

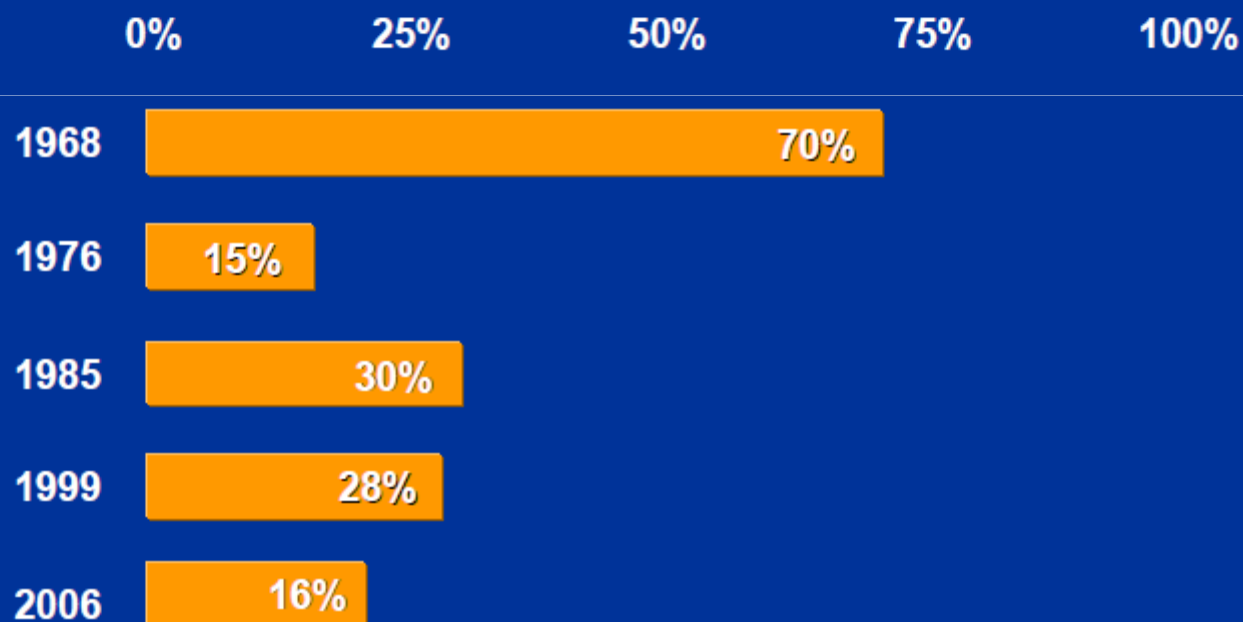


Strategia komunikacji w czasie kryzysu

Maksymilian Pawłowski
Polski Instytut Relacji Inwestorskich
Kwiecień 2009

Czy firmy zachowują się odpowiedzialnie?

Does Business Act Responsibly?



Yankelovich & CNN/USA Today/ Gallup Poll

ARGENTINA

Cele komunikacji korporacyjnej

Informować o wynikach finansowych

Informować o działalności przedsiębiorstwa

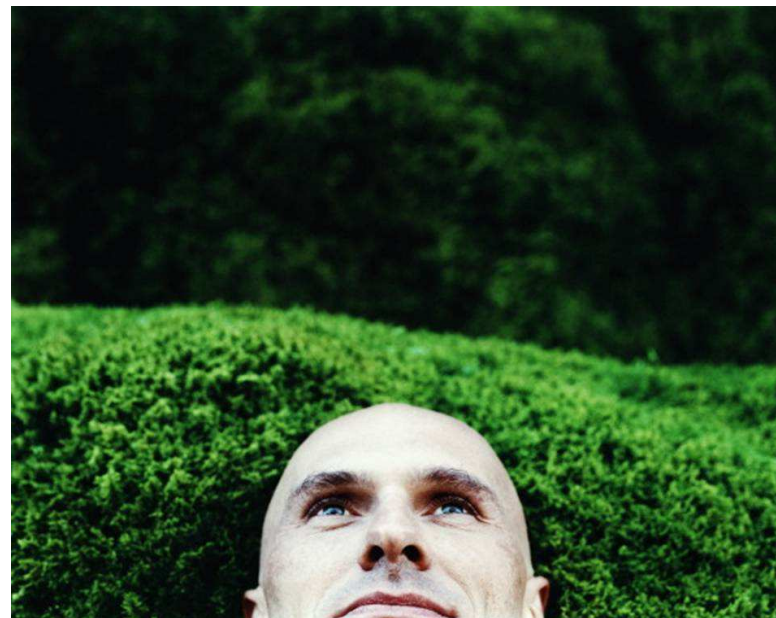
Przedstawiać analizy przedsiębiorstwa na tle otoczenia, przygotowywać prognozy, komentować wyniki

Komunikować się w przypadku sytuacji kryzysowych z rynkami finansowymi

Budować pozytywny (realny) wizerunek spółki

Pozyskiwać akcjonariuszy oraz interesariuszy, a także partnerów biznesowych i pracowników

Dopasować treść przekazu (zakres, szczegółowość) do potrzeb odbiorcy

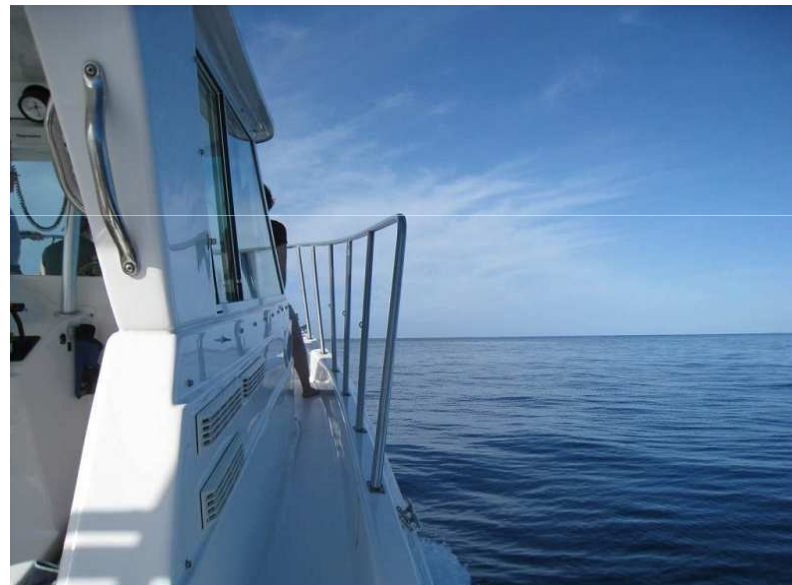


Co się dzieje w kryzysie?

Dynamika otoczenia wpływa na podejście do zagadnienia komunikacji



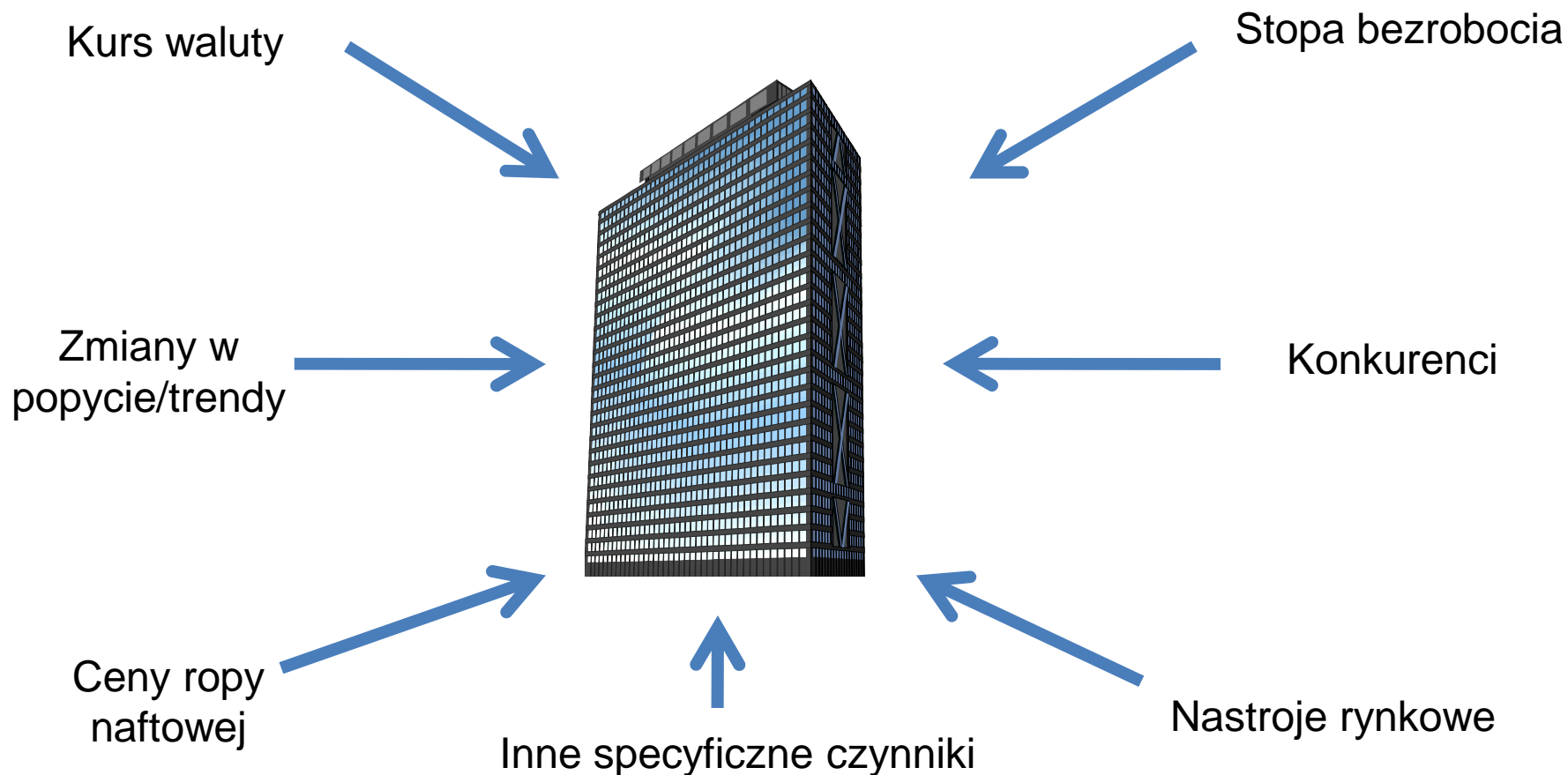
Dynamiczne otoczenie w związku ze swoją nieprzewidywalnością generuje większe zapotrzebowanie na informację



Otoczenie stabilne „rozleniwia” uczestników rynku w zakresie poszukiwania dodatkowych źródeł informacji

Co się dzieje w kryzysie?

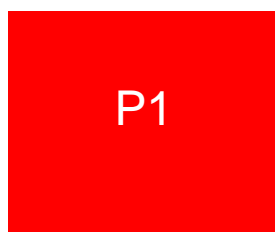
Inwestorzy oraz analitycy mogą mieć problemy z oceną bieżącej sytuacji oraz perspektyw spółki w wyniku zmian w otoczeniu oraz wysokiej zmienności czynników wpływających na wyniki firmy



Strategia odróżniania przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa mogą wydawać się zbliżone do siebie pod względem wielkości i prowadzonego biznesu (branży oraz produktów) jednak zazwyczaj składają się na nie inne elementy składowe o zróżnicowanym stopniu odporności np. na zawirowania na rynkach finansowych czy kursy walutowe.

W celu zróżnicowania należy poświęcić większą uwagę na to co nas różni pozytywnego od konkurentów a nie to co nas łączy negatywnego.



K1

K2

K3

K4




K1

K2


K3

K4

Strategia odróżniania przedsiębiorstwa



Global Adviser
www.somepicompany.eu






Index 23 August 2008
Current economic, financial and property market indicators

Index tool provides you the most important data from financial and real estate market in Poland. If you have any questions regarding real estate market in Poland, please do not hesitate to contact us on: index@somepicompany.eu

Financial Indicators			Economic Indicators			
	value	update date	change	index value	update date	
WIG20	1822	2008-09-23	-0,1 ↓	6,10%	Q 2 2008	
WIG Construction	5045	2008-09-23	-0,3 ↓	4,10%	2008-09-23	
WIG Developer	1624	2008-09-23	-2 ↓	24	2008-09-23	Situation in construction sector**
EuroPLN	3,71	2008-09-23	↑	11	2008-09-23	Situation in industrial sector**
EuroUSD	2,88	2008-09-23	↑	8	2008-09-23	Situation in retail sector**

Real Estate Indicators for modern space *

	Average prices of sq m.	Change	Yields	Change
Retail				
	2000 ↑	2,00%	6 ↓	-1,00%
Office				
	2000 →	0,00%	6 →	0,00%
Warehouse				
	2000 ↑	15,00%	6 ↓	-15,00%

More informations from Picompany

[Picompany provides project and building consultancy services to X](#)
[Picompany joins X Destination Alliance](#)
[increased revenue through ongoing diversification and globalisation](#)

Aby lepiej przedstawić wpływ poszczególnych czynników na przedsiębiorstwo oraz czynniki od których zależą wyniki finansowe można opracować specjalne narzędzia komunikacji

Dostarczając informację o komponentach mających wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa podwyższamy poziom transparentności spółki tym samym wpływając na podwyższenie samych standardów komunikacji z rynkiem.

Strategia komunikacji

Budując strategię komunikacji należy odpowiedzieć na kilka zasadniczych pytań, które później wpływają na kształt komunikatu oraz wykorzystywane narzędzia



Do kogo będziemy mówić?



O czym będziemy mówić?



Gdzie –
miejsce/kraj?



Kiedy
prześlemy
komunikat?



Jakimi
narzędziami
będziemy się
posługiwać?

Do kogo będziemy mówić?



O czym będziemy mówić?

Wyniki finansowe

Nowy prezes

Nowa strategia



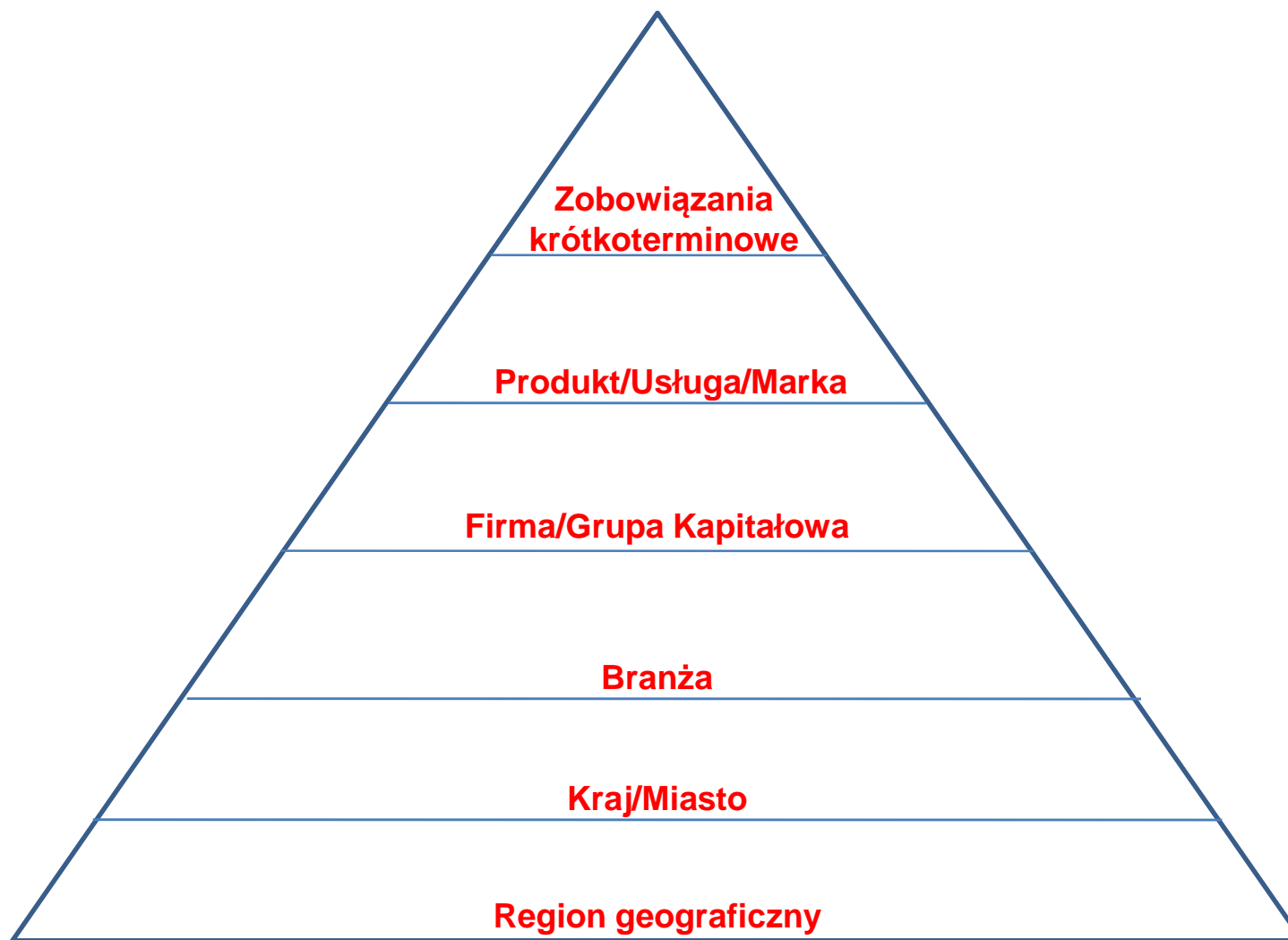
Nowy
produkt/usługa

Aktualizacja
strategii

Inne tematy

Wyniki operacyjne

Istotny element komunikacji - perspektywa



Gdzie?

Sala konferencja w
hotelu

W Kraju

Inne miejsca i
okoliczności



Za granicą

W siedzibie firmy

Road Show

Jakie narzędzia?



Kiedy?

Rano

Popołudniu

Po zakończeniu
np.QI

W zależności od
potrzeb informacyjnych
rynku

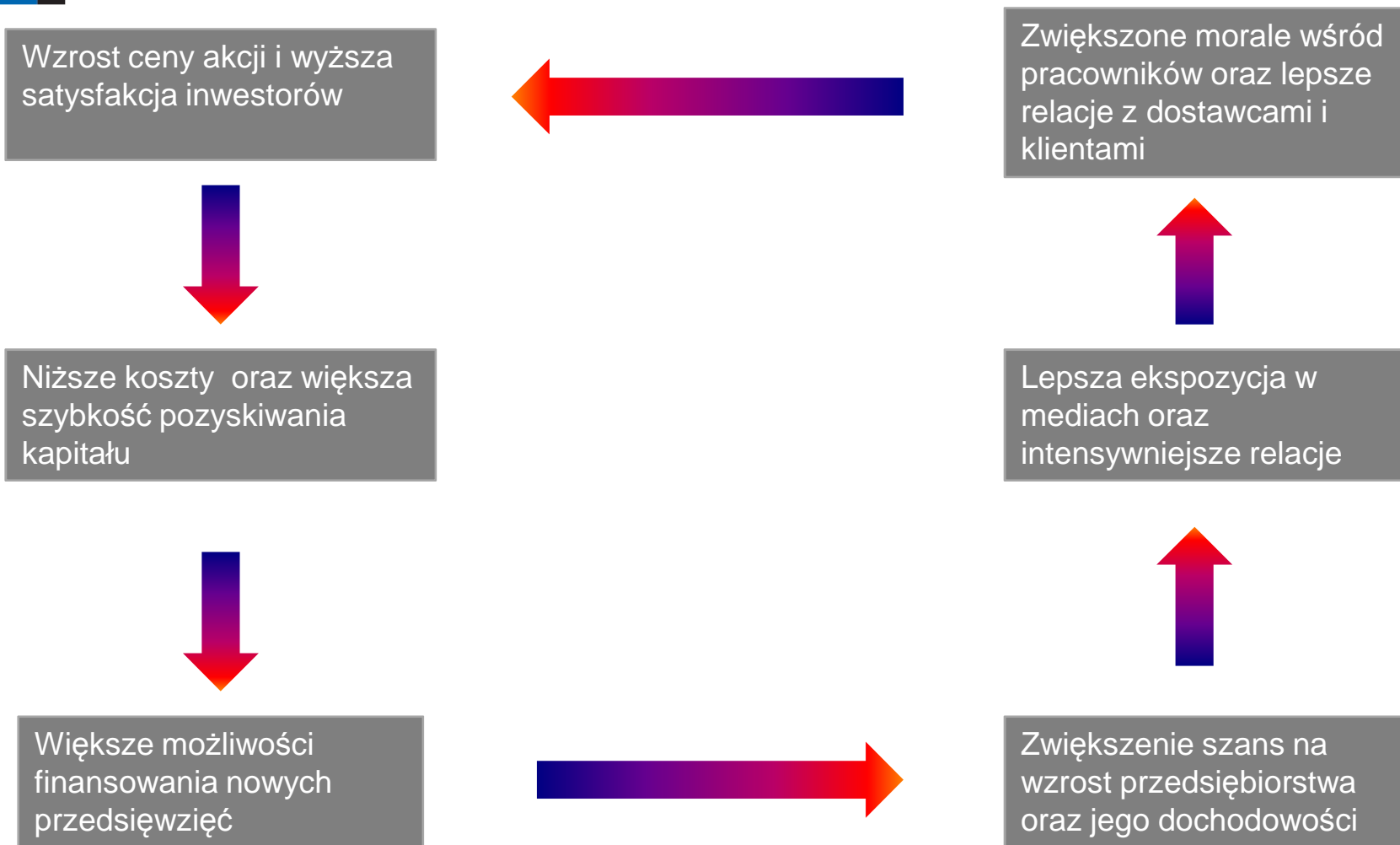
Po ważnym zdarzeniu
natury korporacyjnej



Raz na rok

Raport bieżący

Komunikacja – cykl zwiększania wartości



Jeżeli przyjąć założenie, że koszt kapitału jest zależny od wyceny przedsiębiorstwa, to niezwykle ważne jest dbanie aby maksymalizować wartość przedsiębiorstwa z punktu widzenia rynków finansowych. Wyniki finansowe są bardzo ważne, jednak ogólny sukces przedsiębiorstwa ma o wiele większy zasięg: motywuje pracowników, partnerów oraz dostawców, pozwala łatwiej urzeczywistniać nowe strategie, wpływa na media a także wpływa na szybszy zwrot z inwestycji.



Co się dzieje w kryzysie?

W komunikacji korporacyjnej najważniejszym czynnikiem jest zaufanie oraz budowanie długoterminowych relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa

Długoterminowa strategia

Rzeczywiste przedstawianie sytuacji w firmie

Nienadużywanie inżynierii w obszarze wyników finansowych

Otwartość zarządu do komunikacji z rynkami oraz interesariuszami

Adaptowanie strategii komunikacji w zależności od potrzeb rynku

Wprowadzanie innowacyjnych kanałów dystrybucji informacji

Krótkoterminowa strategia

Przedstawianie nadmiernie optymistycznego wizerunku firmy

Stosowanie na szeroką skalę metod kreatywnej księgowości

Zły system premiowania zarządu

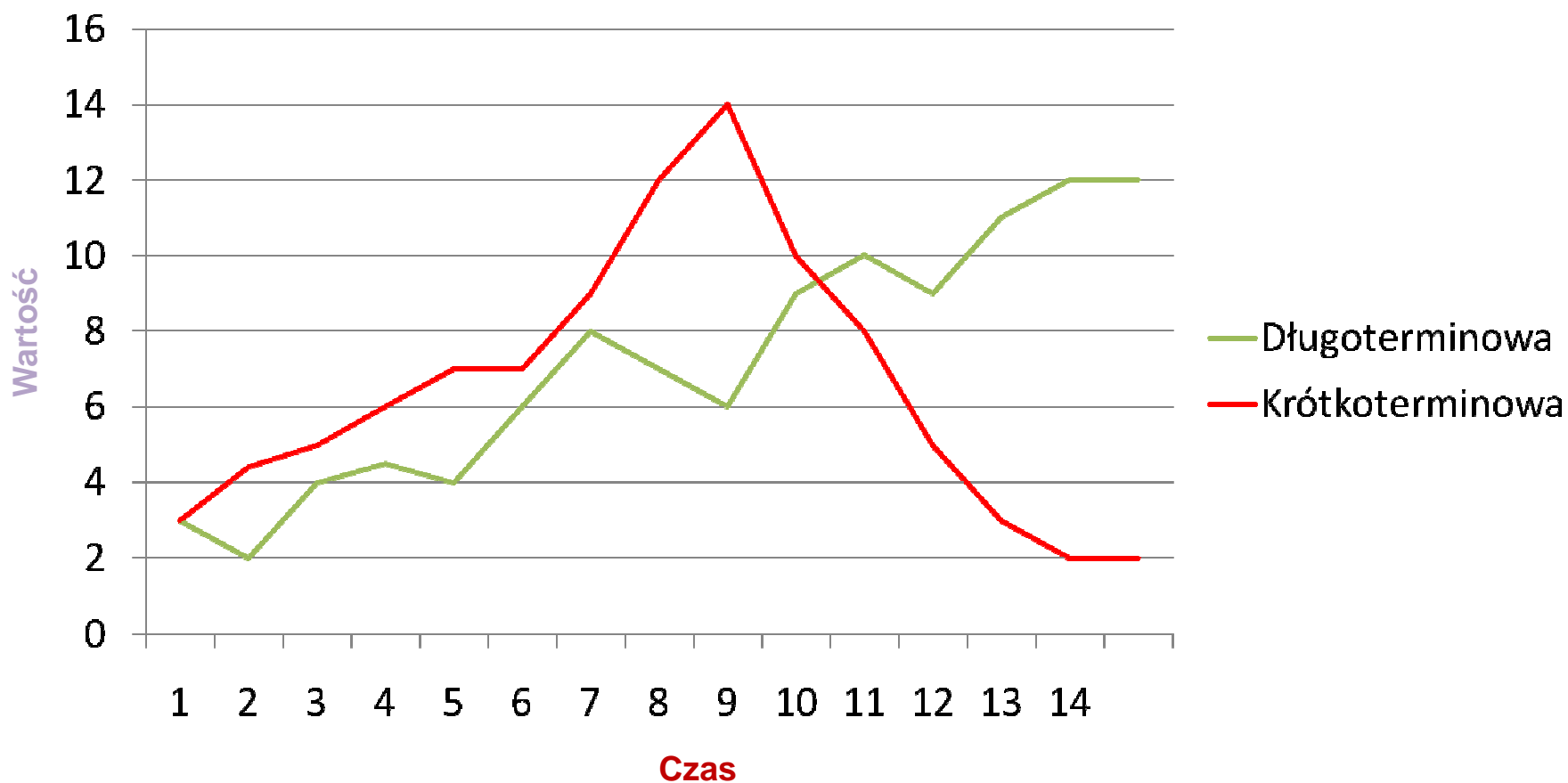
W sytuacji kryzysowej zarząd jest nieuchwytny – „no comment”

Sztywne podejście do zakresu przedstawianych informacji oraz konserwatyzm w zakresie kanałów komunikacji – brak adaptacyjności

Długoterminowa vs. krótkoterminowa strategia

Długoterminowa strategia = partnerstwo przedsiębiorstwa i otoczenia (win-win)

Krótkoterminowa strategia = strategia ukierunkowana na podwyższanie wartości przedsiębiorstwa w krótkim czasie (win-lose => lose-lose)



Co się dzieje w kryzysie?



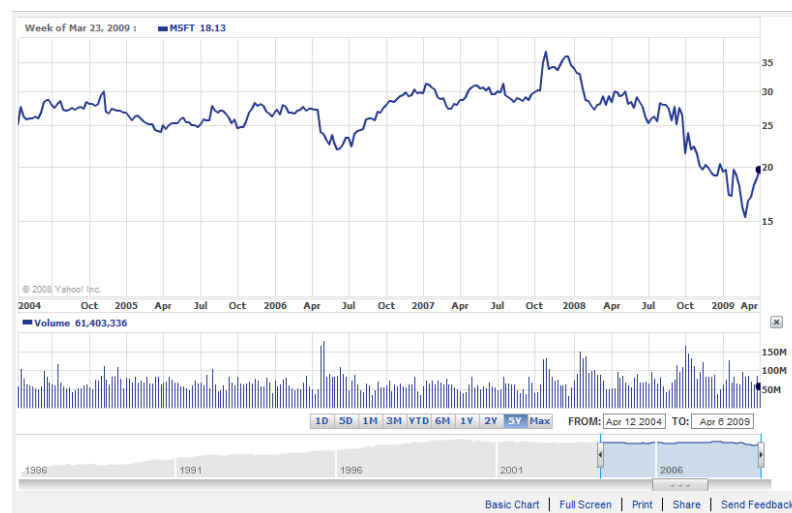
FANNIE MAE



IBM



AIG



Microsoft

Co wpływa na wycenę przedsiębiorstwa

Czynniki wpływające na wycenę przedsiębiorstwa – to często nie informacja wpływa na wycenę akcji ale odbiór informacji przez rynek



Percepcja informacji – psychologia informacji

Podczas budowania strategii komunikacji przedsiębiorstwa, warto skupić się nie tylko na kanałach komunikacyjnych, treści ale również na osobach które będą odpowiedzialne za przekazywanie informacji



GO plc – Telecom/IT



Apple Inc. - IT

Sposób przekazu uwiarygodnia markę, udowadnia, że osoby zarządzające wierzą w to co mówią. Zmieniają się również wymagania audytorium – często chcą poznać osobowość zarządzającego niż wielkość odpisów z tytułu amortyzacji.



Przykład komunikatu zarządu...

Niestety nie mamy zbyt dobrych informacji, nie zrealizowaliśmy zakładanego budżetu i po raz pierwszy w historii zanotujemy stratę narastająco za cztery kwartały. Nasze wyniki nie są różne od naszych konkurentów, którzy również odnotowali straty w analogicznym okresie.

Koniec komunikatu, który pozostawia niedosyt informacyjny oraz brak wniosków!!!

A można trochę inaczej:

Po raz pierwszy w historii spółki odnotowaliśmy stratę na wyniku netto za 12 ostatnich miesięcy. Wyniki te są dalekie od naszych założeń i dlatego w ciągu najbliższych 12 miesięcy będziemy wdrażać programy restrukturyzacyjne w obszarze sprzedaży oraz szczególnie skupimy się na kosztach oraz wdrażaniu innowacji. Zarząd jest przekonany, że wdrożone korekty pozwolą przedsiębiorstwu osiągnąć znaczą przewagę konkurencyjną.



Scenariusze jako forma komunikacji wariantowej

Scenariusze, można traktować jako próbę prognozowania przyszłości przedsiębiorstwa.

Scenariusze można budować na podstawie wewnętrznych badań i symulacji rozwoju sytuacji lub bazując w przypadku większych przedsiębiorstw na podstawie raportów analityków.

Prognozowanie jest niezwykle trudne i z jednej strony stanowi dla przedsiębiorstwa wyzwanie z drugiej może stanowić zagrożenie

W przypadku braku prognoz analitycy tworzą własne modele – jedne bardziej trafne drugie mniej

	Pesymistyczny	Realistyczny	Optymistyczny
Przychody	100	120	140
Koszty	80	70	70
Zysk netto	20	50	70

Im większy spread prognozy tym większa nieprzewidywalność przyszłości spółki.



Czego nie robić w procesie komunikacji...

Stosowanie wszelkiego rodzaju trików mających na celu osiągnięcie krótkoterminowych efektów jest szkodliwe dla przyszłości przedsiębiorstwa, jego wiarygodności jako partnera oraz jako miejsca lokowania kapitału/inwestycji.

Odwracanie uwagi od niesprzyjających faktów

Niespodziewane korekty prognoz przed publikacją wyników

Inżynieria na poziomie wyników finansowych i ich prezentacji

Nie do końca zgodna z rzeczywistością interpretacja wydarzeń

Prezentacja wycinkowych wyników finansowych np. za Q1-Q3 skonsolidowane

Nierealistyczne prognozy

Niedocenianie lub przecenianie zdarzeń o charakterze jednorazowym

Ach ci poprzednicy...



Dziękuję za uwagę



Maksymilian Pawłowski
Polski Instytut Relacji Inwestorskich
www.piri.pl
Tel.: +48 602 76 84 96
Email: maksymilian.pawlowski@eranet.pl