

ОРГАНИЗАЦИЯ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЙ И ХОЛДИНГОВ

*Елена Деревянко, управляющий партнер и
креативный директор компании PR-Service,
канд. экон. наук*

СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ

- 1. Особенности PR в промышленности и интегрированных бизнес-группах**
- 2. Эффективная организация бизнес-процесса "связи с общественностью" на промышленных предприятиях и в интегрированных бизнес-группах.**
- 3. Case story**
- 4. Роль корпоративных PR-служб в реализации планов продвижения персональных брендов лидеров компании**

1. Особенности PR в промышленности и интегрированных бизнес-группах

Особенности промышленных монокомпаний как экономических субъектов

- Сложная сеть бизнес-процессов по сравнению с компаниями непроизводственной сферы
- Капиталоемкость и немобильность бизнеса
- Градообразующий статус многих промышленных предприятий
- Специфический качественный состав трудовых ресурсов
- Сложная история приватизации производственных активов
- Наибольшее число рисков, которые могут привести к кризисным ситуациям
- Высокий риск стать объектом враждебного поглощения

Особенности промышленных монокомпаний как субъектов PR-деятельности

- Более низкая конкурентоспособность по сравнению с конкурентами, входящими в состав интегрированных бизнес-групп
- Отсутствие PR-подразделения или его недееспособность, низкий статус PR-специалиста в корпоративной иерархии
- Ограниченное число информационных поводов, нежелание обнародовать потенциально интересную СМИ информацию
- Низкий интерес со стороны центральных СМИ к региональным промышленным монокомпаниям

Позитивные информационные сигналы сообщают о:

- модернизации и расширении производства;
- улучшении производственных показателей, росте котировок акций, выпуске облигаций и стабильном спросе на ценные бумаги компании;
- крупных инвестициях компании или в компанию;
- расширении производства, скупке активов (если это происходило честным путем, без махинаций и нарушения закона);
- реструктуризации компании (если она проходит без скандалов и конфликтов с партнерами и без нарушения прав миноритарных акционеров);
- появлении крупных клиентов;
- высоком качестве работы персонала, переобучении менеджмента;
- получении премий или наград, победах в отраслевых конкурсах и рейтингах⁷ ;
- благотворительности, меценатстве и спонсорской активности;
- социальных программах;
- экологических программах компании.

Позитивными информационными "сигналами" считаются также пространственные интервью руководителей компаний, в которых обрисовываются перспективы развития компаний.

Негативные информационные сигналы упоминают о:

- конфликтах с профсоюзами, рабочими, фактах задержки зарплаты;
- авариях, травмах рабочих, чрезвычайных происшествиях;
- налоговых долгах;
- выводе за рубеж и укрывательстве выручки;
- "криминальном" или "теневом" происхождении владельцев или менеджеров;
- использовании нечистоплотных приемов конкурентной борьбы;
- стремлении к агрессивному переделу собственности с применением любых методов;
- попытках различными путями выбить себе незаслуженные преференции (в том числе и за счет использования политического ресурса);
- конфликтах с поставщиками, потребителями, властными структурами регионального и муниципального уровней;
- обмане потребителей, предоставлении некачественных услуг или продукции;
- раздражающей рекламе продукции или услуг.

Особенности холдингов как экономических субъектов

- Экономическая мощь как результат консолидации активов с разной степенью стратегических соответствий, эффекта масштаба, более легкого доступа к внешнему финансированию
 - Разнообразии организационных конфигураций:
 - вертикально- и горизонтально-интегрированные, конгломератные;
 - по закону, по факту, по контракту;
 - чистые и смешанные
- Наиболее распространенный формат: конгломеративный смешанный холдинг, внутренние связи которого сформированы "по факту" и "по контракту"

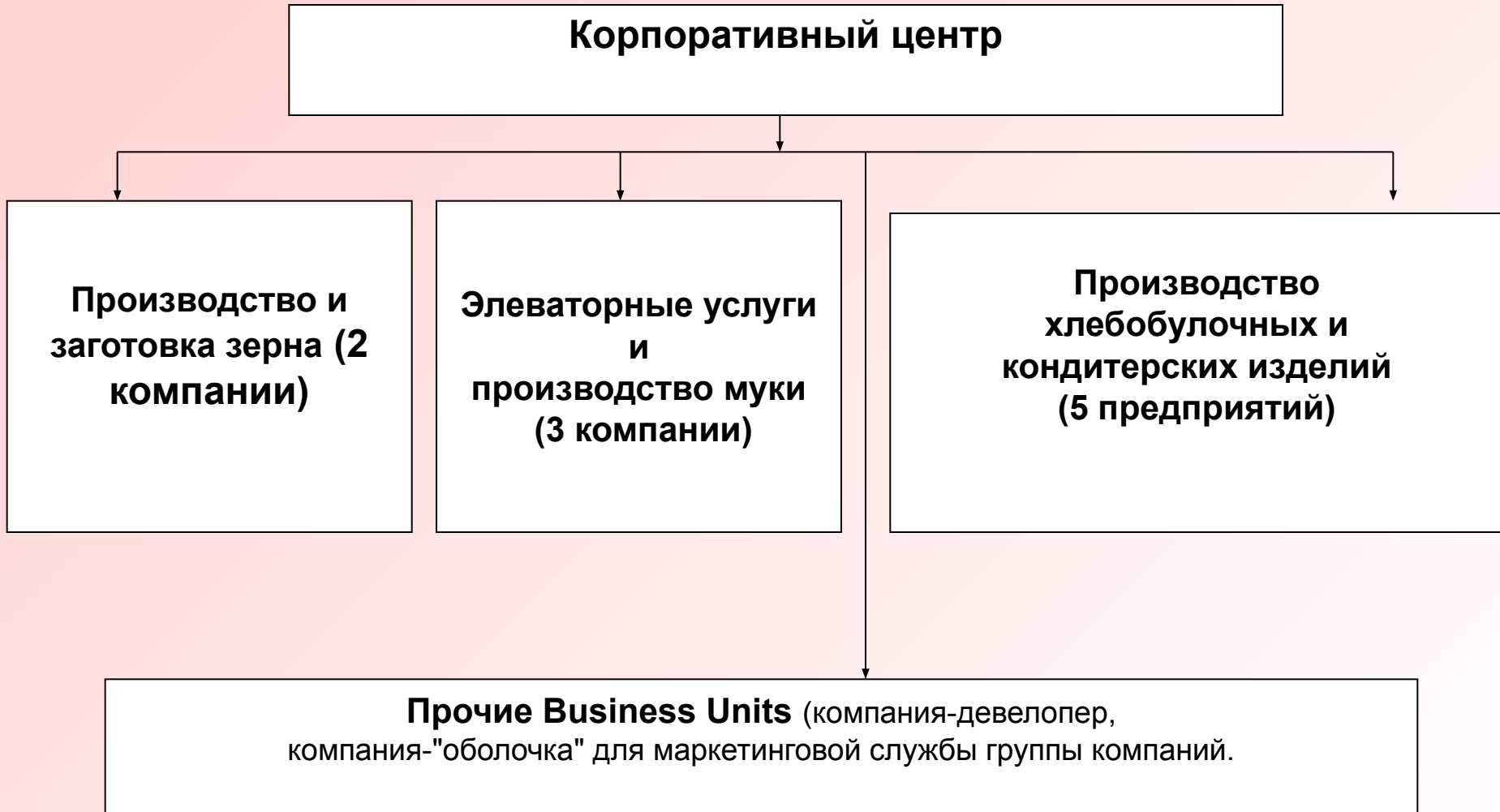
Особенности холдингов как субъектов PR-деятельности (1)

- Холдинги владеют разнородными активами и оперируют на множестве рынков, что определяет сложную структуру PR-деятельности
- Холдинги в отличие от монокомпаний жестко ориентированы на наращивание стоимости как бизнес-системы в целом, так и бизнес-единиц как объектов купли-продажи
- Холдинги требуют больших финансовых ресурсов (заемного и паевого капитала), чем монокомпании, заинтересованы в IR и финансовом имидже
- В рамках холдингов с большим или меньшим успехом сосуществуют разные субкультуры (по территориальному или психографическому признаку), что обуславливает сложность внутреннего PR

Особенности холдингов как субъектов PR-деятельности (2)

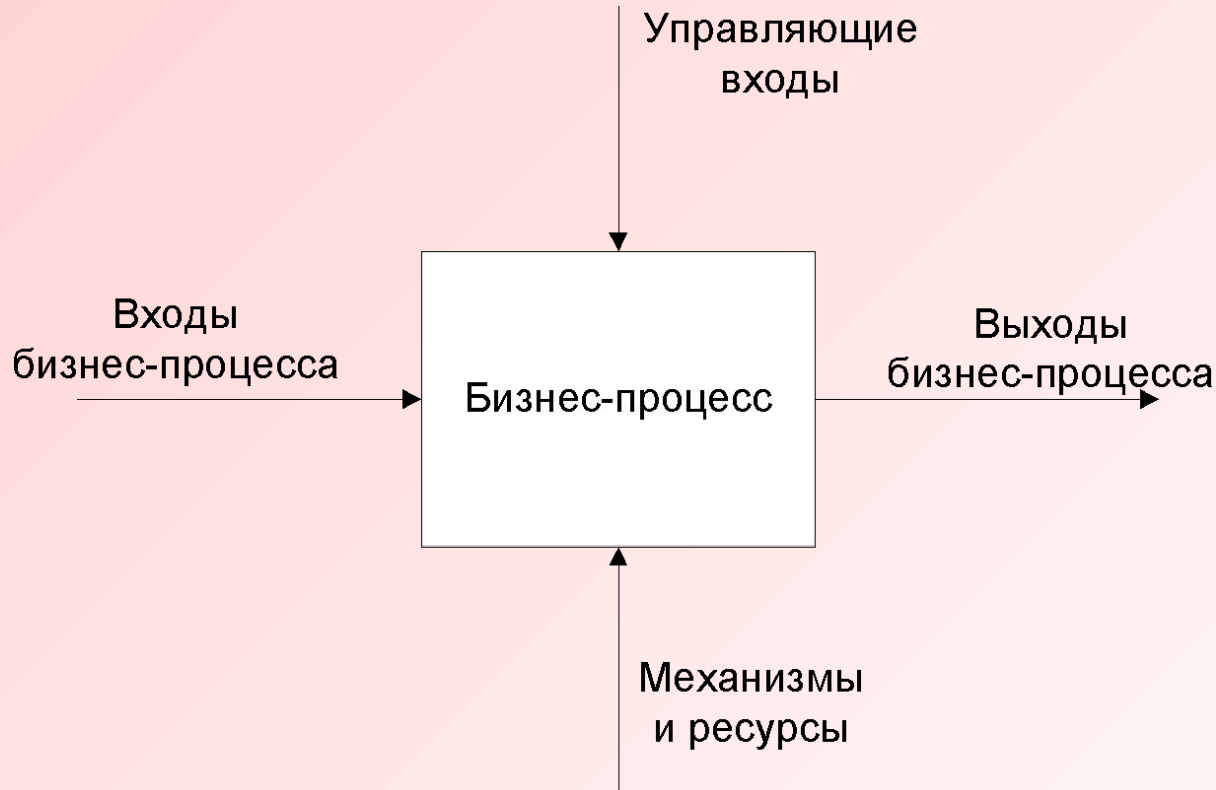
- Холдинги характеризуются высокой организационной структурой и длительной процедур согласований, снижающей скорость информационного обмена и эффективность PR
- В обществе присутствует небезосновательная настороженность по отношению к крупному бизнесу как хищническому и олигархическому, обуславливает необходимость антикризисного PR
- Собственники холдингов, как правило, вовлечены в политическую деятельность, что делает их активы привлекательной мишенью для враждебных посягательств, сопровождаемых PR-акциями (антикризисный PR)

Холдинг без PR...



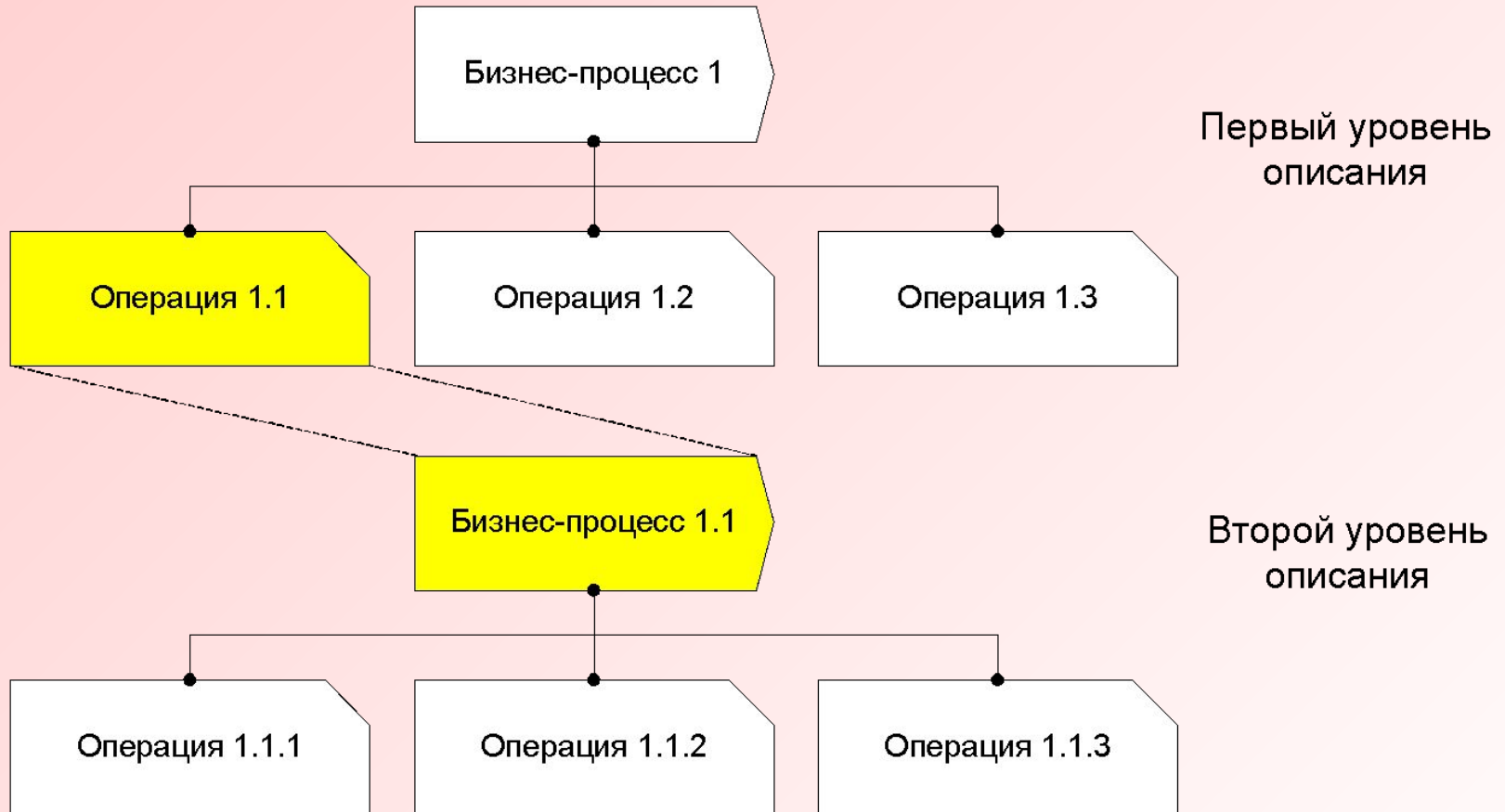
2. Эффективная организация бизнес-процесса "связи с общественностью" на промышленных предприятиях и в интегрированных бизнес-группах

Процессный подход к управлению



Процессный подход (в управлении) - применение для управления деятельностью и ресурсами Компании системы взаимосвязанных бизнес-процессов (в соответствии с требованиями Стандарта ISO 9001:2000)

Логика описания бизнес-процессов



Понятийный аппарат

- **Бизнес-процесс (БП)**- устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует **Входы** в **Выходы**, представляющие ценность для **Потребителя**
- **Владелец бизнес-процесса** - должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о **БП**, управляет ходом **БП** и несет ответственность за его результаты и эффективность
- **Вход бизнес-процесса - Ресурс**, обеспечиваемый внешним **Поставщиком**
- **Выход бизнес-процесса** - результат (продукт, услуга) выполнения **БП**
- **Поставщик** - субъект, предоставляющий **Ресурсы**
- **Потребитель (клиент)** - субъект, получающий результат

PR в системе бизнес-процессов

Классификация типовых административных бизнес-процессов Международной палаты бенчмаркинга:

Группа 8. "Управление человеческими ресурсами" - пп. 8.8

"Управление отношениями служащие/руководство"

Группа 11. "Выполнение программы по охране окружающей среды" - пп. 11.7 "Управление отношениями с общественностью и правительственными агентами"

Группа 12. "Управление внешними связями":

- Коммуникации с акционерами
- Управление связями с правительством
- Построение отношений с кредиторами
- Разработка программы по связям с общественностью
- Установление связей с местным население
- Управление правовыми и этическими проблемами

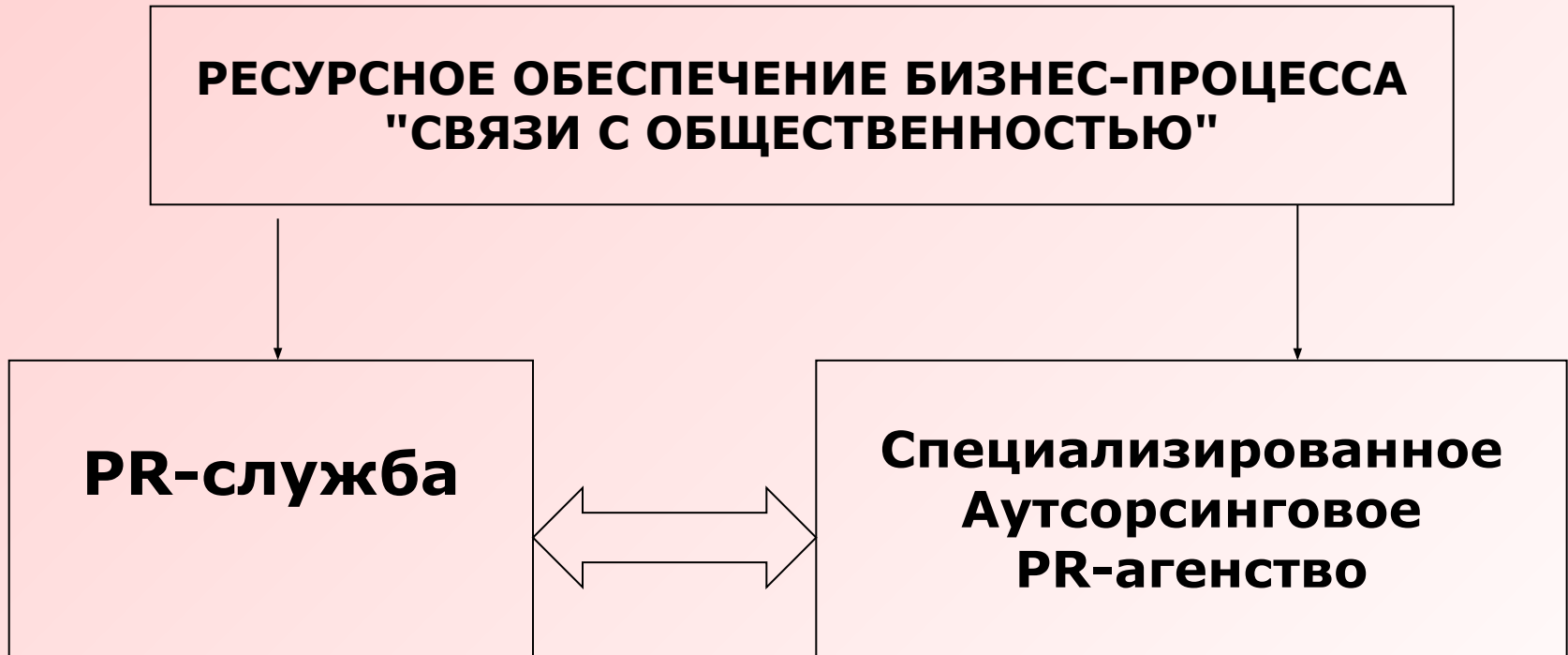
Структура регламента бизнес-процесса

- **ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ**
- **ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ**
- **Общие положения**
- **Использованные нормативные документы**
- **Список терминов и определений**
- **Описание бизнес-процесса**
 - Владелец бизнес-процесса
 - Описание потребителей (клиентов) и выходов бизнес-процесса
 - Описание входов и поставщиков бизнес-процесса
 - Описание ресурсов бизнес-процесса
 - Технология выполнения бизнес-процесса
 - Матрица ответственности за выполнение операций, входящих в состав бизнес-процесса
 - Перечень показателей бизнес-процесса
 - Регламент анализа со стороны Владельца бизнес-процесса
 - Регламент отчетности Владельца бизнес-процесса
 - Регламент анализа со стороны Руководителя
- **Документирование и архивирование**
- **Порядок внесения изменений**
- **Лист регистрации изменений**

Участники бизнес-процесса «СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ»

- PR-служба (+ аутсорсинговое PR-агентство)
- Ключевые "явные" акционеры
- Топ-менеджмент
- Руководители структурных подразделений управляющей компании
- Уполномоченные спикеры из числа middle-management бизнес-единиц
- HR-служба (внутренний PR)
- Служба маркетинга (продуктовый PR)
- Финансовая служба

Организационная конфигурация PR-деятельности: частичный аутсорсинг бизнес-функции



Матрица аутсорсинга PriceWaterhouseCoopers

Тип операций	Стратегическая (с учетом отраслевой специфики)	Нестратегическая (с учетом отраслевой специфики)
Конкурентная	Инсорсинг	Необходимо обсуждать варианты: продажа, расширение и предоставление услуг другим организациям, аутсорсинг, расширение профиля и создание стратегического конкурентного преимущества.
Неконкурентная	Реорганизовать: возможно, в краткосрочном периоде отдать на аутсорсинг, но в долгосрочном периоде - вернуть под контроль компании	Аутсорсинг

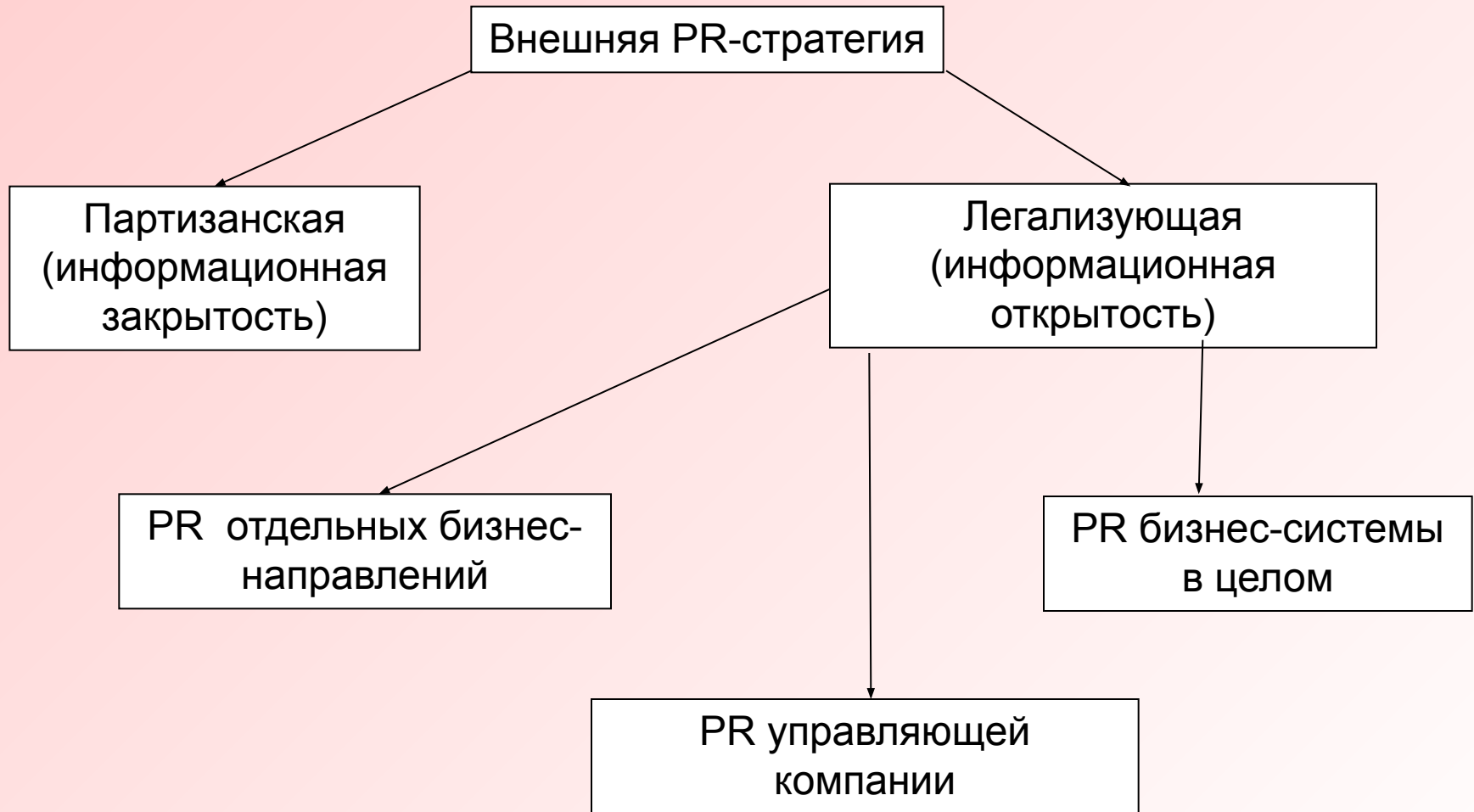
Организация PR-службы холдинга

- **Децентрализация:** ряд корпоративных PR-структур, распределенных по направлениям бизнеса, независимых друг от друга и решающих свои задачи автономно, периодически консультируясь друг с другом;
- **Централизация:** центральная корпоративная структура, выделяются приоритетные направления деятельности для PR-сопровождения; по непрофильным направлениям, в случае необходимости, проводятся разовые PR-проекты.
- **Гибридная модель.**

PR и модель управления ХОЛДИНГОМ

Модель управления холдингом	Характеристика	Модель PR-работы
Финансовый контроль	Применяется в конгломератах, бизнес-единицы которых работают автономно основана на системе бюджетирования	Децентрализация
Стратегическое планирование	Применяется в холдингах, между бизнес-единицами которых существуют стратегические соответствия, ориентирована на достижение синергии	Централизация
Стратегический контроль	Промежуточная модель	Гибридная

Типы PR-стратегии холдинга



PR в холдингах: as is (ситуация легализующей стратегии)

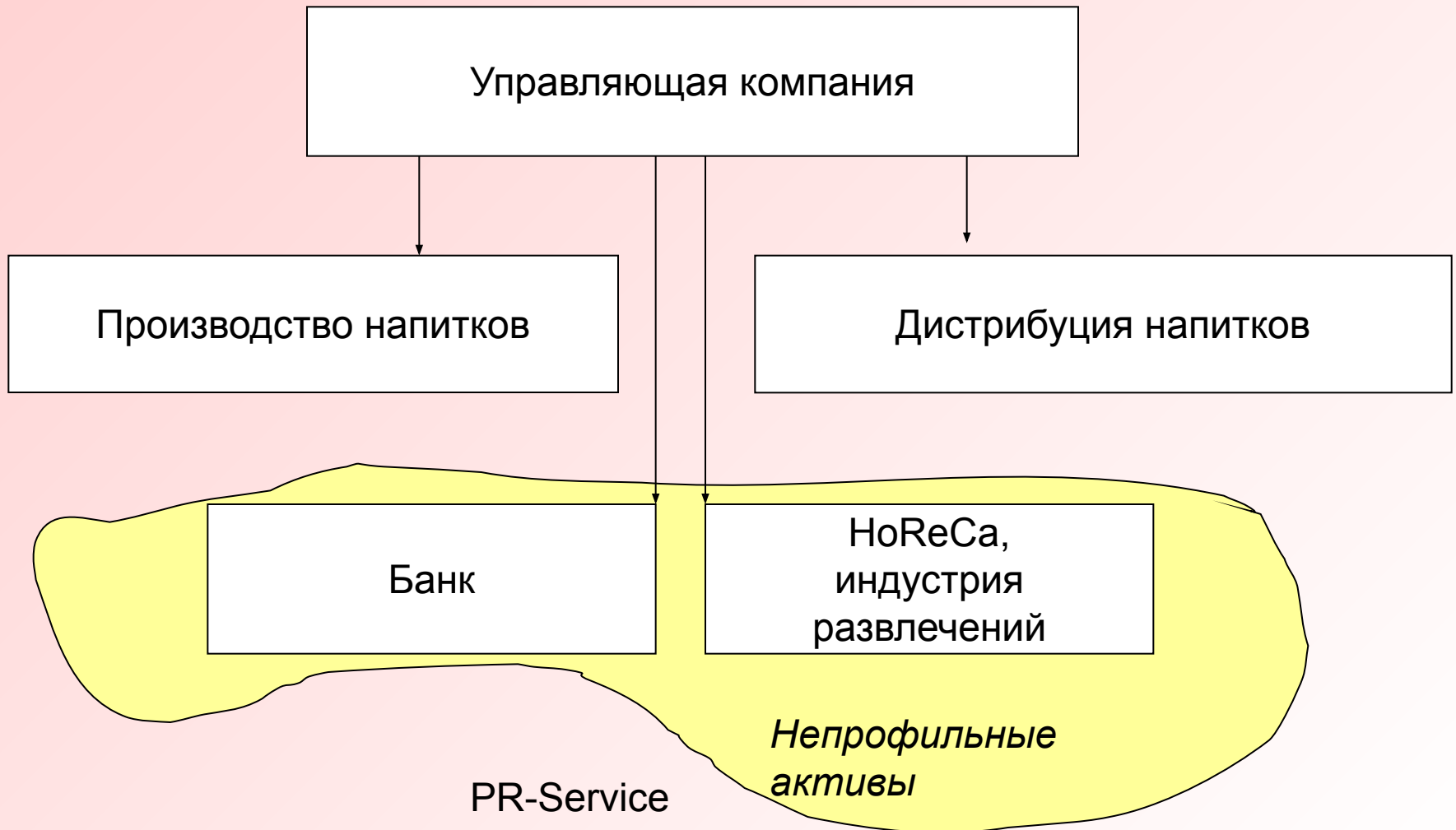
- Стратегия неформализована, идентификация PR-ресурсов требует времени, PR-деятельность бизнес-единиц несогласована
- "Первое лицо" - энциклопедист: пиармэн, журналист, писатель, редактор, корректор в одном лице
- Синдром "красного директора": "Мы нуждаемся в освещении, нам не нужен PR"
- Руководители бизнес-единиц саботируют подготовку PR-материалов, чтобы избежать ответственности
- Согласование PR-материалов занимает время, эквивалентное продолжительности их подготовки
- Эффективность PR-деятельности не оценивается

Ключевые messages в рамках PR-стратегии

- демонстрация "чистоты" холдинга, отсутствия связей с криминалитетом;
- аполитичность (при отсутствии соответствующих амбиций у "первого(ых) лица (лиц)");
- выполнение обязательств перед обществом (добросовестный налогоплательщик, меценат и т.п.)
- отсутствие оснований считать холдинг "агрессивным захватчиком" активов, имидж эффективного собственника и инвестора;
- предсказуемость действий;
- соблюдение стандартов корпоративного управления;
- растущая стоимость бизнеса и его инвестиционная привлекательность;
- гуманизация и социальная ответственность бизнеса.

3. Case Story

Структура горизонтально-интегрированного холдинга



Структура PR-службы

PR-директор бизнес-группы

PR-директор группы
профильных компаний

Специалист
по
медиа-
рилейшнз

Специалист по PR-
поддержке
продвижения
брендов

Специалист
по мониторингу
СМИ

Основные функции руководителя PR-службы

- Разработка PR-стратегии и стратегии персонального PR руководства
- Разработка корпоративной политики конфиденциальности
- Разработка плана PR-активности в чрезвычайных ситуациях
- Координация работы сотрудников PR-подразделения в области бизнес-PR
- Обеспечение содержательной и организационной компоненты персонального PR руководства
- Бюджетирование PR-деятельности, разработка корпоративных стандартов
- Утверждение аутсорсеров, постановка им задач

Основные функции специалиста по медиа-рилейшнз

- Поддержание долгосрочных отношений с представителями целевых СМИ (редакторский и журналистский состав); обеспечение их лояльности
- Выявление потенциальных угроз позициям компании в информационном поле, исходящих от СМИ
- Отслеживание редакционных планов с целью своевременного подключения к подготовке публикаций
- Организация работы пресс-клуба

Основные функции специалиста по PR-поддержке продвижения брендов

- Организация PR-поддержки отдельных брендов
- Контроль реализации PR-мероприятий по каждому бренду
- Сбор информации для корпоративного издания, ориентированного на потребителей, оперативное управление процессами, связанными с его выходом в свет

Функции специалиста по мониторингу СМИ

- Мониторинг целевого пула СМИ (включая Интернет-ресурсы) с предоставлением ежедневных, еженедельных и ежемесячных отчетов
- Подготовка дайджестов, рефератов и аналитических записок для топ-менеджмента
- Поддержка корпоративного сайта
- Расчеты показателей эффективности PR-деятельности (контент-анализ, расчет AVE)

Междепартаментские взаимодействия

- Планирование мероприятий репутационного PR: PR-директор после консультаций с топ-менеджментом компании
- Планирование марочного PR: специалист по PR-поддержке продвижения брендов после консультаций с бренд-менеджерами подают предложения PR-директору
- Внутренний PR: PR-директор после консультаций с HR-директором
- Бюджетирование: PR-директор разрабатывает бюджет, финансовый директор согласовывает, президент утверждает

4. Роль корпоративных PR-служб в реализации планов продвижения персональных брендов лидеров компании

Типы руководителей

Подход	Классификация	Типы
Экономика, менеджмент	Стиль управления Эффективность	"Автократ – демократ" "Производительность-отношения" (модель Блейка) "Успешный – неуспешный"
Психология	Отношение к работе Соответствие формы содержанию	"Активный – пассивный" "Игрок – открытый руководитель"
Соционика (развитие теории Юнга)	Социотипы (экстраверт – интроверт; интуит-сенсор; этик – логик; рационал – иррационал)	Гамлет, Джек Лондон, Жуков, Гексли, Достоевский, Дюма, Дон Кихот, Штирлиц, Бальзак, Есенин, Максим Горький, Наполеон, Гюго, Робеспьер Габен, Драйзер
Практика	Эмпирический опыт	"Пост-совок" - "псевдоамериканец", "терминатор", "слуга царю, отец солдатам" и т.п.

Типы компаний

Параметр	Экстремум 1	Экстремум 2
Сектор операций	B2B	B2C
Этап жизненного цикла	предпринимательство	структуризация
Организационно-правовая форма бизнеса	предпринимательская компания	ОАО с распыленной собственностью
Значимость имиджа/репутации топ-менеджмента для формирования имиджа/репутации компании	высокая	низкая
Значимость брендинга	низкая	высокая
Корпоративная культура	консервативная	инновативная

Алгоритм выбора стратегии персонального PR топ-менеджмента

Качества	Менеджер	Предпри- ниматель	Лидер
Харизма	?	?	+
Знание бизнеса	?	+	+
Уверенность в себе	?	?	+
Авторитет, "вес"	?	+	+
Лояльность к компании	?	+	+
Склонность к риску	-	+	+
Публичность	+	?	+
Стратегия персонального PR (акценты, оптимистический сценарий)	Профессионализм, привлекательность для потенциальных работодателей	"Ретушь портрета"	Гало-эффект: проекция позитива на компанию

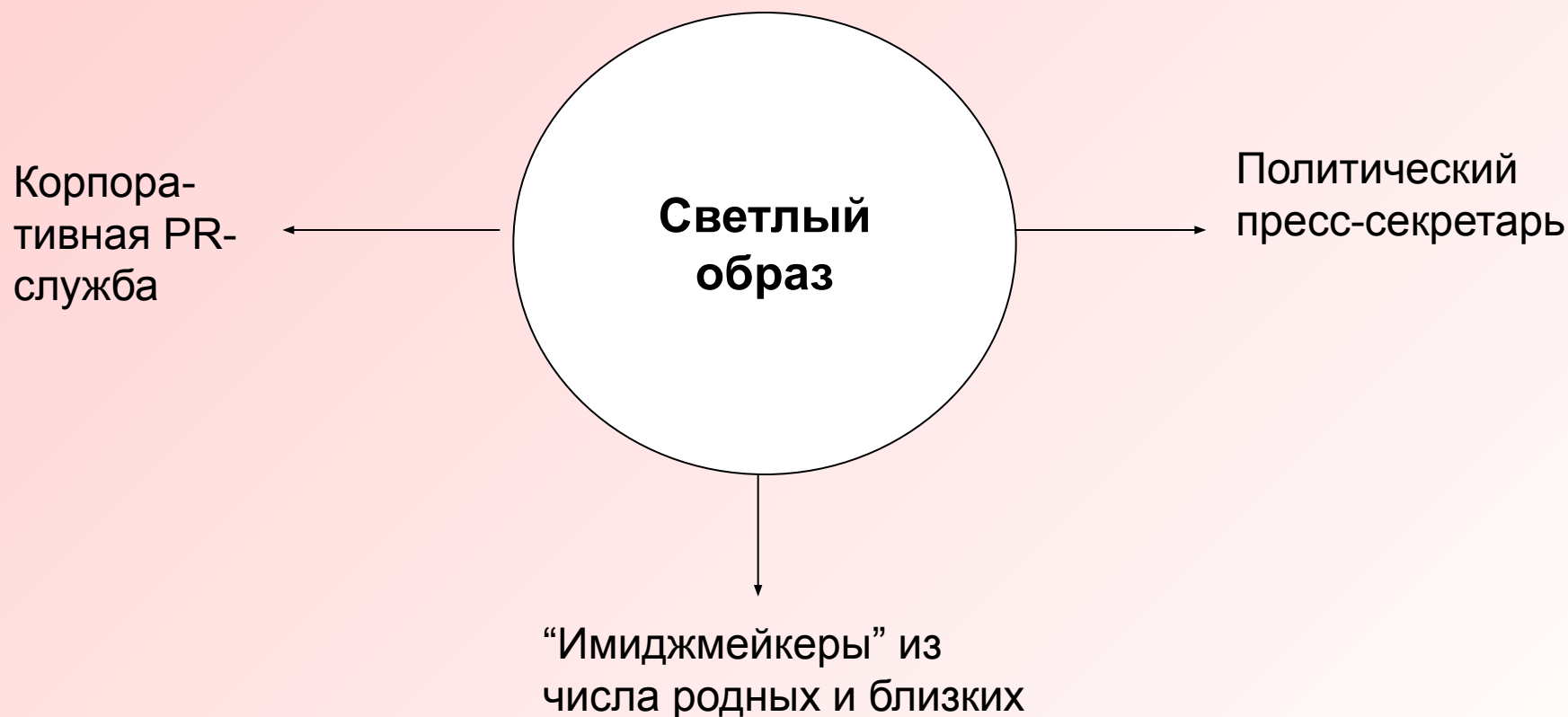
Персональный PR "первых лиц"

- **Big Idea:** использовать топ-менеджмент компании как имидже- и репутациеформирующий PR-ресурс
- **Результат:** обеспечение соответствия имиджа/репутации топ-менеджмента желаемому имиджу/репутации компании (*варианты: "Менеджер классической школы", "Целеустремленный стратег", "Специалист по политическим рискам", "Жрец конкурентоспособности", "Проницательный преобразователь", "Адепт самоорганизации", "Стратег решающего поворота", "Антикризисный лидер", "Руководитель-универсал"*)

"Подводные камни" персонального PR

- Завышенная самооценка субъекта
- Уход "в отказ" от общения со СМИ
- Несоответствие личных и профессиональных качеств (отсутствие объективной основы конструирования образа) желаемому имиджу/репутации
- Несоответствие субъекта занимаемой должности
- Etc., etc., etc...

Персональный PR "политизированного холдинговладельца"



Вывод:

Эффективная работа "промышленных" и "холдинговых" PR-служб возможна при условии:

- Проектирования организационной структуры на основе процессного подхода**
- Перевода PR-подразделения в состав служб стратегического апекса**
- Учета базовой модели управления холдингом**
- Выбора оптимальной стратегии персонального PR "первого лица"**

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

y.derevyanko@pr-service.com.ua

www.pr-service.com.ua

Тел./факс 296-13-05