

Алексей Гош, директор по коммуникациям Reputation Capital

# Губительное управление



Без сомнения, уровень доверия к руководителю является одним из ценнейших активов любой организации, оказывающих существенное влияние на корпоративную репутацию. По данным компании *Interbrand* и журнала *Business Week*, ценность репутации топ-менеджера может превышать половину рыночной капитализации предприятия. Роль данного фактора особенно увеличивается в период кризиса

## Французский подход

25 июля 2000 года стало одной из самых трагических дат для мировой авиации — сверхзвуковой самолет «Конкорд», принадлежащий компании *Air France* и совершавший трансатлантический перелет из Парижа в Нью-Йорк, не успев пробить в воздухе и нескольких минут, загорелся и упал на пригородный отель. Погибли все 100 пассажиров, девять членов экипажа и четыре постояльца гостиницы.

Изучая материалы, связанные с делом, эксперты установили, что причиной внезапного возгорания стало повреждение, полученное во время взлета в аэропорту Шарля де Голля. 16-дюймовый кусок металла от другого самолета, попавший на взлетную полосу, пробил шасси «Конкорда». Многолетняя репутация сверхзвукового лайнера как безопаснейшего и, главное, безопасного оказалась под ударом.

Под прицел журналистов попали компании *Air France* и *British Airways*, эксплуатирующие пресловутый «Конкорд». Многие вспомнили тот факт, что имя генерального директора *Air France* Жана-Сирила Спинетта упоминалось при расследовании двух авиакатастроф, произошедших во Франции в 1988 и 1992 годах. Некоторые «горячие головы» начали открыто требовать его отставки, однако ему было суждено не только выстоять под давлением критики, но и достойно пилотить *Air France* из сложной ситуации.

Как только стало известно о крушении рейса 4590, руководство корпорации моментально приняло решение о временном прекращении пассажирских перевозок «Конкордами». Спинетта публично выразил соболезнования по поводу трагедии и взял ответственность

за случившееся на себя. Посещая лично мемориальные мероприятия, посвященные жертвам катастрофы, он обеспечил бесплатную перевозку их близких и родственников. Спинетта также отдал распоряжение о немедленных выплатах семьям погибших, не дожидаясь официального соглашения о суммах компенсаций.

В итоге общественность начала воспринимать *Air France* не как виновницу, а скорее, как жертву ситуации. Хотя компания в сознании потребителей продолжала прочно ассоциироваться с «Конкордом», она все же продемонстрировала, что намерена приложить максимум усилий для предотвращения авиакатастроф в будущем.

## Британское упорство

Реакция *British Airways* была не столь однозначной. Приняв сначала решение о приостановке всех рейсов «Конкордов», компания на следующий же день, проведя стандартное тестирование самолета, санкционировала его вечерний перелет в Нью-Йорк. Не имея результатов расследования катастрофы, топ-менеджмент *British Airways* решил, что таким образом будет продемонстрирована уверенность в безопасности полетов на лайнере. В каждом заявлении представители организации продолжали настаивать на его безопасности даже после обнаружения на шести самолетах признаков «усталости металла» и поврежденной крыльев. Президент *British Airways* Род Эддингтон утверждал: «Все наши самолеты регулярно проходят продолжительные технические проверки».

15 августа 2000 года, после проведения детального расследования обстоятельств катастрофы, британские и



**Действия руководства *Air France* в наибольшей степени соответствовали ключевым принципам антикризисного менеджмента, несмотря на то, что разбившийся «Конкорд» принадлежал именно ей. В то время как французским перевозчикам удалось минимизировать потери от трагического инцидента, британцы существенно понизили уровень своей репутации**



**Реакция British Airways была не столь однозначной. Приняв решение о приостановке всех рейсов «Конкордов», компания на следующий же день, проведя стандартное тестирование самолета, санкционировала его вечерний перелет в Нью-Йорк. Не имея результатов расследования катастрофы, топ-менеджмент British Airways решил, что таким образом будет продемонстрирована уверенность в безопасности полетов на лайнере**

французские власти сочли необходимым отозвать лицензию, выданную самолету, из-за отсутствия гарантий его безопасности. Однако даже официальные заявления комиссии не заставили руководство пересмотреть свои взгляды — Эддингтон, как и прежде, публично настаивал на своей правоте. Лишь позиция властей по отношению к дальнейшей эксплуатации «Конкорда» все же вынудила топ-менеджмент концернов выступить с совместным заявлением об окончательном прекращении полетов лайнера с 1 ноября 2003 года.

Поведение директората *British Airways* вызвала недовольство пассажиров и журналистов. Это, в свою очередь, отразилось на рыночной стоимости компаний. Наиболее значительные колебания цен на акции происходили на протяжении первых нескольких недель после трагического инцидента, пик падения стоимости ценных бумаг обеих организаций пришелся на 15 августа 2000-го, когда было объявлено о возможном отзыве лицензии на полеты. Дальнейшие изменения курсов акций имели свои особенности. Инвесторы *British Airways* негативно отнеслись к решению руководства о быстром возобновлении рейсов. По их мнению, оно пошло на неоправданный риск, что отразилось на цене акций.

Действия руководства *Air France* в наибольшей степени соответствовали ключевым принципам антикризисного менеджмента, несмотря на то, что разбившийся «Конкорд» принадлежал именно ей. В то время как французским перевозчикам удалось минимизировать потери от трагического инцидента, британцы существенно понизили уровень своей репутации. Данный факт нашел отражение и в списке *World's Most Admired Companies*, публикуемом журналом *Fortune*. В 2000-м британская компания не попала даже в топ-50.

## Конец столетнего союза

Всемирной историей развития бизнеса известна масса удачных партнерских альянсов, считающихся несколько десятилетий. Однако не у всех получается пронести свою дружбу через годы. С этим столкнулся также «образцовый» tandem компаний *Bridgestone Inc.* и *Ford Motor Company*. Партнеры, успешно выстраивавшие деловые отношения в те-

чение многих десятилетий, в один миг оказались по разные стороны баррикад в одном из самых резонансных скандалов за всю историю автомобилестроения.

Все началось с дорожно-транспортного происшествия, случившегося в 1998 году в Саудовской Аравии. На местной автострате у ехавшего на большой скорости *Ford Explorer*, за рулем которого находился сотрудник одного из дилеров *Ford*, лопнула шина. Инцидент, который мог стать трагическим, списали тогда на сложные условия эксплуатации машины, а также высокую температуру воздуха.

Поскольку он произошел с одним из сотрудников, дилер знаменитых автомобилей — *Al Jazirah Vehicle Agencies* начал собственное расследование. Сразу же было обращено внимание на то, что это далеко не единственный случай в ближневосточном регионе, когда лопнувшие шины *Firestone*, установленные на машинах *Ford Explorer*, становились причиной аварий. С 1997-го в Саудовской Аравии, Катаре и Кувейте было зарегистрировано несколько дорожно-транспортных происшествий с летальным исходом. Любопытно, что проблемы касались лишь нескольких видов шин *Firestone*. Топ-менеджеры производителя, оповещенные об обнаруженных совпадениях, объяснили их «неадекватным способом эксплуатации машины их владельцами». Летом 1999-го представительства *Al Jazirah Vehicle Agencies*, не оглашая официальных отзов продукции, начали замену шин на *Ford Explorer*.

Подозрения в наличии у них дефектов возникли и в Южной Америке. В Венесуэле насчитывалось 46 жертв ДТП, связанных с использованием *Firestone* на машинах *Ford Explorer*. Длительные испытания инженерами своей продукции в экстремальных условиях не выявили недостатков. Однако *Ford Motor Company* все же заменила около 47 тыс. шин *Firestone* на своих спортивных авто, проданных в Венесуэле, Таиланде, Малайзии и на Ближнем Востоке.

Неизвестно, как долго проблема оставалась в тайне, если бы не вмешательство одного из американских телеканалов. Передача, открывшая ее широкой общественности, вовлекла в расследование как *Ford*, так и Национальное агентство по безопасности движения. Представители же *Firestone* назвали утверждения об опасности их продукции «однозначно ошибочными».

Как стало известно позже, инженеры обеих компаний еще за четыре года до выхода передачи в эфир знали о трудностях использования своей продукции при высоких температурах.

9 августа 2000 года *Bridgestone/Firestone* и *Ford Motor Company* объявили об изъятии 6,5 млн шин в США, заверив, что «безопасность клиентов — их первоочередная цель». По оценкам специалистов, финансовые затраты, связанные с данным решением, достигли \$4 млрд. Несмотря на то, что бракованные шины *Firestone* использовались во всей автомобильной отрасли, самые ощутимые потери понес *Ford*, наиболее активно применявший продукцию партнера.

Скандал дорого обошелся корпорациям. Стоимость акций *Ford Motor Company* с августа 2000-го по июнь 2001-го уменьшилась с \$47,50 за одну акцию до \$24,59. Ценные бумаги *Bridgestone/Firestone* за аналогичный период понизились в стоимости более чем в два раза.

Но главной угрозой для обеих компаний стало падение корпоративной репутации и стоимости брендов. Более активные действия по восстановлению статуса-кво проявлял *Ford*. Еще до отзыва продукции партнера в главном офисе компании был организован антикризисный штаб, занимавший восемь конференц-залов. Активно включился в решение вопроса и генеральный директор *Ford Motor Company* Жак Насер. Помимо разработки программы по проведению замены некачественных покрышек, он принял личное участие в коммуникативной программе, начиная от изучения потребительского мнения в сети Интернет и заканчивая участием в рекламе.

Несмотря на желание решить проблему и использование сложных методов, самым болезненным испытанием для репутации организаций и дальнейшего развития бизнеса стали обводные обвинения и разрыв деловых отношений, считавшихся показателями в отрасли. 21 мая 2001 года генеральный директор *Firestone* объявил о завершении сотрудничества с многолетним партнером *Ford Motor Company*. Уже на следующий день топ-менеджмент последней нанес ответный удар, увидев причину всех сложностей именно в низком качестве покрышек. Кроме того, автомобильный гигант заявил о том, что компания готова потратить \$3 млрд для замены более 13 млн шин *Firestone*. Последствия тако-

го противостояния сложно переоценить. Пытаясь перенести вину за трагические инциденты на партнера, руководство обеих концернов привлекло пристальное внимание контролирующих органов, в результате чего последовал шквал судебных исков от пострадавших водителей.

## Звездные махинации

Известные личности часто оказываются в центре скандалов. Как правило, предметом обсуждений становятся детали их личной жизни. Ситуация, в которую попала популярная телеведущая Марта Стюарт, — исключение. В 2003-м ее имя было у всех на устах в связи с причастностью к биржевым махинациям.

Имея продолжительный опыт работы в различных компаниях, в 1977 году она решила начать собственный кейтеринговый бизнес. На волне успеха женщина открыла магазин *Market Basket*, специализировавшийся на продаже готовых блюд и десертов. В скором времени данные проекты стали основой новой компании — *Martha Stewart Inc.* Первым шагом к вершине популярности было написание книги *Entertaining*. К 1987-му портфолио Марты уже содержало несколько общенациональных бестселлеров. В том же году она подписала контракт с крупнейшим ритейлером *Kmart*. В сферу ее деятельности входило создание брендов — товаров для спален и ванных комнат. Через три года линия Марты Стюарт давала 3% доходов компании и \$1 млрд в объеме продаж.

В июле 1991 года успешная предпринимательница совместно с *Time Publishing* приступила к выпуску *Martha Stewart Living* — ежемесячного журнала о стиле жизни. Спустя восемь лет на свет появилась *Martha Stewart Living Omnimedia* — главное детище телеведущей. Корпорация состояла из множества проектов, и все были тесно связаны с именем своей основательницы. Большую популярность снискали детские издания и журналы для новобранцев, радиопрограмма «Спросите у Марты», а также телешоу *Martha Stewart Living*. Империя Марты Стюарт объединяла также четыре популярных журнала, еженедельную программу на канале *CBS* и 34 книги, общий тираж которых достиг 10 млн экземпляров. Колонка ее советов выходила более чем в 230 газетах, а



**9 августа 2000 года *Bridgestone/Firestone* и *Ford Motor Company* объявили об изъятии 6,5 млн шин в США, заверив, что «безопасность клиентов — их первоочередная цель». По оценкам специалистов, финансовые затраты, связанные с данным решением, достигли \$4 млрд**



**Стремительное становление Марты Стюарт в качестве деловой женщины приносило немалые доходы. В 2001 году Martha Stewart Living Omnimedia выплатила своей основательнице \$2,7 млн в качестве зарплаты и бонусов. Роялти за использование ее имени составили еще \$2 млн. К этому следует добавить десятки миллионов долларов в акциях, дававших ей полный контроль над корпорацией**

передача транслировалась на 330 радиостанциях по всей Америке.

Стремительное становление Марты Стюарт в качестве деловой женщины приносило немалые доходы. В 2001 году *Martha Stewart Living Omnimedia* выплатила своей основательнице \$2,7 млн в качестве зарплаты и бонусов. Роялти за использование ее имени составили еще \$2 млн. К этому следует добавить десятки миллионов долларов в акциях, дававших ей полный контроль над корпорацией. В 2002-м оказалось, что, движимая желанием приумножить свое финансовое состояние, любимица американцев не брезговала даже нарушением закона.

За год до этого контролирующие органы начали расследование подозрительных действий руководства компании *ImClone*, считавшейся одной из самых прогрессивных в разработке новейших лекарств от серьезных заболеваний. Первым революционным достижением должен был стать препарат против рака *Erbix*. Его серийный выпуск мог улучшить финансовое положение организации и ее владельцев, имеющих на завершающем этапе исследований \$80 млн долга. Однако в конце 2001 года человечеству так и не было суждено создать лекарство от страшного недуга. В декабре после предварительных переговоров с Управлением по контролю над продуктами и лекарствами стало понятно, что *Erbix* не получит лицензию на массовый выпуск.

Не спеша делая официальное заявление, владельцы и управляющие *ImClone*, сознавая приближение финансового краха, сконцентрировались на минимизации собственных потерь. Несмотря на законодательные ограничения в продаже акций компании, Сэм Воксал, ее создатель, использовал все возможности, чтобы избавиться от балласта. Продать ценные бумаги позволила лишь подделка подписей Генерального совета *ImClone*.

Свою роль в истории сыграла и Марта Стюарт, получившая 27 декабря 2001 года, предположительно от своего брокера из *Merrill Lynch*, информацию о неминуемом крахе *ImClone*. Она отказалась от сотрудничества со следствием, но факт передачи сведений был доказан. Через две минуты после звонка «незнакомца» Стюарт продала 4 тыс. акций фармацевтического концерна. Подтверждением использования в корыстных целях инсайдерской информации стало и то обстоятельство, что

ассистент Марты, присутствовавшая при телефонном разговоре, в тот же день продала 10 тыс. акций *ImClone* через своего бывшего мужа. Таким образом, знаменитая деловая женщина преступила закон.

В начале июля 2002 года в прессе появились первые сообщения о ее причастности к биржевым махинациям. Это поставило под удар все бренды, созданные под крылом *Martha Stewart Living Omnimedia (MSO)*. Цена акций *MSO* пошатнулась и составила 50 % от уровня декабря 2001-го. В III квартале 2002-го корпорация недополучила половину планируемого дохода, что заставило руководство отказаться от нескольких проектов. В январе 2003-го знаменитый концерн *Chrysler* разорвал с компанией Марты Стюарт годичный рекламный контракт.

Стремись восстановить положительный имидж и деловую репутацию, директорат увеличил расходы на связи с общественностью. Однако это не возымело должного эффекта. Флагман *MSO* — журнал *Martha Stewart Living* — начал катастрофически терять рекламодателей. К весне 2004 года ряд канадских и американских каналов перестали транслировать телевизионное шоу Марты, что привело к массовым увольнением сотрудников. Все это способствовало падению акций *MSO*. Общие потери составили \$200 млн.

Личные потери Стюарт также были весьма существенными. В октябре 2002 года она вынуждена была отказаться от высокой должности на Нью-Йоркской фондовой бирже. Признание ее виновной заставило также уйти с руководящих позиций в *MSO*. Кроме того, ей запретили в будущем занимать руководящие посты в компаниях, публично размещающих свои акции.

16 июля 2004 года Марта Стюарт — основатель, президент и главный акционер *Martha Stewart Living Omnimedia* — была приговорена к пяти месяцам тюремного заключения, пяти месяцам домашнего ареста, а также к двум годам условного заключения. Судебный вердикт оказался более чем гуманным, учитывая то, что максимальный срок заключения по предъявленным обвинениям мог составить 30 лет. Финансовые изыскания также были невелики. Невосполнимый урон понесла лишь деловая репутация компании *Martha Stewart Omnimedia*, которая так и не смогла выйти из кризиса... **fb**