КОММУНИКАТИВНАЯ ПОЛИТИКА ХОЛДИНГОВ

И вот общественное мненье!
Пружина чести, наш кумир!
И вот на чем вертится мир! А.С. Пушкин

Елена Деревянко, управляющий партнер и креативный директор PR-Service

Особенности современного этапа развития украинских холдингов

1. Стабилизация бизнес-среды, необходимость постановки систем регулярного менеджмента (бюджетного управления, объема делегирования полномочий на уровень "дочек")
2. Выбор стратегии: развитие основного бизнеса или повышение стоимости с целью последующей перепродажи
3. Оптимизация отраслевой структуры холдингов

Типичные проблемы управления холдингом

1. Снижение управляемости бизнес-системы в целом.
2. Рассогласование действий бизнес-единиц в силу отсутствия единых корпоративных стандартов работы.
3. "Расплывчатый" или негативный имидж холдинга, снижающий его антикризисную устойчивость.

Коммуникативная политика и когда о ней вспоминают

- ***В идеале:***

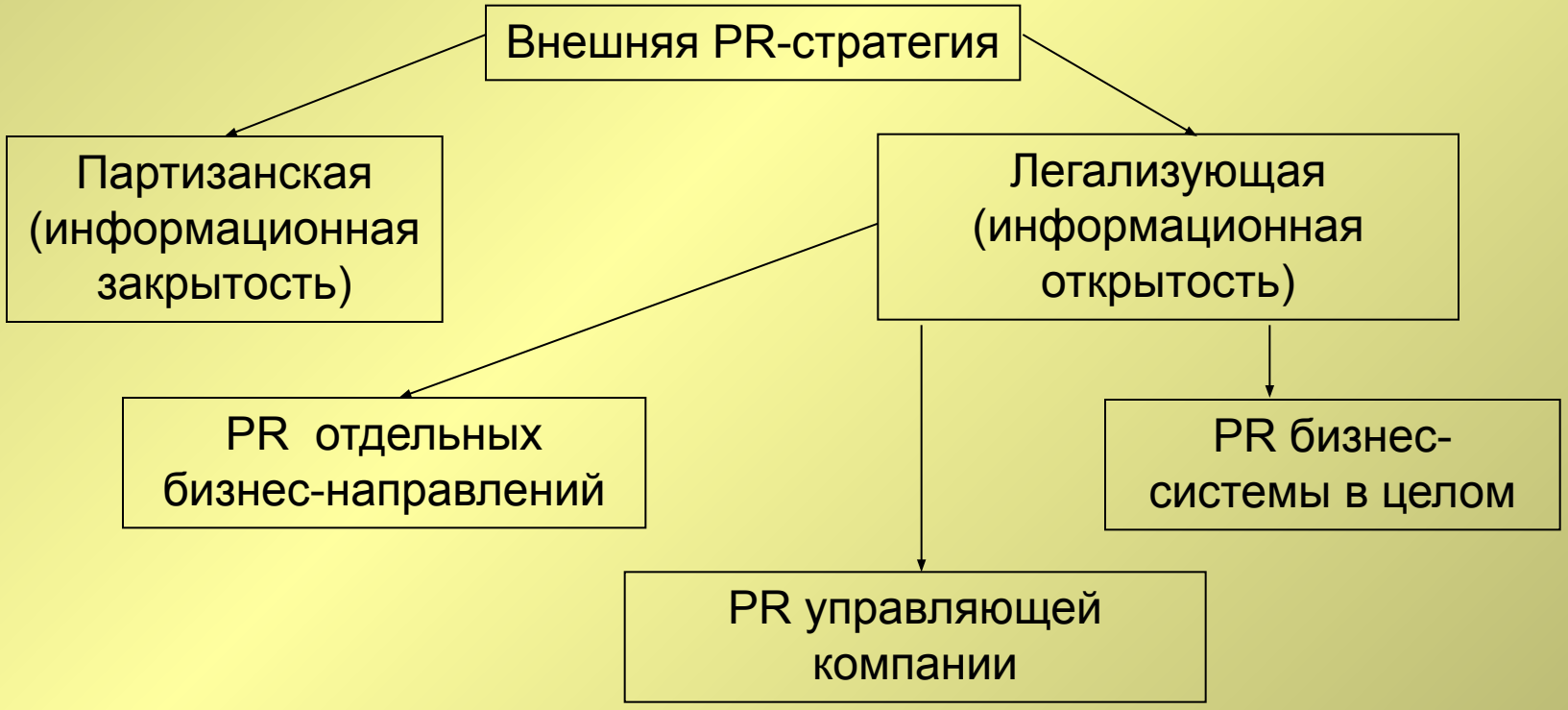
  Коммуникативная политика – стратегия и технология использования комплекса коммуникативных средств взаимодействия с контактными аудиториями (stakeholders).
- ***В реальности:***

  Многие отечественные компании не придают большого значения своему появлению в СМИ либо полагают, что лучшей коммуникативной политикой является пребывание в информационной "тени". Аналогично недостаточно внимания уделяется и внутрифирменным коммуникациям.
- **О коммуникативной политике обычно начинают думать, когда:**

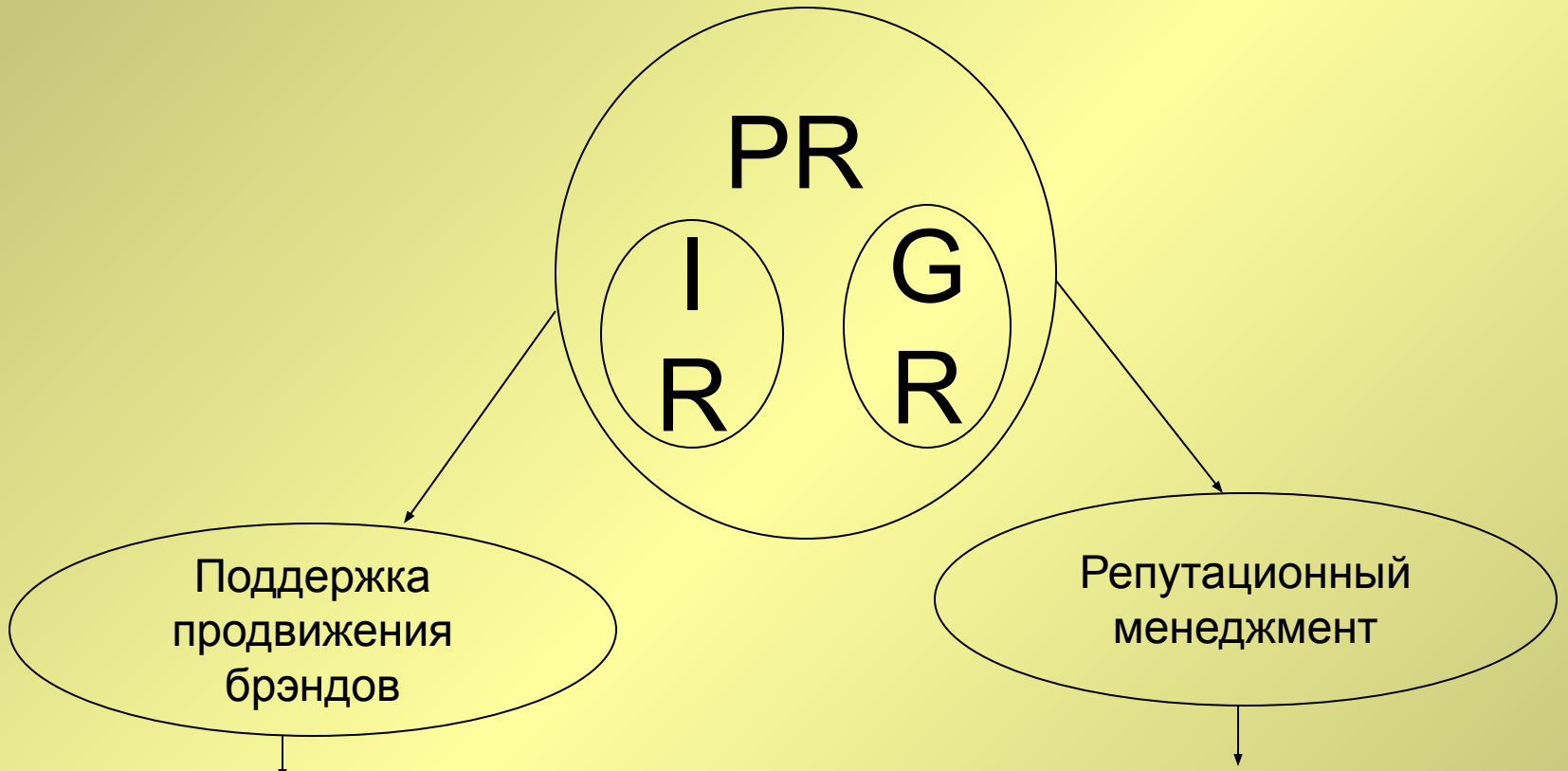
  ВОЗНИКАЕТ КРИЗИС (государство или конкуренты покушаются на активы, компания стала объектом PR-"наезда", в СМИ сознательно дискредитируются продукты или "первые лица" и т. п.)

Особенности коммуникативной политики холдинга

Цель коммуникативной политики холдинга - создание стабильного имиджа с большим запасом прочности, способного выдержать возможные потрясения.



Виды внешних коммуникаций



-потребители

-участники сбытового канала

-поставщики

- все группы заинтересованных лиц, включая государство (GR), финансовые институты и других потенциальных инвесторов (IR)

Репутационный менеджмент

Есть два способа установить свою репутацию - похвалы честных людей и поношения плутов

Центр тяжести в современных бизнес-коммуникациях смещается в сторону управления корпоративным имиджем и репутацией

Факторы формирования репутации:

- качество продукта, поведение персонала и уровень сервиса
- вычленение социально-значимой идеи, положенной в основу ее деятельности
- оценка компании в СМИ, отношение к ней лидеров общественного мнения и государственных структур
- персональный имидж топ-менеджмента

Корпоративный имидж

- должен опираться на объективные маркетинговые и субъективные символические характеристики компании: торговую марку, логотип, специализацию, потребительские аудитории, корпоративную историю, организационную культуру, территориальное положение, объем капитала и т.п.
- быть правдоподобным!
- быть ярким и конкретным
- быть простым, ориентированным на архетипические ожидания целевых групп

Целевая установка: корпоративная идентичность

- единство бренда
- единство корпоративной политики
- корпоративные программы по унификации подходов к решению проблемы

Модели внешней коммуникативной политики: манипулятивная

- использование любых средств для привлечения внимания общественности и оказания давления на нее
- игнорирование правдивости, объективности, этических аспектов
- явное или неявное понимание потребителя (как и прочих адресатов PR) в качестве простого объекта ("жертвы") информационной и маркетинговой агрессии
- предпочтение СМИ как главного инструмента
- PR выглядит как ряд импульсивных спорадических акций "одноразового применения"

Модели внешней коммуникативной политики: информационная

- осознание необходимости систематической работы со СМИ
- информирование общественности, распространение информации о деятельности фирмы
- точная и правдивая информация, хотя возможна — неполная, так как иногда негативные факты и события замалчиваются
- изучение общественного мнения, необходимость обратной связи с общественностью не предполагается
- PR трактуется преимущественно как занятие журналистов, "прописавшихся" на фирме

Модели внешней коммуникативной политики: социальное партнерство

- "симметричность", т.е. выстраивание баланса интересов фирмы и компонентов ее социальной среды
- PR из приложения к рекламе и маркетингу становится важнейшей компонентой стратегии фирмы, выработки и реализации долговременных целей, связанных не столько с кратковременными коммерческими проектами и товарами, сколько с долговременными целями существования и развития фирмы в целом
- доминирование сторонних специалистов и консультантов сменяется формированием собственных служб PR, и влияние этих служб и специалистов все возрастает
- акцент на отдельных спорадичных PR-кампаниях сменяется акцентом на непрерывную систематическую работу над продвижением образа и репутации фирмы, ее первых лиц
- от реагирования в пожарном стиле ad hoc фирма переходит к профилактике возможных ЧП и конфликтов, анализу перспектив и выработке соответствующих рекомендаций

Ключевые messages

- демонстрация "чистоты" холдинга, отсутствия связей с криминалитетом
- аполитичность (в отдельных случаях)
- выполнение обязательств перед обществом (добросовестный налогоплательщик, меценат и т.п.)
- отсутствие оснований считать холдинг "агрессивным захватчиком" активов, имидж эффективного корпоративного инвестора
- предсказуемость действий
- соблюдение стандартов корпоративного управления

Ключевые messages (пример для сети торговых центров)

Цели:

- Формирование благоприятного имиджа компании в глазах заинтересованных контактных аудиторий (существующих и потенциальных арендаторов, деловых партнеров, органов государственной власти), продвижение корпоративного бренда;
- Увеличение лояльности существующих арендаторов к корпоративному бренду;
- Привлечение новых арендаторов.

Базовые messages:

- ***Для существующих арендаторов:*** "Мы делаем и будем делать все возможное, чтобы создать условия для процветания Вашего бизнеса"
- ***Для потенциальных арендаторов:*** "Наши торговые центры обеспечат Вам самые комфортные условия ведения бизнеса и самую высокую норму прибыли"
- ***Для деловых партнеров:*** “Наша компания строго соблюдает нормы бизнес-этики, финансово устойчива и открыта для взаимовыгодного сотрудничества"
- ***Для органов государственной власти:*** "Наша компания сознает свою ответственность перед жителями Киева и обществом в целом и готова делать все для повышения их качества жизни"

Организация и критерии эффективности PR-службы

Ключевым критерием эффективности PR-служб является превышение позитивных публикаций о компании над негативными.

Коэффициент эффективности PR-службы=(К1 – К2)/К1,

где К1 – число позитивных упоминаний о компании, а К2 – число негативных упоминаний.

Максимальный балл = 1.

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 рейтингах
- благотворительности, меценатстве и спонсорской активности
- социальных программах
- экологических программах компании

Позитивными информационными сигналами считаются также пространные 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

Рейтинг PR-служб российских многопрофильных холдингов

Место	Компания	Количество позитивных упоминаний (К1)	Количество негативных упоминаний (К2)	Количество нейтральных упоминаний (К3)	Общее количество упоминаний (К1 + К2 + К3)	Коэффициент эффективности (К1 – К2)/К1
1.	АФК "Система"	**64**	**13**	53	130	**0,8**
2.	Интеррос	**74**	**18**	85	177	**0,76**
3.	Альфа-групп	**62**	**17**	64	143	**0,73**
4.	Группа МДМ	**42**	**18**	77	137	**0,57**
5.	Millhouse Capital	**15**	**8**	27	50	**0,47**
6.	Базэл (Базовый элемент)	**20**	**21**	91	132	**-0,1**

PR-Service

Организация PR-службы холдинга

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

Организация PR-службы холдинга (пример Vervsell)

1. Вместо единого отдела маркетинга группы компаний созданы две линейные службы: отдел маркетинга и PR-служба
2. Компетенция отдела маркетинга: организация маркетинговых мероприятий как для группы, так и для входящих в нее компаний, а также взаимодействие с поставщиками оборудования по маркетинговым программам
3. Компетенция PR-службы - связи с общественностью, курирование корпоративного сайта Verysell, работа с общественными организациями (IT-клуб, Ассоциация "Сириус", АП КИТ и др.), а также позиционирование имиджа компании и координация работы с аутсорсинговыми агенствами

Алгоритм организации контроля информационных потоков

- PR – функция топ-менеджмента
- руководитель службы имеет доступ к информации о всех готовящихся решениях
- определены официальные ньюсмейкеры организации, исключена возможность несогласованных контактов с журналистами
- определены ответственные структуры на дочерних предприятиях (PR-подразделения предприятий, либо, в их отсутствие, - топ-менеджеры)
- контакты корпоративной PR-службы с топ-менеджментом "дочек" регламентированы внутренними документами

Структура PR-службы

Пресс-служба: работа со СМИ

Отдел специальных проектов: разработка стратегии спонсорства выставочная и презентационная деятельность внутрикорпоративный PR

Отдел по работе с регионами: координация работы PR-подразделений региональных предприятий, подготовка региональных PR-проектов

Отдел по работе с органами власти: лоббирование интересов холдинга в исполнительных и законодательных органах власти

Причины привлечения PR-агентств

- необходимость проведения узкопрофессионального проекта, выходящего за пределы компетенции корпоративных специалистов
- дефицит собственных ресурсов, когда необходимо резко расширить круг выполняемых работ и остро ощущается нехватка персонала (исследовательские и аналитические проекты, разовые PR-акции)

Не переусердствовать!

К принципам информационной открытости компаний относятся регулярность и оперативность предоставления информации, ее доступность для большинства акционеров и иных заинтересованных лиц, достоверность и полнота ее содержания, соблюдение разумного баланса между открытостью компании и соблюдением корпоративных интересов.

Но:

Прозрачность – это и конкурентное преимущество, и дополнительный риск, поскольку, таким образом, компания раскрывает свою бизнес-стратегию, становясь более уязвимой. ПОМНИТЕ О ЮКОСе!

Единственным способом "просветлиться", не поставив под угрозу свои информационные активы, является грамотный PR, благодаря которому компания демонстрирует внешнему миру свой красивый панцирь из правильно отобранных (искусственно созданных) и привлекательно оформленных информационных поводов, стараясь при этом отвести любопытные взгляды от уязвимых мест.

Спасибо за внимание!

ООО "PR-SERVICE"

derevyan@svitonline.com

тел. 204-35-66, 8-050-358-29-27