

Алексей Гош, директор по коммуникациям Reputation Capital

Репутация под угрозой

Все компании, независимо от размера и представляемой отрасли, подвержены кризисам. Цена ошибки при преодолении сложной ситуации очень велика, а непродуманные действия могут поставить предприятие на грань краха. Антикризисная тактика мирового производителя прохладительных напитков *The Coca-Cola Company* нередко становилась причиной возникновения дополнительных проблем для компании и угрозой корпоративной репутации



Бельгийский инцидент

Сегодня при значительном многообразии продуктов питания, производителей и торговых сетей случаями пищевых отравлений трудно кого-либо удивить. Несмотря на многолетнее существование эффективной европейской системы контролирующих органов, то и дело возникают негативные ситуации, связанные с попаданием на прилавки некачественных товаров. Нередко виновниками инцидентов оказываются крупные производители.

В 1999 году в центре скандала, охватившего многие европейские страны, оказалась компания *Coca-Cola*. 8 июня 31 школьник из бельгийского города Бомем был доставлен в больницу с признаками пищевого отравления. Дети испытывали недомогание, приступы головной боли и тошноты. На следующий день еще 13 бельгийцев с подобными симптомами обратились за помощью к врачам. Спустя пять дней 40 студентов из другого бельгийского города были также госпитализированы. Помимо общих симптомов, объединяющим фактором во всех случаях было употребление пострадавшими напитков *Coca-Cola* незадолго до появления первых признаков отравления.

Не дождавшись оперативной реакции на инцидент со стороны американской компании, бельгийское правительство приступило к осуществлению радикальных действий. Министерство здравоохранения страны запретило продажу не только напитка *Coca-Cola*, но и *Coca-Cola Light*, *Fanta*, *Sprite*, *Nestea* и *Aquarius*. Кроме того, по настоянию государственных органов было остановлено их производство на предприятиях в Антверпене и Генте.

Волна отравлений в Бельгии не осталась без внимания и в соседних державах, которые тоже решили принять соответствующие меры. Так, Франция закрыла один из заводов, размещенных на своей территории, а Нидерланды запретили ввоз *Coca-Cola*, произведенной на бельгийских предприятиях.

К исследованию причин массового отравления были привлечены правительственная лаборатория в Голландии и лаборатория Национальной медицинской службы в США. Специалисты установили, что в отдельных напитках *Coca-Cola* содержалась некачественная углекислая кислота, а на поверхности банок в нескольких партиях был обнаружен противомикробный препарат парахлорметакрезол, используемый с целью обработки деревянных поддонов для грузов. Как оказалось позже,

этот химикат применялся одним из поставщиков впервые и без ведома производителя.

Запоздалая реакция

На фоне всеобщей обеспокоенности европейцев вспышкой отравлений реакция предполагаемого виновника в первые дни скандала оставалась предельно сдержанной, в то время как многие ожидали, что она будет быстрой и достаточно четкой. В ответ сотрудники службы по коммуникациям *The Coca-Cola Company* стали указывать на отсутствие очевидной связи между инцидентом и употреблением знаменитого напитка.

Еще больше усугубил ситуацию отказ представителям контролирующих органов в разрешении посетить одно из предприятий компании и взять соответствующие анализы. Сотрудники данных инстанций были вынуждены ждать результатов исследований, проведенных специалистами производителя.

Скандал заставил *Coca-Cola Enterprises Inc.* объявить о крупнейшем за всю историю существования знаменитого бренда отзыве товара. С европейских прилавков были изъяты 15 млн бутылок *Coke*, *Diet Coke*, *Fanta* и *Sprite*. Такое решение обошлось компании в **\$100 млн**



Извинения последовали лишь через неделю после первых случаев отравления. Глава совета директоров и президент *The Coca-Cola Company* Дуглас Айвестер, специально прибывший в Бельгию, публично выразил сожаление в связи со случившимся и выразил убежденность в безопасности выпускаемой его компанией продукции.

Кроме того, Айвестер не забыл назвать виновника заражения напитков. По его мнению, им был джоббер *Coca-Cola Enterprises Inc.*, который занимался их производством и распространением в некоторых европейских странах. Топ-менеджер публично обвинил партнера в несоблюдении технологических стандартов, фактически пытаясь оградить себя от скандала, и предложил изъять весь товар из продажи. Выступив с подобным заявлением, Айвестер все же не достиг желаемого эффекта. Несмотря на то обстоятельство, что *The Coca-Cola Company*



В 1999 году в центре скандала, охватившего многие европейские страны, оказалась компания Coca-Cola. 8 июня 31 школьник из бельгийского города Бомем был доставлен в больницу с признаками пищевого отравления. Дети испытывали недомогание, приступы головной боли и тошноты. На следующий день еще 13 бельгийцев с подобными симптомами обратились за помощью к врачам

владеет лишь 37 % *Coca-Cola Enterprises Inc.*, в потребительском сознании обе компании являлись единым целым.

Заверения в безопасности продукции и отсутствии прямых доказательств связи с массовыми отравлениями не помогли крупному производителю избежать серьезных последствий. Скандал заставил *Coca-Cola Enterprises Inc.* объявить о крупнейшем за всю историю существования знаменитого бренда отзыве товара. С европейских прилавков были изъяты 15 млн бутылок *Coke*, *Diet Coke*, *Fanta* и *Sprite*. Такое решение обошлось компании в \$100 млн, \$66 млн из которых составили прямые потери, остальные средства были потрачены на маркетинговые акции, призванные минимизировать негативные последствия ситуации.

Через несколько недель последовали отзывы продукции из Португалии и Польши. Причина аналогична — содержание в напитках посторонних веществ. Причастность к целому ряду резонансных инцидентов обернулась падением стоимости акций *Coca-Cola Enterprises Inc.* на 40 %.

Не удалось избежать негативных последствий и *The Coca-Cola Company*. Сохранив стабильно высокий оборот, в 1999-м компания лишилась 20 % прибыли, по сравнению с результатами 1997-го. Уменьшилась также и доходность акций — с 56 % до 35 в кризисном году.

Одним из главных рисков, с которым столкнулась корпорация, стала осязаемая угроза значительного ухудшения ее репутации в глазах потребителей. Доверие к *Coca-Cola* особенно пошатнулось из-за ее действий в начале кризиса, которые, по мнению многих аналитиков, были неадекватны возникшей ситуации. Недооценка «бельгийского инцидента» со стороны руководства, поздний приезд Айвестера в Европу также получили негативную оценку. *Coca-Cola* откровенно опоздала с инициативой отзыва товара, более того, многие посчитали его масштабы недостаточными.

Первоначальный комментарий ситуации сотрудниками компании, содержащий лишь утверждения о безопасности потребления продукции, был расценен как проявление безответственной позиции. Негативная же реакция контролирующих органов, помимо всего прочего, была вызвана отказом в допуске на предприятия их представителей.

Несмотря на масштабы скандала, в который была вовлечена *The Coca-Cola Company*, ей удалось довольно быстро восстановить доверие потребителей. Основная причина — высокий уровень репутации, достигнутый в докризисный период.

Беда не приходит одна

Инцидент, связанный с реализацией некачественной продукции, стал не единственной кризисной ситуацией, с которой столкнулась известная компания за последние десять лет. В том же «злополучном» 1999 году Дуглас Айвестер огласил о скором внедрении в эксплуатацию торгового аппарата, формирующего цену на напитки в зависимости от температуры окружающего воздуха, с повышением которой будет увеличиваться и его стоимость. Естественно, подобное заявление снискало самые нелицеприятные отзывы со стороны широкой общественности. Более того, ближайшие конкуренты, в том числе и компания *PepsiCo*, не преминули объявить о том, что никогда не стали бы зарабатывать деньги на страдающих от жары клиентах. Неудивительно, что вскоре после обнародования подробностей работы технологической новинки проект закрыли, а господину Айвестеру, в свете нашумевшего европейского скандала, указали на дверь.

Не менее печальные результаты имела инициатива создания так называемой «новой Колы». *New Coke*, поступившая в продажу в 2004 году, должна была не допустить потерю позиций *The Coca-Cola Company* на рынке безалкогольных напитков, а также составить достойную конкуренцию *Pepsi Taste Challenge*. Однозначное неприятие новинки, а временами и откровенный бойкот со стороны самых преданных потребителей заставил топ-менеджмент капитулировать и вернуть в продажу *Coke Classic*.

С наибольшими репутационными рисками после случаев отравления в Бельгии *The Coca-Cola Company* столкнулась при завоевании британского рынка. Американский производитель решил вывести на мировой рынок питьевую воду «особой очистки» под загадочным названием *Dasani*. Одной из главных особенностей нового для европейцев продукта должно было стать его исключительное качество.

Его завоевание было решено начать с Великобритании и продолжить в других странах континента. Применив маркетинговую стратегию, удачно реализованную в США, менеджмент *Coca-Cola* был уверен в правильности выбранного пути. Никто тогда и не мог предположить, что он приведет компанию к одному из крупнейших провалов в истории.

Не представлялась проблемой высокая конкурентная среда, не уменьшило оптимизма и низкое потребление расфасованной питьевой воды британцами (34 л в год на одного человека) по сравнению с другими

европейскими странами (Германия — 116 л, Франция — 149 л). Успешно пройдя испытание в Америке, *Dasani* в феврале 2004 года появилась в Великобритании.

Наряду с уже существующими в Европе марками питьевой воды, выпускаемыми *Coca-Cola* (*River Rock* в Ирландии и *Bonaqua* в Португалии), *Dasani* была призвана стать главным брендом, продвигающим предприятие на данном рынке. Организовав беспрецедентную по своим масштабам рекламную кампанию (бюджет продвижения составил €7 млн), *Coca-Cola* предложила молодой жизненно активной потребительской аудитории «чистейшую воду, способствующую релаксации».

Отдельная работа была проведена с розничными сетями. Занимая прочные позиции на рынке дистрибьюторов, *Coca-Cola* иногда прибегала к давлению на ретейлеров, заставляя их приоритетно выкладывать новый продукт.

Одним из основных направлений в продвижении *Dasani* стала реклама в популярных изданиях, а также специализированных СМИ. Вдохновляемые сотрудниками *Coca-Cola*, журналисты торговых изданий начали более детально изучать предлагаемую новинку. То, что они обнаружили, превзошло всякие ожидания. Оказалось, что источником «чистейшей» питьевой воды являются воды знаменитой Темзы, добываемые на юго-востоке Англии. Каково же было удивление мастеров пера, когда они выяснили, что вода, впоследствии реализуемая под маркой *Dasani*, стоит в 3 тыс. раз дешевле, чем творение *Coca-Cola*. Если знаменитая компания предлагала новый продукт по цене 95 пенсов за полулитровую бутылку, то стоимость ее менее раскрученного наполнения не превышала 0,03 пенса за такой же объем. По мнению журналистов, очищенная водопроводная вода явно не заслуживала такой цены.

Продукт из Темзы

Неожиданное открытие вызвало значительный резонанс в обществе. Масла в огонь, как и в случае с бельгийскими отравлениями, подлила неоднозначная позиция представителей компании в отношении инцидента. Неловкие попытки сотрудников пресс-службы «обелить» имя организации наталкивались на стену неприятия. Не стало утешительным аргументом для обычных потребителей и сообщение о том, что водопроводная вода, продаваемая под маркой *Dasani*, перед попаданием на прилавки проходила тщательную очистку, производимую специа-

листами *NASA*. В скором времени *Coca-Cola* все же признала, что их продукт — это не что иное, как очищенная водопроводная вода, добываемая из Темзы в районе графства Кент.

Последним событием, похоронившим надежды корпорации на успешное будущее *Dasani*, стало обнаружение в ней канцерогенного вещества.

Анализируя данную ситуацию, эксперты утверждают, что негативную роль сыграла недооценка производителем напитков предпочтений основных заинтересованных групп (стейкхолдеров), которая поставила под угрозу не только репутацию нового бренда, но и всей компании. Примером может послужить игнорирование культурных особенностей потребительских групп. При выведении бренда на рынок Великобритании топ-менеджмент *Coca-Cola* не учел, что разнообразие минеральной и родниковой воды высокого качества сформировало у потребителей восприятие, что в расфасованном виде должна быть именно вода из чистых природных источников.

С наибольшими **репутационными рисками** после случаев отравления в Бельгии *The Coca-Cola Company* столкнулась **при завоевании британского рынка**. Американский производитель решил вывести на рынок воду «особой очистки» под названием *Dasani*

Неактивная позиция производителя во внешних коммуникациях, а также отсутствие убедительного ответа на негативные публикации, лишило СМИ последней возможности увидеть положительные качества *Dasani*.

Пренебрежение нормами безопасности продукции также не способствовало скорейшему выходу из кризиса. Удар по репутации *Coca-Cola* среди потребителей привел к тому, что они стали сомневаться в качестве и других напитков компании. Публикация информации о европейском скандале в американской прессе поставила под угрозу репутацию корпорации на ее ключевом рынке.

Факт, что продукция *Coca-Cola* второй раз за последние несколько лет подвергалась в содержании опасных веществ, обратил на себя внимание здравоохранительных организаций. В отличие от бельгийского инцидента, когда компания сообщила об отзыве товара лишь после его запрета местными властями, в Британии не стали дожидаться введения санкций и отзывали *Dasani*. **D**