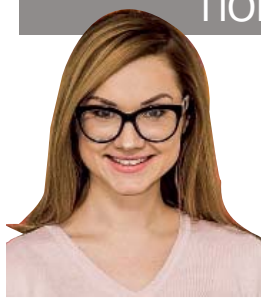


ПОГЛЯД



Анна БАБІЧ,
менеджер
з комунікацій
DuPont Pioneer

Сам собі репутація

Останнім часом у спеціалізованих аграрних виданнях дедалі частіше трапляються статті щодо керування репутацією — зі схемами, послідовними кроками, аналізом ризиків і таке інше. Поради експертів лунають солідно, але іноді здаються відірваними від реальності й проблем господарств. Чи будеш тут думати про репутацію, коли в тебе зриваються строки посівної, бракує коштів на закупівлю сировини чи техніки? А тут ще законодавчі регулювання, логістичні проблеми (йі багато ще чого «веселого»). У цьому контексті керування репутацією (чи репутаційний менеджмент) сприймається як частина якогось дуже великого бізнес-процесу, швидше іноземного походження. А втім, репутація — це не примха, а цінний актив: як для справи (малої чи великої), так, зокрема, і для кожного з нас.

Нехай який крам продає сільгоспвиробник — сировину чи готову до вживання продукцію — він передусім змагається за власне «місце під сонцем», витрачаючи на це свої сили, знання, кошти. І дивно було б сподіватися, що конкурент не чинить так само. Споживач, котрому потрібен величезний обсяг такої продукції, купить в обидвох. Інше питання — чий крам вибере за умови майже однакової якості й ціни? Чимало досліджень, як іноземних, так і вітчизняних, свідчать про те, що в такому разі покупець, найшвидше, орієнтуватиметься на досвід інших. Їхні відгуки та враження — про продукт, про продавця, терміни доставки, можливості кредитування тощо — є нічим іншим, як репутаціями цього конкретного виробника та продавця. До слова, величезного значення репутації надають фінансово-кредитні установи, дистрибутори й потужні компанії, що продають товар наперед. Для них важлива платоспроможність потенційного клієнта й довіра до нього на ринку. Чи це не репутація?

У своєму бізнесі кожен сам формує власну репутацію. Нею треба вміти керувати, незалежно від розмірів господарства. Йдеться, зрозуміло, не про особисту сторінку у Фейсбук чи активні публікації в ЗМІ. Оскільки вплив репутаційних ризиків на діяльність компанії є надзвичайно суттєвим, більші бізнеси навіть створюють окремі підрозділи, що мають плекати цей актив. Якщо такої можливості господарство не має, є сенс самотужки братися за керування репутацією. Передусім маю на увазі вірність власним цінностям і правильні рішення, відповідно до етичних стандартів і законодавчих норм. Хороша репутація — це те, що ви демонструєте іншим своїми справами, це те, як вас сприймає оточення. Я б виділила такі складові репутації:

- що ви самі кажете про себе (наміри, обіцянки — споживачам, дистрибуторам, банку, податковій);
- що ви конкретно робите (чи виконуєте ці обіцянки);
- досвід інших щодо вас (вашого продукту, послуги, партнерства, будь-якої іншої взаємодії з вами, навіть до тону спілкування);
- що інші очікують від вас;
- що про вас говорить оточення.

Будьте готові до того, що для різних груп осіб ви можете мати різну репутацію. А отже, починайте керувати нею із... самого себе. Якщо репутація правильна й чесна (за всіма пунктами), то з вашою компанією охоче працюватимуть, вам легше буде продати свою продукцію, залучати фінансування, з'явиться потреба зростати в обсягах і, можливо, вийти на міжнародні ринки. Тоді керувати репутацією буде ще складніше. Утім, хто сказав, що в бізнесі буває легко?

Скільки коштує прихильність

Український агробізнес вчиться керувати репутаційними ризиками й вибудовувати комунікаційні стратегії

Закінчення.
Початок на с. 1

Як наголошує Оксана Монастирська — віце-президент, керуючий директор міжнародного агентства зі стратегічних комунікацій PBN Hill+Knowlton Strategies, ділова репутація — це найпотужніша складова будь-якого бізнесу. Ціна на акції може вирости, бізнес-стратегію можна вдосконалити, але якщо постраждала репутація, то на її відновлення часом ідуть десятиліття. І загроза репутації — це загроза виживання компанії.

«Мрія». Місія можлива

Оскільки репутація — явище не таке вже й стабільне, і під час діяльності суб'єкта господарювання вона може змінюватися як у кращий, так і в гірший бік, компанія просто зобов'язана дбати про баланс. З одного боку, на часі вибудовування комунікаційної стратегії — з постачальниками, позичальниками, клієнтами, акціонерами тощо. З другого — йдеться про керування репутаційними ризиками.

Чи не найяскравіший український кейс — відновлення репутації збанкрутілого агрохолдингу «Мрія». Попередні його власники — сім'я Гут заборгували кредиторам близько 1,3 млрд дол. Відтак новому менеджменту, що діє від імені бондхолдерів, довелося повністю змінювати не лише операційну, а й комунікаційну стратегію.

Якщо компанія хоче отримати бажаний репутаційний результат, то для цього потрібно передусім оцінити репутаційні драйвери і зрозуміти, як підтягнути цей драйвер для своєї ситуації. Відновлення довіри — це необхідна умова для подолання кризи і формування позитивної ділової репутації.

Кейс «Мрії» — нестандартний з точки зору класичних комунікацій, коментує директор з комунікацій агрохолдингу Нонна Шмідік. Адже йшлося не тільки про інформування всіх стейкхолдерів про те, що «Мрія» жива, а й про відновлення довіри. «Позаторік в нас самих не було впевненості в тому, що вдасться в таких умовах посіяти й зібрати врожай», — додає директор з комунікацій агрохолдингу. — Адже постраждала репутація компанії і у стосунках з підрядниками — «Мрії» не довіряли. CEO майже під своє чесне слово позичав насіння, ЗЗР і техніку із відстрочкою платежів. І хоча згодом ситуація почала вирівнюватися, та особиста репутація топ-менеджера все одно залишатиметься свого роду «заставою» — доки бізнес-партнери, постачальники й місцева громада не пересвідчатимуться в стабільності починань. Тим паче, що минуле керівництво «Мрії» викривлювало інформацію про реальний стан справ і приховувало проблеми.

«Успіх — це заслуга команди, а поразка — це завжди відповідальність лідера», — наголошує Оксана Монастирська, аналізуючи цей показовий кейс. Нині CEO компанії не приховує проблем ні від персоналу, ні від пайовиків, ні від інвесторів. Та про досягнення говорить дуже стримано, мовляв, спочатку треба досягти результату, а потім вже публічно розповідати про нього.

«Агропросперіс». Бізнес за правилами

Рентабельність, на яку розраховують інвестиційні компанії в агробізнесі, — близько 25–30%. Таке повернення на ка-

пітал можливе за грамотного керування й застосування якісних агротехнологій. І що більш прозоро й професійно ведеться бізнес, то швидше вдасться домогтися результату.

Показовий репутаційний кейс — у компанії «Агропросперіс», головним інвестором якої є NCH Capital (США). «Ми працюємо виключно в правовому полі й 100% усіх платежів здійснюємо офіційно, вчасно й у повному обсязі — заробітна та орендна плата, податки й інші відрахування до державного та місцевих бюджетів», — наголошує директор компанії Ігор Осьмачко. Власне виробництво ведеться на базі 60 компаній, що обробляють понад 430 тис. га й щороку вирощують понад 1,5 млн тонн сільгосппродукції. До їх послуг 12 елеваторів, потужна логістична інфраструктура, власний «Агропросперіс Банк», а також сервісна платформа для сільгоспвиробників-партнерів.

Аби всі працівники знали й дотримувалися правил ведення бізнесу, встановлених інвестором, обов'язковим є дотримання корпоративних стандартів групи, регулярно проводиться аудит бізнес-процесів. В «Агропросперіс» запроваджено антикорупційну програму, політику з протидії відмиванню грошей, урегульовано роботу із земельним банком, фінансами та персоналом, запроваджено системи контролю за процедурою постачання та збуту продукції. «Багато залежить і від наших партнерів, тож ми перевіряємо ділову репутацію кожного контрагента до початку співпраці», — каже керівник «Агропросперіс». Також у компанії запроваджено сертифіковану інтегровану систему керування якістю: систему безпеки харчових продуктів ISO 22000 (тільки для елеваторів Групи), систему менеджменту якості ISO 9001, систему менеджменту довкілля ISO 14001, систему менеджменту гігієни та безпеки праці OHSAS 18001.

Увага, сигнали!

Звісно ж, чітку економічну стратегію розвитку повинна мати кожна компанія, що прагне залучити інвестиції. А паралельно — посилювати свою присутність у медійному просторі й уникати будь-яких «брудних» історій. «Керуючи репутаційними ризиками, компанія має бути готова до нестандартних креативних рішень», — вважає радник юридичної компанії Alexandrov&Partners Геннадій Подвезько. На його переконавання, слід ретельно плекати своє добре ім'я. Важливий нюанс: ідеться не про імідж (його легко можна створити), а про репутацію (вона й так у кожного є), яку можна поліпшувати.

Від чистоти репутації компанії безпосередньо залежать її доходи в майбутньому. Компанія із зіпсованою репутацією зазвичай не лише не залучає нових клієнтів, а й втрачає давніх. Перш ніж розпочати співпрацю, фірми намагаються перевірити одна одну, зібрати про потенційних партнерів якнайбільше інформації, нерідко звертаються з такими потребами до спеціалізованих агенцій. Кілька негативних відгуків, можливо, й не вплинуть на управлінське рішення, проте якщо їх буде багато, то це може покласти край партнерству, яке ще не почалося. В інтернеті, до речі, навіть є сайт репутацій, на якому розміщено чорні списки фізичних і юридичних осіб



Малюнок Марини Туровської

із реальними поясненнями, коли й чому певні люди чи структури потрапили до цього списку.

Поза «чорним списком»

Збитки від зіпсованої ділової репутації важко підрахувати, їх швидше можна відчутти. Причому не лише кишенею, а й на рівні сприйняття компанії ринком. Серед основних сигналів (redflags), на які зважає ринок, — репутація власника бізнесу, а також наявність у компанії позитивної кредитної історії. «Саме ці два чинники неодноразово грали злий жарт із тими позичальниками, які якось мали необережність проштрафитися перед банками, фондами приватних інвестицій, іноземними інвесторами і т. д. Хто не повернув/прострочив кредитні виплати, отримав квиток в один бік, потрапивши в «чорний список» проблемних позичальників банків», — зауважує Артем Ковбель, партнер компанії Kreston GCG. За його даними, є в Україні агрокомпанії, які через неповернений 10 років тому кредит донині не можуть відновити втрачену репутацію. І нехай що роблять власники — замовляють публікації в статусних виданнях, беруть участь в рейтингах Топ-100, завіряють аудит фінансової звітності в міжнародних аудиторів, — це не допомагає відновити кредит довіри банків, особливо транснаціональних.

Кожній компанії, як і людині, доводиться багато працювати над формуванням належної репутації і, мабуть, ще більше — над її підтриманням. Проаналізувавши, як вирішують свої репутаційні завдання українські аграрні підприємства, аналітики з'ясували, що найактивніше виробники повідомляють про свої бізнес-активи й соціальні проекти. Набагато менше інформації про конфлікти та відносини з владою, ще менше реальних новин компанії й майже немає зворотного зв'язку з кінцевим споживачем продукції.

Американський інвестор-мільярдер Уорен Баффет якось сказав своїм менеджерам: «Якщо ви втратите гроші компанії, я поставлюся до цього з розумінням, але не зможу пробачити, якщо ви знищите її репутацію». Безумовно, до цієї фрази є сенс прислухатися кожному, хто має амбіцію побудувати стабільний і успішний бізнес. Тим паче, що тільки високі репутаційні стандарти здатні подолати проблему недовіри, що є нині в суспільстві, між топ-менеджментом і стейкхолдерами, орендаторами й орендодавцями, постачальниками й клієнтами, бізнесом і державою.

Оксана ПИРОЖОК, Олена СИНЮТА