

# MANAGING REPUTATION IN THE UKRAINIAN MARKETPLACE

## УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ РЕПУТАЦІЄЮ В УКРАЇНІ

By Myron Wasylyk, Senior Vice President

The PBN Company

11 April 2007

Kyiv, Ukraine

Reputation Capital Forum

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

# PRESENTATION OUTLINE

## СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦІЇ

---

### 1. Ukrainian capital formation & the beginnings of reputation mgmt

Формування українського капіталу та перші кроки в управлінні репутацією

### 2. Marketplace experiences

Світовий досвід в управлінні репутацією

### 3. Why reputation matters?

Чому репутація має значення?

### 4. How to create and manage it?

Як створити репутацію та управляти нею?

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

# HOW FAR UKRAINE HAS COME?

## ЧОГО ДОСЯГЛА УКРАЇНА?

- **Fifteen years of capital formation. 7 consecutive years of economic growth.**  
15 років накопичення капіталу. 7 років сталого економічного розвитку
- **Capital accumulation initially tied to state power**  
Спочатку накопичення капіталу було пов'язане із владними структурами
- **Competition forcing asset diversification and investment into business lines**  
Конкуренція змусила вітчизняний бізнес вдатись до диверсифікації активів та інвестування в основні галузі
- **Democratization and de-monopolization of state power underway**  
Наразі відбувається демократизація та демонополізація державної влади
- **Dividing capital from power**  
Відбувається відділення капіталу від влади

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

# PROBLEM AREAS

## ПРОБЛЕМИ, ЩО ПОТРЕБУЮТЬ ВИРІШЕННЯ

---

- **Corporate Governance**  
Розвиток системи корпоративного управління
- **Rule of law and fair adjudication of disputes**  
Встановити верховенство права та перевести вирішення спорів у компетенцію неупереджених судів
- **State interference in market mechanisms**  
Обмежити втручання з боку держави у ринкові механізми
- **Unfair competition**  
Боротьба з нечесною конкуренцією
- **Press freedoms w/o responsibility**  
Забезпечення свободи слова та відповідальності мас-медіа

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

# WHERE IS UKRAINE HEADING? КУДИ ПРЯМУЄ УКРАЇНА?

---

- **European vector remains priority**  
Європейський вектор залишається пріоритетним
- **Democratic evolution forcing a new division of powers within country**  
Демократична еволюція змушує до розподілу повноважень у владній вертикалі країни
- **Capital and electorate looking for transparent, fair and predictable rules of the game**  
Бізнес та електорат прагнуть прозорих, чесних і передбачуваних правил гри
- **Competition forcing market evolution**  
Конкуренція прискорює на ринку еволюційні процеси
- **Consumerism growing**  
Збільшення впливу споживача на ринкову пропозицію

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

# UKRAINIAN MARKET TODAY

## УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК СЬОГОДНІ

---

- **Beginnings of Ratings & Rankings**  
Рейтинги та Ранжування
- **Ukraine's Billionaires**  
Українські мільярдери
- **Top 100 Profit Makers = Exporters**  
100 найбільш успішних компаній світу – експортери
- **Top 10 Inspirers = Consumer Goods & Services**  
10 компаній, що надихають = товари широкого споживання та послуги
- **Critical Mass Media**  
Незалежні мас-медіа

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

# UKRAINIAN CAPITAL: BILLIONAIRES

## УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ: МІЛЬЯРДЕРИ



### Ukraine

№	Name	Age	(\$ BIL)
214	<a href="#">Rinat Akhmetov</a>	40	4.0
323	<a href="#">Victor Pinchuk</a>	46	2.8
488	<a href="#">Vitaliy Hayduk</a>	49	2.0
488	<a href="#">Serhiy Taruta</a>	52	2.0
799	<a href="#">Henadiy Boholyubov</a>	45	1.2
799	<a href="#">Ihor Kolomoyskyy</a>	-	1.2



### Romania

840	<a href="#">Ion Tiriac</a>	67	1.1
-----	----------------------------	----	-----



### Poland

№	Name	Age	(\$ BIL)
407	<a href="#">Michal Solowow</a>	44	2.3
488	<a href="#">Leszek Czarnecki</a>	45	2.0
557	<a href="#">Roman Karkosik</a>	56	1.8
664	<a href="#">Zygmunt Solorz-Zak</a>	50	1.5
799	<a href="#">Jan Weichert</a>	57	1.2



### Kazakhstan

458	<a href="#">Timur Kulibaev</a>	40	2.1
458	<a href="#">Dinara Kulibaeva</a>	39	2.1
538	<a href="#">Alijan Ibragimov</a>	53	1.9

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

SOURCE:



# UKRAINE'S TOP 10 INSPIRERS

## 10 КОМПАНІЙ УКРАЇНИ, ЩО НАДИХАЮТЬ



1 UMC



6 IUD



2 Kyivstar



7 Obolon



3 Coca-Cola



8 Mariupol Ilyich steel mill



4 Nemiroff



9 Soyuz-Viktan



5 Khortitsa



10 McDonalds

### Industries (top 100)

Food industry – 18%

Retail – 15%

Alcoholic products – 5%

Metallurgy – 9%

Machinery – 9%

Telecommunications -8%

### Criteria:

Team professionalism

Marketing efficiency

Innovativeness

Social Responsibility

Publicity and Transparency

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

SOURCE:



September 26, 2007

# REPUTATION HITS AND MISSES

## УСПІХИ ТА ПРОВАЛИ В УПРАВЛІННІ КОРПОРАТИВНОЮ РЕПУТАЦІЄЮ

---

- **Hits:**

### Успіхи

- TAS Bank – CEO successful & will gain another \$ 250 mln over 3 year period
- SBK – from bankruptcy to market leadership

- **Misses:**

### Провали

- Telecom CEO Quipp drops market price
- “To buy and Austrian bank, Ukrainians should have a reputable image”
- Moody’s lowers corporate rating due to covenant irregularities

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

# REPUTATION РЕПУТАЦІЯ

---

**“If you lose dollars for the firm, I will be understanding.  
If you lose reputation for the firm, I will be ruthless.”**

*Warren Buffet  
American Billionaire*

**“Якщо ти втратиш гроші фірми, я тебе зрозумію.  
Якщо ти втратиш добру репутацію, я буду безжалісним.”**

*Уоррен Баффет  
Американський мільярдер*

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

# CORPORATE REPUTATION DEFINED

## ВИЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ РЕПУТАЦІЇ

---

“Corporate reputation is the quality, character and value of a company as judged by others.”

“Корпоративні репутація – це якість, сутність та цінність компанії в очах інших.”

*The PBN Company*

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

# DIMENSIONS OF REPUTATION

## КРИТЕРІЇ ВИМІРУ РЕПУТАЦІЇ

<b>Personal / Особистісні</b>		<b>Corporate / Корпоративні</b>
<b>Gets Things Done</b> Відповідальність	↔	<b>Effective Management</b> Ефективний менеджмент
<b>Good Family Provider</b> Сімейність	↔	<b>Shareholder Value</b> Цінність кожного акціонера
<b>Personal Integrity</b> Свідомість	↔	<b>Business Ethics</b> Ділова етика
<b>Reliable &amp; Fair</b> Надійність та чесність	↔	<b>Good Corporate Governance</b> Надійне корпоративне управління
<b>Creative</b> Креативність	↔	<b>Innovative</b> Іноваційність
<b>Honest &amp; Open</b> Чесність та відкритість	↔	<b>Transparent</b> Відкритість
<b>Committed to Others</b> Відданість іншим	↔	<b>Social Responsibility</b> Соціальна відповідальність
<b>Strong Personal Values</b> Сталі особистісні цінності	↔	<b>Strong Corporate Values</b> Сталі корпоративні цінності
<b>Personal Leadership</b> Персональне лідерство	↔	<b>Industry Leadership</b> Лідерство у своїй галузі

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

# FINANCIAL HARDWARE NEEDS REPUTATION SOFTWARE

ФІНАНСИ + РЕПУТАЦІЯ = “ОБЛАДНАННЯ” + “ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ”



- **Financial Performance**  
Фінансова звітність
- **Asset Quality**  
Якість активів
- **Growth Trends**  
Тенденції зростання
- **Track Record**  
Формування звітності
- **Capital Allocation**  
Розміщення капіталу
- **Industry Outlook**  
Ситуація на ринку

- **CEO**  
Генеральний директор
- **Management Team**  
Команда менеджерів
- **Transparency**  
Прозорість
- **Governance**  
Управління
- **Vision**  
Бачення
- **Investor Relations**  
Зв'язки з інвесторами

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

# REPUTATION AND MARKET VALUE: “AMERICA’S 10 MOST ADMIRABLE COMPANIES”

## 10 АМЕРИКАНСЬКИХ КОМПАНІЙ, ЯКІ ВИКЛИКАЮТЬ ЗАХОПЛЕННЯ”

FORTUNE

America’s 10 Most Admired Companies 2004

**WAL\*MART**

**Microsoft**

BERKSHIRE HATHAWAY INC.

*Johnson & Johnson*



**FedEx**

**DELL**

**P&G**

*\*Results from a poll of 10,000 executives, directors and analysts conducted by Fortune Magazine, March 2005*

*\*За результатами опитування 10,000 топ-менеджерів, директорів та аналітиків, проведеного журналом Fortune у березні 2005 року*

*Corporate Reputation Survey Criteria:*

*Критерії оцінки:*

- **Innovation**  
Інноваційність
- **Financial soundness**  
Фінансова стабільність
- **Employee talent**  
Професійність працівників
- **Quality of management**  
Якість менеджменту
- **Use of corporate assets**  
Використання корпоративних активів
- **Long-term investment**  
Довготривалі інвестиції
- **Social responsibility**  
Корпоративна соціальна відповідальність
- **Quality of products/services**  
Якість продукції/послуг

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.

**PBN**

THE PBN COMPANY

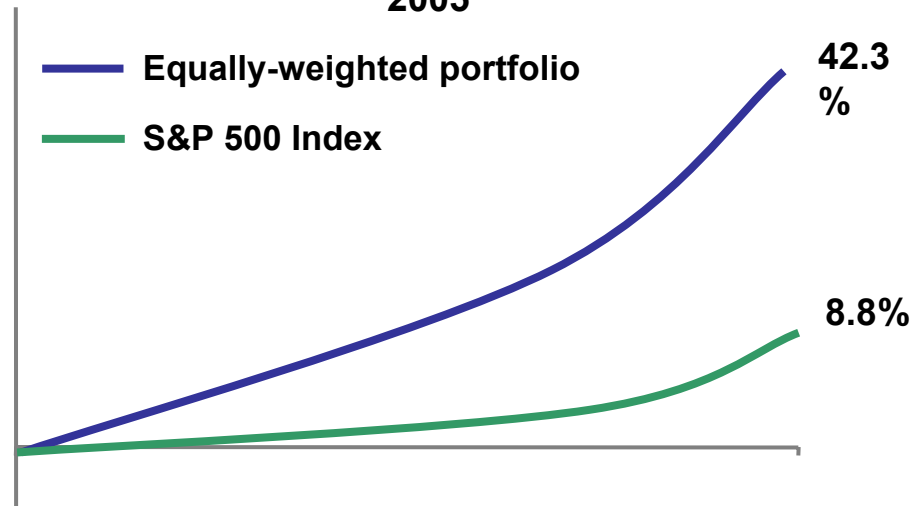
# MOST ADMIRED COMPANIES VS. S&P 500

## Five-Year Total Return Analysis

2001

2004

**“America’s 10 Most Admired Companies”  
2005**



*\*Source: Fortune Magazine and Bloomberg*

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

# WHY REPUTATION MATTERS: ACCESS

## ЧОМУ РЕПУТАЦІЯ МАЄ ЗНАЧЕННЯ: ДОСТУП

---

- **Capital Markets** / Ринки капіталу
- **Analysts** / Аналітики
- **Investors** / Інвестори
- **Business Partners** / Бізнес-партнери
- **Government Decision Makers** / Урядовці
- **Retailers & Customers** / Продавці й покупці
- **Professional Talent** / Професіонали
- **Media** / ЗМІ

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

# WHY REPUTATION MATTERS: ECONOMIC VALUE

## ЧОМУ РЕПУТАЦІЯ МАЄ ЗНАЧЕННЯ: ЦІНА РЕПУТАЦІЇ

### Key Advantages

#### Переваги

- **Professional Financial Management**  
Професійний фінансовий менеджмент
- **High Return on Invested Capital**  
Високі прибутки від вкладеного капіталу
- **Growth Opportunities**  
Розширення можливостей
- **Sound Corporate Governance**  
Стабільне корпоративне управління
- **Building Reputations in International Markets**  
Створення репутації компанії на міжнародних ринках
- **Incentives to Distribute Returns to Shareholders**  
Здійснення виплат дивідендів акціонерам

### Companies Needing Overhaul

#### Відзнаки недолугого управління репутацією

- **Management Unfriendly/Closed to Investors**  
Закритий / Негативно налаштований менеджмент
- **Poor/Erratic Corporate Governance**  
Недостатнє / Невірне корпоративне управління
- **Focus on Production Growth (“Empire-Builders”)**  
Акцент на зростанні виробництва (Компанії - Імперії)
- **Poor Financial Management**  
Поганий фінансовий менеджмент
- **Company Agenda Different from Minority Shareholders’**  
Ігнорування інтересів міноритарних акціонерів

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

Source: “Unfulfilled Promises”

Brunswick UBS, May 2003

# POOR REPUTATION COST MONEY!

## ПОГАНА РЕПУТАЦІЯ КОШТУЄ ГРОШЕЙ!

- **Opaque operations has a negative affect on company reputations in Russia & Ukraine which is costing billions in lost investment**

Непрозоре управління негативно впливає на репутацію компаній в Росії та Україні і призводять до недоотримання мільярдів доларів інвестицій

- **PWC estimates the following losses: Gazprom \$8.2 b; Lukoil - \$6.5 b; Norilsk Nickel \$5.6 b**

Аналітики “PriceWaterHouse Coopers” оцінюють наступні репутаційні втрати: Газпром - \$8.2 млрд.; Лукойл - \$6.5 млрд.; Норильський Нікель - \$5.6 млрд.

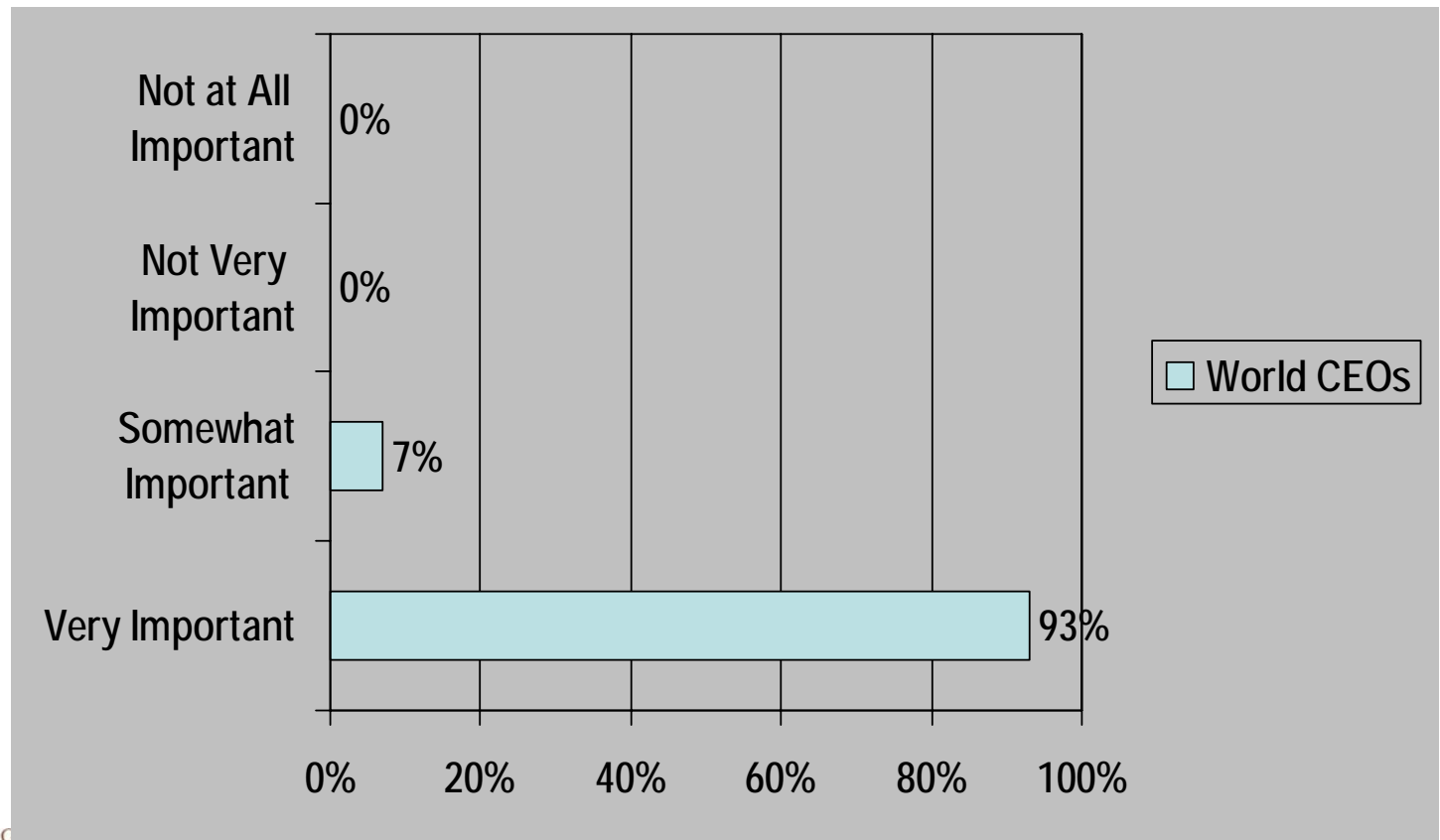
REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

# IMPORTANCE OF CORPORATE REPUTATION: ACHIEVING STRATEGIC BUSINESS GOALS

## ВАЖЛИВІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ РЕПУТАЦІЇ: ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ БІЗНЕС-ЦІЛЕЙ



REGIONAL INSIC



THE PBN COMPANY

Source: Hill &  
Knowlton

2006



# ADVICE TO UKRAINIAN CEOs

## ПОРАДИ КЕРІВНИКАМ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

---

- **Reputations are earned, not bought.**

Репутація заробляється, а не купується

- **Deal-driven or crisis-driven focus on reputation is costly & ineffective.**

Дбати про репутацію лише від випадку до випадку чи в стані кризи – дорого й неефективно

- **Be as professional about managing your reputation as managing cash flow, growth and profits.**

Будьте настільки ж професійними, управляючи своєю репутацією, як і при управлінні грошовими потоками, зростанням та прибутками

- **The CEO's good reputation is essential to the company's good reputation.**

Хороша репутація генерального директора є необхідною для хорошої репутації фірми

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

# REPUTATION ABROAD BEGINS AT HOME

## МІЖНАРОДНА РЕПУТАЦІЯ ПОЧИНАЄТЬСЯ ВДОМА

---

- **International News Media**  
Міжнародні ЗМІ
- **Analysts**  
Аналітики
- **Investment Bankers & Investment Funds**  
Інвестиційні банки та інвестиційні фонди
- **Western Business Associations**  
Західні бізнес-асоціації
- **EBRD, IFC, et al**  
ЄБРР, МФК та ін.
- **International Investors on the Ground**  
Міжнародні інвестори, присутні в Україні

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

# MANAGING CORPORATE REPUTATION: REQUIREMENTS

## УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ РЕПУТАЦІЄЮ: ВИМОГИ

---

- **CEO Driven**  
Управління з боку генерального директора
- **Corporate-Wide Cultural Revolution**  
Культурна революція в межах всієї корпорації
- **Clear Values & Strategy**  
Чіткі цінності й стратегія
- **Consistent Messages at Home & Abroad**  
Узгоджені повідомлення всередині країни та за її межами
- **Investment of Time & Resources**  
Інвестування часу та ресурсів
- **Unvarnished Assessment of Reputation**  
Об'єктивна оцінка репутації

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

# MANAGING KEY AUDIENCES

## УПРАВЛІННЯ КЛЮЧОВИМИ АУДИТОРІЯМИ

---

### Advertising & Marketing – Customers, Partners & Competitors

Реклама та Маркетинг – Споживачі, Партнери, Конкуренти

### HR – Employees

HR - Робітники

### PR – Media, Industry, Community

PR – Мас-Медіа, Галузь, Суспільство

### IR – Investors, Bankers

IR – Інвестори, Банкіри

### GR – Government, Regulators

GR – Влада, Регуляторні органи

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

# COMMUNICATE VALUE ДОНЕСЕННЯ ЦІННОСТЕЙ КОМПАНІЇ

- **Choose value by segmenting, focusing and positioning**

Оберіть цінності, які ви хочете донести, шляхом сегментування, фокусування та позиціонування

- **Secure value by 4 Ps**

Захистіть цінність “чотирма П”

- **Communicate value through management and employees to customers, media, markets and competitors**

Доносьте цінність через керівників та робітників до споживачів, мас-медіа, ринків та конкурентів

Kotler's Value-Added Chain

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

# CEO REPUTATION

## РЕПУТАЦІЯ КЕРІВНИКА КОМПАНІЇ

---

**“Regard your good name as the richest jewel you possess. The way to gain a good reputation is to endeavor to be what you desire to appear.”**

**Socrates  
469BC-399BC**

**“Стався до свого доброго імені як до найціннішого скарбу, яким володієш. Для того, щоб здобути хорошу репутацію, намагайся бути таким, яким ти хочеш здаватися.”**

**Сократ  
469-399 рр. до н.е.**

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

# UKRAINE'S REPUTATION LEADERS

## ЛІДЕРИ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ В УКРАЇНІ

---

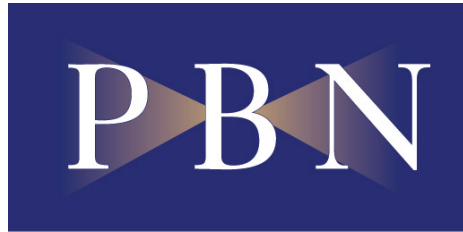
- Donbass Fuel&Energy Company (DTEK)
- Ferrexpo AG
- GlaxoSmithKline
- Horizon Capital
- Mittal Steel Kryvyi Rih
- Philip Morris Ukraine
- Renaissance Capital
- Sony Ericsson
- Sun Interbrew
- Ukrainian Mobile Communications (UMC)
- XXI Century

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY

# YOUR STRATEGIC COMMUNICATIONS PARTNER



The PBN Company

**3 Sportyvna Ploshcha**

**2<sup>nd</sup> entrance, 8<sup>th</sup> floor**

**Kyiv, Ukraine 01023**

**Tel: +38.044.270.72.40**

**Fax: +38.044.270.72.41**

**[www.pbnco.com](http://www.pbnco.com)**

**Moscow • London • Washington, DC • Kyiv • Riga**

REGIONAL INSIGHT. GLOBAL IMPACT.



THE PBN COMPANY