Бизнес в поисках идентичности

Скачать PDF	Читать на Ipad

Тренд на осмысление себя в новом рыночном контексте и работа по перенастройке образа на новые аудитории проявились и в прошедшую неделю. Ключевые вопросы, которые возникают в таких ситуациях:

> Каков оптимальный баланс между уже сложившимся, «ядерным» образом и новыми решениями, где граница, до которой образ можно менять, не потеряв идентичности?
>
> Что делать в случае конфликта двух образов?
>
> Как привлечь новые аудитории, не оттолкнув старые?

Под динамикой репутации мы понимаем рост или снижение символического капитала, который участники рынка могут конвертировать в разнообразные ресурсы, легче достигать своих целей во взаимодействии с властью, инвесторами, клиентами, обществом в целом. Также динамика репутации касается качественного изменения образа компании – новых ассоциаций с ее брендом, аспектов восприятия.

О МЕТОДИКЕ

Отбор кейсов проводится редакционной группой проекта на основе

резонанса и экспертной оценки влияния события на публичный образ компании. Верификация выводов происходит на основе их обсуждения с членами Экспертного совета проекта, в который входят 15 специалистов в области управления репутацией и социологии.

Все события получают экспертную оценку влияния на корпоративную репутацию по шкале, представленной ниже:

НЕГАТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ			НЕОДНОЗНАЧНОЕ ВЛИЯНИЕ	ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ		
Драматичное	Существенное	Сдержанное		Умеренное	Существенное	Мощное

ПОЗИТИВНАЯ ЗОНА

«ЛЕНТА»: НОВАЯ СТРАТЕГИЯ СЕТИ

Решение компании изменить структуру бизнеса и перейти от стратегии гипермаркета к стратегии компактного магазина у дома имеет рыночные основания. Гипермаркет как тип торговой инфраструктуры выглядел устаревшим уже несколько лет назад. Миссия крупной закупки перешла в онлайн, востребованными остаются места для ежедневных небольших покупок и для эмоционального шопинга.

«Лента», в прошлом — трендсеттер развития гипермаркетов в России, — пошла на коренное изменение своего бизнеса. Такой апгрейд показывает, что новый собственник сети Алексей Мордашов проявил рыночную гибкость, не побоялся оказаться в позиции догоняющего, отказавшись от изжитой модели.

Попутно происходит и апгрейд образа самого Мордашова. Он пока еще воспринимается в качестве металлурга, но можно ожидать, что уже через несколько лет на уровне персонального бренда станет многопрофильным инвестором (подобная метаморфоза в свое время произошла с «нефтяником» Абрамовичем). Вероятно, изменится и восприятие Ленты: персональный образ собственника и его история почти всегда влияют на образ компании.

УСИЛЕНИЕ РОСТЕХА
КОНЕЦ ЭПОХИ КОНКУРЕНЦИИ АВИАЦИОННЫХ КБ

Основной российский чеболь продолжает усиливать свой основной бренд. Холдинг объединит разрозненные авиационные бренды в одной корпоративной и офисной структуре. Компании «МиГ» и «Сухой» перестанут существовать как отдельные юрлица, а входящий в «Ростех» субхолдинг ОАК будет фактически преобразован в «Корпоративный центр самолетостроения», который в перспективе может вобрать в себя и другие авиационные бренды (Ил, Туполев). Бренды, как заявлено, не исчезнут, конструкторов тоже обещают уберечь, а вот несколько тысяч клерков и менеджеров, скорее всего, пойдут под нож. Совет директоров новой структуры возглавит лично Чемезов.

Реорганизация фактически завершает великую эпоху конкуренции российских авиационных КБ, давшую рынку как ряд плюсов, так и минусов. Однако в современной ситуации отраслевой феодализм на основе 5-ти КБ стал, скорее, отрицательным фактором, особенно в ситуации глобальной конкуренции. Подобная интеграция могла бы стать сильным внутренним шоком для многочисленных дочек. При выстраивании общей структуры неизбежны потери, конфликт «орговиков» с держателями процессов. Отчасти ситуацию спасло то, что принятый вариант реорганизации оказался более мягким, чем реформа, предложенная ранее Председателем совета директоров ОАКа Анатолием Сердюковым, предполагающая гораздо более жесткий темп и характер изменений.

… И ПОБЕДА НА РЫНКЕ ВАКЦИН

Показателем дальнейшего усиления «Ростеха» стал явно лоббистский передел рынка поставок вакцин «Спутник V». До последнего момента поставками вакцины занималась входящее в экосистему «Сбера» компания «Иммунотехнологии», теперь эта функция перешла к дочке РТ «Нацимбио». Версиями типа борьбы титанов Грефа и Чемезова этот передел рынка обрасти не успел, но и странность очевидна: распоряжение правительства о наделении полномочиями структуры «Сбера» было подписано совсем недавно – в последнем квартале 2020 года. Впрочем, для Ростеха шаг уже традиционный – нерыночный маневр с перехватом той или иной задачи «государственной» важности. Возможно, на решение

повлияли низкие темпы вакцинации в стране: при отсутствии дефицита в самом препарате доля вакцинированного населения в стране составляет 3,7% (на 19.03) при 22,3% в США, 38% в Великобритании, примерно 8-ми в Германии и Франции.

НЕЙТРАЛЬНАЯ ЗОНА

СИБУР: ЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА С ЭКОЛОГИЧЕСКИМИ РИСКАМИ

Пожар на подводном трубопроводе дочки СИБУРа через Обь прошел не слишком заметно для внешней аудитории, хотя мог бы вызвать сильную информационную волну; тем более, что «Ростехнадзор» в своих ранних заявлениях ставил под сомнение уверенность компании в минимальном экологическом ущербе.

Дело не только в том, что инцидент произошел в выходные (привязки к календарю часто преувеличиваются). На репутацию СИБУРа сработало несколько моментов: оперативная реакция, которая почти не отставала от комментариев «Росприроднадзора»; а после того, как в трактовках структур возникли противоречия, PR-службы скоординировались, поэтому в общественном поле не возникло ощущения информационного конфликта. Удачным кажется и еще одно решение: СИБУР успел в первые дни после аварии организовать независимую экспертизу за счет привлечения ученых-экологов и сфокусировался на деталях восстановительных работ. Запрос на позицию третьей стороны, которая не является прямым интересантом и не связана исходными предпосылками вины или невиновности, всегда возникает в таких случаях.

В итоге мы увидели довольно спокойную реакцию в медийном пространстве, за исключением телеграм-канала «Газ Батюшка», занявшего резко критическую позицию.

НЕГАТИВНАЯ ЗОНА

«АЛЬФА БАНК» И МОРГЕНШТЕРН

Мы продолжаем оценивать включение рэпера Моргенштерна в структуру бренда банка (и заодно его вхождение в штат как

руководителя направления по работе с молодежью) как отрицательный кейс, даже если маркетинг банка приводит данные о росте клиентской базы. Тактический успех не отменяет стратегического риска, надлома сложившегося репутационного каркаса. Трещина может показаться практически незаметной, легкой царапиной на стекле айфона. Однако в условиях серьезной конкуренции и формирования банковских экосистем она, скорее, ведет к репутационных потерям.

В бизнесе возможен эффект «маркетингового упрямства», когда, выбрав определенную стратегию, менеджмент теряет чуткость к проблемам, считает критиков «олдскульными идиотами», а свой выбор обосновывает абстрактными тезисами «мы знаем нашу молодежь». При этом «молодежь» как единая группа с набором ценностей и моделей поведения не существует в реальности. Люди в возрасте 14-35 лет настолько же неоднородны, насколько неоднородно остальное общество. Формируется парадокс: стратегия по привлечению молодежи внутренне противоречит новым ценностям и этическим требованиям, носителями которых выступает само молодое поколение.

КЕЙС

Ролик “за 10 лямов” посмотрели уже свыше 20 млн раз, а ФАС может выставить «Альфа-Банку» штраф за него в жалкие 500 тысяч рублей. У юристов сложилось ощущение, что нарушения закона в ролике допущены намеренно, чтобы спровоцировать ФАС и усилить тем самым волну первичного хайпа. Служба предсказуемо отреагировала: полураздетые модели не похожи на сотрудниц банка, запрещенный алкоголь в кадре, наконец, “прокатка” карты меж грудей унижает женщин. Но банк дерзко продолжает развивать линию эпатажа: если ролик привлек двадцать пять тысяч новых клиентов, то у репера Моргенштерна как у нового менеджера банка задача привлечь еще не менее ста. В своем интервью Ирине Шихман Петр Авен говорит, что для них важна не столько репутация, сколько цифры по новым клиентам. Если предположить, что стоимость

привлечения клиента (customer acquisition cost) для Альфы хотя бы 3-5 тыс., то на привлечение ста тысяч им потребовались бы 300-500 млн. Хайп на Моргенштерне определенно выходит дешевле. Но для достижения целевого эффекта реперу приходится повышать ставки, принося в жертву репутацию банка: одновременно с назначением он запускает новый челлендж, где девушкам и женщинам предложено рассказать о том, как они «насосали» на что-либо. Теперь инструментом хайпа выступает прямой вызов обществу — откровенная сексуальная объективация женщины, которую уже не назовешь случайной.

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

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