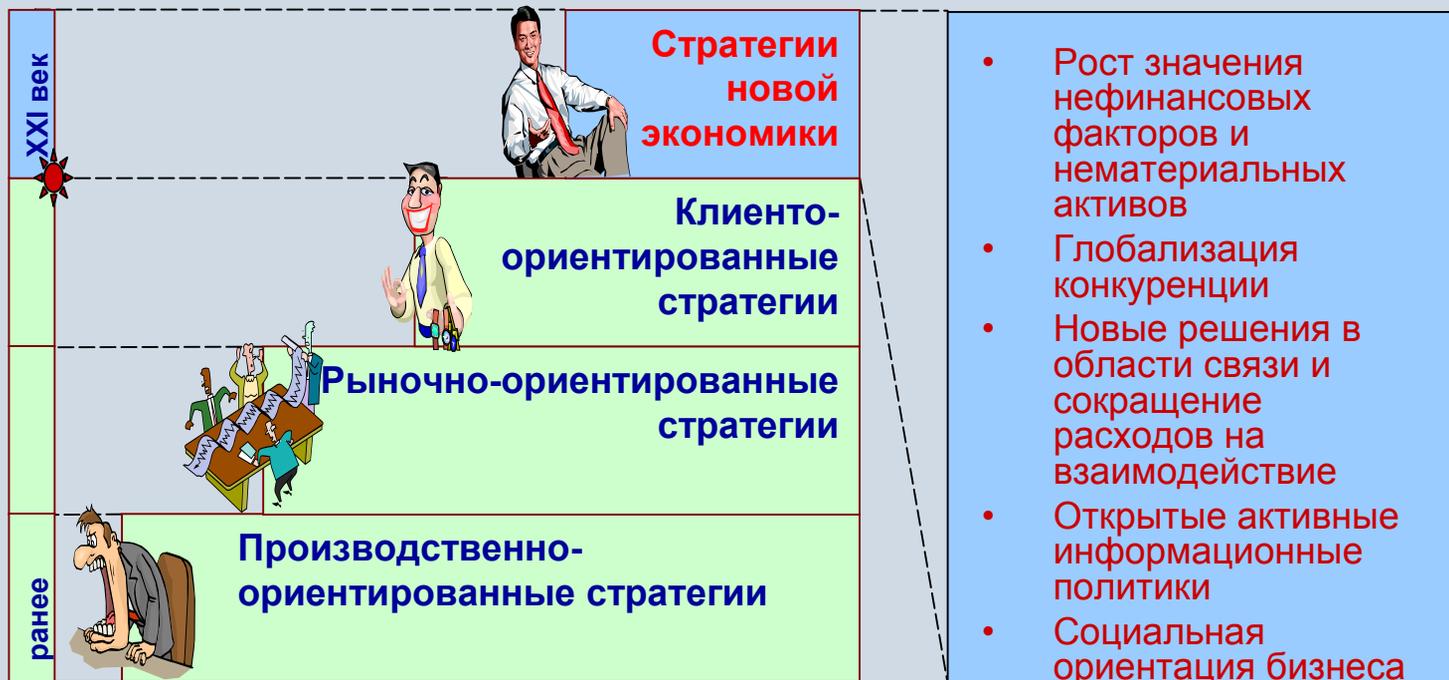


**Стратегия коммуникаций
как инструмент
поддержания стоимости бизнеса**

**Максим Лунев,
Руководитель Практики Финансовых
и корпоративных коммуникаций**

О роли коммуникаций в современном бизнесе

Причины роста значения коммуникации - в изменении доминирующего типа бизнес-стратегии



Тип бизнес-стратегии не догма, современные компании могут одновременно находиться разными бизнес-подразделениями в нескольких моделях - важна тенденция в бизнесе.

Наиболее важные факторы оценки компании по мнению руководителей компаний, инвесторов и аналитиков

Компании

- ✓ Стратегические цели
- ✓ Денежный поток
- ✓ *Рыночный рост*
- ✓ Валовая прибыль
- ✓ Качество команды менеджеров
- ✓ *Величина рынка*
- ✓ *Условия конкуренции*
- ✓ Прибыль
- ✓ Скорость первого выхода на рынок
- ✓ *Рыночная доля*

Аналитики

- ✓ Рыночный рост
- ✓ Стратегические цели
- ✓ Условия конкуренции
- ✓ Качество команды менеджеров
- ✓ Прибыль
- ✓ Величина рынка
- ✓ Валовая прибыль
- ✓ Рыночная доля
- ✓ Денежный поток
- ✓ Скорость первого выхода на рынок
- ✓ Доход от новой продукции

Инвесторы

- ✓ Прибыль
- ✓ Денежный поток
- ✓ Качество команды менеджеров
- ✓ Условия конкуренции
- ✓ Рыночный рост
- ✓ Стратегические цели
- ✓ Валовая прибыль
- ✓ Рыночная доля
- ✓ Скорость первого выхода на рынок
- ✓ Величина рынка

По данным опроса PWC инвесторов, аналитиков и глав компаний в 14 странах мира по 37 параметрам

Наиболее важные нефинансовые факторы оценки компании

«7» = наиболее важно

«1» = наименее важно

Осуществление корпоративной стратегии

6,26

Доверие к менеджменту

6,16

Качество корпоративной стратегии

5,92

Способность привлечь
и удержать талантливых сотрудников

5,77

Инновации в компании

5,61

Опыт высшего руководства

5,60

«Оценка инвесторами значимости нефинансовых факторов» по данным Компании Ernst & Young

Значение НМА (нефинансовых факторов) в их опережающем характере

НМА / нефинансовые факторы имеют опережающее значение



Результаты, в т.ч. финансовые(будущих периодов):

➤ Стратегические цели (корпоративная стратегия), качество менеджмента и качество персонала



• Рост финансовых показателей, успехи на рынке.

➤ Устойчивый бренд



• Рост доли рынка и рыночный рост, увеличение дохода и прибыли.

Высокая значимость информации о НМА (нефинансовых факторах) увеличивает риски

Опережающее значение информации о НМА и нефинансовых факторах увеличивает риски в области коммуникационных разрывов:

- Разрыв в степени удовлетворения информации: расхождение между значением информации для целевых аудиторий и степенью их удовлетворения этой информацией.
- Разрыв в степени активности распространения информации: расхождение между значением информации и степенью активности её оглашения.
- Разрыв в качестве информации: расхождение между значением информации и её надежностью.
- Разрыв в понимании важности информации: расхождение между значением информации для аудиторий и значением, уделяемым самой Компанией.

По классификации, предлагаемой PWC

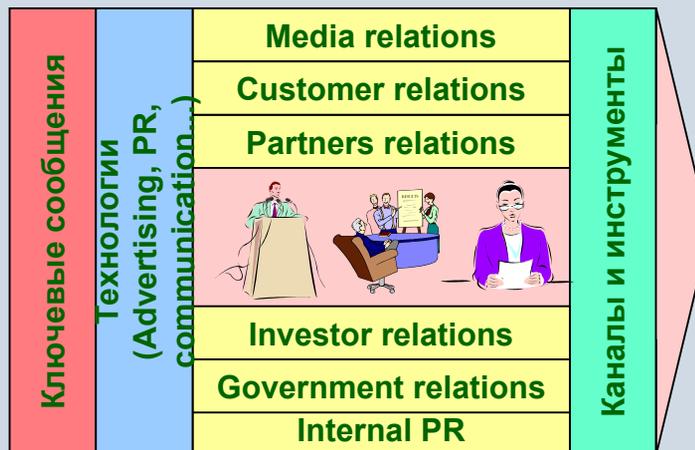
Возможное снижение рисков - единое управление коммуникациями

Компания



Стратегия
коммуникации

С ростом значения
коммуникации



появляется тенденция
единого управления
функцией коммуникации

Шесть основных аудиторий коммуникации



Об общих подходах к коммуникациям в российском бизнесе

Основные факторы выбора подходов

- ✓ Нормы и правила, присущие тому или иному рынку
- ✓ Личные представления владельцев и руководителей бизнеса
- ✓ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Типы коммуникационного обслуживания бизнеса

1

*коммуникация
отдельно
от бизнеса*

*Коммуникация вне бизнеса. Виртуальный образ
Специалисты по коммуникации не знают целей бизнеса
Задача – упаковка и покупка канала информации*

2

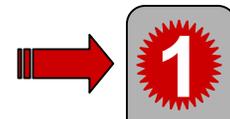
*зеркальные
коммуникации*

*Коммуникация освещает текущую деятельность
Главный инструмент – СМИ, цель – позитив
Задача – убедить СМИ в значимости информации*

3

*опережающие
интегральные
коммуникации*

*Коммуникация устремлена в будущее
Коммуникация - функция стратегического управления
Коммуникация - на аудитории. СМИ – один из каналов*



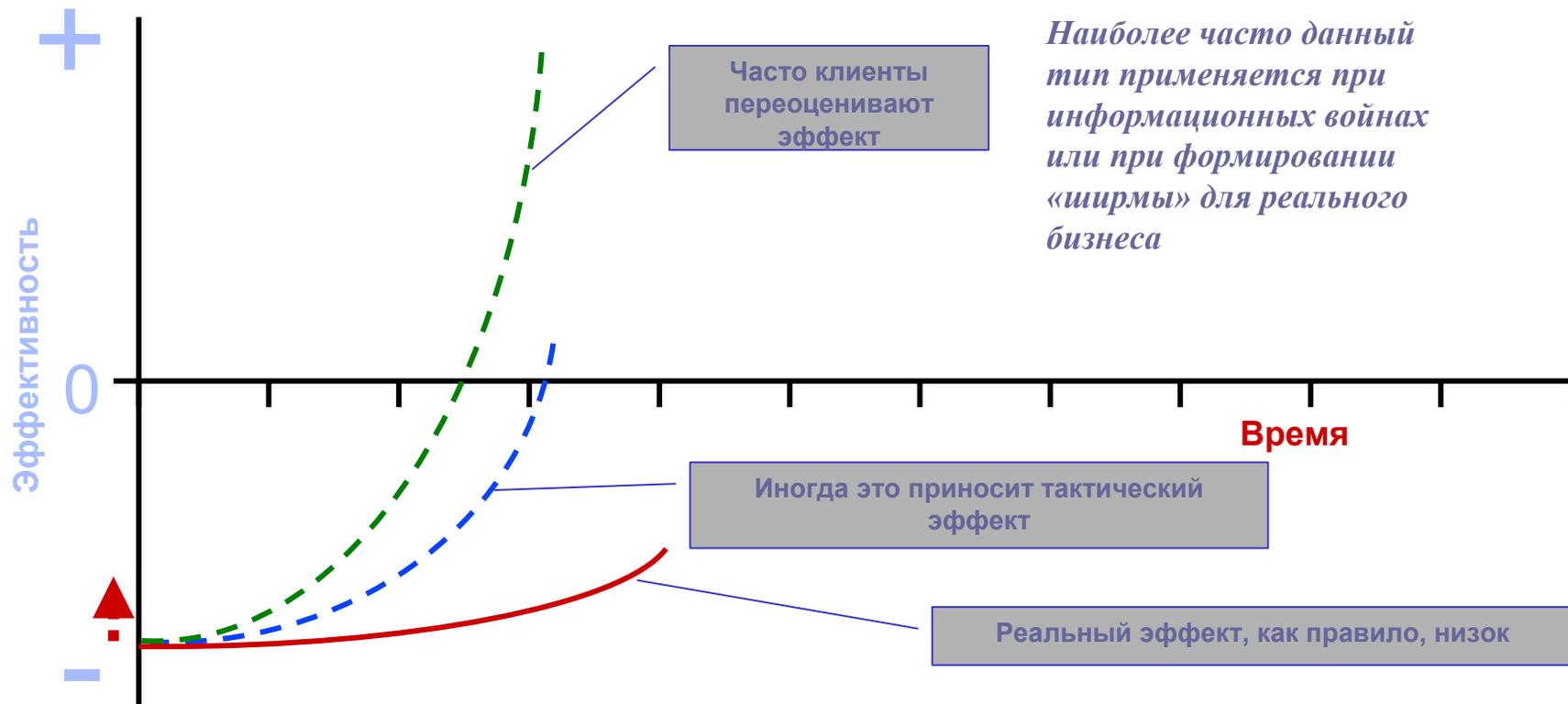
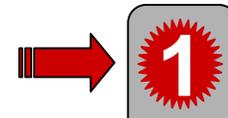
Отдельно от бизнеса

Компании, разделяющие данный подход, считают, что:

1. Реалии бизнеса и образ компании могут и должны быть различными.
2. Коммуникация должна быть приличной – соответствовать масштабу бизнеса, быть не хуже, чем у других.
3. Коммуникация создается и управляется по общим законам менеджмента, в частности, покупается. А PR – не более чем дешевый и удобный способ рекламы.
4. Коммуникация может решать автономные от целей бизнеса задачи. Например, служить фоном, ширмой.
5. Поэтому специалистам в области коммуникации не предоставляется информация ни о стратегических целях и бизнес стратегии, ни об оперативных планах.
6. Но при этом и спрос со специалистов в области коммуникаций невелик и определяется не реальными результатами, а субъективным отношением к полученной картинке.

Этот подход характерен для компаний, существующих в нерыночных условиях, не ориентированных на рынок и на долгосрочную перспективу.

Отдельно от бизнеса



коммуникация отдельно от бизнеса

*Коммуникация вне бизнеса. Виртуальный образ
Специалисты по коммуникации не знают целей бизнеса
Задача – упаковка и покупка канала информации*

Зеркальные коммуникации



Компании, разделяющие эту парадигму требуют:

1. Высокой активности специалистов в области коммуникаций.
2. Хороших личных контактов и сильного влияния.
3. Могут не объяснять информационные поводы («эту новость надо распространить» – и листок с текстом).
4. Предоставляют оперативную информацию, но не говорят о стратегических целях и стратегии
5. Ответственность за действия прессы переносят на специалистов в области коммуникаций (плохо объясняли).
6. Измеряют результаты объемом вышедших публикаций.
7. Как правило, имеют в структуре бизнеса профильные подразделения: пресс-службы, отделы, департаменты.

Такой подход характерен для рыночно ориентированных западных компаний с точкой принятия стратегических решений вне России, а также для рыночно ориентированных российских компаний, не принявших или не согласовавших свою бизнес-стратегию.

Зеркальные коммуникации

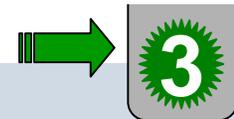
2



зеркальные коммуникации

Коммуникация освещает текущую деятельность
Главный инструмент – СМИ, цель – позитив
Задача – убедить СМИ в значимости информации

Опережающие интегральные коммуникации

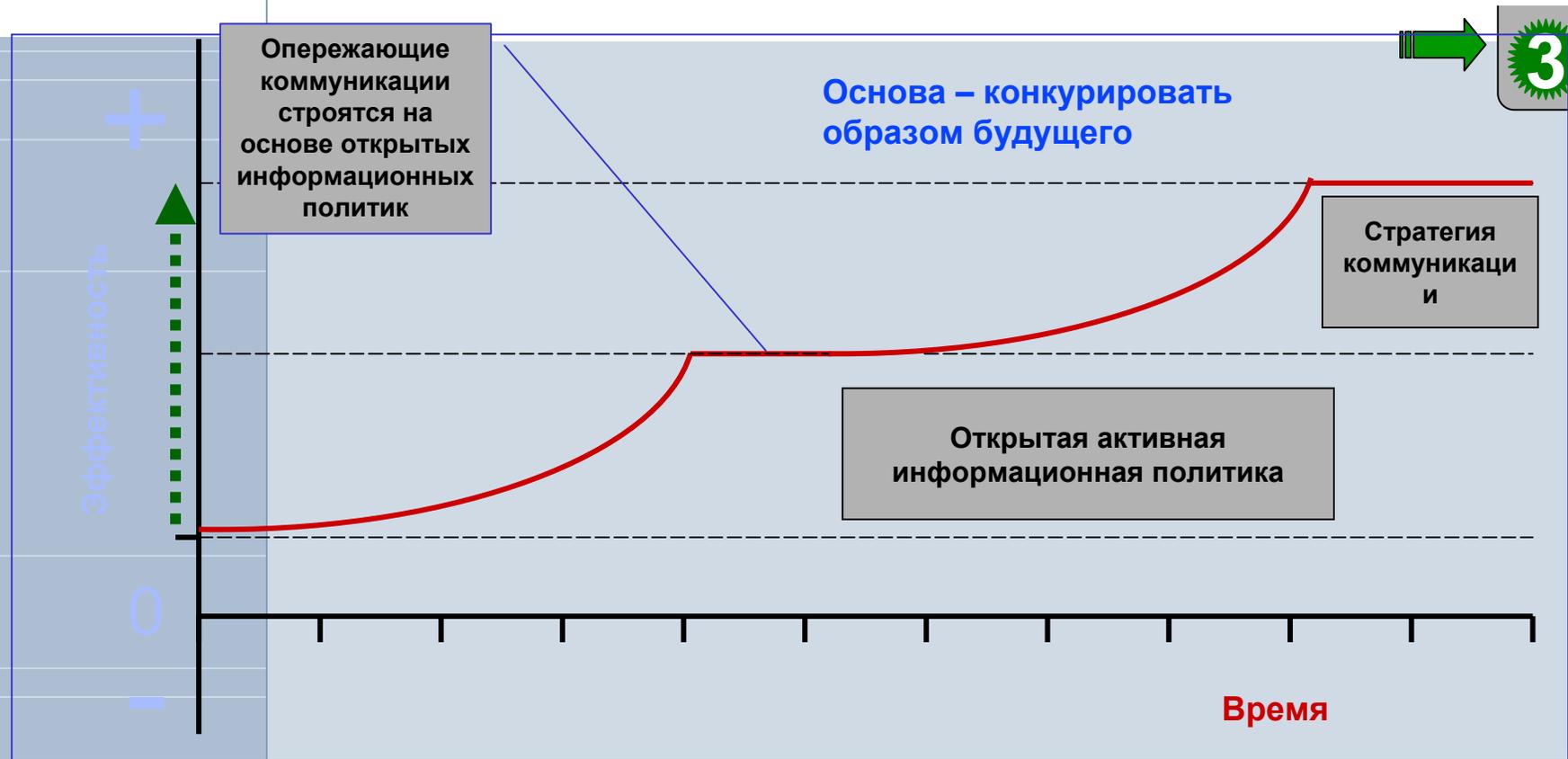


Такие Компании считают:

1. Средства массовой информации - не особая аудитория коммуникации, а инструмент коммуникации.
2. Коммуникация – самостоятельный, живой процесс, неотрывно связанный с деятельностью компании.
3. Цели коммуникаций неразрывно связаны с целями бизнеса и бизнес стратегией. Как и результаты.
4. Коммуникация – функция стратегического управления.
5. Хорошая коммуникация – норма современного бизнеса, так же как прозрачная бухгалтерия.
6. Необходимо отражать прежде всего образы будущего компании – куда она движется, что задумывает.

Такой подход характерен для рыночно ориентированных компаний, обладающих ясной стратегией развития и использующих коммуникации как важный инструмент её реализации.

Опережающие интегральные коммуникации



**опережающие
интегральные
коммуникации**

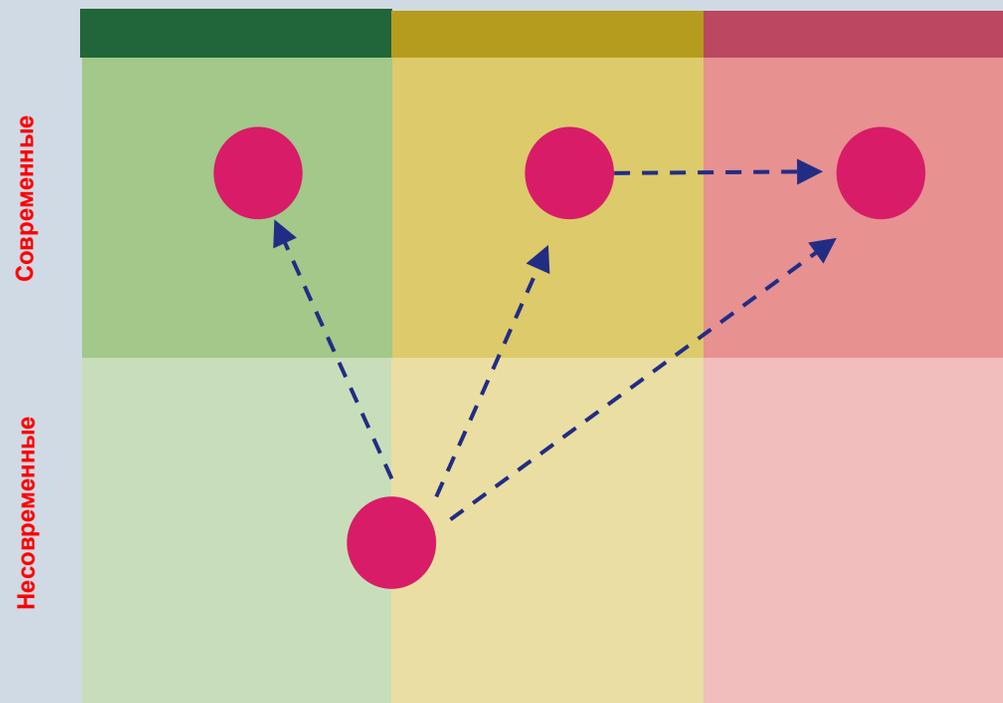
Коммуникация устремлена в будущее
Коммуникация - функция стратегического управления
Коммуникация - на аудитории. СМИ – один из каналов

Требования к современным коммуникациям:

- **Быть открытой** (любое лицо, имея интерес и обращаясь в компанию, должно быстро и в удобном для него виде получить интересующую информацию).
- **Быть единой по содержанию** (из каких бы источников внутри компании ни была получена информация, она не должна быть разноречивой).
- **Быть активной** (компания должна инициировать предоставление информации, активно формировать отношение к себе).
- **Быть социально-позитивной** (информация должна быть интересна и полезна обществу в целом).
- **Быть интересной** (должно быть интересно работать с информацией, посещать мероприятия компании, знакомиться с проектами).
- **Быть востребованной** (например, в случае средством массовой информации необходимо соответствовать редакционной политике, привлекать к данному СМИ внимание читателей, рекламодателей и т.д.).
- **Быть весомой** (необходимы значимые события; в этом смысле любая акция сильнее, чем просто информация, социально или рыночно-значимое событие сильнее, чем просто корпоративная новость и т.д.).
- **Быть комплексной** (эффективнее, когда реклама, значимые события или акции и информация в прессе скоординированы, базируются на единых подходах и исследованиях, стилистически едины и, таким образом, усиливают друг друга).
- **Быть постоянной и регулярной** (необходимо плановое обеспечение постоянного присутствия в информационном пространстве).
- Кроме этого, публичная политика должна **быть персонифицированной** (необходимо, чтобы целевые аудитории знали и выделяли топ-менеджеров компании из массы делового сообщества).

Стратегический выбор компаний

ФОРМА



Информация
независимо
от бизнеса

Информация отражает
бизнес

Информация
опережает бизнес

СОДЕРЖАНИЕ

Практические шаги

Предварительный этап – анализ сформировавшейся ситуации



Шаг 1. Определение задачи и приоритетных аудиторий

Универсальная задача:

- ✓ **Увеличение стоимости бизнеса (рыночной стоимости, капитализации Компании)**

Отсюда приоритетные аудитории:

- ✓ **Акционеры компании, стратегические и портфельные инвесторы, финансовые и отраслевые аналитики**

Шаг 2. Ответ на вопрос: «Что им наиболее важно и чего они ждут?»

Важнейшие факторы для принятия инвестиционных решений:

- ✓ Прибыль
- ✓ Денежный поток
- ✓ Издержки
- ✓ Капитальные затраты
- ✓ Инвестиции в НИОКР
- ✓ Эффективность бизнес-сегментов
- ✓ Стратегические цели
- ✓ Разработка новых продуктов
- ✓ Рыночная доля
- ✓ Рыночный рост

По данным опроса PWC инвесторов, аналитиков и глав компаний в 14 странах мира

Шаг 3. Разработка решений, формулировка посланий и выбор возможных инструментов

Основная задача: **увеличение стоимости бизнеса**

Основная аудитория	Её интересы и ожидания	Что мы делаем?	Послание	Инструменты
Акционеры Инвесторы аналитики				

Шаг 4. Включение в матрицу других аудиторий

Основная задача: **увеличение стоимости бизнеса**

Целевые аудитории	Их интересы и ожидания	Что мы делаем?	Послания	Инструменты
Акционеры Инвесторы Аналитики				
Потребит.				
Партнеры				
Работники				
Власти				

Шаг 5. Ввод внешних мероприятий, способных оказать влияние на отношение аудиторий

Основная задача: **увеличение стоимости бизнеса**

Целевые аудитории	Их интересы и ожидания	Что мы делаем?	Что еще происходит?	Послания	Инстр-ты
Акционеры Инвесторы Аналитики					
Потребит.					
Партнеры					
Работники					
Власти					

И вновь Шаг 1.

Матрица должна включать все задачи и возможные ситуации, возникающие в ходе деятельности компании:

- Реструктуризация и проекты развития бизнеса**
- Заимствования на рынках капиталов**
- Социальная деятельность**
- Возможные риски (страновые, отраслевые, корпоративные)**

Спасибо за внимание!