает аудиальное и сенсорное воспри-

ятие. Однако важным элементом идентичности также являются и организационные особенности, такие как выбранные каналы для продвижения и рекламы, каналы для сбыта продукции и позиция относительно франшиз.

Предприятиями должна быть разработана дизайн-концепция, наиболее точно отражающая их корпоративную стратегию в форме визуальных коммуникаций. Она является основой корпоративной идентичности, распространяясь не только на корпоративную мифологию, но и на саму продукцию компании. К созданию дизайн-концепции могут быть привлечены как внутренние отделы предприятия, так и сторонние организации. Схожие концепции в рамках стратегии корпоративной идентичности необходимо разработать по аудиторскому (выбор звукового сопровождения, репрезентующего компанию, для мероприятий, показов и точек сбыта) и сенсорным направлениям (специфика используемых тканей, ассоциируемых с компанией как в рамках одного сезона, так и в долгосрочной перспективе; особенности ароматизации точек сбыта).

Таблица 2

Классификация контактных аудиторий предприятий индустрии моды и мер по взаимодействию с ними по критерию приоритетности

Приоритет	Список контактных аудиторий	Комплекс необходимых мер по формированию положительной корпоративной репутации
1. Аудитории, без учета которых предприятие не может вести хозяйственную деятельность	1. Потребители, сотрудники, инвесторы, кредиторы	1.1. Формирование лояльности потребителей через персонализированный подход. 1.2. Информационная открытость, публикация годовых отчетов деятельности (annual report), финансовой отчетности. 1.3. Надлежащий контроль за квалификацией трудовых ресурсов; формирование заинтересованности сотрудников в результатах хозяйственной деятельности предприятия за счет достойной оплаты труда, системы премий и поощрений, официального трудоустройства, социального пакета, видимой возможности карьерного роста, проведения регулярных квалификационных тренингов
2. Аудитории, имеющие влияние на хозяйственную деятельность предприятия	2. Государство, поставщики	2.1. Соблюдение налогового, уголовного и гражданского законодательства. 2.2. Ответственность перед контрактными предприятиями, подрядчиками; соблюдение предпринимательской этики. 2.3. Социальная ответственность в форме содействия реализации действующих на уровне региона целевых программ; 2.4. Публикация социальной отчетности (AA1000)
3. Аудитории, которые влияют на действия первых двух категорий	3. СМИ, аутсорсинговые компании, сервисные компании, обслуживающие организацию показов предприятия	3.1. Ответственность перед контрактными предприятиями, подрядчиками. 3.2. Информационная открытость, доступность первых лиц компании для СМИ
4. Аудитории, которым не выгодна хозяйственная деятельность предприятия	4. Конкуренты, организации социальной защиты и защиты окружающей среды	4.1. Экологическая ответственность, удовлетворение интересов организаций по охране окружающей среды (использование в производственном процессе экологически чистых материалов, сокращение потребления натуральных мехов, кожи). 4.2. Публикация экологической отчетности

* Составлено авторами

Организационная концепция корпоративной идентичности представляет собой позицию предприятия в отношении используемых каналов продвижения, используемых каналов сбыта, франшиз и прочих лицензионных соглашений. Каналы продвижения и сбыта выбираются модным домом в зависимости от его принадлежности к ценовому и товарному сегменту. Неверно сформированная организационная концепция может привести к ассимиляции различных ценовых сегментов и последующей девальвации репутационного капитала.

Позиция в отношении франшизы бренда является значимым аспектом корпоративной идентичности, так как увеличение количества франшиз и прочих лицензионных соглашений создает риск диффузии корпоративной идентичности и потери лояльности потребителей.

Стратегия корпоративной идентичности при выходе на транс-границный уровень должна быть чувствительной к культурным и религиозным особенностям других стран. С точки зрения исследователя Z. Abdullah, необходимо к процессу ее формирования добавить такой аспект, как TGAP (Tobacco-Gambling-Alcohol-Pornography), подразумевающий комплекс мер по исключению или минимизации визуальных и прочих коммуника-

ций, содержащих символику табака, алкоголя, азартных игр и порнографии [10].

Исследователь Olins W. отмечает, что внешний образ предприятия, проецируемый через корпоративную идентичность, должен отражать реальную действительность и миссию, «я нахожу более объективной корпоративную идентичность как выражение исторических, социальных или политических событий, нежели как сиюминутный дизайн, символику, логотип или цветовую схему ...» [11, с. 57]. Более того, при корректно сформулированной миссии предприятия стратегия корпоративной идентичности не создает сложности при создании, а является просто ее органичным продолжением. В иных случаях, предприятия просто повторяют идентичность, присущую большинству субъектов в отрасли. Помимо отсутствия дифференциации, они создают риск потери репутационных активов в случае несоответствия действительности созданного «образа» выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Аналогичной позиции придерживаются авторы James H. Gilmore, Joseph Pine II, утверждая, что главным критерием корпоративной идентичности для формирования положительного репутационного актива сегодня выступает введенная ими в научный оборот категория «аутентичность», или

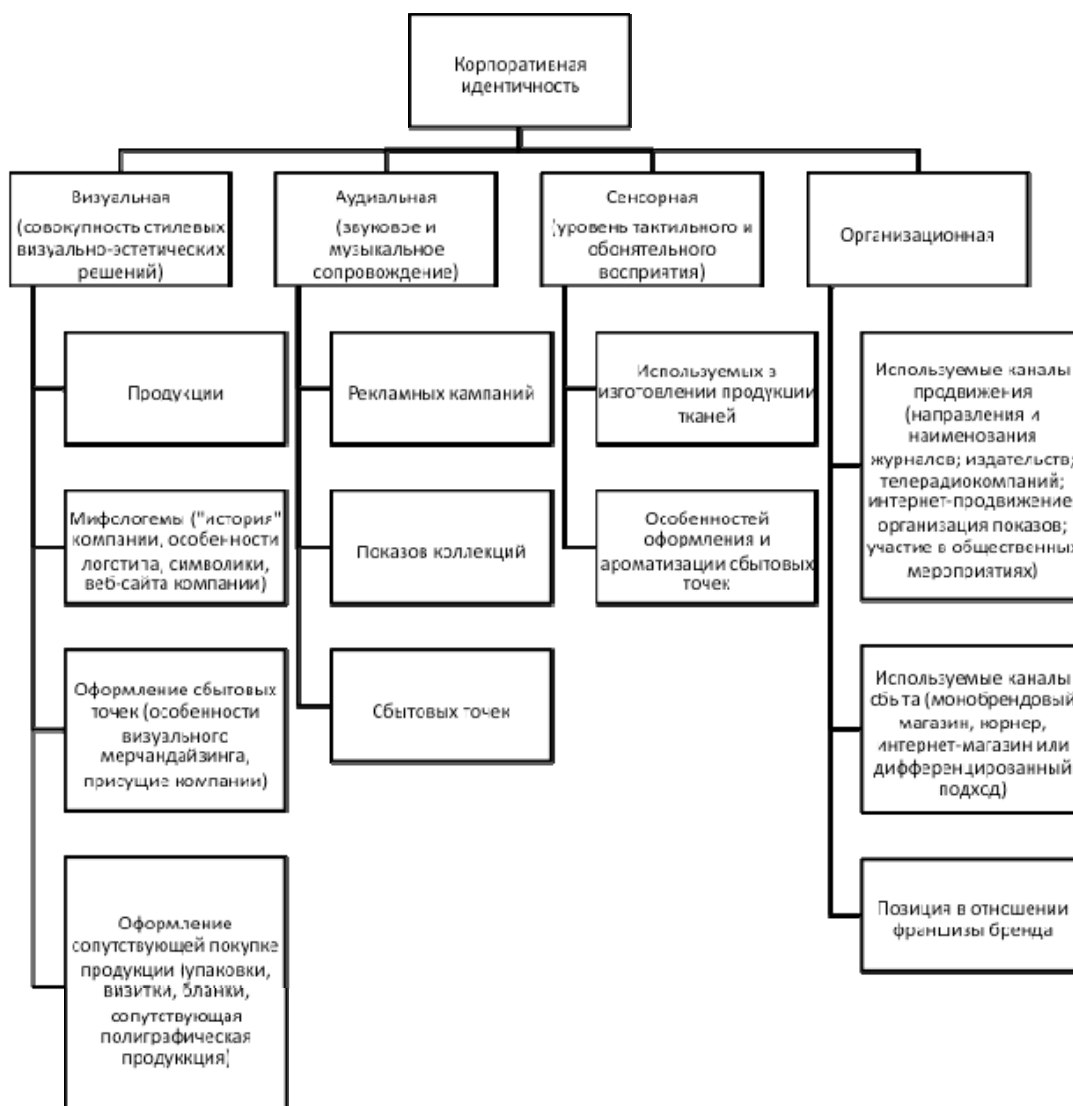


Рис. 3. Структура корпоративной идентичности, применительно к предприятиям модной индустрии (составлена авторами)

соответствие хозяйственной деятельности предприятия действительности [13].

С нашей точки зрения, руководство по формированию всех концепций стратегии корпоративной идентичности должно находиться в полномочиях креативного директора дома. В отрасли индустрии моды сегодня частым является отождествление корпоративной идентичности с личностью креативного директора, поэтому его личная репутация во многом образует репутационный актив самого предприятия.

В итоге корпоративная идентичность при формировании репутационной стратегии должна быть рассмотрена с четырех позиций – визуальной, аудиальной, сенсорной и организационной. При формировании данных концепций важным аспектом является чувствительность к культурным и религиозным особенностям стран, а также соответствие корпоративной идентичности реальной

действительности или «аутентичность». Соответственно, мы считаем целесообразным ввести ряд критических принципов, которых должны придерживаться предприятия при создании своей стратегии корпоративной идентичности, а именно – соответствие миссии и целям предприятия, культурной и религиозной чувствительности и аутентичности.

Экономический аспект категории репутация является в настоящее время дискуссионным и не имеет унифицированной терминологии и методологии для анализа. В контексте данной работы мы считаем целесообразным разделить категорию «репутационный капитал», «имидж» и «общественное мнение» по уровню воздействия, начиная от наименьшего наноуровня и заканчивая гиперуровнем.

Особую важность для дальнейшей прикладной адаптации имеет взаимосвязка категории «репутационный капитал» со стратегическим плани-

рованием предприятия и выделение для этих целей отдельного функционального направления.

Репутационная стратегия формируется как отдельный долгосрочный план и включает в себя два важнейших направления – стратегию корпоративной репутации и стратегию корпоративной идентичности. Корпоративная репутация представляет собой «содержание» репутационных активов предприятия и отражает степень социальной, экологической ответственности и этичности предприятий, сформированной за долгосрочный период хозяйственной деятельности. В рамках данной стратегии мы считаем целесообразным формирование концепции взаимодействия с контактными аудиториями из внешней и внутренней сред. Корпоративная идентичность является «формой» репутационного капитала предприятия и отражает визуальные, аудиальные, сенсорные и организационные коммуникации, репрезентирующие миссию и дифференцирующие предприятие на рыночной нише. В соответствии с каждым направлением коммуникаций необходимо разработать соответствующую концепцию, используя для этого как внутренние ресурсы, так и привлекая сторонние предприятия.

Литература

1. Важенина, И.С. Репутация организации / И.С. Важенина. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2010.
2. Веретенникова, О.Б. Денежное хозяйство предприятий / О.Б. Веретенникова, А.Ю. Казак. – М.: Экономистъ, 2007.
3. Добровольский, Е.Ю. Бюджетирование: шаг за шагом / Е.Ю. Добровольский. – СПб.: Питер, 2010.
4. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. – М.: Дело, 2008.
5. Рева, В.Е. Управление репутацией / В.Е. Рева. – М.: Дашков и Ко, 2009.
6. Решетникова, И.И. Формирование и развитие делового имиджа фирмы / И.И. Решетникова. – М.: Экономика, 2008.
7. Соломанидина, Т. Деловая репутация как одно из важнейших стратегических преимуществ компании / Т. Соломанидина, С. Резонтов, В. Новик // Управление персоналом. – 2005. – № 3. – С. 35–37.
8. Цветкова, А.Б. Роль корпоративной репутации в формировании успешности компании на рынке / А.Б. Цветкова // Реклама. Теория и практика. 2007. – № 5. – С. 27–35.
9. Шарков, Ф.И. Константы гудвилла: стиль, публицити, репутация, имидж и бренд фирмы: учебное пособие / Ф.И. Шарков. – М.: Дашков и Ко, 2010.
10. Abdullah, Z. Beyond Corporate Image / Z. Abdullah // International Journal of Economics and Management. – № 3. – С. 170–183.
11. Balmer, J.M.T. Reveiling the Corporation / J.M.T. Balmer, S.A. Greyser. – London: Routledge, 2003.
12. Corporate Reputation and Competitiveness / G. Davies, R. Chun, R.D. Silva, S. Roper. – London: Routledge, 2002.
13. Gilmore, G.H. Authenticity: What Customers Really Want / G.H. Gilmore, B.J. Pine II. – Harvard Business School Press, 2007.
14. Griffin, A. New Strategies for Rep. Management / A. Griffin. – London: Kogan Page, 2008.
15. Fombrun, C.J. Reputation: Realizing Value From The Corporate Image / C.J. Fombrun. – Harvard Business School Press, 1996.

Поступила в редакцию 1 сентября 2011 г.

Иваницкий Виктор Павлович. Доктор экономических наук, профессор, руководитель Международного института экономических и финансовых инвестиций. Область научных интересов – финансы и кредит. Контактный телефон: +7(343)252-14-48.

Ivanitsky Viktor Pavlovich is Doctor of Science (Economics), Professor, a manager of International Institute of Economic and Financial Investment. Research interests: finance and credit. Tel.: +7(343)252-14-48.

Щеглов Михаил Сергеевич. Аспирант очной формы обучения кафедры ценных бумаг и инвестиций, Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург). Область научных интересов – экономика отрасли и предприятий индустрии моды. Контактный телефон: +7-919-378-08-38. E-mail: everlybro@gmail.com.

Shcheglov Mikhail Sergeevich is a full-time post-graduate student of the Capital Issues and Investment Department of Ural State Economic University, Yekaterinburg. Research interests: economy of sector and enterprise of fashion industry. Tel.: +7-919-378-08-38. E-mail: everlybro@gmail.com.