

Тема: Управление риском репутации

1. Понятие риска деловой репутации, его особенности и роль.
2. Цикличность в управлении репутацией банка и методы ее оценки.

Риск потери деловой репутации -

Риск возникновения у банка убытков в результате уменьшения числа клиентов (контрагентов) и закрытия на банк лимитов со стороны контрагентов вследствие формирования в обществе негативного представления о финансовой устойчивости банка, качестве оказываемых им услуг, или о характере деятельности в целом, нарушения сотрудниками банка принципов профессиональной этики, неисполнения договорных обязательств перед кредиторами, вкладчиками и иными клиентами и контрагентами, включая риск серьезных нарушений клиентами банка законов РБ, налогового законодательства и др.

«Репутационная» стоимость (reputational value)

Репутационная стоимость может представляться как франчайзинговая стоимость, т.е. стоимость стратегических перспектив и бренда компании и она более существенна и устойчива, чем прибыль банка. Она зависит от стратегического видения ожидания роста.

Репутация определяется уверенностью рынка в долгосрочной жизнестойкости корпоративной стратегии, способностью менеджмента ее реализовать.

Ущерб репутации чувствителен для стоимости компании значительно больше, чем скачки в прибылях.

Деловая репутация

Это нематериальный актив компании, который обеспечивает благоприятные условия в поиске партнеров и поставщиков, привлекает большой круг клиентов, помогает в диалоге с регулируемыми органами, акционерами, группами общественности, оказывает содействие повышению стоимости компании на рынке.

Т.е. это то, насколько клиенты готовы и желают обслуживаться в банке, а контрагенты – сотрудничать с этим банком на постоянной основе.

Расширенное определение деловой репутации (по международным стандартам бухгалтерского учета) – это разница между ценой приобретения бизнеса и балансовой стоимостью активов, уменьшенной на стоимость обязательств.

Применительно к бизнесу следует
разделять:

- Репутацию самого банка;
- Репутацию его
собственников и ведущих
руководителей.

Кто оценивает репутацию банка:

- Его клиенты;
- Банки-контрагенты;
- Органы надзора;
- Рейтинговые агентства;
- Средства массовой информации.

Согласно опросам, репутация банка является для населения более важным фактором в принятии инвестиционного решения, чем доходность депозитов.

Причем чем больше срок вклада, тем значения хорошей репутации важнее. Люди сознают, что надежные банки не выплачивают высоких процентов по депозитам. Исходя из этого, повышение процентной ставки по вкладам выше рыночного уровня воспринимается населением не как показатель более высокой эффективности, а как индикатор повышенного риска вложений.

Например, низкие процентные ставки не мешают банкам с иностранным капиталом успешно наращивать свою долю на рынке вкладов.

Риск деловой репутации возникает под влиянием таких факторов как:

- несоблюдение законодательства, деловой этики, нарушение условий договоров, отсутствие во внутренних документах механизмов разрешения конфликтов интересов;
- неспособность противодействовать нарушению клиентами действующего законодательства, направленному на противодействие отмывания доходов, полученных преступным путем и финансирование терроризма;
- недостатки в управлении рисками в банке;
- возникновение у кредитной организации конфликта интересов с учредителями (участниками), клиентами и контрагентами, а также другими заинтересованными лицами;
- кадровая политика;
- негативная информация.

Структура риска репутации

Объект

- Бренд компании, представления о ней у:
 - ✓ Клиентов;
 - ✓ Регуляторов;
 - ✓ Контрагентов;
 - ✓ Участников рынка;
- Рыночная капитализация, SVA;
- Стоимость заимствований;
- Рейтинг;
- Сумма открытых лимитов со стороны рынка

Событие риска репутации

Причина

Внутренние

- мошенничество
- Качество продуктов, Качество процессов
- Управленческие ошибки
- Ошибки внутреннего контроля
- Корпоративная этика;
- Стратегия;
- Агрессивные продажи
- PR коммуникации

Внешние:

- мошенничество
- Действия конкурентов;
- Рейдерская атака;
- СМИ;
- Стек-холдеры;
- гос. регулирование;
- Деятельность правоохранительных органов; местной власти

Следствие (Потери)

Измеряемые в \$

- Снижение стоимости акций;
- Снижение капитализации;
- Удорожание привлечения ресурсов;
- Закрытие лимитов со стороны контрагентов;
- ГЭП ликвидности

Качественные

- Частота негативных ссылок в СМИ;
- Снижение рейтинга;
- Отток клиентов;
- Новые проверки;
- Введение ограничений со стороны регуляторов;
- Снижение рейтинга.

Оценка риска может проходить по таким показателям как:

- изменение финансового состояния банка;
- количество жалоб, претензий по качеству обслуживания;
- отзывы (положительные и (или) отрицательные) о банке;
- динамика активов, размещенных в результате сделок зависимыми организациями;
- снижение уровня ликвидности и повышение уровня рисков;
- отказ крупных клиентов от сотрудничества с банком;
- факты хищения, мошенничества и др.

Управление риском потери деловой репутации необходимо в целях снижения возможных убытков, сохранения и поддержания деловой репутации кредитной организации перед клиентами и контрагентами, учредителями (участниками), участниками финансового рынка, органами государственной власти и местного самоуправления

Компоненты, определяющие репутацию банка:

- Репутация первого лица;
- Социальная позиция (кроме налогов, благотворительные программы);
- Качество сервиса;
- Отношения персонала;
- Рекламная и брендовая политика;
- Отношения с государством, авторитетными клиентами;
- География банка (наличие региональных филиалов, близости и доступности офиса);
- Возможность подтвердить свое международное признание;
- Качество собственников;
- История банка.

В основе выбора обслуживающего банка клиенты ориентируются на:

- Надежность;
- Добросовестность;
- Качество сервиса;
- Позицию на рынке;
- Рейтинг.

Особенности изучения риска репутации

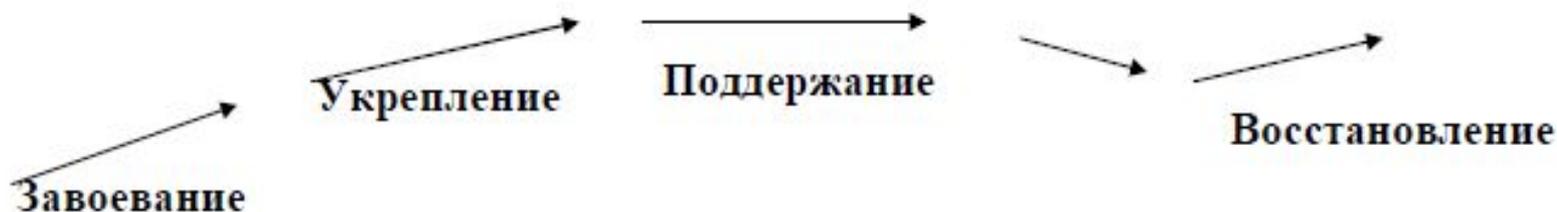
- риск репутации пока недооценивается во многих коммерческих банках. В то же время риск репутации остается наименее изученным, как и механизм управления им. То есть серьезность риска сочетается с высокой неопределенностью его природы и измерения. Многие банки сталкиваются с неизвестностью в этих вопросах и неготовностью реагировать или предупреждать

Роль репутации

- формирование деловой репутации и публичного имиджа банка не менее важно, чем работа над прозрачностью финансов и управление. В условиях, когда финансовый рынок насыщается однотипными качественными товарами и услугами, на первый план выступают нематериальные активы стоимости компании: деловая репутация, репутация бренда, репутация руководителей и топ-менеджеров, качественная стратегия и система эффективных коммуникаций с целевыми аудиториями.
- По данным консалтингового агентства “Эрнст & Янг”, в рыночной стоимости компаний стоимость репутации составляет в средней 20-25%, иногда достигая 80% оценки.

2. Цикличность в управлении риском деловой репутации

Цикличность в управлении репутацией банка



На фазе завоевания репутации восприятие банка публикой еще не сформировано, большие усилия руководства и собственников обращаются на продвижение имени банка, на привлечение к себе внимания. В то же время ощущается нехватка реальной информации о банке, сам финансовый институт еще не имеет своего лица, напротив, стремится встать в ряд с другими, чтобы его шире признали за настоящий банк.

Большинство «молодых» банков находятся на этой фазе, которая может затянуться на несколько лет. Часто такой банк позиционирует себя как новатор, экспериментатор, акцентируя внимание на энергичности, нестандартности методов работы и пр.

Цикличность в управлении репутацией банка

- На фазе укрепления репутации банк больше акцентирует внимание на опыте сотрудничества с определенными клиентами, активнее раскрывает информацию о своих акционерах, о финансовых результатах, пропагандирует свой девиз, свою марку. При этом все большая часть клиентов привлекается благодаря рекомендациям других клиентов. Реклама становится более сдержанной, банк подчеркивает свою солидность, широко рекламирует свои юбилеи как доказательство жизнестойкости.
- На фазе поддержания репутации руководители и собственники больше ценят внимание к себе со стороны финансового, особенно фондового рынка и рынка долгосрочных кредитных ресурсов. В связи с этим большое значение придается рейтингу банка, как национальному, так и международному. При этом высокая репутация положительно влияет на снижение цены заимствования. Руководители банка открыты для общения с прессой, чтобы поведать о решении своих проблем и планах на будущее.

Фаза восстановления репутации характеризуется борьбой, в которой присутствуют элементы первой фазы, когда речь идет об агрессии в рекламе, выступлениях в печати на сайте банка, рассылках клиентам, опровержениях негативного материала или разъяснениях с информацией о принятых мерах противодействия, упреждения и преодоления последствий. Вместе с тем, большую роль играет работа с персоналом фронт-офисов.

Однако следует признать, что напрасными могут оказаться любые меры по спасению репутации, если она уже подорвана. Поэтому важно предупреждать в самом начале риск потери репутации.

Основа надежности Финансовых институтов в глазах клиентов и общества – это поддержание консерватизма развития банка, а также приверженность традициям, многолетняя история без ярких взлетов и падений - вот базовые факторы репутации и успешной деятельности банков в мире

Методы оценки репутации банка

- пресс-рейтинг: - фиксация количества упоминаний о банке в СМИ, положительный и отрицательный контекст, частота обращений к мысли представителей банка как компетентных профессионалов;
- внутренняя статистика: положительные отзывы о банке со стороны партнеров клиента или банка, статистика жалоб и обращений клиентов;
- сравнительный анализ объемов размещаемой рекламы: сравнительная оценка объемов собственной рекламы и банков-конкурентов;
- опросы целевых групп: специализированные маркетинговые компании проводят оценку репутации финансового института путем опрашивания целевых групп.

- Методы анализа накопленных баз о неблагоприятных событиях на процессах или операциях, имеющих последствия для репутации;
- Экспертные методы;
- Методы оценки отрицательных трендов деятельности Банка (например, снижение доли депозитов физ.лиц; закрытие лимитов – снижение покупательной способности банка);
- Методы моделирования.

Методы управления репутацией

- Наилучшая репутация будет у того банка, который ни разу не нарушил своих обязательств перед клиентами.
- Однако именно хорошая репутация иногда помогает банкам пережить трудные времена, чтобы убедить во время кризиса вкладчиков не забирать свои деньги.
- Существуют определенные методы построения репутации, в их числе:
 - ✓ информационная открытость,
 - ✓ корпоративная политика (кодекс этики),
 - ✓ Брендочвая политика,
 - ✓ социальная ответственность.

Основные элементы политики управления репутации

- Четкое видение того, для чего банк функционирует и готовность отвечать за это;
- Определенные ценности, которые поддерживаются этическим кодексом, установлением стандартов поведения;
- Политики четко определяют ожидания относительно результатов деятельности и допустимость риска в ключевых сферах деятельности;
- Понимания ожиданий участников бизнеса банка ^{*}), требований к информации и восприятию организации;
- Открытая, доверительная культура поддержки;
- Крепкая и динамическая система управления риском, который предоставляет сигналы раннего предупреждения для реагирования;
- Анализ организации с целью принятия корректирующих действий, где это нужно;
- Системы вознаграждения и признания, которые поддерживают организационные цели и ценности;
- Распространения видения и ценностей на главных партнеров и поставщиков;
- Открытая и честная коммуникация, направленная на ответ потребностям ключевых участников бизнеса.

Роль рекламы в управлении репутацией

Одним из методов управления репутацией является популяризация имиджа и образа банка среди широкого круга клиентов. Устойчивость репутации прямо связана с популярностью.

- На Западе наглядная реклама, как правило, включает лишь логотип банка и адрес в Интернете. Например, известный швейцарский банк Credit Suisse просто закупил целый лист «Financial Times» и разместил в центре этого листа лишь название банка, логотип и девиз.
- Солидные банки для корпоративных и частных клиентов очень ограниченные в своей рекламе, даже избегают ее, опираясь на отклики клиентов, их рекомендации как лучшее доказательство в пользу доброй репутации.
- Только розничные банки проводят шумные PR компании, предоставляют преимущество рекламным мероприятиям такого типа, как розыгрыш призов, помпезные празднования, издания открыток.

Методы рекламы

- Прямая реклама (характерна для розничных банков). Прямая реклама очень часто страдает однотипностью, это, как правило, старания убедить клиента в своей надежности и лучшем сервисе;
- Косвенная реклама банка или его продуктов.

Многие банки предпочитают косвенную рекламу, т.к. серьезные потребители очень часто с подозрением относятся к рекламе финансовых услуг (помня о пресловутых трастах).

Методы косвенной рекламы : интервью с руководителем банка, аналитические статьи работников банка, опрашивания клиентов, проведения культурно-образовательных мероприятий и бесплатное предоставление информационных услуг. Эффективным также является разъяснения банком преимуществ и правил пользования новыми услугами.

Негативный опыт прямой рекламы: не всегда положительно на репутацию банка влияет и празднования “юных” юбилеев (типа “нам десять лет”), так как они не свидетельствуют о достаточном опыте.

Вывод. Важно, чтобы контакты с печатью были регулярными и не связаны лишь с реагированием на проблемы (отзыв лицензии, слухи о банкротстве, или отрицательные публикации и т.п.).

Взаимодействие с СМИ

Репутация создается во взаимодействии банков со средствами массовой информации, и можно согласиться со следующей типологией поведения банков:

1. Уклонение от всяких контактов с СМИ.
2. Эпизодическое взаимодействие с СМИ (когда что-то случилось).
3. Управляемое взаимодействие с СМИ (регулярные контакты, пресс-релизы, интервью).

Как правило, небольшие банки сегодня можно распределить лишь по первым двум линиям поведения – уклонение от контактов или стихийное взаимодействие. Банки, которые находятся на третьем уровне взаимодействия с СМИ, - это крупные банки и представлены теми, у которых работают специальные службы (или ответственные лица) по связям с общественностью

Работа с жалобами и критикой

- Работа с жалобами и критикой является важным элементом управлением репутацией. Положительное и быстрое реагирование на жалобы клиентов является в глазах участников индикатором внутренней культуры и социальной ответственности банка.
- Политика работы с жалобами и критикой всегда достигает успеха, который может иметь решающее значение для репутации, но часто она выполняется людьми, которые имеют незначительные полномочия и низкую мотивацию для выявления того, является ли эти жалобы подтвержденными, чтобы удовлетворять настоящие.
- Базу данных об обращениях следует изучать, чтобы обнаруживать сигналы раннего предупреждения. Жалобы следует рассматривать как чрезвычайную возможность войти в диалог с клиентом.
- Если определенный уровень ошибок, выявленный на этапе анализа жалоб, невозможно избежать, то мониторинг и анализ тенденций может дать ценную информацию, как и сигнал раннего предупреждения о том, что дело идет не так, как надо. Однако тенденции могут выявиться тогда, если используются корректная база данных и правильное сравнение, а корреляция между примерами невыполнения и другими внешними ошибками является понятной.

Антикризисные меры

Банку следует учитывать ожидания участников при формировании своей антикризисной стратегии. Дело не в том, что нужно делать лишь то, что от компании ждут, а в том, чтобы в случае возникновения конфликта между ожиданиями и возможностями их обеспечить, у руководства и акционеров банка была способность решить, каким образом преодолеть эти конфликты, например:

- либо проведения мероприятий для исполнения ожиданий
- либо внесения изменений в свои обещания или ожидания участников о том, что должен делать банк;
- или комбинацией этих двух.

После этого возникает проблема выполнения обещанного, в этом плане Совет директоров отвечает за соблюдение обещаний перед участниками.

Антикризисное планирование является важным компонентом. Кризис репутации требует умений, опыта, подготовки, чего не делают большинство компаний

Элементы управления репутацией при антикризисном планировании

- Система раннего предупреждения
- Средства предоставления адекватного первичного ответа
- Способность информации, которая содержится в первичном контакте, быстро достигать того лица, которое решает ли следует задействовать механизм реагирования на кризис
- Способность быстро собрать предварительно подобранную группу реагирования на кризис
- Гибкая система файлов, которые содержат заявления и информацию о корпорации, которое можно выпустить в средствах массовой информации
- Немедленное создание приемлемой среды для работы указанной группы
- Быстрый или оперативный доступ ко всей достоверной информации, в которой нуждается группа
- Связь с другими группами, которые могут выполнять или ожидать выполнения параллельно антикризисным мерам
- Способность общаться эффективно со всеми участниками
- Позиции, которые подлежат обсуждению, для обстоятельств, когда не имеет достаточного времени на дискуссии
- Порядок признания момента, когда фундаментальные вопросы или стратегия требуют пересмотра

Политика реагирования на “черный” пиар

- Банк должен быть готов и к “черному” пиару, который иногда проводят чиновники или конкуренты.
- Должна быть постоянная готовность дать «черному» пиару достойный ответ, для этого должны быть готовы стандартные шаблоны реакций на те или иные ситуации негативного или агрессивных действий со стороны других участников.
- Должны быть подготовлены каналы СМИ, через которые можно было бы довольно быстро организовать каналы опровержения или противодействия «черному» пиару.

Обучение реагированию на “черный” пиар

В компании рекомендуется проводить тренинги или обучение менеджеров путем погружения в тщательно моделированные, обоснованные кризисные ситуации более соответствует тому, чтобы организация справилась со своим кризисом, чем наличие плана антикризисного менеджмента.

Важным аспектом такой тренировки является обучение работе со СМИ.

Антикризисные планы и программы обучения должны пересматриваться. Наибольшей проблемой является признание, что предположения, на которые строилась стратегия реагирования, становятся недействительными. Во время планирования все предположения следует документировать и регулярно пересматривать. Если любые предположения уже не являются действительными, соответствующие компоненты в стратегии следует просмотреть.

Управление репутацией при антикризисном планировании

Кризис может так никогда и не произойти. Однако целостный подход приносит выгоды для всех звеньев управления, даже если кризис не возникает.

Многие организации допускают ошибку, предполагая, что все что нужно – это обучение работе со средствами массовой информации и кризисное планирование.

Возможный кризис репутации ставит в зону особого внимания со стороны общественности и СМИ не только компетентность организации в кризисном планировании, но и ценности, стандарты, недостатки которые существовали до того, как что-то произошло.

Если менеджмент и собственники поставили во главу угла только извлечение прибыли любыми путями, и это становится очевидным для общественности и органов регулирования, даже миллионные затраты на кампании не восстановят доброго имени, поскольку такового просто нет.

Поэтому стратегия репутации должна иметь две простых задачи – предупреждать причины, которые могут нанести вред репутации компании, и минимизировать влияние, если, несмотря на приложенные усилия, кризис репутации все же возникает.

Этапы управление репутацией при антикризисном планировании

1. С участием ряда акционеров разработать и принять стратегию управления риском репутации
2. Разработать стандарты и систему контроля мероприятий управления риском репутации
3. Провести обучение и наладить коммуникацию для получения поддержки со стороны руководителей и работников компании управления риском репутации
4. Разработать порядок анализа и мониторинга для раннего предупреждения о проблемах или кризах управления риском репутации
5. С участием ради акционеров разработать и принять стратегию управления риском репутации
6. Обучить менеджеров и ведущих сотрудников работе с СМИ и моделировать кризисуправления риском репутации
7. Внедрить кризисное планирование и тестирование готовности.