Вызовы 2021

Какие факторы будут влиять на репутацию российских компаний в 2021 году? Помимо бизнес-результатов, конъюнктуры рынков, воздействий политических решений будет возрастать доля факторов, связанных с созданием дополнительной стоимости за счет символического капитала — качества взаимодействия с социальной средой и качества внутренних процессов. Наступивший год усилит и акцентирует моменты, проявившиеся в драматичном 2021-м.

УСИЛИВАЮЩИЕСЯ ФАКТОРЫ

СОЦИАЛЬНАЯ МОБИЛЬНОСТЬ

От бизнеса будут ждать социальной политики, направленной на снижение последствий пандемии и экономического кризиса — в отношении персонала, регионов присутствия и социально чувствительных рынков. Думская кампания направит политическую риторику в сторону отраслей, наиболее тесно связанных с повседневными запросами населения (продовольствие, фарма, ЖКХ). При этом бизнес будет вынужден продолжать политику сокращения затрат. Выиграют те, кто покажет достаточную гибкость и социальную маневренность, отвечая двум противоположным запросам через выбор наиболее точных программ.

Опыт 2020 года также учит, что государство будет нервно относиться к конфликтам между бизнесом и общественными структурами, не стремясь поддерживать капитал в этих коллизиях. Поэтому крайне важен будет постоянный мониторинг социальных реакций на принимаемые решения, в том числе инвестиционные.

ESG ИДЕОЛОГИЯ

В отличие от западных практик, где политика ESG (Environmental, Social, Governance) начинает достаточно глубоко влиять на бизнес-процессы, в том числе, как фактор

ограничения коммерческих интересов, в России она слабо связана с корневым бизнесом. Отсюда – частые упреки в «витринном» характере политики, заместившей уже выходящее из моды КСО. Вопрос в том, пойдет ли бизнес в эту область дальше, готов ли он будет всерьез учитывать базовые принципы устойчивого развития при принятии коммерческих решений. От этого будет зависеть, останется ли политика на уровне упаковки и разрозненных программ или будет вести с серьезной трансформации всей корпоративной политики. Кроме того, бизнес ждет самая трудная часть этой триады, связанная с внутренней перестройкой – корпоративное управление (Government) – децентрализация, построение гибких партнерств, diversity.

БРЕНД-АКТИВИЗМ

Одновременно с медленной ценностной трансформацией бизнеса уже более отчетливо проявляется встречный тренд – формирование сообществ, которые вырабатывают собственные ценностные подходы, в том числе, и по отношению к коммерческим брендам. Иными словами, любые действия в отношении бизнеса, от акта покупки до устройства на работу, становятся моментном ценностного выбора. Поэтому люди и сообщества ожидают, что бренды не только начнут выражать поддержку тем или иным ценностям, но и станут действовать в соответствии с ними.

В России процесс общественного давления пока сдерживается узким рынком труда и неразвитостью низовых общественных форм. Однако его усиление – вопрос времени. Вначале с ним столкнутся (уже сталкиваются) компании B2C сегмента, но затем и другие сектора. В активе у таких сообществ целый ряд инструментов – медиа-травля (там, где медиа ресурсы доступны), волны обсуждений в социальных сетях, коллективные акции прямого действия.

ФАКТОР СРЕДЫ

При оценке репутации компаний все большее значение будут приобретать не показатели, которые принято называть базовыми,

– масштаб, доля на рынке, объем финансовых потоков, а качество корпоративной среды – уровня команд и внутренних взаимодействий, ценностных платформ. Иными словами, на компании все чаще начинают смотреть с точки зрения прогрессивности ее менеджмента. Архаичные модели управления вызывают иронию наблюдателей и ужас партнеров. Однако навыки демонстрировать корпоративную среду, даже при ее высоком качестве, даются сложно: коммуникационные практики, как правило, нацелены на объектный подход, привязаны к конкретным поводам. Но среда – не объект, который можно показать на форуме или в рекламном буклете. Здесь нужны другие подходы, в том числе.

БЕНЕФИЦИАРЫ КРИЗИСА

Эпидемический кризис вызвал активную дискуссию относительно перестройки управленческих моделей, дистанционных инструментов, изменения функциональных связей внутри компаний. И хотя тезис «мир не будет прежним» уже лишился романтичного флера, он продолжает делить корпоративную среду на два типа. Будут как компании, которые извлекут из кризиса максимальную пользу (и смогут это продемонстрировать), так и те, кто предпочтет вернуться к слегка модифицированным докризисным моделям. Возникнет понятие «бенефициары кризиса» – компании, которые смогли компенсировать потери перестройкой своей бизнес-модели. Ярче всего здесь проявится готовность бизнеса и владельцев к сущностным изменениям или – к риторической имитации.

КУЛЬТ ЭКОСИСТЕМ

Понятие экосистемы, появившись в цифровых компаниях, за последнее время расширило свой ареал. Под ним стали понимать новый тип отношений в бизнесе, уход от привычных моделей «заказчик-подрядчик», «большие задают правила игры», «альфа лидер» в пользу построения более гибких, открытых партнерских моделей между различными игроками рынка. Умение создать вокруг себя среду, в которой смогут жить разные формы бизнеса,

дополняя и усиливая друг друга, станет сильным преимуществом отдельных компаний. Но речь не только о взаимоотношении крупного бизнеса с малым. В 2020 произошел срыв ряда крупных сделок, участниками которых выступали масштабные игроки. Этот опыт показал, что жесткий характер экспансии, который раньше ценился как проявление корпоративной воли, становится барьером для дальнейшего роста.

КСЕНИЯ ТРИФОНОВА, вице-президент РАСО:

«2020-й ускорил многие большие тренды в наступившем году мы продолжим наблюдать удивительные метаморфозы. Благодаря пандемии человечество вступило в эпоху изменений, которые коснутся всего: от семейных отношений до устройства идеальной работы и карьеры; от критериев успеха до отношения к вопросам окружающей среды и климата. Всё это потребует от компаний, организаций и госструктур поиска иных тем и паттернов для публичного взаимодействия со своими аудиториями, и это всё повлечет за собой новую порцию изменений в продуктах, услугах, оргструктурах.

В менеджменте уже сложились практики управления изменениями, и важную (пожалуй даже ключевую) роль в этом процессе играют коммуникации: через них эти изменения можно «проговорить» со всеми аудиториями, сформулировать ожидаемые результаты, донести видение до всех участников и сохранить их мотивацию дойти до конца.

Столкнувшись с таким объёмом необходимых изменений и невероятной их скоростью, всем нам придется обновить наши представления о важности публичного диалога, публичной же репутации и публичной же позиции. И это тот удивительный момент, когда коммуникации могут наконец-то перестать быть сервисной функцией, следующей вслед за задачами маркетинга, продаж, развития бизнеса: в текущем контексте изменения диктуются извне, а функция коммуникаций – одна из

чувствительных внешних мембран, способная показывать разрывы между внутренним и внешним контекстом жизни структуры».

СУПЕРЛИГА РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

В ряде отраслей появились компании-трендсеттеры, которые задают корпоративную моду. Члены этого условного клуба, выиграв репутационную конкуренцию в своей отрасли, стремятся к более широкому признанию, сравнивают себя с лидерами из других отраслей. На эти компании принято не просто смотреть, а вожделеть и восхищаться. И хотя внутри них есть масса н7евидимых миру проблем, они составляют клуб корпоративной элиты.

В данном выпуске конкретные бренды мы называть не будем. Но вхождение в «клуб» или приближение к нему может стать одним из репутационных ориентиров. Символический капитал бренда-лидера имеет и прагматический смысл — позволяет конвертировать «модность» в HR-привлекательность, позитивно влияет на капитализацию публичных компаний, повышает GR-возможности, укрепляет корпоративную солидарность и мотивирует персонал.

Чтобы войти в пул трендсеттеров компании мало быть эффективной в своем бизнесе. От нее требуется идея будущего, новая ценность. На первый план выходят качественные характеристики: создание новых способов удовлетворение потребностей, инновационных продуктов, влияние на окружающую среду, поддержка общественных трендов, качество корпоративной среды. Есть тенденция к более высокой оценке цифровых компаний или компаний традиционных секторов, проходящих через активную трансформацию.

СНИЖАЮЩИЕСЯ ФАКТОРЫ

DIGITAL ФОБИЯ

Цифровизация стала одновременно и бенефициаром пандемии, и одной из ее жертв. С одной стороны, цифровой бизнес получил импульс для развития, резкий рост проникновения даже в консервативные аудитории. С другой, в общественной среде возникло ощущение передозировки, недоверие и страх перед этой сферой. Некоторые особенности дистанционки, сбор данных, их утечки и тотальный контроль за людьми охладили жар былых восторгов. Усилила скепсис американская история — уже отчетливый переход цифровых платформ в субъектную область политического действия. Как будет восстанавливать доверие и благорасположение людей? Здесь — серьезный вызов для всех игроков цифровой индустрии.

Вместе с тем демонстрация цифрового перехода будет оставаться важным фактором репутационного анализа — особенно в тех отраслях, которые изначально были на верхних уровнях цифровой воронки, например, в индустриальном секторе.

БЛИЗОСТЬ К ГОСУДАРСТВУ

Традиционно в России близость частной компании и ее акционеров к политическому истеблишменту считается поддерживающим фактором. Такое положение сохраняется и до сих пор, однако нельзя сказать, что оно удерживает прежний уровень репутационной поддержки. Дело не только в санкционных рисках. Меняется сама внутренняя среда — общество постепенно становится более автономным, дистантным по отношению к государству, более критичным по отношению к административному ресурсу. Быть супер-лоббистом выгодно, но уже не модно. И хотя отвязать крупный бизнес от государства в России невозможно, важное значение будет иметь качество их взаимодействия — насколько удается поддерживать образ fair play в ситуации дефицита ресурсов.

ЭФФЕКТ МАСШТАБА

Как уже отмечалось выше, снижается магическое воздействие масштаба компании, когда причастность крупному бренду становилось фактором персонального успеха. Все больший интерес вызывают другие характеристики – современность, инновационность, культура, технологичность. Для значительного слоя профессионалов работа в крупных финансовых или индустриальных структурах уже не выглядит безусловно привлекательней амбициозного стартапа или набирающей скорость технологической «газели». Рынок труда все заметней делится на два типа – поиск стабильности (здесь крупные бренды обладают очевидным преимуществом) и стремление к развитию (здесь преимущества становятся все более относительными).

Репутационная динамика бизнеса. Вызовы 2021. Выпуск 5

Материал подготовлен: *Марией Макушевой, Сергеем Скрипниковым, Алексеем Фирсовым*

Экспертный совет выпуска: *Наталья Белякова, Влад Вершинин, Александра Галицкая,*
Юля Грязнова, Ирина Есипова, Елена Кохановская, Вадим Ковалев, Мария Макушева,
Кермен Манджиева, Игорь Минтусов, Евгений Минченко, Олег Муковозов, Мария Никитина,
Олег Полетаев, Евгений Потапов, Сергей Скрипников, Андрей Стась, Ксения Трифонова, Алексей Фирсов, Владислав Шулаев
Владислав Шулаев