

الفصل

6

الطريق إلى الشفافية: سمعة الإدارة في رويال دوتش/شل

تشارلز فومبرون، وفيولينا رندوفا

إن لدى الشركات صحابة الرؤيا حافز قوي على التطور بحيث يمكنهم من أن يتغيروا وأن يتلاءموا بدون التنازل عن مثلهم التي يعتزون بها.

(كولنز وبوراس 1994 : 9)

الشركة القائمة ذات الصحة سيكون لها أعضاء من البشر ومن المؤسسات الأخرى الذين يشاركون في مجموعة من القيم العامة ويعتقدون أن أهداف الشركة تسمح لهم وتساعدهم لبلوغ أهدافهم الفردية الخاصة .

(أري دو غوس 1997 - 2000)

في عام 1995، رويال دوتش/ شل، واحدة من ثلاثة أكبر شركات في العالم - واجهت أزماتان كبيرتان الأولى شملت الإغراق البحري لرصيف الحفر القديم خارج الشواطئ - وتم إجراء أبحاث متأنية من قبل شل أوضحت أن الإغراق كان البديل الأخف ضرراً من الناحية البيئية للتخلص من رصيف المقر ومع ذلك، أصبحت شل هدفاً لعمل الحفر الذي صور شل

بأنها شركة جشعة وغير مسؤولة بدعمها للغرق بأن دوافعه كانت لأسباب اقتصادية بحتة - حيث أن الإغراق كان البديل الأقل كلفة. وصعود ناشطي الحفر الرصيف المعطل «برنت سبار» جلب تغطية لوسائل الإعلام على نطاق عالمي واسع لطخ صورة شل، وتسبب مقاطعات واسعة لمحطات شل في ألمانيا وأرغم في النهاية الشركة الممرغة من قبل الجمهور للتراجع في حزيران 1995 .

والأزمة الثانية «السنة التعيسة» لشل تفتحت في وسائل الإعلام عام 1995، وشملت عمليات شل في نيجيريا، فبموجب مشروع مشترك مع الحكومة النيجيرية، استخرجت شل النفط من الاحتياطات الموجودة في «أوغوني لاند» وخلال عام 1995 اتهمت شل بالاستغلال والتحايل السياسي لتعاملها مع الطبقة العسكرية الحاكمة في نيجيريا التي اغتصبت السلطة، ولهجرها حقوق سكان «أوغوني» إلى حصة عادلة من أرباح النفط المستخرج من أراضيهم. والمواجهات العنيفة في عمليات شل في نيجيريا جلبت هجمات عنيفة من منتقدي الشركات المتعددة الجنسيات، وبخاصة المتكلمة (انيتا روديك) مؤسسة متجر الجسم. وفي منتصف عام 1995، أوقفت الحكومة العسكرية «كن سارو ويوا» الممثل المتحدث باسم شعب أوغوني للتحريض على العصيان. وقد رسمت وسائل الإعلام صورة سوداء لسياسة عدم مشاركة شل، وتساعدت الأزمة في تشرين ثاني/نوفمبر 1995 بمحاكمة وإدانة السيد سارو ويوا) وإعدامه المأساوي.

في عام 1995، تقلبت بصورة دراماتيكية القيمة السوقية لمجموعة شركات «شل» بسبب ردة فعل المستثمرين السلبية تجاه الأزميتين. واعترف مدراء «شل» بأن نتائج أعمال الشركة يعتمد إلى حد كبير على سمعة «شل» ليس فقط لدى مجتمع الاستثمار، بل أيضاً لدى الجمهور عموماً والإعلام وحتى لدى الفعاليات.

وخلصوا إلى أن السمعة أثرت على أداء المجموعة وموقفها التنافسي. ونتيجة لتحليلاتهم الذاتية قامت الشركة بتدشين جهد مخطط بملاءة لفحص السمعة الدولية للمجموعة، لرسم الخطوط الكبرى للاستراتيجيات لإدارة سمعة المجموعة، ولإعادة بناء رأسمال من السمعة لدى مساهميها الرئيسيين. وهذا الفصل يصف جهد «شل» لتتعلم حول سمعات الشركات، وما الذي يحددها ونتائجها، وكيف أن شركة بحجمها ينبغي لها أن تدير سمعتها الخاصة. وبالتوافق مع الثقافة الهندسية للشركة، اتخذ كبار المدراء لدى «شل» طريقاً تحليلياً يربط جمع المعلومات النمطي ببناء النماذج بعملية موازية بشكل قريب لـ «التنظير التأسيسي» وتتضمن العملية جمع معلومات واسعة من كلا ناخبيها في الداخل والخارج، وكذلك تعاون فعال في بناء النظرية من قبل مدراء «شل» الموجودين في فروعها البعيدة. ونتج عن جهودهم فهم أعمق عن العلاقة بين هوية الشركة والسمعة واقتُرحت بأن من المهم لشركات مثل شل بأن تحقق شفافية الشبكة لجمهورها الخارجي. وهنا نمسك بخلاصة كشف العملية التي حضت شل بأن تصبح مؤسسة أكثر تعبيراً وشفافية، وأن تصف بعض التغييرات التي قامت بها الشركة لتجعل من شفافتها وتعبيريتها مؤسسة وبالتالي تقوي سمعتها. إن خبرة شل تفضي بصورة خاصة إلى تطوير إطار لفهم إدارة السمعة لأنها تمثل جهداً نادراً وشاملاً لإدارة سمعة الشركة في البيئة المتعددة الثقافات التي تواجه الشركات العالمية اليوم.

القضية بالنسبة لإدارة السمعة:

إن سمعة الشركة هي مجموع إدراكات الخارجين حول الصفات البارزة لها، وهي تعكس الاحترام العام الذي تتمتع به الشركة من قبل مساهميها المتعددين. والباحثون في الاستراتيجية والنظرية المؤسسية والمعرفة المؤسسية قد أظهروا اهتماماً متزايداً في الدور الذي تلعبه سمعة الشركة في ربط المؤسسات ببيئتها، ويقترحون طريقتان تكون فيهما السمعة هامة فمن

جهة، السمعة ذات قيمة ولها تأثيرات ذات قيمة جوهرية على الشركات، ومن جهة أخرى، السمعة تشكل مصدراً للشركات من ردود الأفعال المباشرة للمساهمين في بيئتهم عند حدوث الأحداث الخلافية، فسمعة الإدارة هي إذن مبررة على أسس اقتصادية واستراتيجية.

فوائد الأداء؛

لقد كُرس جهد حقيقي لتأسيس من هم وراء سمعة المؤسسة والنتائج المقترنة بالصور المؤسساتية الإيجابية. وتؤكد الإثباتات المتنوعة المكاسب المالية التي تعود على الشركات ذات السمعة الجيدة. ويتضمن الدليل بحثاً أكاديمياً حول الفوائد المالية للسمعات الجيدة، والخسائر المالية المرافقة بالأزمات التي تمس السمعة. وقد أخبر «فون بورن، وشانلي» على تأثيرات إيجابية على سمعة الأداء المالي السابق والإعلان والمساهمات الخيرية، والتأثير السلبي لسرعة تأثر الأرباح ورؤية الإعلام.

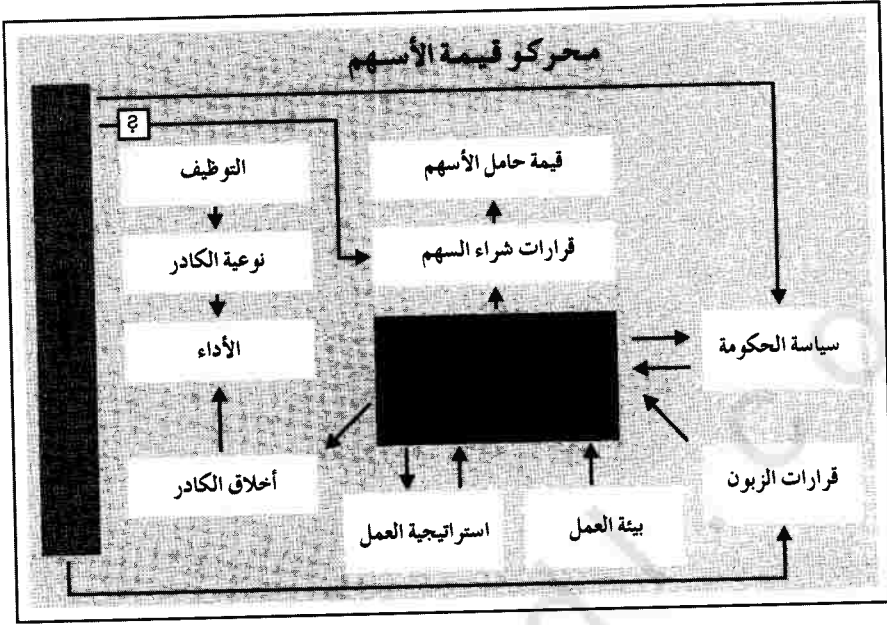
إن نتائج الأبحاث حتى اليوم تظهر بأن السمعة تسبغ على (وتخلع عن) من قبل أفراد الدائرة الانتخابية فالمستثمرين يكافئون الشركات ذات السمعة الجيدة برفع السعر الذي تباع وتشتري فيه أسهم الشركة، ويدفع الزبائن طوعاً سعراً تشجيعاً لمنتجاتهم، ويُسَرِّعُ العاملون ويفضلون العمل لأجلهم. مثلاً: إن دراسة تنبؤية بإيرادات سنة واحدة لـ 303 شركات تمت من قبل محللين ماليين أظهرت بأن تنبؤاتها قد تم شرحها بدقة بواسطة مؤشرات الأداء، إلا أنها تأثرت أيضاً بالمكونات غير المالية لسمعة الشركة. وبالتشابه، بينت دراسة لعشرة محافظ للشركات بأن المستثمرين كانوا راغبين بأن يدفعوا زيادة للشركات ذات السمعة العالية، ولكن بخطر قابل للمقارنة والعوائد. وأخيراً، فالمسوحات السنوية للطلاب تظهر بأن طلاب (إم - بي - إي) ينجذبون بدون اختلاف إلى الأعمال في الشركات ذات السمعة العالية، أي إلى الشركات الكبيرة والأكثر رؤية في صناعاتها.

وبأخذ هذه الدراسات سوية نجد أنها تدعم فكرة أن الفوائد المالية الملموسة تقتزن بالمواقف ذات السمعة العالية - والعكس بالعكس - وبشكل عام، إن السمعة تغل للشركات ذات الأداء الأفضل ولكنها تمكن أداءها أيضاً. وإن أداءاً ذو نقطة جوهرية أقوى يأتي للشركات المحترمة التي تبلغ وضع الاختيار الأول مع المستثمرين والزبائن والمستخدمين. ولذا فنشاط سمعة الإدارة - بالرغم من أنه نشاط مكلف يتطلب استثمارات كبيرة في الوقت والطاقة والمال والالتزام - لا شيء أقل من الفائدة النفسية المتنورة. (فومبرون).

عواقب سلوكية:

العديد من الباحثين بينوا أن أعضاء المؤسسة يمارسون أموراً لها تأثيرات سلبية على سمعة المؤسسة، وكذلك بكونها تهديد لهوية المؤسسة (دوتون، دوكيريش)، مثل التأثير على الاعتقادات نحو ما هو «اللب أو القلب» والمميز، والدائم في مؤسستهم. ومنذ أن الاعتقادات حول الهوية المؤسسية تؤثر على الأعضاء، والدوافع، والالتزامات، فإن حماية وتحسين سمعة المؤسسة يؤثر على قدرتها لإدارة مستخدميها. وإضافة إلى ذلك، في دراستهم لاستجابة جامعة عامة للتغيرات في التعليم العالي، وجد (غيوبا، وتوماس) أن صورة الإدارة للمؤسسة تؤثر على كيفية تفسيرهم للتغيرات في البيئة والتغيرات الاستراتيجية التي صنعوها.

إن أدبيات الإدارة تعطي الانطباع بأن المؤسسات تحاول أن تعالج بمهارة إدراكات الخارجيين وهي تفعل ذلك عن طريق لفت الانتباه بانتقائية للمظاهر الشرعية لمؤسستهم: تقوم المؤسسات بتحسين شرعيتها المدركة عن طريق تقديم تفسيرات لممارسات الشركة التي تلي أخباراً جيدة، ولكنها تقدم اعتذارات أو تبريرات مرسومة لإضعاف مسؤولية الشركة عن الأحداث الجذلية والأخبار السيئة.



الشكل 6 - 1 منظر لتأثيرات السمعة طورت من قبل علاقات الاستثمار في «شل»

قام «ايلسباخ، وسوتون» بتحليل البيانات المقدمة من قبل متحدثي المؤسسة بعد مناقشات عممت بصورة واسعة، وأظهروا كيف أن تلك البيانات تؤثر على شرعية الشركة المدركة أو سمعتها. وقد وجدوا بأن المتحدثين يعالجون بمهارة المناقشات والدليل الذي يقدمونه لكي يؤثر على إدراكات الخارجيين لشركتهم. وبشكل خاص، يحاول المتحدثون (الناطقون باسم الشركة) تقديم شروحات منطقية وموثوقة. وبالرغم من أن افضاءاتهم متنوعة، فإن الأكثر تأثيراً هو الذي يقرن الاعتراف بالمسؤولية مع مرجعيات لمظاهر مؤسسية عريضة في تركيب المؤسسة.

هذا وبالرغم من أن هذه الدراسات تلمح كيف أن الشركات تستطيع التأثير على الحضور، فإن تقدماً أقل قد بذل في فحص كيف أن الشركات تدير بفعالية وبشكل منهجي إدراكات وتقييمات مساهميها. وقد اقترحنا في مقال آخر، أنه لكي نصل إلى تحليل كامل لكيفية ظهور السمعة، يحتاج الأمر

إلى تحليل تفصيلي للتفاعلات المعقدة التي تربط المؤسسات الإعلامية الوسيطة وأفراد الدائرة الانتخابية، وبشكل خاص، لفتنا الانتباه إلى ثلاث عمليات اجتماعية تتبلور من خلالها السمعة.

- (1) عملية تشكيل بيئة تستهدف الشركات وتؤثر استراتيجياً من خلالها على أفراد الدائرة الانتخابية.
- (2) عملية إشارة انعكاس الضوء التي من خلالها تقوم المؤسسات الوسيطة المتخصصة في تقييم الشركات (الصحافيون، والمحللون الماليون) بنقل المعلومات إلى أفراد الدائرة الانتخابية.
- (3) عملية تقييم جماعية تقوم بتجميع التقييمات الفردية للشركات في حالات (جمع هالة) للسمعة. ولقد كان هناك أبحاث ضئيلة تفحص كيف تعمل في الواقع هذه العمليات الثلاث.

وبغية زيادة فهمنا في كيفية تطور السمعة، نركز هنا على عملية بلورة مركزة على مؤسسة واحدة. بالتوافق مع منهجية تحليل الحالة نوعياً. وقد استخدمنا كإطار توجيهي من أجل استكشاف عملية البلورة، النموذج ذو المراحل الثلاث لبناء السمعة المقترحة من قبل (فومبورن) حيث اقترح (فومبورن) بأن الشركات التي تبغي بناء السمعة:

- (1) تقييم الحالة الجارية لسمعة الشركة وحالة منافسيها.
- (2) تحليل الحالة المستقبلية المرغوبة لسمعة الشركة.
- (3) توضيح الاسقاطات التي تستطيع تحريكها من توضع إلى آخر.

ومن خلال هذا الإطار تابعنا جهود شركة شل لإدارة سمعتها بالنسبة إلى المسألتين الجدليتين اللتان واجهتهما الشركة عام 1995: (برنت سبار ونيجيريا). وتبع هذه الأزمات، اعتراف كبار مدراء «شل» عام 1996. وهو يصف التأثير القوي الذي كان يعتقد بأن سمعة «شل» تتكل على مموليتها.

واستجابة لذلك، دشنت الشركة في منتصف عام 1996، جهداً متضافراً لفحص سمعة المجموعة كشركة ورسم استراتيجيات لإعادة بناء رأسمال السمعة مع المساهمين. ونصف هنا جهود «شل» لفهم جذور أزمته بالسمعة، والخطوات التي اتخذتها الشركة لتطوير نموذج لإدارة السمعة في المجموعة.

خبرة «شل»:

إن «شل» هي شركة إنكليزية هولندية متعددة الجنسيات حيث ابتدأ مؤسسوها البريطانيون كبائعين للنفط للكاازات في الشرق الأقصى، ومؤسسوها الهولنديون استوردوا زيت الكاز من سومطرا. وقد سميت «شل» على اسم أصداف البحر التي كانت تستخدم كعملة في الشرق الأقصى في ذلك الوقت. ومنذ عام 1906 كان العمل الرئيسي للشركة المندمجة إنتاج وتسويق المنتجات النفطية. وفي أعقاب أزمة النفط عام 1970 قامت «شل» بالتنوع في أنشطة مشابهة تقريباً بما في ذلك المعادن والتعدين والطاقة الذرية. وبحلول عام 1995، عملت شل كاتحاد غير محكم لما يزيد عن (3000) شركة عاملة واسعة الاستقلالية في خمس أعمال أساسية: التنقيب والإنتاج، المنتجات النفطية، الغاز والفحم، الكيماويات، والمتجددات. أما هيكلياً فمجموعة شل لا تدار من قبل مسؤول التربة الرئيسي (CED) ولكن من قبل لجنة من مدراء الإدارة تدار رضائياً، ومن ثم تدار فعاليتها بإرشاد «كور هيركستروتر» الرئيس الرسمي للمجموعة. وإن موجودات المجموعة تضعها بين الثلاث شركات رئيسية في العالم، بإيرادات تزيد عن (100) بليون دولار، وحوالي (900) ألف مساهم يعملون في (144) قطر، وحوالي (100) ألف مستخدم و(700) ألف مستخدم بعقود، وأرباح سنوية بحوالي (7) بليون دولار.

وكما تم الحديث سابقاً، فقد واجهت «شل» أزميتين رئيسيتين في عام 1995 عجلتا حدوث الاستبطان (فحص الأفكار والدوافع) والتحليل والتغيير. ونصف هنا هذه العملية: وبشكل خاص نتفحص مشروعين رئيسيين دشنتهما

«شل»: (1) تقييم تغير توقعات المجتمع و(2) بأنها أصبحت «الشركة الأكثر موضع إعجاب في العالم» وبالتالي، حرضت لمشاريع التقدم في التغيير بما في ذلك إعادة التفكير بالقيم الأساسية للشركة وإعادة تصميم أنظمة لإدارة المساهمين، وحملة عالمية للهوية. ومدير التنفيذ الرئيسي في «شل» ولجنة مدراء الإدارة والرئيس «كور...» (1998) وصفوا التغييرات بأنها تستحق بصدق عبارة «تحويل» لأن: موظفي شل في كل مكان استجابوا إلى الحاجة للتكيف باستمرار للعمل الجديد والتحديات الاجتماعية. والموضوع الرئيسي هو «الانفتاح» نحو الأفكار الجديدة، وحول ماذا نعمل، ونحو أفكار الآخرين، وإن أساس هذا هو ثقتنا في قوة قيمنا المتأصلة.

المشروع الأول: تقييم تغير توقعات المجتمع:

إن أزمة 1995 أثارت مناقشة واسعة داخل «شل» وشعوراً بعدم الارتياح بأن الشركة قد فقدت الاتصال بمحيطها، ولنعيد ثانية من أقوال رئيس المجموعة: لقد كرسنا كثيراً من الجهد لفهم كيف تتغير توقعات الناس بالعمل الدولي، وقد شمل ذلك محادثات واسعة مع مختلف أطراف الرأي حول العالم. ولم نكن خائفين بالدخول بمناقشة عامة عندما نعتقد بأن لدينا شيئاً ما لنقول. وشركات «شل» تعمل بشكل متزايد مع المجتمع والمجموعات البيئية. وابتدأت «شل» بعملية التعلم عن إدارة السمعة بدراسات لجمع المعلومات، وبالنسبة للدراسة الأولى في أوائل عام 1996، دعت «شل» (101) من قادة الرأي ذوي المراتب العالية من أكثر من 50 بلداً للمشاركة في مقابلات وطاولات مستديرة حول تغير الإدراك نحو المتعددة الجنسيات، وقد شمل المشاركون سياسيين (14٪) ووكالات حكومية (69٪)، جمعيات تطوعية (28٪)، ممثلي الإعلام (9٪)، أكاديميين (12٪)، وكذلك رجال الأعمال (18٪) وكانت النتائج حاسمة: وكانت توقعات الشركات عالية جداً، ويمكن الإثبات بأنه صعب جداً إن لم يكن مستحيلاً الوفاء بها. (كارين

سوغندو) الإداري الرئيسي «شل» المسؤول عن الشؤون الخارجية في المجموعة، وصف النتائج وتأثيراتها على «شل» بهذه الطريقة:

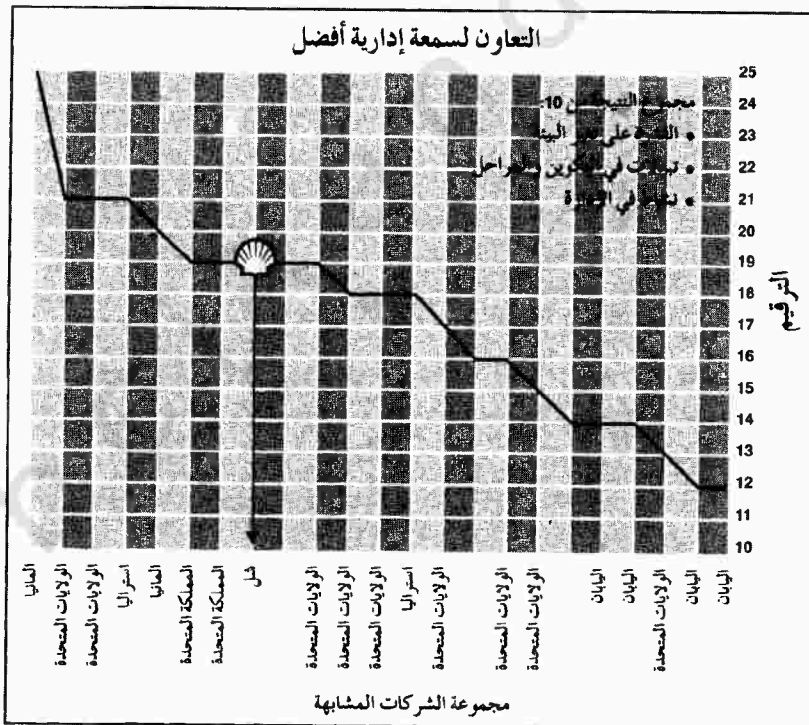
لقد وجدنا بأن الناس لديهم ثقة كبيرة في قدرة الشركات أكثر من ثقتهم بالحكومات. فالثقة بارتفاع، ومعها التوقعات بما تستطيع الشركات والشركات المتعددة الجنسيات على وجه الخصوص أن تعطي.... وهنا مثل على ذلك: وجدنا بأن العديد من الناس العقلانيين والأذكاء يفكرون بأنه اقتراح معقول بأن شركات كشركة «شل» يجب أن تتوسط لتخفيض التوترات بين مستويات مختلفة للحكومة، أو أن عليهم أن يتخذوا مواقف حول أمور السياسة الاجتماعية. وأن أنشطة كهذه ليست ضمن الدور العادي المشروع للعمل. ولذا ليس باستطاعتنا ملافاة توقعات كهذه. وعلى كل، فإن الحقيقة هي بأنها موجودة... وليس هناك شك في نظرنا في أنه إلى الحد الذي تستمر فيه التوقعات غير المتحققة.... فهي تنقص من سمعة الشركة.

ودراسة ثانية محددة ركزت على ثلاثة وعشرين شركة مشابهة من الولايات المتحدة وأستراليا واليابان وألمانيا والمملكة المتحدة وهولندا. وتضمن المشاركون كبار المنفذين في هذه الشركات الذين شاركوا في مقابلات سرية وجهاً لوجه ركزت على آرائهم حول تغير تأثير المساهمين على شركاتهم، وعلى تأثيراتهم على ممارسات إدارة السمعة للشركة. وقد أكدت النتائج وجهة النظر بأن التوقعات الاجتماعية للمتعددة الجنسيات قد تغيرت بشكل كبير في الأعوام الحالية وبأن الشركات تعمل حالياً في بيئة أكثر قسوة، والأسباب التي أعطيت لذلك هي: عولمة الأسواق وسرعة عمومية تواجد المواصلات: وجهد نحو تحسين الصحة والأمان، والمعايير الايكولوجية، والمستهلكين الأقوياء، والمستخدمين الممنوعين من الانتخاب، التدهور في القيادة الأخلاقية من قبل الكنيسة والدولة، وصعود مجموعات الضغط رفيعة الثقافة والذوق الماهر في استغلال هذه الميول.

ونتيجة رئيسية لدراسة الشركة المشابهة هو أن معظم الشركات تدبرت سمعاتها بطريقة مجزأة. واقتُرحت مشاركة أعمق لـ(CEO) مسؤول التربية

الرئيسي في قيادة التغيير. وتطور أنظمة مراقبة المساهمين، وعلاقات أقرب مع المساهمين، واتصالات مشتركة أكثر مركزية تعمل مع الدخول إلى (ceo) مسؤول التربية الرئيسي وقد خلصت الدراسة إلى: يبدو بأننا نشاهد انتقالاً استعراضياً في الطريقة التي تكتسب بها سمعة الشركة وكيف يمكن إدارتها.

كما أن الدراسة قارنت الوضع النسبي لـ«شل» وجهها لوجه مع الشركات الثلاثة والعشرين المعنية على نقطة مركبة تبغي الاستجابة للبيئة المتغيرة. الشكل (6 - 2) يمثل النتائج. وهذه النتائج أفادت أنه بين الشركات المشابهة كانت شل فعالة نسبياً بالاستجابة للتغيير، بالرغم من أنها ليست في موقع القيادة.



الشكل 6 - 2 التدرج النسبي لشركة شل تجاه اثنان وعشرون شركة

المشروع الثاني: تحول شل إلى الشركة الأكثر إعجاباً في العالم:

بعد أن قمنا بتقييم التوقعات المتغيرة للمجتمع، قامت «شل» في آب 1996، بدعوة مجموعة من التنفيذيين ذوي الامكانيات العالية لمعالجة الأسئلة: ما هو الذي يؤدي إلى الإعجاب بالشركة؟ كيف يمكن «للشل» أن تصبح الشركة الأكثر إعجاباً في العالم؟ وقد تألف الفريق من سبعة من التنفيذيين من أقسام مختلفة من «شل» ومستشار خارجي (الكاتب الأول) عمل كمصدر آخر في الفريق. وفي الفترة بين آب/أغسطس 1996 وكانون الثاني/يناير 1997، اجتمع الفريق اثنا عشر اجتماعاً على أساس فترات قصيرة لاستكشاف الأسئلة المعروضة عليه. وقد شملت عملية الاستكشاف مجموعة من التخطيط، وجمع المعلومات وبناء النماذج والتحليل. وكان عمل هذا الفريق (الشركة الأكثر إعجاباً في العالم) التي أصبح يعرف بها الفريق - قد وصل ذروته بتقرير إلى (CMD) في شكل قدم في كانون الثاني/يناير 1997 مع توصيات محددة لجعل ممارسات إدارة السمعة داخل «شل» مؤسسة.

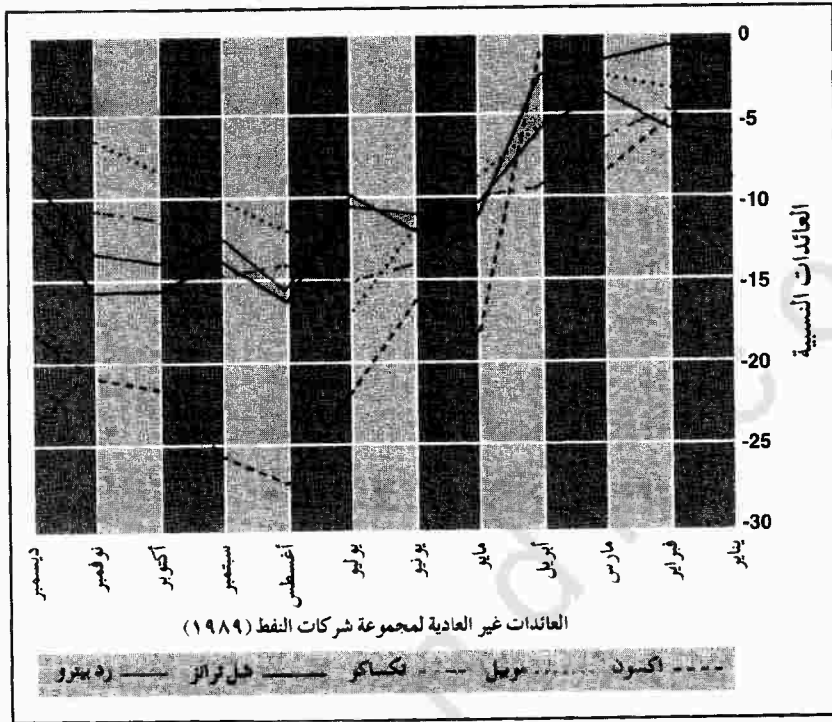
فهم أوجه متعددة لإدارة السمعة

لكي يكتسب «الفريق» فهماً معمقاً للأوجه المتعددة لإدارة السمعة، ابتدأ في بحث ثلاثة أسئلة: (1): كيف أن المؤسسات التي توجد سمعة التسويق، تقيم الشركات؟ (2): ما هي القيمة المالية لسمعة الشركة، (3): ما هي العوامل التي تقوم عليها سمعة «شل» في الدول المختلفة.

وللإجابة عن السؤال الأول، قارنت دراسة لتصنيف وترتيب الشركات أو المؤسسات من مصادر متعددة بما في ذلك مطبوعات مثل: فورتشن، وفايننشال تايمز، وكتب مثل: أفضل مئة شركة للتعامل معها في أمريكا، ومجموعات الضغط مثل مجلس الافضليات الاقتصادية وتتضمن «كيندر، ليدنبرغ ودوميني»، وشركة فرانكلين للأبحاث والتطوير، وتظهر مقارنة اللوائح التي أنتجت أن المقيمين يصنفون الشركات حسب معايير مختلفة جداً، فبعض

الشركات التي تُصنف جيدة من قبل بعض المقيمين، لا تصنف كذلك أيضاً من الآخرين وللإجابة على السؤال الثاني، تم القيام بدراسة حول حادثة انسكاب النفط لشركة «اسكون» عام 1989 وتأثيرها على القيمة السوقية لـ: إكسون وشركات النفط الرئيسية لـ«شل» ويُرى الشكلان (6 - 3) و(6 - 4) التذبذبات في القيم السوقية للزيادة التراكمية لشركات النفط الكبرى في عام 1989 و1995. وقد تم تجميع عوائد غير طبيعية تبعت الموافقة على الممارسة المالية. فأولاً، التغير في عوائد السوق لشركة معينة تم تعديلها بالنسبة للتغيرات في كلا السوق الإجمالي ومؤشر النفط. تم عندئذٍ تجميع العوائد الزائدة بالتخلي عن خط ميل السنوات الخمس لعوائد السوق المتوقعة. ثم تم حساب هذه الزيادات اليومية في العوائد خلال فترة معينة لتحديد تأثيرات الفترة الزمنية. الشكل (6 - 3) يري التأثير الذي كان لـ(فالديز أكسون) في تخفيض العوائد الزائدة لجميع شركات النفط الرئيسية خلال عام 1989. وكذلك الشكل (6 - 4) يعرض التأثير السلبي لنشر الجدول بين (بيرنت سبار والنيجيريين) التي كانت شل معنية بها طوال العام، ليس فقط على عوائد «شل» بل على عوائد شركات النفط الكبرى أيضاً. وفي كلا الشكلين، الانسكابات الواسعة للصناعة واضحة فيهما، مشيرة على الاعتماد المتبادل الكبير بين شركات النفط الكبرى: فأزمة بالنسبة لإحداها تمثل خسارة للجميع، فسمعتك هي من ناحية سمعة شركتك، ومن ناحية أخرى سمعة صناعتك.

ولنقم بفحص السؤال الثالث - قادة السمعة في بلدان مختلفة - الفريق الذي أوكل عليه بحوث السوق بمجموعات تركيزية مع طلاب، تنفيذيين وعامة الناس في هونغ كونغ، وأندونيسيا وتايوان، أكدت النتائج بأن الفرضيات الأساسية لفريق «الشركة الأكثر إعجاباً في العالم» هي أنه في تراكيب مختلفة، تنوع الأهمية النسبية لحملة الأسهم، وأن العوامل التي تؤثر على السمعة مختلفة، وعلى شركة «شل» إذن أن تعترف بتنوع المصالح المحلية التي تؤثر على سمعتها كشركة.



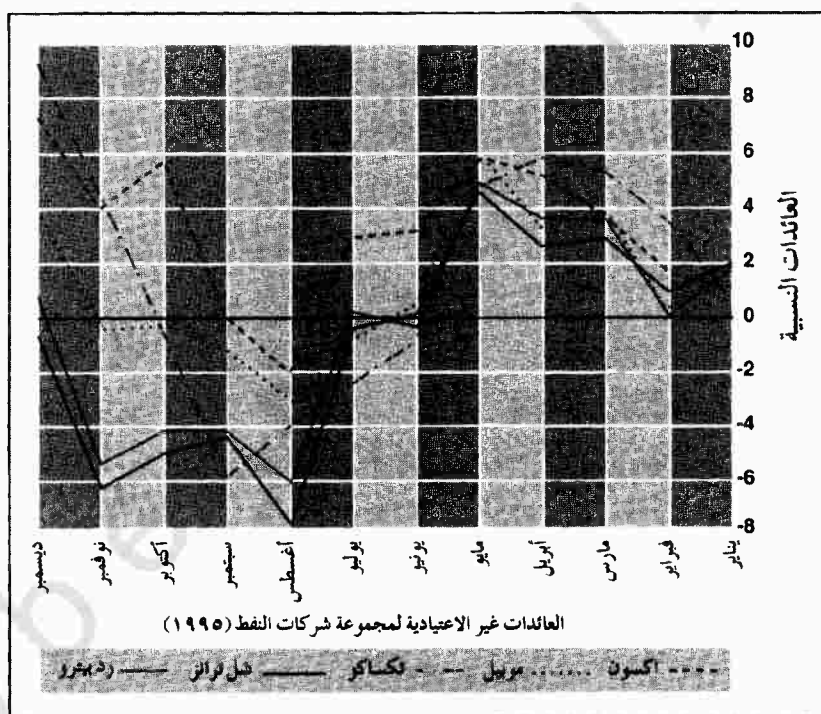
الشكل 6 - 3 تأثيرات انسحاب النفط (فالدیه) على إيكسون وشركات النفط الكبرى الأخرى 1989

حالة الفن في إدارة السمعة:

لنقم بفحص حالة الفن في إدارة السمعة من قبل الشركات الكبرى حول العالم. إن فريق «الشركة الأكثر إعجاباً في العالم» قام أيضاً بتلخيص مسح استبياني لـ (ceo) مسؤول التربية الرئيس لأكثر ألف شركة عالمية في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة. وقد ورد (139) استجابة قابلة للاستخدام بمعدل استجابة 14٪، وقد تم إملاء الاستبيان بواسطة (ceo) مسؤول التربية الرئيسي أو من قبل أحد أفراد الفريق من كبار موظفي الإدارة المسؤول عن أمور السمعة، أما الشركات المستجيبة فلم تكن مختلفة كثيراً عن العينة الكبرى في كلا الحجم ووضع السمعة.

وكانت الغاية من الاستبيان فحص كيف أن الشركات الكبرى تتصور وتدير ممارسات إدارتها للسمعة مبنية على ثلاث زمر:

- 1 - العلاقات مع النخب: كيف أن الشركات القائمة تنتسب إلى نخبها، والمقاييس التي ترسم تجاهها ممارساتها.
- 2 - ممارسات بناء السمعة: أي نوع من الاستراتيجيات والأشكال للشركات القائمة تعتمد على بناء السمعة وتعود إلى نخبها الرئيسيين.



الشكل 6 - 4 تأثيرات Brent spar/Nigeria على شركة شل وغيرها من شركات النفط الرئيسية، 1995.

3 - مسائل مؤسسية: كيف تنظم الشركات نفسها لإدارة السمعة، هل لديها استراتيجية لبناء السمعة ومن هو المسؤول عنها.

وقد صممت مواضيع فردية لقياس هذه الممارسات، كما طُورت لاحقاً موازين للخلاصة. وقد أظهرت النتائج بأن الشركات المستجيبة تختلف في الطرق التي تتفاعل فيها داخلياً مع حملة الأسهم الدرجة التي تتبعها ممارسات إدارة السمعة المختلفة. كما أننا استكشفنا فيما إذا كانت هذه الاختلافات يمكن ردها إلى معرفة فيما إذا كانت الشركات التي تدعي بأنها تتبع استراتيجية نمطية لبناء السمعة أولاً. وبشكل خاص، قارنا استجابات من شركات ادعت بأنه لديها استراتيجية السمعة النمطية، مع شركات أخرى لا تستخدم تحليل قياسي ذات تقنيات مختلفة. وقد أثبتت النتائج بأن الشركات في كلا المجموعتين يتعرفون ويوصلون فحوى رسالتهم إلى الناهين بطرق متشابهة، ويضعون مقاييسهم بمستويات متشابهة، ولديهم نماذج متشابهة للأنشطة الخيرية في مجتمعاتهم.

إن وجود استراتيجية شاملة للسمعة يجعل اختلافاً ملموساً في اثنتين من أوجه علاقات الشركة مع المساهمين: كيف يتصلون وكيف يستمعون. وبصورة خاصة فإن الشركات ذات الاستراتيجية الشاملة للسمعة تصرّح باستخدام مجال أوسع للمواضيع الإعلانية، وتشكيلة أوسع من الأفنية، وتمثيل أكثر تنوعاً لعملياتها وهذه الشركات تحاول إيصال مزيد من المعلومات إلى مساهميها، ليس فقط حول منتجاتها ولكن أيضاً حول سلسلة كاملة من المسائل التي لها علاقة بأشغالها، وهويتها وتاريخها. أما بالنسبة للشركات التي تتبع استراتيجية نمطية للسمعة فتبدو علاقة المساهمين بأنها طريق ذو مسارين: ليس فقط تصريحهم بالعمل الشاق لإيصال المعرفة حول شركتهم إلى المساهمين، بل أنهم صرحوا بأنهم عملوا بمشقة أكبر لفهم هؤلاء المساهمين. ويدركون بأن المساهمين إذا كان لديهم تأثير أعظم وأكثر دلالة، فيكون هناك مزيد من الأنظمة لتقييم اهتمامات هؤلاء المساهمين.

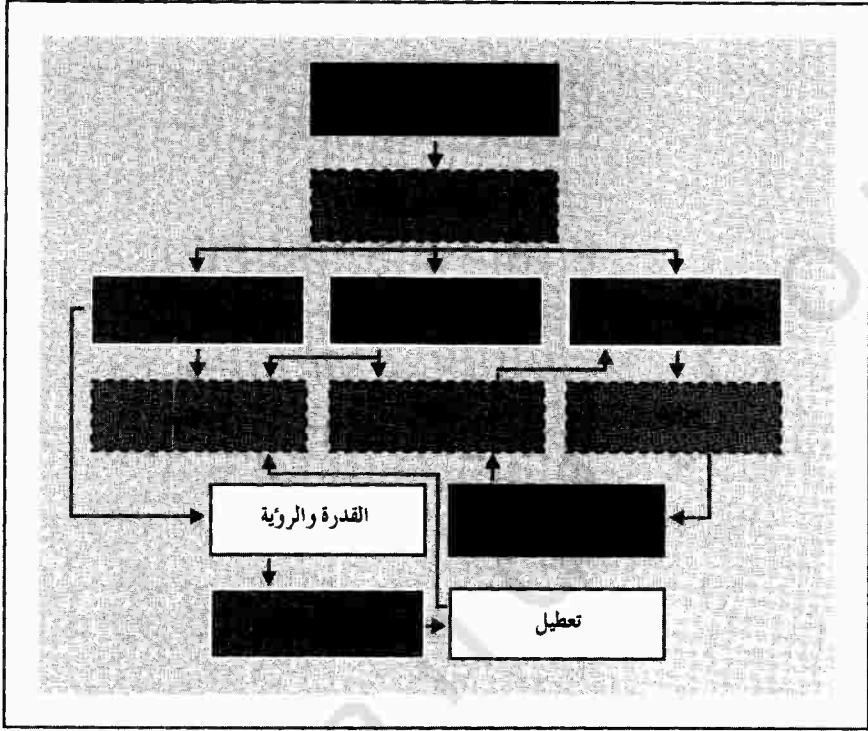
بناء نموذج أنظمة:

طورت الشركة الأكثر إعجاباً في العالم، على أساس الدراسات نموذجاً نمطياً يعترف بالتدخلات الداخلية بين الشركة، ومساهمتها والنقطة الجوهرية واتباع عملية استنباط معرفي مشابهة لـ (غرينير)، قام الفريق بطرح فكرة بارعة بلاتحة من العوامل التي كان يُظن بأنها إما سبب أو نتيجة السمعة.

وقد تم تأكيد ذلك تجاه لوائح عوامل تم انبثاقها من الدراسات عن مراتب السمعة بواسطة مراقبين اجتماعيين، وبنتيجة نقاشات مكثفة، طور الفريق نموذجاً يمثل السمعة كعامل رئيسي في دورات متعددة تجعل الشركة «الخيار الأول» مع المستخدمين، والزبائن، والمستثمرين، والمنظمين. الشكل (6 - 5) يُري نموذجاً منهجياً تبناه فريق الشركة الأكثر إعجاباً في العالم كنموذج دليلي لتفسير كيفية تطور سمعة الشركات.

جعل إدارة السمعة مؤسسة عريضة:

إن نتائج الدراسة المحددة لفريق الشركة الأكثر إعجاباً في العالم أظهرت أهمية الانسجام بين إدراكات الشركة من قبل المساهمين والحقيقة الداخلية للشركة. وقامت كذلك بدعم شعور متنامي بأن الشركات ذات السمعة القوية تبنيها من الداخل. وبالتوافق مع الأبحاث المقدمة من قبل (كولينز وبوراس) حول الشركات المثالية، فإن الشركات ذات السمعة الأكثر مرونة ظهر بأنها تتبع نموذجاً يرتكز على الهوية لبناء السمعة، أكثر من ردة الفعل، لوجهة نظر انطباع الإدارة للصفة العالمية للاتصالات التقليدية لشركة شل. وقد قادت الفريق للاقتراح أن التبدلات الداخلية النموذجية حاسمة لاستراتيجية بناء السمعة. وفي كانون الثاني/يناير 1997، قدم فريق الشركة «الأكثر إعجاباً في العالم» تقريره إلى كبار موظفي «شل» في لجنة مدراء الإدارة مع مقترحات تفصيلية حول جعل إدارة السمعة مؤسسة في شل، وتضمنت التوصيات الأساسية التالية:



الشكل 6 - 5 نموذج نمطي لبناء السمعة

- 1 - دمج إطار إدارة السمعة في عمليات أشغال «شل».
- 2 - التعرف على الهدف الأساسي «لشل».
- 3 - تبني الجودة اليومية كقيمة أساسية وإعطاء جميع العاملين في شل دوراً في بلوغها.
- 4 - فرز جميع استراتيجيات شل في حقبة الشركة تجاه مسؤوليات إدارة السمعة الرئيسية.
- 5 - تبني وتنفيذ بطاقة نقاط السمعة التي تقيّم جميع فرق الإدارة تجاه معايير صارمة مصممة لدعم سمعة «شل».
- 6 - طباعة بيان عن مسؤولية «شل» تجاه جميع المساهمين.
- 7 - إجراء مسوحات محددة نظامية عن سمعة «شل» تجاه الشركات

المشابهة والمساهمين المتعددين.

8 - خلق الإمكانية لأفضل ممارسة للسمعة تحت إشراف قسم العلاقات الخارجية (لشل).

عدد من توصيات الشركة الأكثر إعجاباً في العالم التي تم العمل بموجبها بحسب رئيس لجنة مدراء الإدارة «كور هركستوتر»:

نستجيب لاهتمام الناس المتزايد بأنشطة شركات شل بتطوير تقاريرنا... الفريق الأول تقرير الصحة والسلامة والبيئة صدر في السنة الماضية، وكذلك تقارير منفصلة عن الأعمال الرئيسية وسيضمن تقرير هذا العام أهدافاً للتحسين يمكن تجاهها قياس التقدم مستقبلاً. وإضافة إلى ذلك سوف نقدم المساهمات التي قدمتها شركات شل إلى الاقتصاد والتقدم الاجتماعي والبيئي في التقرير الحديث لشل. ونحن نخطط بقدر ما هو عملي لتوسيع المدى لتقديم تقرير سنوي مؤكد قياسي حول أداء شركات شل في الوفاء بالمسؤوليات التي التزمت بها في مبادئنا في العمل... أصبحت شركات شل أكثر انفتاحاً، مع مباحثات واسعة عريضة حول الاتجاهات التي تتبعها.

إدارة السمعة في الداخل والخارج:

مراجعة مبادئ عمل شل وهدفها الأساسي:

إن الاستجابة الأكثر أهمية إلى البيانات من المشروعين: تقييم التغيرات المتوقعة للمجتمع، وأن تصبح الشركة الأكثر إعجاباً في العالم، هو على الأرجح إلقاء نظرة عميقة في الداخل.

أولاً: قام الفريق بمراجعة «وثيقة مبادئ العمل العامة» التي نشرت في الأساس عام 1976 وكانت تلك الوثيقة الأولى من بين الوثائق التي أفصح عنها ونشرت على نطاق واسع.

وتصف الوثيقة القيم والمبادئ التي تحكم أنشطة شل، وفي داخل «شل» كانت تفسر بشكل واسع على أنها عقد الشركة مع المجتمع. وتعرف الوثيقة بشكل علني أهمية سمعة الشركة: تأييد سمعة «شل» هو رباط عام

يمكن إبقاؤه فقط بالأمانة والاستقامة في جميع الأنشطة. وهذه السمعة هي مورد هام تعد حمايته ذات أهمية أساسية. وإن خطأ واحداً، سواء كان متعمداً أو نتيجة للحماس في غير موضعه أو ملاءمة قصيرة الأمد، يمكن أن يكون لها تأثيرات خطيرة جداً على المجموعة ككل. وبعد مشاورات داخلية وخارجية مكثفة، وجميع التقارير التي سلطت الضوء عليها «تغير توقعات المجتمع» للشركات المتعددة الجنسيات مثل شل، تم تقديم مراجعات في عام 1996 تضمنت الالتزام بمساندة حقوق الإنسان الأساسية (استجابة واضحة لنكبة شل في نيجيريا) والمساهمة بالتنمية المستدامة .

ثانياً: باشرت شل في فحص هدفها الأساسي، كما يناسب شركة ذات تاريخ طويل، ف«شل» لديها تراث قوي بالشركة، يوصف بأشكال مختلفة ك: فني وعلمي وتحليلي، يستطيع تحقيق الأمور. وقد وصف أحد التنفيذيين القدامى في شل المواءمة والانتشار للقيم الأساسية المعترف بها بشل، بهذه الطريقة: خلال عملي في شل، كنت عارفاً بشكل متواصل بمستوى العضوية لكل شخص قابله. فباستطاعتي أن التقي بوكيل مبيعات في شرق أفريقيا، أو رئيس مستودع في شمال باكستان وأعلم منه كما يعلم مني بأنه واحداً منا، رجل «شل» أستطيع أن أثق به.

إن أزمة 1995 قد أظهرت عدم الانسجام بين القيم الرئيسية للشركة والقيم الاجتماعية والإدراك خارج الشركة. فعلى سبيل المثال، وسمت الشركة في الصحافة بأنها ارسنقراطية، بطيئة الحركة، سميئة، غنية، بيروقراطية ومغلقة (إنفستور كرونيكل)، وكان جزءاً من عدم الانسجام هذا هو أن مجموعة «شل» كانت قد فقدت الاتصال بروحها الداخلية. وهو ما سماه البعض «قلبها النابض» وافتقدت «شل» الشعور بالذات، وهو الهوية التي تعكسها للعالم الخارجي، وبافتقادها ذلك، بدت الشركة غير شفافة أسطورية وغير ودية لناظريها.

وكل ذلك أضاف صورة «للشل» كنوع من الأشباح الضخمة في الغابة - من

الصعوبة رؤيته دون خطوط محددة، ولكنه بأجزاء ضخمة، منفصلة غير معرفة يمكن أن تسبب لنا الأذى. وإضافة إلى ذلك، فقد كان الشبح ساكناً. والكيان المتعدد الجنسيات لم يسرد أي قصة حول نفسه. ويستطيع أن يخمن من بالخارج فقط، لماذا وجدت، وماذا عملت لتحياء.. وكيف سيكون العالم مختلفاً لو لم توجد الشركة على الإطلاق.

ولنفحص «الهدف الداخلي» لشل، ففريق «الشركة الأكثر إعجاباً في العالم» طور عملية نمطية مبنية على نموذج «جيم كولينز» وقد تضمنت ورشة هذا النموذج فريقاً من المدراء في تجمع ثانوي لشل للبحث في هوية الشركة عن طريق عدد من التمارين، وكانت نتيجة كل ورشة كما كان يتوقع أن تكون هي وجهة نظر الهدف الداخلي «لشل» وبغية إرشاد إبداعات المشاركين، عرض على المشاركين بيانات قصيرة نموذجية لبيانات الهدف الداخلي لشركات كبيرة «هيوليت باكارد، وديزين» خلال أعوام 1997 وفي 1998 مجموع (32) ورشة عقدت في (24) موقع بما في ذلك (770) مشارك من شل من (28) دولة وتضمنت البيانات النمطية التي صدرت عن هذه المجموعات:

- 1 - العمل لجعل تغيير في حياة الناس (كندا).
- 2 - إبقاء الناس في حركة، تحسين العالم (ماليزيا).
- 3 - لجعل حياة الناس أسهل الآن وفي المستقبل (الصين).
- 4 - لتحرير موارد الطاقة في العالم لجعل العالم أن يسير بصورة أفضل (نيجيريا).
- 5 - لحض الناس والشركات والثقافات والأقطار (استراليا).

تم تجميع بيانات ذات أهداف صميمة حول العالم وقدمت إلى اجتماع لكبار مدراء «شل» من أنحاء العالم، ومن الفحص الدقيق لهذه البيانات، والاستبطان والاعتقاد الشخصي، بلورت لجنة مدراء الإدارة الأهداف الصحيحة لشل كالتالي: مساعدة الناس لبناء عالم أفضل. ولتعبّر عن الفكرة

إلى المستخدمين حول أرجاء العالم، قام فريق «الشركة الأكثر إعجاباً في العالم» بإخراج فيلم قصير لإخراج الفكرة إلى واقع. وقد طُور الفيلم من قبل منشأة «موريس ساتشي» وعرض على أول بث للشبكة الداخلية للشركة المحدثة حديثاً، (شل، تي - في) في آذار/مارس 1997، موضوعاً لفت الانتباه إلى تطور عجائب التغير التكنولوجي كما يرى من خلال عيون الطفل.

وبالإضافة إلى هذه الحملة الداخلية، طرحت «شل» خلال عام 1998 مبادرات متعددة تظهر شعوراً متنامياً بالمسؤولية نحو مساهمينا غير الماليين. ودعماً لشفافيتها المتزايدة، وزيادة إدراكها للغاية والمبادئ، أفصحت شل عن تقرير في خريف عام 1998 بعنوان «الربح والمبادئ - هل يجب أن يكون هناك خيار؟ ويلفت التقرير الانتباه إلى خطوات متعددة اتخذتها شل للاستجابة إلى اهتمامات المساهمين حول التنمية المستدامة وحقوق الإنسان، وقدمت أيضاً خارطة لطريق أنظمة الإدارة في ظل التنمية من أجل بناء مؤسساتي للشفافية والاستجابة بما في ذلك أنظمة المحاسبة، وضع المقاييس، الإثبات الخارجي، والتحسينات المستمرة. ويلخص الشكل 6 - 6 هذه المبادرات.

إدارة السمعة: بناء التعبيرية والشفافية

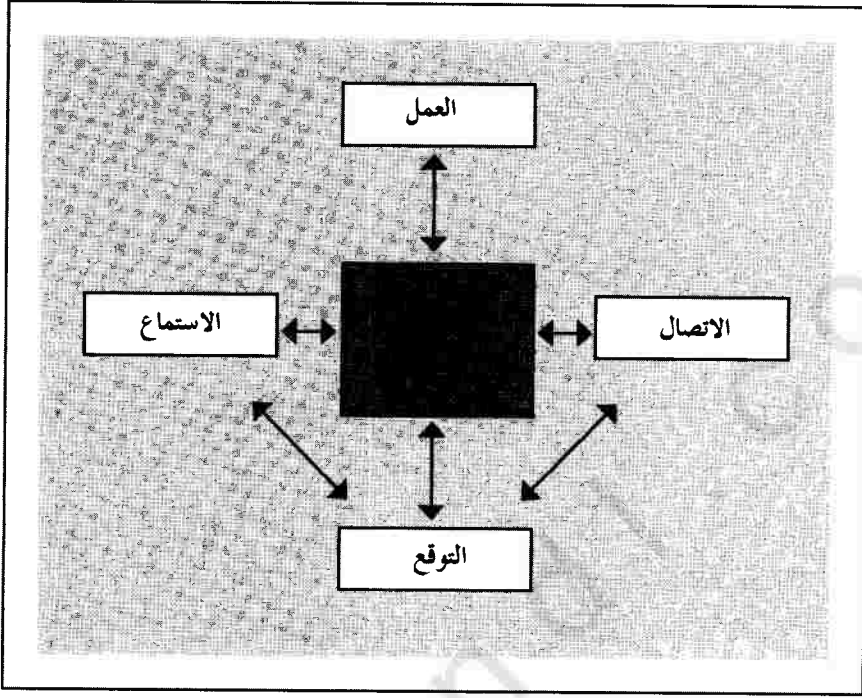
ماذا تعلمت شل من خبرتها؟ بالتأكيد إن أحداث أزمة 1995 والخسائر التي نتجت عنها في سمعة الشركة والقيمة السوقية عجلت في حدوث فترة للتمحيص ضمن «شل» وأرغمت الشركة لإعادة فحص نموذج أعمالها وقيمتها التاريخية. وقد أعادت «شل» تقييم نموذج أعمالها بطرق تضمنت مشاركة توقعات أصحاب الأسهم. ونتيجة لمراجعة تفهمها لتغير توقعات حملة الأسهم، طورت «شل» مجموعة من المبادئ الداخلية حول طريقة وجودها وعملها. وأخيراً قامت شل بنقل هذه التغييرات إلى مساهمينا مستخدمة تشكيلة من وسائل الاتصالات. والشكل (6 - 7) يبين الموديل لإدارة السمعة

نمو	١٩٩٧
إدراك	١٩٩٧
التزام	١٩٩٧
تفهم	١٩٩٧
واستكشاف	١٩٩٨
الأمر الاجتماعية	١٩٩٨

الشكل 6 - 6 التغير بأنظمة الإدارة في رويال دتشن شل

التي نتجت عن المبادرات المتعددة لفريق «الشركة الأكثر إعجاباً في العالم» ونقترح بأن هذا الموديل يوفر عملية قابلة للتعميم بحيث يمكن للشركات الأخرى أن تتبعه.

وتُظهر خبرة «شل» بأن إدارة السمعة مخطط لها جيداً تبدأ بتفهم حذر لتوقعات أصحاب المصالح (المستثمرين بالشركة) وهي المصافي التي من خلالها يقوم أصحاب المصالح بتصنيع المعلومات حول المنشأة، وفهم مصافي أصحاب المصالح هام لأنهم يستخدمون المعلومات الخارجية من هذه المصافي لتكوين تقييم للمنشأة. ونعطي عنواناً لهذه المرحلة «الاستماع» ويشمل الاستماع تفاعل متأني مع أصحاب المصالح الذي سيمكن المنشأة من فهم المقاييس التي ستقيّم أعمالهم تجاهها ومن خلال الاستماع تستطيع



الشكل 6 - 7 نموذج تعليمي لإدارة السمعة

المنشأة أيضاً تجمع الخارطة المعرفية لوجهات نظر العالم مدعومة من قبل أصحاب المصالح واستخدام الخارطة كدليل في اختيار وضعها الاستراتيجي. وباعتمادها على مجموعات مراكز الاهتمام والمسوحات في العديد من الأقطار والعديد من مجموعات أصحاب المصالح. قامت «شل» بجهد صادق للاستماع إلى العديد من الأصوات، وتجميع خارطة عملية واقعية لتوقعات أصحاب المصالح لديها بقدر الإمكان.

إن شركة جادة في بناء سمعة قوية تأخذ مدخلاتها من مرحلة الاستماع حرفياً نحو القلب - إلى أعماق القلب ولبه نشاطات عمل المنشأة - وقامت «شل» بإعادة فحص كلا إطار عملها وهدفها الأساسي. إن إطار عمل منشأة يضم تقاليدها وهويتها وطموحاتها المستقبلية (مثل أهدافها الاستراتيجية للأداء)، ونسمي هذه المرحلة «الوجود» لأنه هنا تعتمد المنشأة على تاريخها

واستراتيجيتها للتعريف بطريقتها المميزة في إدارة العمل، كما أننا نسميها أيضاً «الوجود» لأنها تعكس جهوداً واقعية لإدارة ثقافة المنشأة وهويتها، وتداخل تاريخها، وأهدافها الاستراتيجية وعلاقاتها مع الآخرين. وبقيامها بذلك، توازن الشركة العناصر الساكنة للقلب الثابت للمنشأة مع تلك العوامل المتطلب تبنيها. إن مرحلة «الوجود» هي عملية لإدارة هوية المؤسسة: تتطلب من المنشأة أخذ المخزون من الاعتقادات القائمة حول «من نحن» وما نقوم به كمؤسسة، وتشكل مراجعة بيان مبادئ عمل المجموعة وجهودها لتطوير بيان عن الهوية، أمثلة ممتازة عن الالتفات الجدي إلى مرحلة «الوجود» في إدارة السمعة.

التوقع، يوسع، الاستماع و«الوجود» في خطة عمل: تتضمن انتقاء توقعات أصحاب المنافع التي تستدعي تغييراً في الممارسات المؤسسية الأساسية. وهذه المرحلة تبين أيضاً كيف أن الممارسات المؤسسية سوف تتغير بحيث أن أعمال المنشأة تصبح متوافقة مع توقعات أصحاب المصالح. وفي ذلك المعنى، تتضمن تفعيل طريقة جديدة لـ«الوجود» وإن مبادئ «الوجود» قد تم تعريفها بمجموعة من العلاقات المتبادلة بين «شل» وبين أصحاب منافعها المختلفين بما في ذلك أي مجموعة من التوقعات التي سيسعى الفريق لمواجهتها ومخاطبتها.

وأخيراً، قامت شل بتصميم عدد من مواضيع الاتصالات التي نقلت مبادئ شل إلى أصحاب المنافع ونسمي هذه المرحلة «اتصال» - وتتضمن تفاعلات معبرة مع أصحاب المنافع تنقل المنشأة بواسطتها وصفها والمبادئ التي ستعتمد عليها - كما أن المنشآت تعمل بحسب هذه المبادئ - أعمالاً تجعل محتوى اتصالاتها شريعياً. والاتصالات تعكس هوية المنشأة، وطريقتها في الوجود بينما تخاطب مصالح أصحاب المنافع. وتخاطب الاتصالات المصالح عن طريق الإعلام، والشرح والتأطير والتجميل، أو تمثيل أعمال المنشأة بالرموز. والإدارة الحريضة للتوقعات والتفسيرات تضمن أن الأحداث الروتينية في حياة المؤسسات الكبيرة لا تتحول إلى نقاشات حادة وأزمات.

إننا نناقش أن الانخراط في هذه العمليات تحقق للمنشأة الشفافية - الحالة التي تعكس فيها الهوية الداخلية للمنشأة بصورة إيجابية توقعات أصحاب المنافع الرئيسيين، ومعتقدات أصحاب المنافع هؤلاء حول المنشأة تعكس بدقة الهوية المملوكة داخلياً. إن الآلية الأولى في تحقيق الشفافية هي الاتصال المعبر مع أصحاب المنافع: الاتصالات المعبرة تبغي تمثيل هوية المؤسسة أكثر من كونها خطف الانتباه والانطباعات المفضلة. فعند تفاعل منشأة مع أصحاب المنافع وأن هذا التفاعل قائم على مبادئ الشفافية والتعبيرية، وإن تفضيل انطباعات أصحاب المنافع ينشأ عن تلاقي أصلي للمصالح وعمومية القيم، وبغياب هذه القاعدة، فإن السمعة المفضلة للمنشأة من المحتمل أن تبقى وهماً مؤقتاً يمكن أن ينهار تحت تأثير عواصف أقل بكثير من الأزمة التي تعرضت لها «شل» عام 1995. وبدلاً من ذلك، فإن العمل من قاعدة للتفاهم المتبادل قائمة على الشفافية فإن المنشأة قد تتلقى مساندة من قبل أصحاب المنافع الملتزمين وأن تحفظ رأسمال سمعتها من البحور المتلاطمة للجدل المحتوم.

النتيجة: ممارسة إدارة السمعة

أصبحت الشركة معنية بصورة متزايدة بإدارة سمعتها - والسمعة الجيدة تساعد الشركات بالتغلب على نمو المنافسة في الأسواق العالمية. كما أن السمعة المناسبة تقلل إلى الحد الأدنى التهديدات التي تنشأ من الإجراءات العنيفة لأصحاب المنافع والتغطية الإعلامية التي تجبر الشركات للعمل في عين الجمهور. وتصف إدارة السمعة تطوير مجموعة من الممارسات التي تطورها شركات رائدة مثل شركة شل لتساعدها بالتغلب على تغير توقعات العديد من حضورها لإدارة التفسيرات التي يقدمها هؤلاء الحضور، وأن تبني احتراماً مفضلاً. وبقيامها بذلك، تحسن قدرتها لاستغلال مصدر جديد للميزة التنافسية التي تشتق من الموجودات المعروضة - رأسمالها من السمعة.

وُثِرَ خبرة شل بأن البيئة يمكن أن تمثل بتوقعات أصحاب المنافع، ولذا فإن توقعات أصحاب المنافع يجب رصدها بشكل روتيني لضمان نتائج الأداء لكيلا نتعرض للخطر بتغيير التوقعات. والفكرة المشابهة هي أن إدارة السمعة يجب أن تكون حجر الزاوية للتحليل الاستراتيجي لأنها تخاطب كيف أن المنشآت توضع نفسها في البيئات المتغيرة. ويتبع ذلك بأن التغيرات في الاستراتيجية يجب تصورها وتقييمها بمعايير نتائج سمعتها الممكنة.

إن نماذج إدارة السمعة التي اشتقتها «شل» من خبرتها تُري بأن إدارة سمعة المؤسسة مرتبطة بصورة معقدة بإدارة الهوية المؤسسية، ولكي نؤثر على «كيف تريد المنشأة بأن تُفهم»، عليها أن تغيّر «من تعتقد أنها تكون» وبقيامها بذلك، فهي تنتقل من انطباع - اتصالات الإدارة إلى الاتصالات المعبرة وتحقق الشفافية، التي من المحتمل أن يكافئها أصحاب المنافع بشعور أعمق من الثقة والالتزام. وهكذا، فديمومة سمعة المنشأة كأحد الموجودات يتم ضمانها بصورة أفضل.