

Эркин Джаманбаев

Корпоративная Культура и ее обратная сторона Брендинг

**Концепции, значения и алгоритмы
для вашего бизнеса**

Записки бизнес консультанта



Центр Тренинга и Консалтинга

Erkin Dzhamanbaev

Corporate Culture & it's reverse side

Branding

**Concepts, meanings and algorithms
For your business**

Business Consultant's think pieces

The Center for Training & Consultancy

Аннотация

В книге рассматриваются наиболее важные аспекты организационной устойчивости и успеха с точки зрения современных парадигм менеджмента. Рассматривает ключевые вопросы корпоративной культуры и брендинга, представляя идею неразрывности этих двух явлений.

Материал книги создан на основании личного опыта автора и опыта консультантов консалтинговой компании в области управления: Центра Тренинга и Консалтинга. Офисы компании и ее опыт базируются на работе с ведущими компаниями Кыргызстана, ряда компаний Казахстана и России.

Использован материал, приобретенный во время стажировок и встреч с партнерами и старшими консультантами консалтинговых агентств Hay Group International, AT Kearney, Boer & Croon, Advisory for Organizational Work.

Книга рекомендована для руководителей компаний стремящихся к прочному и безоговорочному лидерству на рынке, ищущих и находящих решения для развития.

Будет полезна студентам и преподавателям программ МБА, практикующим консультантам и тренерам и всем тем, кто не останавливается на пути к успеху.

СОДЕРЖАНИЕ:

ОТ АВТОРА	7
1. ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА	13
Несколько определений корпоративной культуры.....	14
2. УРОВНИ и СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.....	20
Декларируемая и реальная культура.....	24
СИМВОЛ	26
Легенда	28
Герои компаний	29
Невизуальный уровень.....	35
Ценности	35
Миссия.....	36
Нормы.....	37
4. ФУНКЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	39
5. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	44
Четыре ключевых фактора формирования корпоративной культуры организации.....	46
Методы поддержания корпоративной культуры	55
Аспекты внешней адаптации и выживания корпоративной культуры.....	56
Аспекты внутренней интеграции.....	57
Влияние организационной культуры на эффективность организации	58
Особенности культуры превосходной компании.....	59
6. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ.....	61
Создание системы корпоративных ценностей	63
Рекомендации по повышению эффективности управления.....	65
6. ТИПЫ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР	68
Функциональная Культура «В поисках надежности»	69
Процессинговая Культура «Все внимание – Клиенту!»	71
Синхронизируемая Культура «Рост Шаг за Шагом»	73
Сетевая Культура «Виртуальная реальность»	75
8. ДИАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ	79
Параметры Корпоративной культуры.....	80
Описание рекомендуемых этапов по диагностике Корпоративной культуры	83
Признаки сильной и слабой корпоративных культур.....	85
Общая Диагностика	89
Разработка идеологии	90
Первая фаза внедрения	91

Разработка и внедрение системы мониторинга	
Корпоративной Культуры	92
Обучение топ и линейных менеджеров	93
БРЕНДИНГ	95
1. СОСТАВЛЯЮЩИЕ БРЕНДА	104
Глубинный уровень	106
2. ЗАДАЧИ БРЕНДА	107
Бизнес Цель бренда	110
Доходность бренда	111
Как сделать бренд доходным?	113
Бренды и верность Покупателей	115
3. ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ БРЕНДА	116
Процесс построения доктрины стратегии бренда	120
Шаг 1. Оценка бренда	120
Шаг 2. Обещание бренда	121
Шаг 3. Проект бренда	124
Шаг 4. Культуризация бренда	124
Шаг 5. Продвижение бренда	125
4. О МОДЕЛЯХ СОЗДАНИЯ БРЕНДА	132
Модель F.R.E.D.	132
Модель D.R.E.A.M.	134
5. УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ	135
Организационное лидерство	138
Рыночное лидерство	139
Идеологическое лидерство	140
6. СЕМЬ «Р» МАРКЕТИНГА (ЗНАЧИМЫЕ ДЛЯ БРЕНДИНГА):	142
Цена	142
Товар	143
Продвижение	143
Место	144
Люди	144
Процесс	144
Физические доказательства	145
7. КОНФИГУРАЦИЯ БРЕНДА: СТРУКТУРИРОВАНИЕ БРЕНДА И	
ОРГАНИЗАЦИИ	145
1. Корпоративный тип бренда. (Бренд-зонтик)	145
2. Подтверждённый тип бренда	147
3. Брендový бизнес	148
8. БРЕНДИНГ ПО ОТРАСЛЯМ	150
1. Сервисный брендинг	150
2. Брендинг в Рознице	151

3. Брендинг B2B	156
10 заповедей брендинга.....	158
Создайте стиль бренда	159
Сформулируйте потребительские ценности бренда	160
Сформулируйте позиционирование бренда.....	162
Стремитесь к совершенству рекламы бренда	165
Соблюдайте постоянство	167
Соблюдайте синергию архитектуры бренда	169
Концентрируйте силу бренда	170
Изучайте свой бренд.....	171
Управляйте брендом.....	173
Инвестируйте в развитие БРЕНДА.....	175
9. МИФЫ И ПРАВДА О БРЕНД-МЕНЕДЖЕРАХ.....	176
11. ЦЕННОСТЬ БРЕНДА.....	185
Ценность бренда	185
Оценка бренда.....	186
12. НЕМНОГО О ДЕ-БРЕНДИРОВАНИИ И СУБ-БРЕНДАХ.....	188
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	200
1. Этический кодекс консультанта Центра Тренинга и Консалтинга	200
2. ЧТО еще Вы можете сделать для успеха компании.....	206
Некоторые элементы единой корпоративной культуры.....	207
3. Инструменты.....	209
3.1. Ваше Брендовое Мышление.....	209
3.2. Проверка Качества Сервиса	211
3.3. Оценка Прогресса Бренда.....	213
3.4. Детализированный план работы над стратегией бренда	214
3.5. Пример структуры отчёта по оценке бренда.....	217
3.6. Анкета для исследований «Обещание бренда»	224
3.7. Принципы бренда – самопроверка.....	228
ЦЕНТР ТРЕНИНГА И КОНСАЛТИНГА.....	230
А. Консалтинг в области:	230
Б. Школа Практического Менеджера, подразделение компании.	230
В. Центр Оценки Персонала, подразделение компании.	230
Офисы Центра Тренинга и Консалтинга:.....	231
В Кыргызской Республике:	231
В Республике Казахстан:.....	231
ОБ АВТОРЕ	232

ОТ АВТОРА

В течение нескольких лет нашей консалтинговой деятельности в области управления наши консультанты постоянно сталкиваются с типичными вопросами клиентов.

Ключевым вопросом, касающимся способа создания единого духа, атмосферы в компании охватывающего все подразделения, всех сотрудников и нацеленного на достижение видения и миссии компании.

Когда каждый сотрудник жил бы мечтой компании и чувствовал себя ее неотъемлемой частью. Когда руководителю не нужно было контролировать работу и действия сотрудников, а только поражаться все новым и новым достижениям, захватывающим дух!

Вопрос того, как создать предприятие саморазвивающееся, динамичное, сплоченное и живое, искрометное и необычайно эффективное.

Многочисленные школы менеджмента рассматривают этот вопрос с самых различных точек зрения, и приходят к порой прямо противоположенным мнениям. Однако, практически все они соглашаются с тем, что наиболее эффективные предприятия имеют своеобразное сходство. И сходство это не в степени стандартизации процессов, не в организационной структуре, не в способе разработки стратегии или выработке индикаторов, а в нематериальной сущности бытия коллектива, взаимоотношений, чувств, понимания, стремлений.

Аналогично эзотерическим наукам, рассматривающим сущность человеческого бытия с точки зрения различных материй, можно рассматривать и любую организацию. Вероятно, не зря слова организация и организм имеют одинаковый корень «орган». И аналогично филогенезу и онтогенезу организма существует филогенез и онтогенез организации.

Системное воззрение на жизнедеятельность организации раскрывает ключи к успеху компании и дает исключительный шанс каждому предприятию.

Увы, немногие компании осознают важность этих вещей, а те, кто осознает, не всегда владеет инструментарием реализации успеха компании. Более того, те немногие, кто и осознает и знает, просто не делают требуемых вещей. Аналогично тому, что каждый знает, почему важно сохранять здоровье и заниматься физкультурой для тела и интеллектуальными упражнениями для ума, но продолжает вести нездоровый образ жизни. То же самое происходит и в компаниях.

Более того, значение управления корпоративной культурой возрастает многократно в связи с ее прямой корреляцией с бренд менеджментом, фактически являясь обратной стороной такого явления как бренд.

Построение и управление брендами обречено на провал при упущении из виду этого факта. Брендинг и корпоративная культура, образно говоря, являются электронами и протонами организационной сущности успешной организации.

Данная книга представляет собой материал для размышления и внедрения в компаниях, основана на прикладном опыте компаний в Центральной Азии, опирается на законы философии, принципы формальной логики, гипотезы современных парадигм менеджмента, социальной психологии и других наук изучающих разнообразные аспекты деятельности организации, человека, и общества.

При подготовке книги к изданию были использованы материалы консультантов Центра Тренинга и Консалтинга в части корпоративная культура Юлии Радченко, Ларисы Ковтуновой, а в части брендинг Эрнеста Кадырова и Эрнура Ашиналиева.

Эркинбек Джаманбаев,
г. Бишкек
Январь, 2004 г.

О корпоративной культуре...

Клетка. В ней 5 обезьян. К потолку привязана гроздь бананов. Под ними лестница. Проголодавшись, одна из обезьян подходит к лестнице, с явным намерением достать банан. Как только она касается лестницы, вы открываете кран и из шланга поливаете ВСЕХ обезьян очень холодной водой.

Проходит немного времени. Другая обезьяна пытается полакомиться бананом. Те же действия с вашей стороны. Отключаем воду.

Третья обезьяна, одурев от голода, пытается достать банан, но остальные хватают ее и оттаскивают от лестницы, не желая холодного душа.

Теперь убираем одну обезьяну из клетки и заменяем ее новой обезьяной.

Заметив бананы, она сразу же пытается их достать. К своему ужасу, она видит злые морды остальных обезьян, которые тащат ее прочь от лестницы. После третьей попытки обезьяна понимает, что достать банан ей не удастся.

Убираем из клетки еще одну из первоначальных пяти обезьян, и запускаем туда новенькую.

Заметив бананы, она, в свою очередь, пытается их достать. Как только она подходит к лестнице, все обезьяны дружно ее атакуют. Причем та, которую заменили первой, атакует с наибольшим энтузиазмом.

Постепенно заменяя всех обезьян, вы придете к ситуации, когда в клетке окажутся 5 новых обезьян, которых водой вообще не поливали, но которые не позволят никому достать банан.

Почему?

**ПОТОМУ, ЧТО ЗДЕСЬ
ТАК ЗАВЕДЕНО!**

Базовые положения Корпоративной Культуры

«Не раз путешественники пытались
уйти от камня: то, пятась, то ползком...
Напрасно!
Сила волшебства была непреодолима....»

«Урфин Джюс и его деревянные солдаты.
В плену у черного камня.
А. Волков.

**В этой главе рассматриваются
аксиомы корпоративной культуры,
единогласно принимаемые
различными школами
менеджмента.**

**Рекомендуется прочитать каждый
абзац и предположить, почему
именно эта фраза была признана
аксиомой.**

Изучая корпоративную культуру в различных организациях, исследователи вывели эмпирически ряд гипотез, ряд которых был доказан, а ряд признан аксиомами. Вы можете соглашаться или не соглашаться с ними, но в любом случае вы должны их знать и опираться на них при диагностике корпоративной культуры, программах организационного изменения или организационного развития.

- Каждая организация, преодолевая трудности внешней адаптации и внутренней интеграции, приобретает опыт, который становится основой корпоративной культуры - уникальной общей психологии, характеризующей данное сообщество людей.
- Корпоративная культура формируется в процессе совместного преодоления трудностей и шире - совместной деятельности.
- Ядро корпоративной культуры формируется основателями организации и непосредственно связано с их жизненным опытом и мировоззрением.
- Корпоративная культура является естественной средой для людей, работающих в организации. Со временем срабатывает "эффект привыкания", сотрудники перестают замечать "странности", которые очевидны вновь приходящим работникам или посторонним наблюдателям.
- Особенности организации можно лучше понять, обратившись к ее истории (особенно в критические моменты) и личностям руководителей (лидеров).
- Изменение корпоративной культуры - процесс, требующий времени. Чем длительнее, интенсивнее и успешнее был путь развития организации, тем сложнее изменить организационную культуру.
- Организационная культура - фактор, который должен быть обязательно учитываем при планировании нововведений (изменений), и

чаще всего корпоративная культура - фактор
сопротивления изменениям.

**STOP! Надеюсь, вы
внимательно ознакомились с
базовыми положениями?**

1. ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

«Когда Мараны спустились с горы, полководцу с трудом удалось добиться, чтобы армия двигалась рота за ротой, соблюдая строй.

Ряды поминутно расстраивались: то один, то другой воин отбегал в сторону посмотреть на бабочку, птицу или цветок, каких не было у них в долине»

«Огненный бог Марранов».
Счастье – за горами!.
А. Волков.

Данная глава рассматривает различные определения от разных авторов. При знакомстве с различными формулировками одного и того же явления возникает многогранное восприятие его.

Пожалуйста, убедитесь, что мы с вами одинаково интерпретируем этот термин, чтобы далее по тексту у нас с вами не было разночтений.

Итак, что же такое корпоративная культура? Из чего она состоит и как выглядит?

Корпоративная Культура – это система:

- Ценностей, принципов ведения бизнеса (либо организации основной деятельности), определяемых руководством компании;
- Этических норм и официальной политики (особенно по отношению к работникам, акционерам, покупателям, партнерам, бенефициарам и т.п.);
- Традиций организации;
- Межличностных отношений;
- Практики контроля работы персонала;

Являясь материальным воплощением миссии фирмы, корпоративная культура регламентирует (формально и неформально) все формы коммуникации компании – как внутри фирмы, так и направленные вовне.

Крайне важно помнить, что корпоративная культура существует в любой организации - если ее не формируют сознательно, она вырастает стихийно, как сорная трава в заброшенном саду.

Несколько определений корпоративной культуры

«Корпоративная культура - это социальный клей, который помогает удерживать целостность организации за счет создания приемлемых стандартов мышления и поведения». - *Stephen P. Robbins*.

«Корпоративная культура – образец коллективных базовых представлений, обретаемых группой при

разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которой оказывается достаточной для того, чтобы передавать его новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем».

«Ценности, оказывающие влияние на среду, в которой работают люди, называются **корпоративной культурой**». - *Stan Kossen*.

«Корпоративная культура - это система общих убеждений, верований и ценностей, направляющая и поддерживающая организационное поведение». - *David Jaffee*.

«Корпоративная культура - это коллективное программирование мыслей, которое отличает одну организацию от другой». - *Geert Hofstede*.

«Корпоративная культура предприятия - это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими»». Э. Джакус.

«Под корпоративной культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей». Д. Элдридж и А. Кромби

«Чтобы понять, что такое корпоративная культура организации, необходимо рассмотреть методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации».

Д. Олдхэм.

“Корпоративная культура предприятия - это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами”. Н. Лемэтр.

«Корпоративная культура - совокупность основных убеждений - сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, - которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам».

«Корпоративная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий».

Корпоративная культура существует в любой организации - если ее не формируют сознательно, она вырастает стихийно, как сорная трава в заброшенном саду. Нередко стихийная и не осознаваемая корпоративная культура является помехой на пути достижения стратегических целей компании - если Вы не управляете корпоративной культурой, она начинает управлять Вами. Но если корпоративная культура создана в соответствии со стратегией и миссией компании, она становится инструментом для развития и достижения поставленных целей.

Корпоративная культура - это не только фирменная атрибутика и стандарты внешнего вида и поведения сотрудников. Внешние, очевидные для всех проявления корпоративной культуры станут мертвой, сковывающей формой, если не будут подкреплены силой внутренней традиции и единых корпоративных ценностей.

Корпоративная культура -

комплекс разделяемых членами организации мнений, эталонов поведения, ценностей, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании.

Одна из главных причин существующего многообразия взглядов на корпоративную культуру состоит в том, что разные теоретики, говоря о культуре, имеют в виду различные её аспекты. Наверное, бессмысленно спорить о том, какой из подходов является единственно правильным. Ведь у культуры нет какой-то универсальной “формулы”, которую нужно “открыть”. Каждый взгляд имеет право на существование и зависит от того, что конкретно интересует того или иного автора.

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований корпоративной культуры, в них есть общие моменты. Используя то общее, что присуще многим определениям, можно понимать корпоративную культуру следующим образом.

Корпоративная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., задающие людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через “символические” средства духовного и материального внутриорганизационного окружения, определяют способ объединения групп и

отдельных личностей для достижения поставленных целей”

Многие западные предприниматели пришли к выводу, что процветает та фирма, в которой создан сплоченный коллектив, где сломлены иерархические перегородки, где каждый кровно заинтересован в общем успехе, ибо от этого зависит его материальное благополучие. Быстрее всех поднимается и развивается та фирма, коллектив которой имеет хорошо развитую корпоративную культуру.

Феномен организационной культуры, начиная с 60-х годов вызывает пристальное внимание теоретиков и практиков во всем мире. Корпоративная культура не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования компании в долгосрочной перспективе. Если можно говорить о том, что организация имеет "душу", то этой "душой" является именно корпоративная культура.

Зачем и почему так пристально изучается феномен корпоративной культуры? Исключительно для целей управления. Управления сотрудниками компании, управления отношениями внутри и вовне компании. Причем управления наиболее эффективного и действенного.

Следовательно, цель формирования сильной корпоративной культуры:

Цель Сильной Корпоративной Культуры:

**Устойчивое, управляемое влияние
на сотрудников, потребителей и партнеров
компании.**

При наличии сильной управляемой корпоративной культуры руководство имеет исключительно эффективный инструмент воздействия, позволяющий минимальными затратами ресурсов достигать максимальных целей. То есть позволяющий непосредственно реализовывать основную задачу любого управленца. Минимальными ресурсами достигать максимальных результатов!

Нам необходимо рассмотреть и понять составляющие корпоративной культуры, чтобы мы имели возможность воздействовать на нее требуемым образом. Несмотря на некоторую степень философии, отстраненности от реалий бытия жестких условий бизнеса, глубинная составляющая корпоративной культуры является ключом к пониманию сущности корпоративной культуры и корпоративной религии.

**STOP! Важно, что мы с вами
теперь имеем единое понимание
термина и точно знаем какова цель
сильной корпоративной культуры!**

2. УРОВНИ и СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

«Урфин помещался во главе стола, на троне
Гудвина,
который нарочно перенесли сюда из тронной
залы,
чтобы всегда напоминать о величии
завоевателя...

На спинке трона сидел филин Гуамоко,
сонно прикрыв желтые глаза.
А сбоку стоял медведь топтун,
зорко присматриваясь к пирующим,
чтобы наказать любого, кто не окажет
должного почтения повелителю»

«Урфин Джюс и его деревянные солдаты.
Новый правитель изумрудной страны.
А. Волков.

**Цель данной главы – разложить
явление на её составляющие,
провести анализ. Только познав
из чего, она состоит, мы можем
поставить диагноз и назначить
лечение, при необходимости.
Вовсе нет необходимости
обращаться к сверхъестественной
силе для познания.**

Обратите внимание на тонкости терминологической разницы, дабы не называть различные вещи одним словом. Помните у Кийосаки: «важно уметь делать все более тонкие различия»?

Культуру организации можно представить в виде двух уровней. **На верхнем** (первом) **уровне** представлены такие видимые факторы, как фирменная одежда, цвета, логотип, символы, организационные церемонии, рабочая обстановка. Верхний уровень представляет элементы культуры, имеющие внешнее видимое представление.

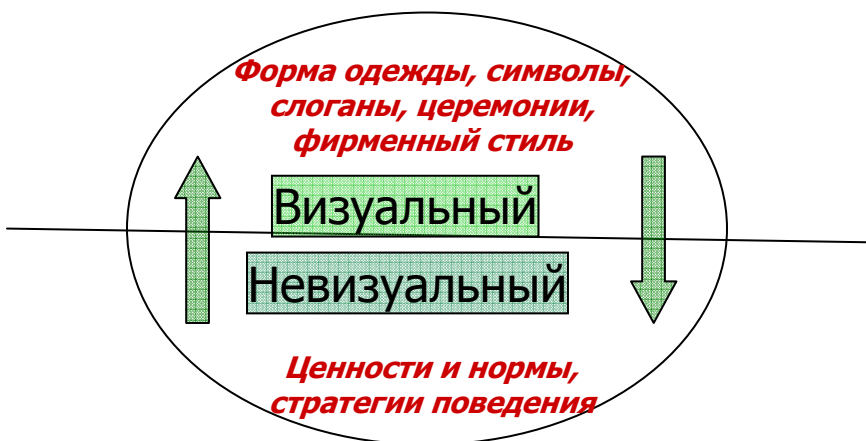
Внешнее проявление Корпоративной Культуры

- Атрибутика
- Герои компании
- Гимн
- Девиз
- Дисциплина
- Легенды
- Логотип
- Мифы
- Одежда
- Правила
- Правила
- Речь
- Ритуалы
- Символ
- Фирменный знак
- Флаг
- Церемонии

Корпоративная культура - это не только фирменная атрибутика и стандарты внешнего вида и поведения сотрудников. Внешние, очевидные для всех проявления корпоративной культуры станут мертвой, сковывающей формой, если не будут подкреплены силой внутренней традиции и единых корпоративных ценностей.

На нижнем (втором) **уровне** располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в компании.

Внешние атрибуты



Внутренние ценности, нормы, образы поведения, принятые в компании

Глубинные проявления Корпоративной Культуры

- Ценности
- Нормы
- Принципы
- Кредо
- Нравы
- Традиции
- Видение
- Миссия

Познание организационной культуры начинается с первого “поверхностного” или “символического” уровня, включающего видимые внешние факторы: наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникации, лозунги, сувенирная продукция с символикой фирмы применяемая технология и архитектура, или всё то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают её второй, “нижний” уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Второй уровень корпоративной культуры иногда называют “организационной идеологией”. Он особо подчёркивает здесь роль жизненного кредо лидера компании - создателя или преобразователя её культуры.

Корпоративная культура этого уровня состоит из системы ценностей, принципов ведения дела, определяемых руководством компании, этических норм и официальной политики (особенно по отношению к работникам, акционерам, покупателям), традиций

организации, межличностных отношений, практики контроля над деятельностью персонала, установок, и в особой внутренней среде фирмы.

. Ценности второго уровня тесно связаны с визуальными образцами (слоганами, церемониями, стилем деловой одежды и др.), они вытекают из них и обозначают их внутреннюю философию. Эти ценности поддерживаются и вырабатываются сотрудниками организации.

Третий, “глубинный”, уровень включает фундаментальные предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих принимаемых на веру скрытых предположений, направляющих поведение людей в организации, выделяется отношение к бытию в целом, мировоззрение, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.

Декларируемая и реальная культура.

Увы, но практически во всех нами наблюдаемых случаях мы наблюдали расхождение между декларацией и реальностью. Замечательные лозунги, формальное подчинение неким ритуалам, красивые слова руководителей и заявления менеджеров на практике значительно отличаются от наблюдаемых проявлений корпоративной культуры. Если декларируемая существует только на бумаге (в виде годовых отчётов, официальной миссии компании, выдвигаемых ею лозунгов и т.п.) и представляет собой желаемое состояние вещей. То реальная культура, может быть как близкой по духу декларируемой, так и резко с ней контрастирующей, а иногда и прямо противоположной. В последнем случае это может закончиться острейшим конфликтом и в конечном итоге - полным крахом компании.

Культуру организаций нельзя понимать как какой-то монолитный блок. В реальности в каждой организации

существуют отдельные группы (формальные и неформальные), которые являются носителями своих “локальных” субкультур.

Носителями субкультур являются отдельные личности или группа лиц, выражающие сходные интересы. Субкультуры при этом повторяют структуру самого предприятия: подразделения предприятия, как правило, имеют различные субкультуры. Просто сравните атмосферу и дух, царящий в отделе маркетинга, в IT отделе и в бухгалтерии. Скорее всего, вы заметите различие субкультур даже без специальных методов диагностики культуры.

В организациях может существовать так же третий тип субкультур - контркультура, которая достаточно упорно отвергает то, чего организация в целом хочет достигнуть.

Контркультуры в организации обычно появляются тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения. Некоторые “контркультурные” группы могут стать достаточно влиятельными и внести изменения в привычный ритм жизни наперекор другим группам в компании. Причем, условно называемые «вредные» субкультуры распространяются довольно быстро и негативно воздействуют на «полезную» культуру. Аналогично тому, как сорняки или дурные привычки берут вверх над нужными растениями или поведением.

Одно из главных качеств, свидетельствующих о наличии устойчивой организационной культуры в компании – это ее целостность, когда центральный офис, дочерние структуры, отделы имеют единый стиль в работе. И достичь этого становится все сложнее в условиях увеличения размеров компании, децентрализации управления и дисперсии офисов компании.

Гораздо естественнее применить «сельскохозяйственный» принцип управления кадрами: обеспечьте соответствующую почву и удобрения, и пусть люди растут сами по себе. Результаты вас ошеломят.

СИМВОЛ

Символ – это слова, жаргон, жесты, описания или объекты, действие или событие, имеющее значение и существенное только для тех, кто разделяет эту культуру. Относящиеся к корпоративной культуре символы несут в себе значение наиболее важных ценностей данной организации. Символы несут в себе значение наиболее важных ценностей данной организации.

Символ – образ, являющийся представителем других образов, содержаний, отношений. Символ обладает многозначностью, это средство выразительности, условное обозначение образа, понятия, идеи.

Отличие символа от Знака в том, что Знак – расшифровывается и имеет одно основное значение (товарный знак, фирменный знак).

Пример:

- **Символ мира** – голубь;
- **Символ любви** – сердце;
- **Символ рабства** – кандалы;
- **Знак мира (у пацифистов)** – крут с
игреком внутри него;
- **Знак любви (у греков)** – амур;
- **Знак смерти (у пиратов)** – черная метка;

Социальный символ "Самсунга" - пятиконечная звезда, образованная взявшимися за руки людьми. Она выражает пять программ: по социальному обеспечению, культуре и искусству, научной деятельности и образованию, охране природы и добровольной общественной деятельности сотрудников.

Философскую концепцию, компания "Самсунг" выбрала деревья хиноки и сосны. Величественное пирамидальное хиноки растет по 25 сантиметров в год и высоты в 30 метров достигает за 120 лет. За это время древесина хиноки приобретает высочайшее качество и служит прекрасным материалом для изысканной мебели. Простая доска из хиноки может стоить 30 000 долларов. "Самсунг" взял хиноки в качестве символа при планировании длительного развития, имеющего большое значение. Здесь спешка неуместна. Но компания не всегда может себе позволить долго ждать.

Символом развития "Самсунга" является сосна, которая растет быстрее, не требует особого ухода и больших затрат. "Пока растут хиноки, доход дают сосны": вот так, в символической форме, по-восточному понимается развитие.

Логотип – слова и слоги, имеющие своеобразные начертания букв.

Легенда

Легенда – это рассказ о событии компании, основанный на реальных событиях, который часто повторяется и рассказывается самими сотрудниками компании и служит для формирования имиджа компании. Легенды позволяют создать внутренний эксклюзивный имидж компании, определить ее лицо, воссоздать историю возникновения и развития компании.

Легенды – это своеобразные внутренние или внешние PR-ходы, помогающие формированию правильного имиджа компании. Эти легенды рассказываются новым работникам, и это позволяет поддерживать жизнь основных ценностей организации.

Естественно, легенды каждой компании очень индивидуальны, они формируют имидж конкретной компании и воспроизводят корпоративные ценности именно этой компании.

Легенды очень часто можно услышать в этих компаниях. Каждый сотрудник знает эти истории и понимает, о каких ценностях там идет речь.

Пример

Nordstrom Inc. Руководство компании способствует распространению легенды о том, что как-то один покупатель умудрился получить компенсацию за некачественную автомобильную покрышку, при том, что эта компания вовсе не выпускает автомобильные покрышки. Эта легенда лишний раз подтверждает политику компании, направленную на то, что претензии клиентов выполняются без вопросов и в компании неукоснительно соблюдается правило: "Клиент – всегда прав".

Dayton Hudson. В компании существует легенда, рассказывающая о том, как Кен Мэк (Ken Macke), будучи генеральным директором, подарил одной женщине стиральную машину из-за того, что она всего лишь хотела заменить вышедший из строя приводной ремень. В компании полагают, что эта легенда помогает правильному отношению рядовых работников к жалобам и требованиям клиентов.

Hewlett-Packard. Говорят, что как-то раз в субботу Билл Хьюлетт отправился на завод и обнаружил, что дверь, ведущая на склад лаборатории, была закрыта. Он взломал замок и повесил на дверь записку: "Никогда больше не закрывайте эту дверь. Спасибо. Билл". Хьюлетту хотелось, чтобы инженеры имели свободный доступ к запасным частям, они даже могли брать их домой. Все это просто необходимо для поощрения творчества, и именно это и являлось частью "Пути Hewlett-Packard".

Герои компаний

Герой – это человек, подающий пример для успешной работы, характера и человеческих качеств, присущих сильной культуре.

Герои – примеры для подражания, иногда они реальны, иногда они лишь символы, не существующие реально.

Профессиональные достижения героев символизируют то, КАК нужно поступать, работая в той или иной компании. Компании с прочной корпоративной культурой всегда используют примеры героев, которые своими действиями

и поступками подтверждают ценности и нормы принятой корпоративной культуры.

Пример

В корпорации Minnesota Mining and Manufacturing, известной под названием **3М**, культивируют пример героев, которые разрабатывали (и в конце концов разработали) проекты, изначально похороненные высшим руководством компании. Один из таких героев – вице-президент компании. Однажды его уволили за то, что он настаивал на внедрении нового продукта даже после того, как его начальник сказал ему: "Идиотская идея. Мы не будем ее реализовывать!" Даже после своего увольнения, он не ушел с работы. Вечерами в пустом кабинете он оставался и работал над "бесперспективным проектом". Причем, естественно, за это он не получал никакой оплаты. В конце концов, его восстановили на работе, его идея имела большой успех, и его назначили на должность вице-президента. Пример данного героя нашел отражение в корпоративной культуре этой компании: "Будь настойчив в том, во что сам веришь!".

Девизы

Девиз – это фраза, которая сжато, выражает ключевой критерий ценности компании. Многие компании используют девизы или слоганы.

Девиз – изречение, выражающее руководящую идею, цель.

Кредо – убеждения, взгляды, основы мировоззрения.
(Девизом выражается кредо, в этом их сходство)

Пример

- Росс Перо (Ross Perot) из корпорации **Electronic Data Systems** установил, что брать на работу надо только самых лучших людей, которых можно найти на рынке труда. Это стало его философией. При этом он отмечал, что таких людей найти очень трудно. Он предложил следующий девиз: "Орлы стаями не летают. Их надо вылавливать поодиночке". Похожий лозунг ("Мы выбираем орлов и учим их летать в стае") также используется в компании PepsiCo. Он отражает философию взращивания менеджеров и относится к тому, как из ярких, умных молодых людей надо делать сильных менеджеров.
- У центрального входа в молочный магазин **Stew Leonards** находится трехтонная гранитная плита, на которой высечены следующие слова:
Правило 1. Покупатель всегда прав!
Правило 2. Если покупатель не прав, смотри пункт первый.
- **Бител**
Стремление к совершенству
Новый логотип отражает и бизнес-концепцию бренда VITEL. Они видят VITEL в качестве лидера на рынке сотовой связи Кыргызстана,

предоставляющего связь с повышенным качеством обслуживания и уникальными сервисами, направленными на повышение эффективности бизнеса своих клиентов. Все это и заложено в визуальном образе VITEL. Компания вместе с клиентами стремимся к Совершенству.

- **Токтом**
Это всегда правильное решение
- **Кар Вен Клуб**
Модно быть здоровым
- **Ареопаг Трейд**
Безупречная техника
- **Шоро**
Мы хотим, чтобы Вы жили долго

Церемонии

Церемония – это специальное, запланированное мероприятие, проводимое для сотрудников компании и публики. Менеджеры устраивают церемонии для того, чтобы показать яркие примеры ценностных критериев компании. Церемонии – это специальные мероприятия, которые подчеркивают достоинства и достижения, объединяют людей, позволяя им участвовать в этом мероприятии. Церемонии также проводятся и для того, чтобы называть и чествовать своих героев.

Пример

- Значимость и ценность церемонии можно проиллюстрировать, ссылаясь на

пример вручения какого-либо главного приза. Например, в компании **Quaker State Minit-Lube Inc.** организовано соревнование с последующей церемонией награждения победителей. Это подчеркивает важность быстрого и качественного обслуживания клиентов. Соревнование заключается в том, что все действия, связанные с заменой автомобильного масла в машине, должны быть выполнены в течение 8 минут.

- Церемония награждения представляет большой интерес. Участники соревнования прибывают на шикарном белом лимузине, проходят по красной ковровой дорожке, встречаемые радостными криками толпы и музыкой джазового ансамбля. Эта церемония соотносится с символом этой компании ("К" – качество).

Ритуалы

Ритуал – это тоже специальное, запланированное мероприятие, проводимое для сотрудников компании и публики. Кардинальное отличие ритуала от церемонии и традиции в том, что причина, квинтэссенция по которой ритуал проводится, не осознаваем и давно забыт. Просто так принято. В случае с церемонией, все знают, зачем и для чего она проводится. Как правило, ритуалы интерпретируются различными людьми по-разному, по-своему пытаются найти им обоснование.

Ритуал – разновидность обычая, специально установленная форма исполнения действий. Строго канонизирована, лишена непосредственной

целесообразности и имеет символическое значение. Конечная цель ритуалов – внушить людям определенное социальное чувство.

Пример

- Ритуал «выпускной бал» и встреча рассвета выпускниками школ.
- Ритуальное сожжение ветки арчи при въезде в новое помещение.

Традиция

Традиция – это разновидность обычая, отличающаяся особой устойчивостью и направленными усилиями людей сохранить неизменными формы поведения унаследованных от предыдущих поколений.

Если форма поведения канонизируется и начинает доминировать над содержанием, традиции становятся обрядом, ритуалом.

Пример

- Все сотрудники ходят на работу в одежде офисного стиля. На пятницу не назначаются никакие переговоры, потому что традиционно в этот день все одеваются «вольно»;
- У всех одинаковые и дорогие ручки известной фирмы;
- День образования компании - бурный праздник с выездом за город;
- Если сотрудники задерживаются сверхурочно - за счет фирмы их угощают пиццей с пивом;
- Все общаются на «ты» и по имени;

- Обязательное пользование (по крайней мере, на людях) той продукцией, которую продает твоя фирма.

Невизуальный уровень

Ценности

- Форма поведения, моральных отношений общества, компании, индивида;
- Нравственное значение, достоинство личности, группы, коллектива и их поведения;
- Моральные нормы, принципы, идеалы, понятия добра и зла, справедливости и счастья;

Основополагающие **ценности** компаний воспринимаются через видимое воплощение в виде символов, рассказов, героев, девизов и церемоний. Культура любой компании может быть объяснена с помощью этих факторов. Некоторые компании фиксируют основополагающие ценности в письменном виде для того, чтобы затем передавать их следующим поколениям сотрудников

Ядром организационной культуры, несомненно, являются ценности, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

Типы ценностей:

- Экономические
- Духовные
- Эстетические

- Художественные
- Материально – практические

Пример

Торгово Промышленная Группа Алина
Честь, Достоинство, Капитал

Компания Сайма Телеком
Справедливость и инновации

Миссия¹

Миссия - предназначение, наиболее общая цель организации в перспективе и отвечает на вопросы: кто мы, кто наши потребители, какие потребности наших клиентов компания удовлетворяет, каким образом и где, зачем мы существуем.

Хорошо обоснованная и сформированная миссия компании позволяет:

- Сформировать высшим руководством видение долгосрочных планов компании по процветанию
- Сформулировать цели и задачи сотрудников компании
- Клиентам и партнерам сложить представление о Вашей компании

¹ Более подробно вы можете ознакомиться в другой книге автора «Современные Технологии Эффективного Управления», 2000 г.

Нормы

Установленный, признанный обязательным порядок, принятый в данной общности стандарт поведения, регламентирующий отношения людей.

В любой компании существуют негласные и неписанные нормы, определяющие образ поведения в определенных ситуациях. Типичными распространенными нормами являются «прописка» при найме на работу, «отметка» в коллективе при повышении по должности и так далее. Зачастую нормы даже и не известны высшему руководству компании, особенно при наличии офисов удаленных от прямого контроля руководителя или большом количестве персонала.

В некоторых случаях руководство пытается регулировать эти нормы, регламентируя их и превращая в правила или инструкции. В этом и заключается принципиальное различие между нормой и правилом. Правило – формализованный, прописанный способ поведения, а норма – негласное правило поведения. За нарушение правил может следовать административное взыскание, за нарушение норм – неприятие в коллективе, неприязнь к сотруднику не подчиняющемуся им.

Норма выполняет три основные функции:

- Регулятивную
- Оценочную
- Стабилизирующую

Обычай – исторически сложившаяся и распространенная в обществе или коллективе форма действий, повторяющаяся в определенных обстоятельствах. К обычаям относятся только такие действия, которые воспроизводятся массами стихийно.

Легенда – предание, жизнеописание;

Миф – сказание, предание;

STOP! Мы прошли с вами значительный уровень – умение проводить различия между схожим понятиями, не различимыми для дилетантов.

Умение использовать точную фразу часть корпоративной культуры ЦТК.

У вас в компании могут проводить тонкие различия?

4. ФУНКЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

«Население волшебной станы все увеличивалось,
и пришло время, когда в ней образовалось
несколько государств.

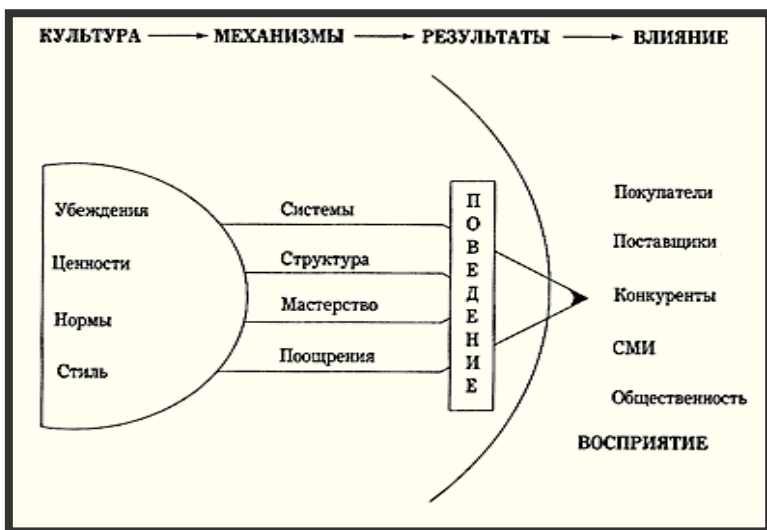
В государствах, как водится, появились короли,
а при королях придворные, многочисленная
прислуга.

Потом короли завели армии,
начали ссориться друг с другом из-за
пограничных
владений и устраивали войны»

«Семь подземных королей»
Пещера. Тысячу лет назад.
А. Волков.

**В этой главе мы с вами рассмотрим
ключевые функции, которые
исполняет Корпоративная культура в
организации. Хотите вы того или
нет, хорошо или плохо, нужно это
вам или нет, но эти функции
исполняются! И, скорее всего без
вашего внимания контроля.
Не «вертит ли хвост собакой» в
вашей компании?**

**Используйте эту короткую главу как
экспресс самодиагностику.**



Достаточно развитая, сформировавшаяся **корпоративная культура выполняет семь функций:**

1. Развитие чувства общности у членов организации, усиление их вовлеченности в дела организации, т.е. **Интеграционная** функция;
2. Содействие социализации новых работников, т.е. **Адаптационная** функция;
3. Формирование и контроль форм поведения, характерных для данной организации, дополняя или, в отдельных случаях, заменяя использование административных форм управленческого воздействия, т.е. **Регулирующая** функция;
4. **Образовательная и развивающая** функции.

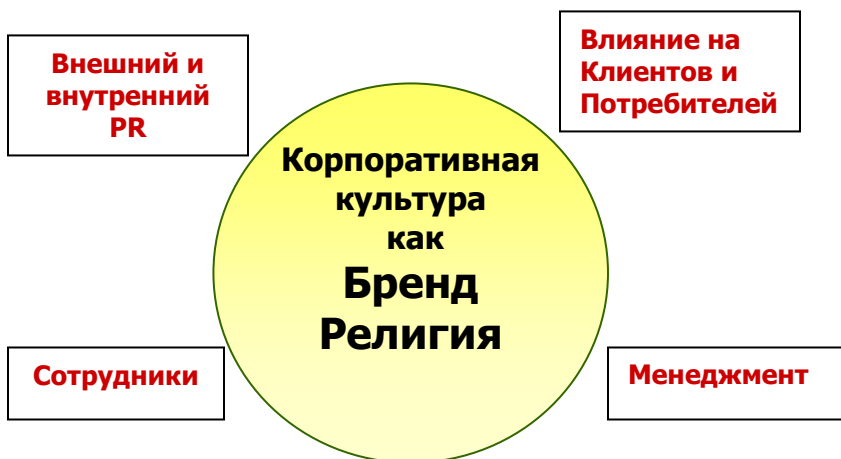
5. Поддержание социальной стабильности, воспитание сотрудников в духе преданности организации, ограничение от нежелательных влияний, т.е. **Воспитательная** функция;
6. Поддержание системы ценностей, присущих данной организации, т.е. **Стабилизирующая** функция;
7. Формирование определенного имиджа организации, т.е. **Информационная** функция;

Сильная Корпоративная Культура позволяет:

- Усилить групповую сплоченность и интеграцию в компании;
- Усилить групповое согласие, как во всей компании, так и в отделах;
- Построить ценностно – ориентационное единство организации;
- Значительно усилить управляющие воздействия на сотрудников компании;
- Минимизировать расходы различных ресурсов на управление и развитие компании;
- Повысить эффективность и результативность компании;
- Усилить приверженность клиентов и партнеров к компании;

- Повысить лояльность персонала к компании;
- Формировать бренд компании и ее продуктов

Сферы распространения Корпоративной Культуры



Признаки успешности реализации функций корпоративной культуры:

1. В вашей компании присутствует концентрация усилий сотрудников в одном направлении;
2. Присутствует синергетический эффект взаимодействия;
3. Организация устойчива в долгосрочном плане;
4. Присутствует единообразное понимание различных явлений и единообразные отношения;
5. Низкий уровень межличностных и межгрупповых трений и конфликтности;

**STOP! Вы провели
самодиагностику? Поставили
себе отметку за каждую
функцию? Причем в двух
аспектах: сила воздействия и
направленность в нужном
направлении?**

**Среднеарифметическое значение
получилось выше семи? Дальше
можете не читать. У вас
идеальная корпоративная
культура!**

5. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

«Урфин Джюс задумался: много месяцев уйдет на создание его армии. А ему не терпелось отправиться в поход. И он решил обратиться к подмастерьям двух первых солдат»

«Урфин Джюс и его деревянные солдаты.
Рождение деревянной армии.
А. Волков.

В этой главе мы с вами рассмотрим те факторы, которые наиболее значимы при формировании корпоративной культуры.

Любой компании необходимо осознавать воздействие и влияние этих факторов на корпоративную культуру в вашей организации.

По данным разных источников, фирмы с ярко выраженной, сложившейся корпоративной культурой гораздо эффективнее в использовании человеческих ресурсов. Корпоративная культура - одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (материальные потребности), у него актуализируются потребности иного плана: в

достойном положении в коллективе, признании, самореализации и т.п. И здесь на первый план выходит корпоративная культура, одной из важных функций которой является поддержка каждого члена коллектива, раскрытие его индивидуальности, талантов. Причем в ряде случаев сильная корпоративная культура может снижать уровень материальных притязаний.

Формирование корпоративной культуры, как правило, идет от формальных лидеров (руководства компании) или, что бывает реже, неформальных. Поэтому важно, чтобы менеджер, желающий сформировать корпоративную культуру, **сформулировал для себя** (в первую очередь) **основные ценности своей организации**.

На формирование организационной культуры, её содержание и отдельные её параметры влияют ряд факторов внешнего и внутреннего окружения.

Любая организация существует и развивается не в вакууме, а в постоянном взаимодействии с окружающим её миром или внешней средой. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой коллективный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы.

Первая - это внешняя адаптация: ЧТО должно быть сделано организацией, и КАК это должно быть сделано.

Вторая - это внутренняя интеграция. КАК работники организации решают свои ежедневные, связанные с работой и жизнью в организации проблемы.

Четыре ключевых фактора формирования корпоративной культуры организации

ЦТК рассматривает семь ключевых фактора формирования корпоративной культуры организации:

1. Сфера (тип) бизнеса
2. Агрессивность внешней среды
3. Жизненная стадия компании
4. Личность руководителя и стиль управления
5. Отношение сотрудников к компании
6. Национальная культура среды обитания организации
7. Системы ценностных ориентаций членов группы

1. Сфера бизнеса

Особенности корпоративной культуры в значительной мере определяются сферой деятельности организации, типом бизнеса. Например, в финансовой сфере она более определена, строга, поведение сотрудников четко расписано, стиль общения – более формальный.

Корпоративная культура в торговой сфере – часто весьма разнообразна, самобытна. Как правило – она менее определена, допускает больше вариаций в поведении, общении, стиль общения менее формален, более демократичен, приветствуется энергичность, общительность, коммуникабельность.

В сфере развлечений, искусства она еще более свободна, минимально стандартизована и формализована.

Этот фактор мало регулируем в компаниях, так как изменить тип бизнеса для изменения корпоративной культуры не представляется возможным.

2. Агрессивность внешней среды

Однозначно признано, что степень агрессивности, враждебности внешней среды вынуждает определенным образом изменять корпоративную культуру сознательно или нет. Под агрессивностью внешней среды подразумевается сила давления различных

стейкхолдеров на деятельность организации. Это может быть законодательная система с презумпцией виновности, когда масса различных инспекций, агентств и органов контролируют многообразные аспекты организации, как на входе, в процессе трансформации и на выходе. К агрессивной среде относится и давление религиозных структур, бандитов, общественности. При такой среде, культура в организации вынуждена унифицироваться, отсекая все проявления, не вписывающиеся в требуемые рамки. При отсутствии агрессивной среды или ее малозначительности, корпоративная культура склонна к размытости и разнообразию. Этот фактор практически не регулируем менеджментом компании.

3. Жизненная стадия организации

На стадии становления организации, корпоративная культура только обретает какие формы, практически отсутствуют многие ее компоненты. Небольшой коллектив единомышленников преследующих одну цель максимально сплочен.

На стадии развития, первоначальный коллектив размывается в массе новых сотрудников, нанимаются самые разные люди, с самыми различными ценностями и мировоззрением. В этой среде существуют самые разнообразные субкультуры, иногда прямо противоречащие ценностям основателей компании.

На стадии стабилизации организация максимально формализуется, нормы и правила становятся уже устоявшимися. Изменить их уже значительно сложнее, чем на стадии развития.

На стадии организационной смерти многие элементы культуры проваливаются, исчезают, становятся лишними, нелепыми. Проявляются реальные ценности и мировоззрение сотрудников и руководства компании.

Это фактор регулируем с точки зрения создания и реализации бизнес стратегии предприятия.

4. Личность руководителя и стиль управления

Ключевую роль в формировании корпоративной культуры играет ее руководитель и высшее руководство компании. Они в своей повседневной жизни демонстрируют реальные ценности, их решения опираются, как правило, на не декларированные, а на реальные ценностные ориентации. Они принимают решение о найме и увольнении ключевых сотрудников компании, которые являются своеобразным проводником культуры высшего руководства, миссионерами. Регулируя через наем соответствующих и увольнение несоответствующих ценностям компании сотрудников, руководитель селекционирует сотрудников и оставляет только тот слой сотрудников, чье мировоззрение адекватно мировоззрению руководителя. В последнее время в Кыргызстане и Казахстане, работодатели перестали ограничиваться только требуемой профессиональной квалификацией и анкетными данными при приеме на работу. Большое внимание уделяется личностным качествам, и качествам необходимым для интериоризации требований организации, ее корпоративной культуры. В некоторых организациях каждому претенденту на вакантное место рассказывается об особенностях корпоративной культуры организации – с тем, чтобы человек сам принял решение, согласен ли он следовать принятым в организации традициям или нет.

Кроме того, руководитель, являясь наставником, коучером для своих сотрудников непосредственно занимается воспитанием и взращиванием корпоративной культуры. Однако, мало кто из руководителей отдает себе отчет в том, что любое его действие, слово, решение оказывает то или иное влияние на культуру в организации, оставляя зачастую неосознанно инграмму в своих сотрудниках.

Данный фактор находится в руках у менеджмента и является основным при управлении корпоративной культурой.

Еще одним из элементов управления корпоративной культурой является отношение к новичкам, адаптация новичков к самой корпоративной культуре. Внедрение в нее - процесс часто сложный и болезненный. Надо не просто понять все тонкости, но и впитать их в себя. Адаптация к корпоративной культуре - один из самых сложных моментов после прихода на новое место. В некоторых компаниях специально проводятся адаптационные тренинги и иные мероприятия, направленные на адаптацию новичков.

5. Отношение сотрудников к компании

То, как относились сотрудники к компании до прихода в компанию, как они восприняли компанию изнутри, как они оценивают те или иные характеристики в компании и себя в ней – играет значимую роль в управлении корпоративной культурой. Установки у людей, отношение к коллегам и руководству, к собственным услугам и продукции изменить крайне сложно. Человек всегда субъективен и строит свои предположения, и интерпретирует явления, не всегда зная подоплеку, да и не всегда корректно. Переубедить одного человека практически невозможно, тем более коллектив. Сформировавшееся отношение к компании требует пристального и беспристрастного изучения менеджментом компании. К счастью, мы наблюдаем в ряде компаний нашего региона интерес к данному явлению, компании начинают разрабатывать специальные программы по повышению лояльности сотрудников к компании. Однако даже самые передовые в этом плане компании часто смешивают или путают такие понятия как система вознаграждения и система управления лояльности.

6. Национальная культура

Особенности национальной культуры и менталитета исключительно важный фактор, который необходимо тщательно учитывать при формировании корпоративной культуры. Попытки насильственно вырастить

«американскую», «немецкую» или «японскую» модель корпоративной культуры просто бессмысленны. Можно добиться визуально эффекта, когда внешние аспекты напоминают требуемую культуру, но изменить внутреннюю составляющую у всех сотрудников и привить им чуждую национальной культуре систему ценностей невозможно. При этом национальная культура сама по себе тоже неоднородна, так, например, всем известны истории родоплеменных и географических различий в пределах одной страны и одной национальности.

7. Системы ценностных ориентаций членов группы

Особенности

Формирование корпоративной культуры - длительный и сложный процесс. Основные шаги этого процесса должны быть следующими:

1. Определение миссии организации;
2. Определение базовых ценностей.
3. Описание стандартов поведения членов организации;
4. Зарождение традиций;
5. Создание символики;
6. Описание стандартов внешнего вида;
7. Внедрение других внешних элементов корпоративной культуры;

Все эти шаги и их результаты очень удобно и целесообразно описать в таком документе, как корпоративное руководство. Этот документ особенно полезен в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников и дает возможность практически сразу понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности организации.

С позиций формирования корпоративной культуры, важно описать текущие и требуемые характеристики культуры в организации:

- Осознание себя и своего места в организации;
- Коммуникационная система и язык общения;
- Внешний вид, одежда и презентация себя на работе;
- Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- Осознание времени, отношение к нему и его использование;
- Взаимоотношения между людьми;
- Ценности и нормы;
- Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
- Процесс развития работника и обучение;
- Трудовая этика и система мотивации и наказаний.

Описав эти характеристики Status Quo и как видение, вы можете найти существенные различия между тем, что есть и что надо.

Затем следует выявить основные ценности компании, которые уже сформировались в компании, и определить их ценность для компании в будущем.

Исходя из текущих ценностей компании и видения будущих ценностей, можно получить три основные группы:

- ценности, которые есть сейчас и будут нужны в будущем;
- ценности, которые есть сейчас, но не будут нужны в будущем;
- ценности, которых нет сейчас, но они будут нужны в будущем.

Для дальнейшей работы остаются только те ценности, которые нужно поддерживать и которые нужно сформировать.

Следующим шагом требуется определить инструменты информационного влияния на сотрудников компании.

Для этого применяются различные инструменты воздействия:

- мифы,
- корпоративные праздники, которые объединяют сотрудников компании в одно целое;
- корпоративное издание, через которое сотрудникам компании можно доносить нужную информацию;
- различные встречи, например, руководства компании с рядовыми сотрудниками компании;
- музей компании и т.д.

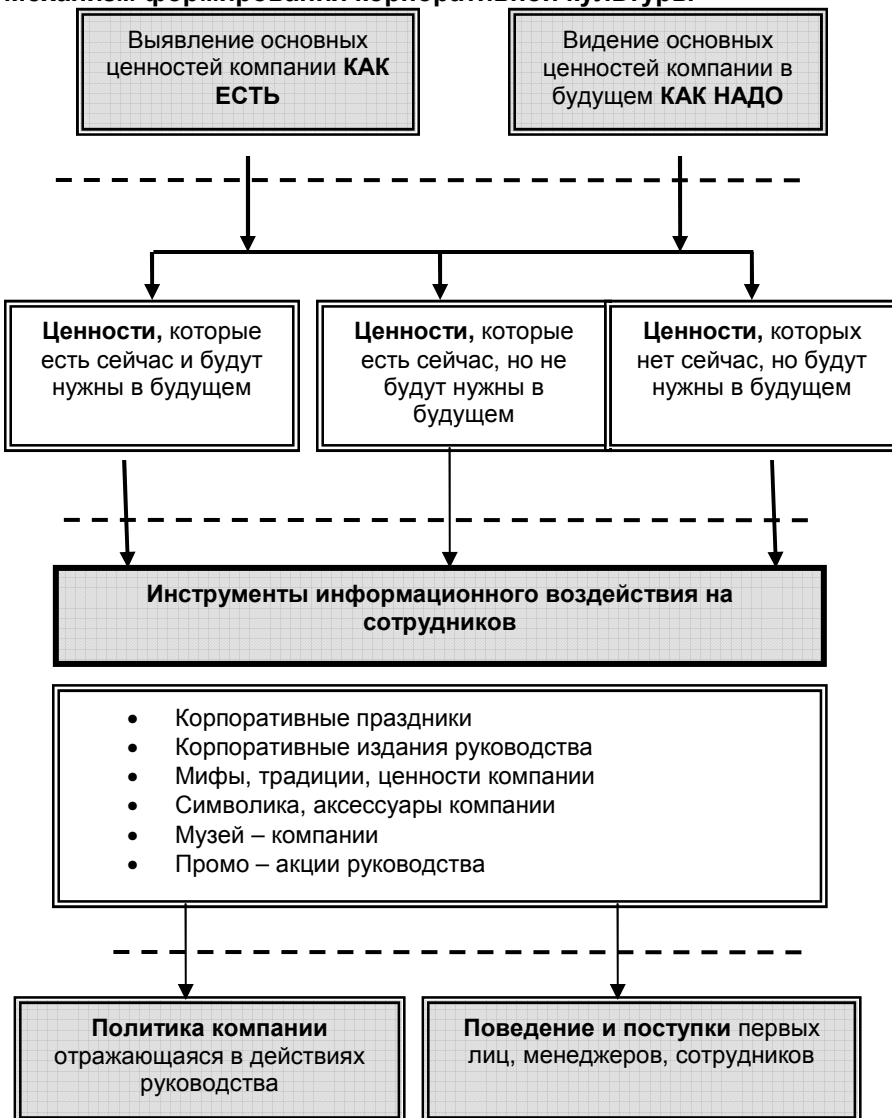
Как известно, сотрудники компании придают серьезное значение декларациям и намерениям руководства только в том случае, если они перерастают в конкретные дела. Поэтому кроме инструментов информационного воздействия на сотрудников в компании должна быть выработана внутрифирменная политика, которая будет поддерживать декларации тех или иных ценностей.

Например, если в компании принято выдвигать на управленческие позиции своих сотрудников, то в службе персонала компании должны, как минимум, заниматься планированием карьеры перспективных сотрудников. В противном случае, может оказаться, что перспективные

сотрудники либо уйдут из компании, не дождавшись повышения, либо не справятся с новыми обязанностями.

Ну и, конечно, самое сильное влияние на корпоративную культуру оказывает ежедневное поведение и поступки первых лиц компании, менеджеров и самих сотрудников. Безусловно, здесь первые лица компании должны начать работу с себя. Потому что если в компании декларируется ценность взаимного уважения сотрудников, а руководитель хамит своим подчиненным, то о формировании нужной корпоративной культуры говорить не приходится. Как только первое лицо начинает вести себя согласно декларируемым в компании ценностям можно требовать того же от топ - менеджеров, затем от менеджеров среднего звена и, наконец, от рядовых сотрудников. Практика показывает, что обратный путь - от сотрудников к руководству не работает. И это не понимают руководители компаний Центральной Азии, пытаясь управлять культурой не с себя, а простых сотрудников компании. Это всегда обречено на провал.

Механизм формирования корпоративной культуры



STOP! Надеюсь, вы оценили степень воздействия и направленность влияния факторов в вашем случае? И ознакомились, с одним из алгоритмов формирования корпоративной культуры?

Методы поддержания корпоративной культуры

Далее следует то, что обычно все знают, но не делают. Или делают по остаточному принципу. А вы?

Поддержание корпоративной культуры не сводится только к найму нужных и увольнению ненужных людей.

Основными группами методов являются следующие:

.

- Поддержка и ограничение инициатив сотрудников;
- Канализация энергии конфликта, управление конфликтами. Две важные позитивные стороны конфликта - стремление к изменениям и высокая энергетика позволяют компании лучше достигать своих целей.
- Раскрытие способностей сотрудников, нахождение путей их самореализации и самоактуализации;

- Тренинг, как для диагностики проблем, так и для наработки требуемых аспектов. Ролевые тренинги. В процессе тренинга в различных ролевых ситуациях руководитель сможет побыть в роли подчиненного, и на себе почувствовать разницу между давлением, манипуляцией и равноправным стилем общения. Именно эта разница позволит начать необходимые изменения в собственной организации.
- Оценка персонала;
- Система вознаграждения;
- Создание творческой или деловой атмосферы;
- Осознание существующей культуры;
- Адаптация новых сотрудников к корпоративной культуре организации;
- Выбор конкретного стиля (цвета, интерьер, внешний вид и т.д.)

Аспекты внешней адаптации и выживания корпоративной культуры

- **Миссия и стратегия.**

Определение миссии организации и её главных задач;
Выбор стратегии для исполнения этой миссии.

- **Цели.**

Установление специфических целей;

Достижение согласия по целям.

- **Средства.**

Методы, используемые для достижения целей;

Достижение согласия по используемым методам;

Решения по организационной структуре, системам стимулирования и подчинённости.

- **Контроль.**

Установление критериев измерения достигнутых индивидом и группами результатов;

Создание информационной системы.

- **Коррекция.**

Типы действий, требуемые в отношении индивидов и групп, не выполнивших задания.

Аспекты внутренней интеграции

- **Выбор методов коммуникации;**

Определение значения используемого языка и концепций.

- **Границы групп и критерии вхождения и выхода из групп;**

Установление критериев членства в организации и её группах.

- **Власть и статус.**

Установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти;

Определение и распределение статусов в организации.

- **Личностные отношения.**

Установление правил об уровне и характере социальных отношений в организации между полами, возрастами и т.п.;

Определение допустимого уровня открытости на работе.

- **Награждения и наказания.**

Определение желательного и нежелательного поведения.

- **Идеология и религия.**

Определение значения вещей, не поддающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны организации;

Вера как снятие стресса.

Анализ факторов формирования корпоративной культуры показывает, что она является предметом развития и изменений в течение всей жизни организации. Указанные процессы протекают скорее постепенно и эволюционно, чем радикально и революционно. Построение организационной культуры, возвращение основных её элементов в психологию персонала требует от администрации, руководителей разных рангов ничуть не меньше усилий, чем, скажем, внедрение ERP системы или проведение структурных преобразований и реинжиниринг бизнес процессов.

Влияние организационной культуры на эффективность организации

Если говорить об эффективности организационной культуры, встаёт вопрос определения этой эффективности. Какая именно культура может быть названа эффективной, и существуют ли вообще признаки эффективных культур?

Начиная с 1960-х годов, McKinsey провела исследование в организациях с высокими показателями производительности.

Их начальные результаты выявили ряд компаний, которые, по их мнению, были, безусловно,

превосходными. Среди них оказались такие известные компании, как:

- Boeing
- Caterpillar Tractor
- Delta Airlines
- Eastman Kodak
- Hewlett-Packard
- IBM
- Marriott
- McDonald`s
- Procter & Gamble

Аналогичный анализ провела компания Центр Тренинга и Консалтинга. По нашим данным в числе таких компаний оказались:

- Бител
- Эрайым
- Шоро

После этого они (McKinsey) вывели определённое количество черт, которые, по их мнению, привели компании к успеху и определили эти черты, как организационно эффективные. Компаниям, которым хотелось бы стать столь же эффективными, как эти “лучшие компании”, предлагалось скопировать “лучшие” характеристики и встроить их в свою организационную культуру.

Особенности культуры превосходной компании

1. Культура должна быть ценна

Это должно позволить фирме делать дела и вести себя таким образом, чтобы добавлять ценность фирме в виде высоких продаж, низких затрат и т.п. Прекрасное финансовое положение является экономической концепцией; соответственно культура, если она призвана

привести к хорошему финансовому положению, должна иметь положительные экономические следствия.

2. Культура должна быть редка

Она должна иметь признаки и характеристики, которые не являются общими с культурами большинства других фирм.

3. Культура должна быть неподражаемой

Если компания «А» является поразительно успешной, компания «В» не сможет достичь сопоставимого успеха, делая попытки точно скопировать культуру компании «А». Компания «В» будет всегда оставаться на втором плане делая подобные усилия.

Вышеуказанные положения очень важны. Но весьма неразумно при проведении одного исследования или даже сотни, давать общие рекомендации по проектированию и развитию эффективной организационной культуры, так как в каждом конкретном случае будет необходим подход, соответствующий условиям, в которых функционирует организация.

Можно лишь выделить некоторые ключевые аспекты культуры, влияющие на эффективность; отметить некоторые ошибки, связанные с отсутствием управления культурой и с просчётами в программе её развития; указать возможные пути изменения неблагоприятно сложившейся культуры.

STOP! Просто остановитесь на время и запишите ваши мысли в терминах задач (S.M.A.R.T.) в свой ежедневник. Рано или поздно вам предстоит это делать. Может лучше раньше?

6. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

«Моменты перевоспитания принесли много веселья присутствующим, но, по строгому указанию Ружеро, это веселье приходилось скрывать»

«Семь подземных королей»
Перевоспитание.
А. Волков.

Наиболее интересная часть для практиков. Но и наиболее разочаровывающая, так как вы это и так знаете. Только почему только 5% компаний это делают? Может потому, что не знают, что это дает 80% эффекта?

Организация функционирует и развивается, как сложный организм.

Существует мнение, что независимо от стадии развития на которой находится организация, её высшее руководство может управлять культурой двумя основными способами:

1. Через видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь фундаментальные ценности организации. Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит, реакция на успехи и промахи

сотрудников, реакция на кризисные ситуации. Руководители всегда должны помнить, что их действия в тех или иных обстоятельствах рожают лавину «информационных потоков», домыслов у остальных сотрудников. Обстановка в организации «сверху», с позиции высшего руководства, оценивается иначе, чем с позиции рядовых сотрудников. По этому поводу даже существует поговорка – у босса всего одна пара глаз, которой он видит тысячи подчиненных, но он должен помнить при этом, что на него смотрят тысячи пар глаз этих людей.

Известно, что ряд руководителей уверенно придерживаются определённых ценностей и верований, но не передают их другим членам организации. Менеджеры-“затворники” могут постичь все “технические” тайны управления, но они не могут воздействовать на культуру организации, оставаясь “невидимыми”.

Отсюда следует, что данный способ может реализоваться через публичные заявления, выступления и личный пример, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям. Руководителям рекомендуется выступать в офисе на собраниях, праздниках, в печати, по радио и по телевидению как можно чаще с проповедованием устанавливаемых ценностей. Последние не должны являться секретом компании.

2. Через внедрение в сознание снизу и сбоку. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации. Менеджеры должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации.

При этом способе действенными средствами могут быть манипулирование символами и вещами материального

мира организации. Управление культурой предполагает возможность через постоянное манипулирование атрибутами поверхностного уровня влиять на подповерхностный уровень вплоть до изменения базовых предположений. Если каждодневные действия менеджеров в организации находятся в соответствии с заявляемыми ими ценностями, то это, безусловно, способствует развитию культуры и её усилению.

Управляя культурой, следует иметь в виду, что она может служить своего рода “клеем”, скрепляющим части организации. Вместе с тем, необходимо помнить, что если части плохие, то даже лучший в мире “клей” не сделает целое достаточно крепким. Унификация ценностей и ежедневная работа менеджеров по их “внедрению” в жизнь могут привести организацию к успеху.

Создание системы корпоративных ценностей

Создание системы корпоративных ценностей - это ответы на вопросы:

- Что мы делаем?
- На что мы годны?
- К чему мы способны?
- Каковы наши жизненные установки?
- Какой у нас план?
- Какой интерес наш бизнес представляет для клиентов, сотрудников компании, наших партнеров?

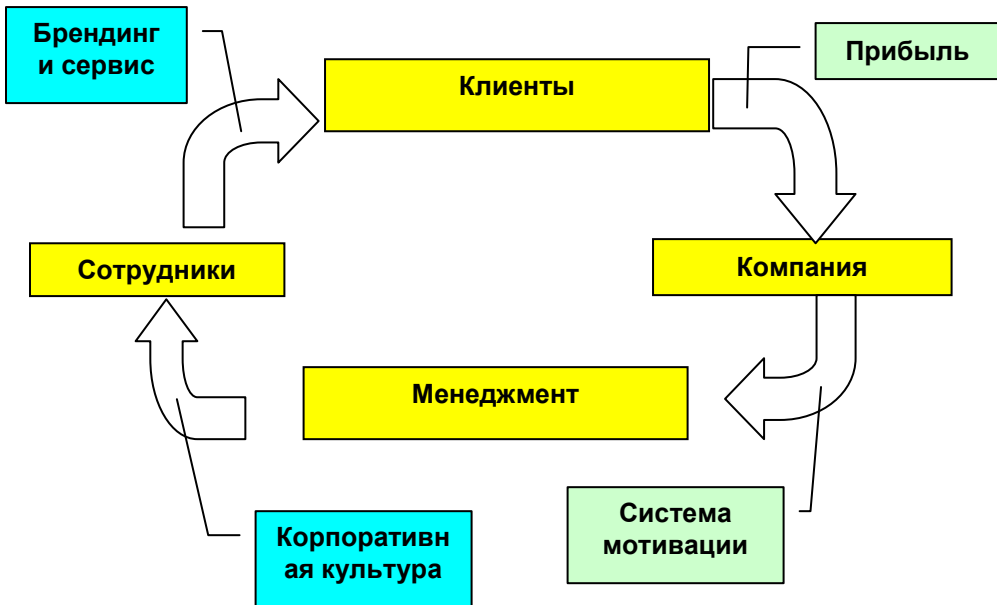
Система ценностей находит свое отражение в формулировке кредо организации. Кредо компании включает цель ее деятельности, основные принципы, стиль, определенные обязательства по отношению к клиентам, акционерам, деловым партнерам, персоналу, обществу.

Когда все вокруг нас стремительно меняется, компании нуждаются в чем-то надежном и неизменном - Полярной звезде или заповедях, лозунгах или афоризмах - чтобы ухватиться за это, опереться, найти свою линию поведения и успокоить нервы. Система ценностей - это навигационный инструмент в сфере морали".

Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей. Этот аспект ценностей широко используется в организационной культуре, поскольку позволяет направлять активность людей на достижение поставленных целей.

Внедрение системы ценностей предполагает проведение ряда мероприятий:

1. Разработка программы обучения и повышения квалификации персонала на основе ценностей компании;
2. При найме персонала концентрация внимания на соответствии кандидатов новым ценностям;
3. Доведение содержания ценностей до сведения всех сотрудников;
4. Разрешение проблем и устранение недостатков на всех уровнях управления;
5. Сильная поддержка начинаний со стороны руководства;
6. Распространение новых идей в компании;



Рекомендации по повышению эффективности управления

- Обращайте особое внимание на нематериальные, внешне не воспринимаемые аспекты организационного окружения. Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут требовать длительных и трудных изменений в системе и структуре управления.
- Скептически относитесь к предложениям, призывающим к быстрой трансплантации или трансформации культур.

- Старайтесь понять значимость важных организационных символов.
- Прислушивайтесь к историям, рассказываемым в организации, анализируйте, кто их герои и что эти истории отражают в культуре организации.
- Периодически вводите организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры.
- Проводите в жизнь абстрактные идеалы непосредственным и прямым образом в своей повседневной деятельности. От менеджера требуется понимание того, каких идеалов он должен придерживаться и какими действиями следует передать эти идеалы вниз по уровням организации.

Что еще важно знать руководителю, так это естественную последовательность развития группы, механизмы и факторы.

Так, например, наш классический вопрос: «знаете ли вы отличие между толпой, группой, коллективом и командой?». Предположим, вы определились с терминами. Сможете ли теперь расставить индикаторы и выставить шкалу?

Отлично, если у вас получилось! Теперь самое главное: определите факторы группообразования, (что превращает из толпы в группу), факторы коллективообразования (что превращает из группы в коллектив), факторы командообразования (что превращает из коллектива в команду).

Сумели ответить на вопросы? Вы ас! Нет? Не страшно, 99,9% руководителей не могут ответить на эти вопросы! А зря. Не зная ответы на вышеперечисленные вопросы вряд

ли возможно эффективно построить команду и сильную корпоративную культуру!

**STOP! Ничего конкретного?
Правильно. Мы ведь не ЛЕГО
собираем, не вырезаем
бородавку, а работаем с
подсознанием, сознанием, с
нематериальными
организационными аспектами,
если хотите с ее «астральным»
телом.**

6. ТИПЫ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР ²

«- Скажите, юноша, вы не знаете,
что такое водяной насос?»

Семь подземных королей»

Вестник мира.

А. Волков.

Однозначно, что эта глава покажется наиболее сложной. Но именно эта часть книги ориентирована на разум и сознание. И скорее всего при попытке примерить типы на своей организации вы обнаружите признаки различных типов.

Как вы думаете, почему и что с этим делать?

Крупнейшая в мире консалтинговая компания в области УЧР Hay Group в результате многочисленных исследований предложила следующие типы корпоративных культур. Основываясь на данном подходе, консультанты и УЧР менеджеры получают реальную

² Материал предоставлен Hay Group - Международной Консалтинговой компании, специализирующейся на вопросах Управления Персоналом (Нидерланды)

возможность определить не только свой тип, но принять решение о дальнейшем направлении влияния на нее.

Для диагностики типа культуры и степени соответствия требуемой были разработаны специальные методики, успешно используемые и в условиях Центральной Азии компанией Центр Тренинга и Консалтинга.

Hay Group выделил четыре типа корпоративных культур, кардинально отличающихся друг от друга по ряду признаков:

- **Функциональная Культура «В поисках надежности»**
- **Процессинговая Культура «Все внимание – Клиенту!»**
- **Синхронизируемая Культура «Рост Шаг за Шагом»**
- **Сетевая Культура «Виртуальная реальность»**

Функциональная Культура «В поисках надежности»

Получение Конкурентных Преимуществ: выявление, а затем применение специальных знаний и технологий.

Пример: Лучшие в области решения проблем безработицы населения.

Данный тип культуры предполагает сильную систему управления, которая способствует успеху применяемого know-how, а также основывается на принципах иерархии.

Типична для: финансового сектора, государственных структур, производственных предприятий, атомно-энергетической промышленности.

Основные элементы:

- Качественный контроль над деятельностью подчиненных
- Ограничение степени риска
- Использование проверенных методов для удовлетворения потребностей уже существующего рынка
- Признание и уважение «командной цепочки» (иерархической структуры)

Основные составляющие успеха:

- Использование прямого убеждения как оптимального способа управления
- Аналитическое мышление
- Терпение
- Технические знания

Система организации и вознаграждения:

- Четко определена подотчетность и система взаимоотношений между различными уровнями организации
- Сильный «фундамент» структуры
- Система оплаты - согласно определенным ролям и уровням иерархии
- Сравнение результатов и рейтинг – важные компоненты (основаны на оценке компетенции и процессе выполнения задания)
- Бонусы выплачиваются на основании результата, достигнутого подразделением или отделом, всем его сотрудникам.

Процесс Управления Деятельностью:

- Увязка индивидуальных целей с общими, установленными в бизнес-плане.
- Достижения результата основано на тех компетентных преимуществах КАЖДОГО, которые определены как КЛЮЧЕВЫЕ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ.
- Мониторинг достижения целей.

В последние годы данный тип корпоративной культуры ошибочно считается устаревшим, многие ее аспекты можно успешно применять и в современной практике.

Процессинговая Культура «Все внимание – Клиенту!»

Данный подход часто применяют организации, исповедующие Менеджмент Полного Качества (TQM). Обычно операционные вопросы преобладают над заботами о структуре.

Процесс перемен ставится во главу угла и усиленно культивируется руководителями.

Эффективность определяется степенью удовлетворенности Клиента.

Конкурентные преимущества: приобретаются за счет организации всех бизнес процессов компании вокруг Клиента и Рынка.

В идеале процессы **вовлекают Клиента** в деятельность компании.

Основные элементы:

- Поощряется работа в команде
- Награждается успешное исполнение задания
- Делается акцент на удовлетворении Клиентов
- Демонстрируется понимание точки зрения Клиента

Основные составляющие успеха:

- Влияние на подчиненных демонстрируется менее навязчиво, чем при Функциональной Культуре
- Применяемые подходы должны быть более креативными, нежели «следование книгам и общепринятым догмам»
- Творческий подход к решению проблем
- Уверенность в принимаемом решении
- Знание потребностей и интересов Клиента
- Хорошая организация командной работы

Система организации и вознаграждения:

- Гибкость подходов + работа в команде
- Акцентируется внимание на вкладе каждого в команде, индивидуальных навыках и сферах компетенции.
- Факторы, влияющие на оплату: ***Роль, качество исполнения, компетенция***
- Поощряется развитие талантов и способностей каждого для дальнейшего применения в командной работе.
- Роли распределяются согласно навыкам, компетенции и результатам
- Вознаграждение отражает уровень навыков, компетенции и исполнения гораздо сильнее, чем в условиях Функциональной Культуры
- Используется «командный бонус» как поощрение за результат, достигнутый при командном задании.

Процесс Управления Деятельностью:

- Ежеквартальные оценочные процедуры, проводимые непосредственным начальником

- Оценка по системе «360 градусов» для получения более полной картины
- Использование как можно больше источников информации, для того, чтобы убедиться в объективности оценки
- Использование анкет и вопросников для определения уровня компетенции каждого
- Компетенция как ключевой фактор
- Стратегическое планирование деятельности на индивидуальном уровне
- Командные бонусы как поощрение ориентации на Клиента.

Синхронизируемая Культура «Рост Шаг за Шагом»

Данный тип культуры акцентируется на гибкости и технологиях. В то же время, он не игнорирует полностью ориентацию на Клиента и надежность. Идет ориентация на уменьшение временных рамок – используются ресурсы, делается ставка на технологии, идет процесс доминирования на рынке.

Характеристика: Компания создает Синхронизируемую Культуру, когда ей нужно удержать лидирующую позицию на рынке и увеличить уровень дохода на имеющиеся активы. В организациях такого типа поощряется гибкость и инициативность.

Компания желает лидировать на рынке в то время, пока прибыли ее достаточно высоки, чтобы в последствие использовать накопленный опыт и компетенцию при захвате новых рынков.

Основные элементы:

- Ограниченное время полного производственного цикла

- Культивируется ощущение срочности
- Капитализация за счет использования «окна возможностей»
- Быстрая адаптация к переменам в деловой среде

Основные составляющие успеха:

- Гибкость как основной способ адаптации к переменам
- Осознание важности командного подхода, НО влияние персоналий ПРЕОБЛАДАЕТ, так как СПОСОБНОСТЬ К РЕАГИРОВАНИЮ – основная черта данного типа культуры
- Условие подбора команд – ВСЕ ЗВЕЗДЫ!
- Высокая степень личного влияния
- Ограниченные временные рамки
- Инициативность и уверенность в себе особенно важны.

Системы организации и вознаграждения:

- Возможность гибкого подхода и контроль над его применением
- Сила заключается не в структуре, а в комплексе индивидуальных возможностей
- Формальная структура очень проста и не подвержена влиянию иерархии
- Рабочие отношения настроены на создание команд, состав которых меняется время от времени
- Оплата зависит больше от добросовестности исполнения, нежели от определенных заранее ролей
- Индивидуальные премии демонстрируют поощрение уровня компетенции

- Групповое вознаграждение дается за успешное завершение проекта. В отличие от процессинговой культуры, которая поощряет продолжительное улучшение деятельности.

Процесс Управления Деятельностью:

- Перед участниками рабочей группы ставится цель: производство продукта или услуги, отвечающего интересам Клиента
- Команда или группа может быть построена на принципах самоуправления или же получать указания от исполнительного лица или спонсора, не являющегося сотрудником данной организации
- Поощряется равный вклад всех участников рабочей группы
- Коммуникации часто носят формальный характер для успешного мониторинга:
 - поэтапного прогресса проекта
 - выдерживания временных рамок
- Поощрение развития разносторонних знаний и навыков

Сетевая Культура «Виртуальная реальность»

Конкурентное преимущество: Достигается через взаимодействие с окружением.

Доминирует ориентация на покупателя и гибкость.

Личности, обладающие уникальными способностями, собираются в одну команду, совместная деятельность которой после выполнения общего задания НЕ ПЛАНИРУЕТСЯ.

Характеристика: Временные союзники и не долгосрочно функционирующие команды создают организацию и распадаются после того, как цель будет

достигнута. Такие организации обычно тяготеют к инновациям и гибкости подходов. Они создают ценность, объединяя ресурсы, которые в состоянии оказать прямое воздействие на рынок.

Данный тип культуры предполагает наличие ярких личностей, обладающих здравым умом и запоминающейся индивидуальностью. Сила остается за теми, кто умет мыслить критически и создавать стратегически альянсы.

Такие организации существуют при условии, что они в состоянии постоянно адаптироваться согласно происходящим изменениям.

Хорошим примером служат компании индустрии развлечений, строительные предприятия и консалтинговые агентства.

Основные элементы:

- Новые начинания (обычно с долей риска) или новые направления в бизнесе
- Апробирование инновационных технологий в нестандартных ситуациях
- Использование аутсорсинга и привлечение экспертов в компанию для помощи
- Установление стратегических альянсов с другими организациями

Основные составляющие успеха:

- Простройка взаимоотношений и разработка стратегий
- Основное влияние – в стратегии, так как одной из основных черт данного типа организации является отсутствие полного контроля над всеми видами ресурсов.

- Гибкость наряду с усовершенствованием способности к анализу и критическому мышлению
- Компетенция приравнивается к способности быстро распознавать знакомое.
А также – к умению строить концепцию, опираясь на любые имеющиеся данные.

Система организации и вознаграждения:

- Гибкая система организации работы
- Все основывается на том, чтобы ЛУЧШИЕ собрались вместе для выполнения ясно обозначенной цели , а потом разошлись.
- Оплата основывается на индивидуальных контрактах и отражает: *репутацию и потенциальный вклад в решение проблемы*
- Базовая ставка обычно составляет гораздо меньший процент от общей суммы выплаты

Процесс Управления Деятельностью

- Существование системы, при которой каждому понятно, что от него ожидают
- Индивидуальный подход, неформальное общение
- Сдельная система оплаты
- Высокий уровень само - менеджмента
- Коммуникации не страдают от излишней формальности и носят непринужденный характер
- Руководитель рабочей группы дает ясные инструкции
- Учитываются возможные изменения в составе рабочих групп

STOP! Вы наверняка один из первых, кто познакомился с типологией корпоративных культур крупнейшей в мире консалтинговой компании в мире. Но что с того, если вы не знаете что с этим делать дальше и как правильно определить типологию в вашей компании и в подразделениях компании?

Кстати, методология диагностики и интерпретации довольно проста и дает ответы на вопрос, почему возникают трения в работе между подразделениями.

К сожалению, мы не имеем права распространять авторскую методологию, только ее использовать.

8. ДИАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

« - Вот штука! – бормотал Урфин Джюс, усевшись у стола и подперев лохматую голову руками. – Вопрос в том: полезная для меня эта штука или нет?»

«Урфин Джюс и его деревянные солдаты.
Чудесный порошок.
Необыкновенное растение.
А. Волков.

В данной главе вы познакомитесь с некоторыми подходами в диагностике корпоративной культуры. Немного, но для пытливого читателя пищи для размышления.

Суть диагностики проста: сбор информации, семиотика, анализ и синтез. Классические ошибки встречаются на всех этапах: при формулировании вопросов, при анализе полученных данных и особенно при их интерпретации.

Знаете ли вы как минимизировать ваши ошибки постановки диагноза?

В число используемых методов исследования конкретной корпоративной культуры входят следующие:

1. Наблюдение (рекогносцировочное, моментное, фиксированное в значимых ситуациях);
2. Интервью с руководителем групп и представителями (пилотажное и частично стандартизованное);
3. Сплошной опрос членов группы по стандартизованному вопроснику, включающему вопросы для расчетов индексов групповой оценки и социометрические критерии;
4. Анализ производственной документации, отражающей характер активности и результаты деятельности группы.

Параметры Корпоративной культуры

Любую корпоративную культуру компании можно описать следующими параметрами:

- Постоянство
- Гибкость
- Вовлеченность
- Целостность, системность;
- Степень воздействия;
- Степень подверженности изменениям
- Степень распространения и принятия;

Постоянство

Устойчивые ценности, принципы, правила, которые представляют собой кредо компании и не меняются ни при каких обстоятельствах

Постоянство компании обеспечивают:

- Ключевые ценности компании
- Принятие и согласие с данными ценностями
- Единое видение всеми сотрудниками будущего развития компании

Гибкость

Способность компании своевременно и эффективно реагировать и адаптироваться к изменяющимся условиям среды

Гибкость компании зависит от:

- Готовность к вынужденным изменениям
- Способности компании адаптировать свои услуги и продукты, согласно потребностям Клиентов
- Развития и обучения сотрудников

Вовлеченность

Система взаимодействия между членами компании, обеспечивающая активное включение всех сотрудников в совместную активную деятельность, направленную на поддержание и развитие компании и ее культуры

Участие в развитии компании обеспечивают:

- Делегирование полномочий
- Командная работа
- Возможность для выдвижения идей развития на всех уровнях

Целостность, системность;

Целостное, гармоничное, не эклектичное формирование корпоративной культуры, преемственность и всесторонность ее. Степень субкультурного различия в подразделениях или между группами сотрудников.

Целостность и системность обеспечивает:

- Уверенность в охвате всех значимых элементов культуры
- Гармоничность всех элементов
- Единое понимание

Степень воздействия;

Насколько сильно воздействует корпоративная культура на сотрудников компании, влияет на их поведение и принятие решений.

Степень подверженности изменениям;

Насколько культура легко может быть изменена, под какими факторами. Наличие триггеров и драйверов изменения и степень их активности.

Степень распространения и принятия;

Насколько существующая культура осознана, принята и разделена членами организации. Насколько все части организации и каждый ее сотрудник придерживается принятых норм и ритуалов в компании.

Все существующие организации уникальны, подобно снежинкам. Каждая имеет свою собственную историю, организационную структуру, виды коммуникаций, системы и процедуры постановки задач, внутри организационные ритуалы и мифы, которые в своей совокупности и образуют уникальную корпоративную культуру. Большинство корпоративных культур исторически носили скорее неявный характер, но в последнее время возобладала тенденция признания их влияния и роли. Теперь менеджмент открыто обсуждает тип наиболее желаемой для компании внутренней среды. Все чаще стали говорить о важности и необходимости формирования философии фирмы и развития корпоративной культуры.

Являясь материальным воплощением миссии фирмы, корпоративная культура регламентирует все формы коммуникации компании – как внутри фирмы, так и направленные вовне

Описание рекомендуемых этапов по диагностике Корпоративной культуры

А. Диагностика ценностных ориентаций:

- 1. Исследование ценностных ориентаций и целей топ – менеджмента** компании
- 2. Исследование ценностных ориентаций и целей линейного менеджмента**
- 3. Исследование ценностных ориентаций и целей исполнительского персонала**

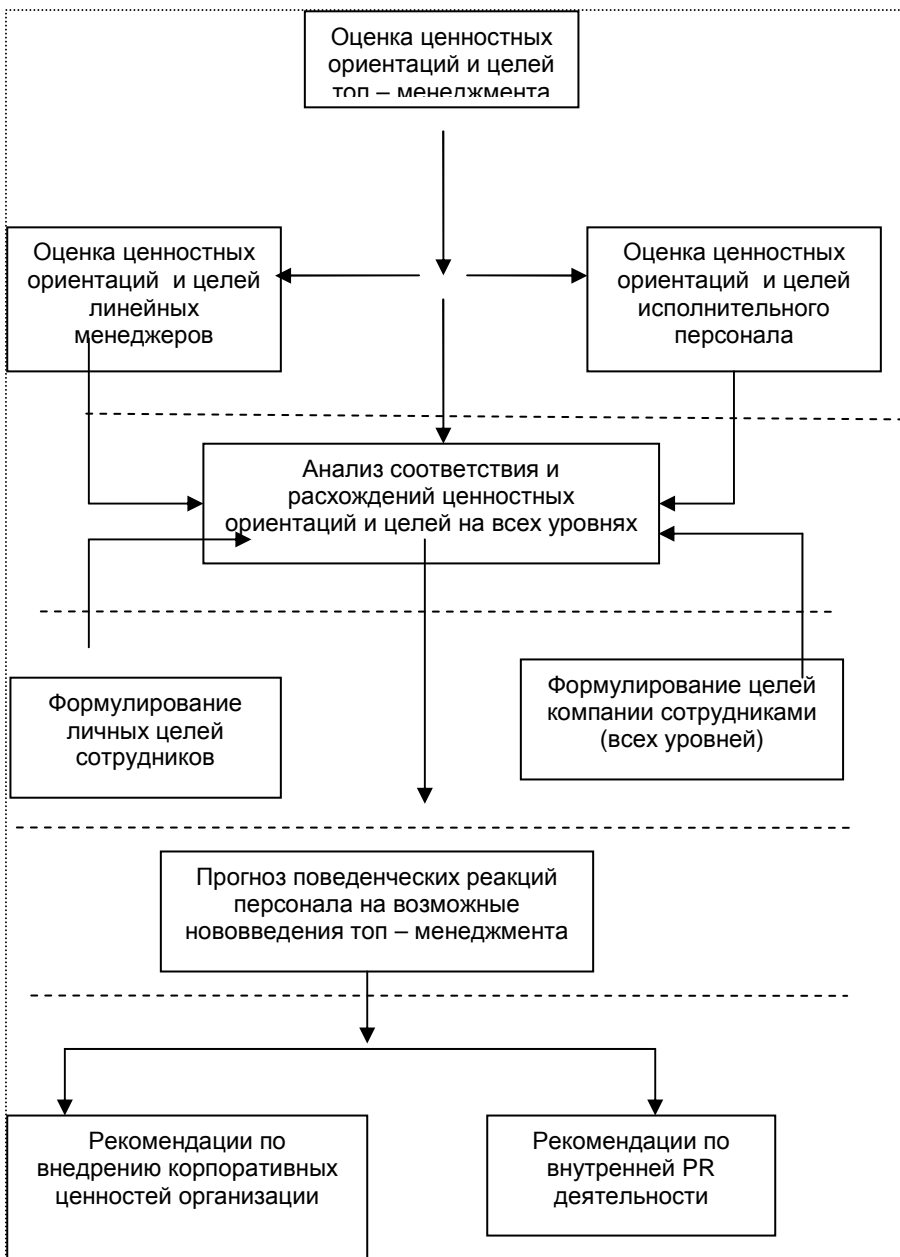
Б. Формулировка целей сотрудников и целей (на основе данных полученных в ходе исследования)

В. Анализ соответствия и расхождений ценностных ориентаций и целей на всех уровнях организации

Г. Прогноз поведенческих реакций персонала на возможные нововведения топ – менеджмента

Д. План:

- 1. План по внедрению корпоративных ценностей организации**



Так как предметом исследования является сложное явление, составляющие которого зачастую трудно заметить в их непосредственном проявлении, так как они не всегда лежат на поверхности (ценности, социальные нормы), то анализ этих признаков составляет основу первичной диагностики направленности корпоративной культуры.

Признаки сильной и слабой корпоративных культур

Созданию СИЛЬНОЙ корпоративной культуры, оказывающей большое влияние на реализацию стратегии и успех компании, могут способствовать 3 фактора:

1. Наличие сильного лидера, который устанавливает принципы, определяет основные ценности и нормы поведения, являющиеся вполне оправданным с точки зрения удовлетворения потребностей покупателей, условий конкуренции и стратегии.
2. Твердое намерение руководства компании действовать в соответствии с установленными традициями, при этом принятие решений происходит на основе принципов корпоративной культуры.
3. Проявление постоянной заботы о покупателях \ бенефициарах, сотрудниках компании и акционерах \ Совете Директоров

Признаки слабой корпоративной культуры:

1. Создание политизированной обстановки на фирме, которая позволяет влиятельным членам руководства проводить собственную политику и сопротивляться необходимым переменам

2. Настороженное, а порой враждебное отношение ко всякого рода инновациям
3. Выдвижение на руководящие посты тех менеджеров, которые придают большое значение бюджету, системе контроля над персоналом, нежели видению, стратегиям, мерам поощрения и стимулирования, созданию корпоративной культуры. Подобный стиль руководства может привести к утрате конкурентных преимуществ компании
4. Нежелание заимствовать и принимать чужой опыт. Некоторые компании так долго занимают место лидера, что им начинает казаться, будто ни знают ответы на все вопросы. Ограниченное мышление обычно предшествует спаду в деятельности компании.

Фактически, на практике, Центр Тренинга и Консалтинга определяет корпоративную культуру исходя из эффективности выполнения ею её функций. Пожалуй, это и является ключевым параметром силы корпоративной культуры.

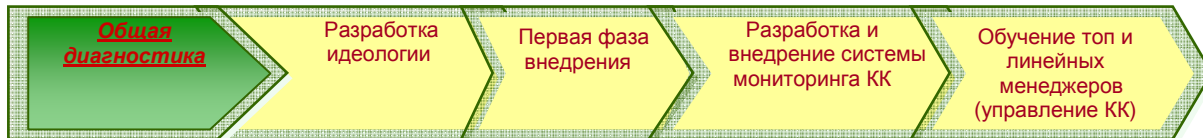
9. ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

В этой части книги логика построения корпоративной культуры представлена в ином формате. Сравните текст этой главы с главой по формированию корпоративной культурой и главой по управлению ею. Не забывайте о синтезе информации и сопоставлении, чтобы восстановить пазл!



- Для каждой фазы проекта отдельно разрабатываются цели, задачи и сроки
- Каждая последующая фаза проекта основывается на предыдущей
- Работа по каждой фазе проекта ведется совместно с рабочей группой от организации, в результате которой сотрудники получают знания и методологию по разработке и внедрению Корпоративной Культуры в компании

Общая Диагностика



Цель этапа:

Анализ текущей ситуации и организационной культуры в

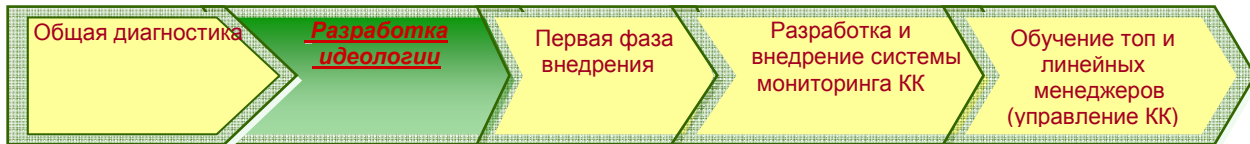
Задачи:

- Собрать информацию, касательно ситуации «как есть».
- Разработать видение желаемой культуры в компании «как будет»
- Определить разрыв между «как есть» и «как будет»
- Выявить сильные стороны компании, которые необходимо развивать и слабые, требующие ликвидации
- Разработать и согласовать дальнейшие шаги по построению корпоративной культуры

Результат:

Полная информация по существующей ситуации в компании и возможность определения приоритетных направлений в построении Корпоративной Культуры

Разработка идеологии



Цель этапа:

Разработать идеологию, которая станет основой будущей Корпоративной Культуры компании.

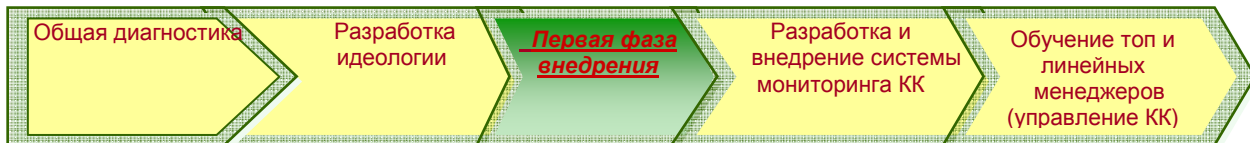
Задачи:

- Разработать идеологическую надстройку: видение, миссия,
- стратегические цели, цель в области Корпоративной Культуры, принципы, кредо, ценности
- Корпоративной Культуры и показать их взаимосвязь.
- Разработать индикаторы внедряемой Корпоративной Культуры
- Согласно разработанным индикаторам провести тестирование разработанной идеологии
- Откорректировать разработанную и внедряемую идеологию, согласно полученным
- результатам после тестирования

Результат:

Разработанная и принятая рабочей группой, идеологическая надстройка

Первая фаза внедрения



Цель этапа:

Разработать план и основополагающие документы новой Корпоративной Культуры

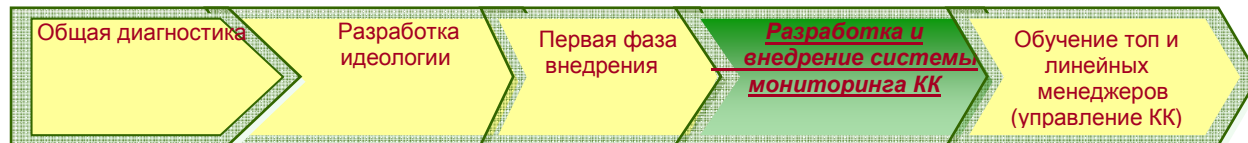
Задачи:

1. Индоктринация (укрепление организационной лояльности сотрудников, посредством общеорганизационных мероприятий)
2. Разработка корпоративного кодекса, для всех сотрудников, с описанием всех элементов Корпоративной Культуры
3. Обучение и развитие сотрудников, согласно новой выбранной концепции
4. Разработать план конкретных мероприятий внедрения Корпоративной Культуры

Результат:

Разработанный план мероприятий внедрения Корпоративной Культуры

Разработка и внедрение системы мониторинга Корпоративной Культуры



Цель этапа:

Разработать систему мониторинга Корпоративной Культуры, с выбранными инструментами и индикаторами

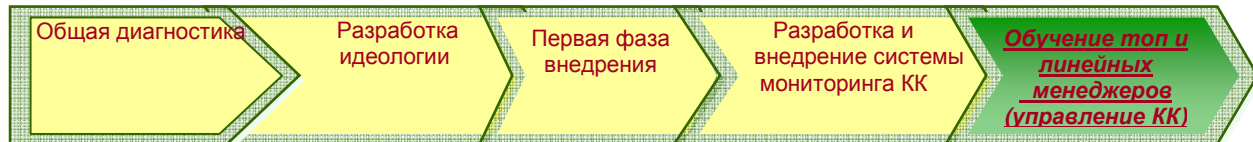
Задачи:

1. Определить предмет оценки - процессы, результаты, усилия и пр. (ЧТО оценивать)
2. Разработать инструментарий оценки элементов Корпоративной Культуры (КАК оценивать)
3. Определить периодичность оценки состояния Корпоративной Культуры (КОГДА оценивать)
4. Назначить ответственных процесса мониторинга Корпоративной Культуры и обучить их технологии оценки (КТО оценивает)

Результат:

Разработанная система мониторинга и оценки Корпоративной Культуры с прописанными инструкциями по использованию данной системы.

Обучение топ и линейных менеджеров



Цель этапа:

Разработать и провести обучение топ и линейных менеджеров управлению Корпоративной Культурой

Задачи:

1. Согласно разработанной и внедряемой Корпоративной Культуры, определить программу обучения управленческого состава компании
2. Определить сроки и продолжительность обучения
3. Провести обучение топ и линейных менеджеров

Результат:

Управленческий состав, знает как с помощью разработанной Корпоративной Культуры можно управлять ею, персоналом, клиентами, акционерами.

STOP! Итак, алгоритм вполне прост. Так же как и бросить курить или похудеть. Осталось просто сделать задуманное. Не так ли?

Конечно, нет. Важно завязать то, что вы уже прочитали с другой половинкой «медали» - брендингом!

Вы ведь помните, что брендинг это внешнее проявление корпоративной культуры? И рассматривать их отдельно можно, но вряд ли эффективно так использовать на практике. Так же как отдельно использовать, в автомобиле колеса от оси, или суп от тарелки при приеме пищи.

БРЕНДИНГ

"Едет "новый русский" на "Мерседесе"..." - сегодня так начинается добрая половина анекдотов, и никому даже в голову не приходит, что едет-то он на автомобиле, а Mercedes - это всего лишь название, маленькая металлическая плашка сзади на багажнике. Тем не менее, всем сразу становится понятно, что "новый русский" едет на дорогой, престижной машине, "... а навстречу ему "Запорожец". Возникает закономерный вопрос, что же такое Mercedes и почему так получается, что одного слова оказывается достаточно, чтобы моментально представить себе целый набор характеристик, а в уме каждого из нас мгновенно возникли стойкие ассоциации, связанные с каждым автомобилем. Эти ассоциации, восприятие товара потребителем, и называются брендом. Бренд - это некое впечатление о товаре в умах потребителей, ярлык, который мысленно наклеивается на товар. Mercedes и "Запорожец" в данном случае - яркие примеры бренда. Любой товар при появлении на рынке создает о себе некоторое впечатление - положительное или отрицательное, оно появляется неизбежно, как только потребитель узнает о новом товаре. Стихийное формирование потребительского впечатления может оказаться не в пользу компании), покупатели могут не разобраться в достоинствах товара, не оценить преимуществ, преувеличить имеющиеся недостатки и даже придумать новые). Управляемый бренд, напротив, выявляет, выставляет напоказ все достоинства товара, выделяет его из общей массы похожих предлагаемых товаров или услуг в выгодном свете. Процесс создания бренда и управления им называется брендингом. Он может включать в себя создание, усиление, ре-позиционирование, обновление и изменение стадии развития бренда, его расширение и углубление. Брендинг - это приемы создания особого впечатления, которые вносят свой вклад в общий имидж и в отношении целевого сегмента рынка к бренду.

1. Основные понятия брендинга

Проверьте, знакомы ли вам эти понятия? Используете ли вы их в своей компании?

Возможно, вы не используете терминологию, но суть реализуется. Если нет, обсудите с вашим бренд менеджером, почему нет. И что необходимо вашему специалисту, что ввести в обиход управление этими вещами.

С брендом связано несколько понятий, которыми оперируют специалисты.

Brand Actions (Мероприятия брендинга) - специальные акции и программы, разработанные и примененные с целью усиления бренда, его свойств и индивидуальности на всех стадиях общения с потребителем, которые ведут к увеличению «подъемной силы» бренда.

Brand Attributes (Атрибуты бренда) - функциональные или эмоциональные ассоциации, присвоенные бренду покупателями и потенциальными клиентами. Атрибуты бренда могут быть как позитивными, так и негативными, могут иметь различную силу и важность для разных сегментов рынка.

Brand Awareness (Известность бренда) - процент целевой аудитории, который может вспомнить данный бренд.

Brand development index (Индекс развития бренда) – показатель определяющий степень развития бренда на избранной территории страны.

Brand equity (Капитал бренда) – капитал бренда, его оценочная стоимость.

Brand Essence (Суть бренда) - главная, основная характеристика, которая определяет его суть.

Brand Expansion (Расширение бренда) – применение бренда на более широкий целевой сегмент потребителей, географический рынок или канал дистрибуции.

Brand Extension (Растягивание бренда) - применение бренда за пределами того товарного ряда, к которому он применялся изначально.

Brand Identity (Индивидуальность бренда) - все атрибуты бренда в совокупности составляющие индивидуальность бренда, создаваемая и поддерживаемая специалистом по бренду. Индивидуальность бренда выражает то, что должен означать бренд и являются неким долгосрочным обещанием потребителям от авторов бренда.

Brand Image (Имидж бренда) - уникальный набор ассоциаций, которые в настоящий момент находятся в умах потребителей. Эти ассоциации выражают то, что означает бренд именно сейчас, и являются сиюминутным обещанием потребителям от авторов бренда. В частности, имидж бренда может сформировать рекламная кампания. Важно отметить, что имидж бренда - это то, что в

настоящий момент находится в умах потребителей, в то время как индивидуальность бренда - это гораздо более долгосрочное понятие.

Brand Leverage (Рычаг бренда) - это способность бренда распространяться за счет увеличения количества пользователей, распространения на новые группы продуктов, новые рынки и в новом качестве. Фактически, это разница в усилиях, которые нужно приложить к одному и тому же продукту, если продвигать его с использованием уже имеющегося бренда или начинать «с нуля»

Brand Management (Управление брендом) - это процесс управления брендами с целью стратегического увеличения стоимости бренда. Кроме того под управлением брендом также может пониматься персонал, ответственный за создание индивидуальных черт бренда, изменение их для достижения максимальной эффективности.

Brand personality («Личность» бренда) – полная характеристика бренда описывающая все его аспекты.

Brand Philosophy (Философия бренда) - идеологическая подоплека бренда, ценностная ориентация.

Brand Positioning (Позиционирование бренда) - место на рынке, занимаемое брендом по отношению к конкурентам, а также набор покупательских потребностей и восприятия; часть индивидуальности бренда, которая должна активно использоваться для «отстройки» от конкурентов.

Brand Positioning Statement (Позиция бренда) – Письменное выражение бренда, указание места, которое занимает бренд в умах целевого сегмента по отношению к

конкурентам. Она фокусируется на тех достоинствах бренда, которые выделяют его из числа конкурентов.

Brand Power (Сила бренда) - способность бренда доминировать в данной категории продуктов

Brand Relevance (Соответствие бренда) - степень соответствия имиджа и характера бренда нуждам и желаниям покупателей.

Brand users (Пользователи бренда) – целевая группа избирательно приобретающая бренд.

Brand Value (Стоимость бренда) - стоимость бренда в денежном выражении - та денежная премия, которую держатель бренда получает с покупателей, приверженных бренду и согласных за него платить.

Functional brands, image brands, and experiential brand (функциональные, имиджевые и опытные бренды) – типы брендов.

Market brand (Вывод бренда на рынок) – Реализация всего комплекса маркетинга на рынке.

Points-of-difference (Точки различия) – дифференцирующие признаки бренда.

Public brand (Социализация бренда) - выстраивание благоприятного отношения целевой аудитории к бренду инструментами ПР.

Итак, что же такое бренд?

На практике часто встречаешься с тем, что путают два близких понятия - бренд и торговую марку. На самом деле бренд - это не только торговая марка, состоящая из

названия, графического изображения (логотипа) и звуковых символов компании или товара. Понятие бренда более широкое, поскольку в него еще дополнительно входят:

- сам товар или услуга со всеми его характеристиками,
- набор характеристик, ожиданий, ассоциаций, воспринимаемых пользователем и приписываемых им товару
- информация о потребителе
- обещания каких-либо преимуществ, данные автором бренда потребителям

то есть тот смысл, который вкладывают в него сами создатели.

Бренд - высшая ступень развития торговой марки. Любой бренд - это торговая марка, но не каждая торговая марка является брендом. Если говорить кратко, бренд как "продвинутая" торговая марка характеризуется высокой узнаваемостью у потребителя, положительным отношением и, самое главное, постоянным, отличающимся от других набором внешних (цвет, форма, шрифт) и внутренних (то, что называется "ценностями бренда") признаков.

Таким образом, на самом простом уровне, бренд – это имя, символ который ассоциируется с продуктом или услугой и который имеет особое психологическое значение для потребителя. Так, например лимонад – это просто сладкий газированный напиток, но лимонад «Буратино», у людей определенного возраста вызывает воспоминания о детстве, о воздушных шариках, родителях, садике или школе, спортивной секции.

В то же время многие затруднятся определить, что такое коричневый, сладкий, шипящий безалкогольный напиток,

разлитый в бокалы. Хотя Coca-Cola, на самом деле есть нечто большее, чем просто продукт. Без ассоциаций, она станет просто водой с сахаром, газом и специями.

Любой реальный бренд может быть визуализирован в виде цепочек ассоциаций и мыслей в голове у потребителей. Например, джинсы Levi's могут вызвать набор ассоциаций: американский, бунтарский, прочный, молодежный.

Ассоциации бренда могут быть весьма значимыми и ценными для потребителя. И в этом и заключается основная деятельность по брендингу. Для того, чтобы бренд имел ценность он должен стать частью жизни потребителя. При встрече с ним, потребитель должен проживать нечто и чувствовать. Без этого, бренд будет просто продуктом с этикеткой.

Продукт – это нечто созданное на заводе, в то время как бренд нечто созданное в голове потребителя. Продукт может быть скопирован конкурентом, бренд – уникален. Продукт может устареть, успешный бренд – вечен.

Чаще всего под брендом люди понимают *ИМЯ* бренда.

Однако известность торгового наименования ещё НЕ делает бренд своеобразным и НЕ придаёт ему индивидуальности. Наименование – это НЕ обязательно бренд!

ЧТО такое **настоящий** бренд?

Настоящий бренд – это общая сумма впечатлений, полученных Потребителями, которые в результате складываются в определённое мысленное представление,

основанное на воспринимаемых выгодах (функциональных и эмоциональных).

Бренд можно определить как разнотипные явления, объединённые неким общим *выделяющимся* свойством.

«Выделяющийся» – это ключевое слово для понимания настоящего бренда. И это решает НЕ компания, выделяется её бренд *или* нет.

Бренд может выделяться, только если так считает Покупатель.

Чтобы у Компании был *настоящий* бренд, она должна:

1. **Отличаться *или* выделяться** тем, что ценится *или* является важным для Покупателей.
2. Заботиться о том, чтобы Потребитель получил некие **эмоциональные *или* функциональные выгоды**.
3. **Постоянно выполнять свои обещания** и демонстрировать свою готовность делать это.

***Настоящий* бренд – это образ жизни.** Это НЕ просто слово – это твёрдое намерение и уникальное обещание, которое выполняется каждый день.

Если бренд стремится к успеху, то и вся компания должна «осознавать себя единым брендом». Каждый сотрудник фирмы должен видеть своей основной задачей построение доходности бренда Компании – от секретаря, отвечающего на звонки до сотрудников, занимающих высшие руководящие должности.

**Многие топ-менеджеры
очень мало знают о Маркетинге,
а большая часть того, что они знают,
- это заблуждения.**

Если топ-менеджеров спросить: **«КТО занимается Вашим брендом?»**

То они ответят (чаще всего): **«Рекламное агентство Х»**
или «Отдел Маркетинга».

Однако если спросить топ-менеджера...

- КТО определяет, КАКИЕ товары и услуги предлагать на рынке?
- КТО решает, КАКИХ сотрудников сферы обслуживания потребителя лучше нанимать?
- КТО формирует политику цен на продукты и услуги?

...вряд ли они ответят, что этим занимается Рекламное агентство.

В большинстве Компаний распространено ошибочное мнение, будто успех бренда зависит от Рекламы:

- от проведения рекламных акций
- от рекламных слоганов (над которыми работают рекламные агентства)
- и что это никак не связано с общей стратегией фирмы.

**Большие затраты на Маркетинг
НЕ заменяют собой маркетинговой стратегии.
Этот факт многие очень часто упускают из виду.**

Скажите, есть ли бренд у вашей компании и/или продукта? Или вы реализуете просто продукты и услуги? Знаете ли вы, насколько ваше представление и ассоциации отличаются от представлений и ассоциаций потребителей при встрече с вашим продуктом?

1. СОСТАВЛЯЮЩИЕ БРЕНДА

По аналогии с рассмотрением составляющих корпоративной культуры, нам важно определить из чего складывается бренд, каковы его компоненты. И как соотносятся составляющие бренда с составляющими корпоративной культуры вашей организации. Используйте как проверочный лист для самодиагностики.

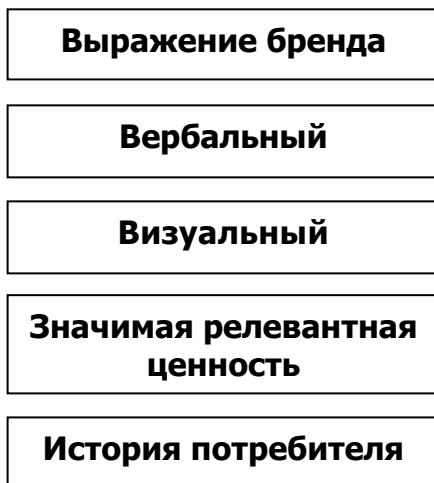
Поверхностный уровень

Вербальный

- *Наименование.* Описательное или фигуральное название продукта и компании для выражения его значения.
- *Слова.* Развитие лексикона "слов, которые становятся словарным запасом со специальным значением.
- *Описание.* Композиция фраз и предложений которая позволяет уникальным способом выхватить суть.

Визуальный

- *Художественный образ.* Иллюстрированное значение вещи в виде фотографий или рисунков.
- *Символизация.* Выражение значения через абстрактные изображения, графику, шрифты.
- *Анимация.* Демонстрация значения через движение.



Глубинный уровень

- Каковы ценности несет в себе бренд? Какую мечту демонстрирует?
- Какую миссию несет в себе бренд?
- Каких героев провозглашает?
- На какие легенды и мифы опирается?
- Опираются ли глубинные аспекты бренда на глубинные аспекты корпоративной культуры? Не противоречит ли им?
- Как сопоставляются внешние аспекты бренда с внешними аспектами корпоративной культуры?

Итак, насколько гармоничен ваш бренд или бренды вашей корпоративной культуре? Если не очень, то, скорее всего ваш бренд ожидают трудности.

2. ЗАДАЧИ БРЕНДА

Внимательно ознакомьтесь с ключевыми задачами, которые должен выполнять бренд. Оцените, насколько ваш бренд их реализует.

- 1. Выделение** из всех характеристик товара те, которые важны для потребителя, и облегчают понимание товара.
- 2. Упрощение выбора.** Каждый день потребитель сталкивается со множеством похожих товаров, и у него просто физически нет времени сравнивать все аннотации, процентный состав, показания к применению и технические характеристики (для каждого типа товара будут свои особенности).
- 3. Позиционирование.** Проводится как по отношению к конкурирующим товарам, так и по отношению к своим собственным.

4. Продукт (услуга) **легче запоминается** и идентифицируется.
5. **Налаживание прочной связи** между Рекламой и другими формами Продвижения (PR, стимулирование продаж, упаковка).
6. **Объединение воедино** СМИ, используемые Вами (пресса, радио, ТВ и прочие каналы Рекламы).
7. **Облегчение вывода** на рынок новых продуктов.
8. **Увеличение маржинальной прибыли** продукта, что обеспечивает Вам большую прибыльность.

Итак, ключевая задача бренда – создание различия.

Отличительные особенности продукта могут быть осязаемыми, неосязаемыми и воображаемыми.

Осязаемые различия определить наиболее просто. Они визуально очевидны до покупки - это может быть вес, запах, размер, цвет, мягкость или яркость. Потребитель сам в состоянии определить разницу между двумя продуктами, и посторонняя помощь ему при этом не нужна. Если товар обладает осязаемыми различиями, то брендинг не имеет решающего значения в его судьбе на рынке. Если эти различия - в пользу продаваемого товара, то все, что необходимо сделать специалисту по бренду - это обратить на них внимание потребителя. Гораздо сложнее положение, когда конкурентные товары обладают более привлекательными осязаемыми характеристиками. В этом случае задача сводится к тому, чтобы переключить внимание потребителя на неосязаемые или воображаемые различия, где товар имеет преимущество перед конкурентами.

В тех случаях, когда о товаре есть что сказать, необходимо выделить основную его характеристику, представляющую наибольшую ценность для потребителя, и сконцентрироваться именно на ней. Необходимо упростить идею так, чтобы идея была в одну единственную точку, тот аспект товара, который должен быть наиболее запоминающимся. Не стоит перегружать бренд и рекламу множеством идей.

Неощущаемые различия реально существуют, но не бросаются в глаза. Например, это может быть разница во вкусе пищевых продуктов, устойчивость работы двигателя автомобиля, долговечность бытовой техники. Различия могут быть неощущаемыми или скрытыми вначале, но они существуют и могут оказать сильное влияние на желание приобрести тот или иной продукт. Для того, чтобы потребитель оценил неощущаемые достоинства продукта и приобрел товар, он должен либо сам испытать его (именно поэтому западными компаниями, продвигающими на рынке свои бренды, так широко используют "сэмплинг". На этом же основан и прием "свидетельствования" в рекламе, когда один из представителей целевой группы утверждает, что именно этот товар обладает исключительными особенностями и именно его стоит приобрести. К неощущаемым различиям также можно отнести поддержку и консультации для технически сложных изделий (оборудования), а также гарантию и дополнительные услуги, приобретаемые вместе с товаром (комплекс товар-услуга). Все эти элементы привносят дополнительную ценность к товару и иногда имеют решающее значение при принятии потребителем решения.

Воображаемые различия между товарами - это различия, созданные искусственно путем рекламы или других методов продвижения. Оригинальные торговая марка, упаковка, способ распространения, продажа и

реклама добавляют новую ценность к товару. Воображаемые различия могут быть, как изначально заложены в товаре (вкус, долговечность), так и созданы продавцом товара или услуги.

По-настоящему брендинг становится нужным только в том случае, когда товары обладают неоощуаемыми или воображаемыми различиями, или когда о товаре нечего сказать. Зачастую потребитель не успевает, а иногда недостаточно грамотен, чтобы справиться с потоком информации о товарах. В итоге в его голове возникает путаница, и он перестает понимать различия между товарами. В этой ситуации брендинг является просто «спасательным кругом» - на каждый товар наклеиваются простые, ясные, понятные неспециалисту ярлычки: «дорого, но престижно», «экономично», «для новичков», «молодым и амбициозным» и т.д.

**В вашем случае – какое различие
имеет ваш товар? Знает ли об
этом потребитель?**

**Насколько выполняют свои
задачи ваши бренды?**

Бизнес Цель бренда

ЦЕЛЬ настоящего бренда – привнести выгоды потребителю, и чем более индивидуализирован бренд, тем проще убедить потребителя в его ценности.

Ошибка многих организаций в том, что они направляют свою основную деятельность на увеличение продаж и завоевание места на рынке, вместо того, чтобы внушать

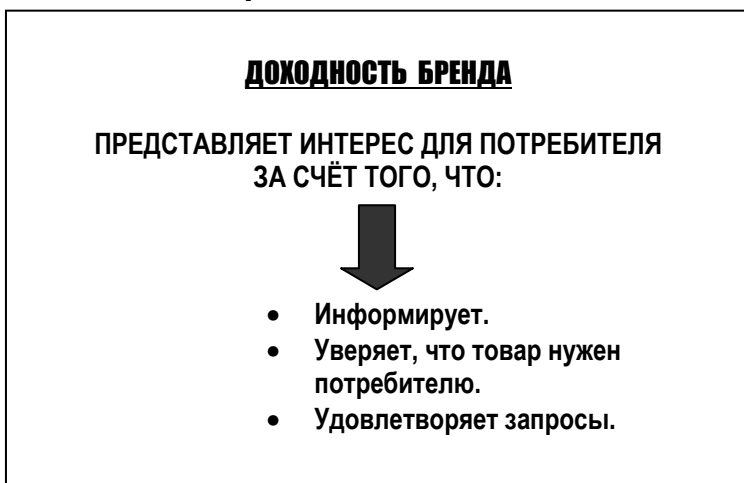
доверие потребителю при покупке товара и удовлетворять запросы, предлагая на рынок товары и услуги, пользующиеся популярностью.

Доходность бренда – это общая сумма отношений к бренду разных людей, куда входит относительное качество товаров и услуг, финансовая доходность, способность удовлетворить запросы потребителя и почтительное отношение к бренду вообще.

Исследования показывают, что большинство организаций редко стараются улучшить доходность своего бренда.

Между тем, настоящий бренд предлагает выгоды потребителям, что и даёт положительную доходность бренда.

Доходность бренда



Тысячи и десятки тысячи долларов каждый день тратятся на проведение рекламных кампаний, в результате которых

Реклама так и НЕ представляет товар в выгодном для потребителя свете.

Многие Торговые Марки в сравнении со своими конкурентами, страдают от недостатка своеобразия и отсутствия своей чёткой позиции. Они ОДИНАКОВЫ.

**Никому НЕ нравится
чувствовать себя так, будто тебе *продают*,
НО... каждому нравится,
когда тебя *обслуживают*.**

Как сделать бренд доходным?

Движущие силы бренда

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ БРЕНДА

(по Дэвиду Аакеру)

**1. Воспринимаемое
качество**

**2. Знание
наименования**

**3. Брендové
ассоциации**

**4. Приверженность
бренду**

**ДОХОДНОСТЬ
БРЕНДА**

Другие ценные качества бренда

Наиболее существенной чертой бренда является **(1) Воспринимаемое (Потребителем) качество**. Неважно, что считаете Вы качеством, в любом случае, КАКОВ Ваш товар или услуга – решает Потребитель.

(2) Знание наименования (или узнаваемость) также является движущей силой общей доходности бренда. Однако чем более дифференцирован бренд, чем он более индивидуален, тем лучше. Информация о бренде без *дифференциации* имеют слабую доходность, обнаруживают непостоянство к себе со стороны потребителя и склонны к вымиранию.

Огромную пользу приносят **(3) Налаживание ассоциаций** между своим брендом и другими имиджами и брендами.

Примеры: Coca-Cola – ЧМ-2002, PEPSI - Бритни Спирс, NIKE – Майкл Джордан, McDonald's – с Диснеем, Intel – хорошо узнаваемый звуковой сигнал, позволяющий потребителю вспомнить товары и услуги этого бренда.

Многие Компании НЕ уделяют должного внимания либо попросту забывают про следующую движущую силу доходности бренда – **(4) приверженность потребителя**. НЕТ никого, кто бы мог наилучшим образом описать окружающим товары и услуги Вашего бренда, чем сам Потребитель.

Настоящие бренды основное предпочтение отдают установлению у покупателя должного к себе отношения. Необходимо снискать соответствующую репутацию у потребителя, чтобы он смотрел на бренд как на своего ДРУГА.

Бренды и верность Покупателей

Верность Покупателей является *ключевым* фактором долгосрочного успеха бренда и бизнеса в целом. **Верность Покупателей** основывается на предложении товара (услуги), которые люди всегда рады купить и использовать.

Обещания бренда должны быть подкреплены возможностью использования товара (услуги). В противном случае Покупатель будет относиться к данному бренду как к обману.

Роль бренда сводится к облегчению понимания того, что предлагает данный товар, а также к подчёркиванию его позитивных сторон в привлекательной для Покупателя форме.

Ваше Деловое предложение должно быть *долгосрочным...*

- ...мужчины всегда будут каждое утро бриться,
- ...мы вечно хотим чая или кофе,
- ...женщинам всегда нужна красивая и модная одежда.

Однако техника презентации товаров (услуг) должна соответствовать духу времени, быть культурно совместимой с потребностями целевого покупателя.

В этом и заключается **основная роль бренда**.

Необходимо постоянно проводить мониторинг и обновления бренда, чтобы обеспечить наиболее полное удовлетворение ожиданий Потребителя и исполнение *обещаний* бренда.

Пример:

«Gold Star» репозиционировался в «LG» – переход из одной низкоценовой ниши в другую, более дорогую.

Постоянство Потребителя к бренду



**Реализует ли ваш бренд эту
цель, принося добавочную
стоимость вашему продукту?**

3. ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ БРЕНДА

Известно, что маркетинг может быть эффективен только в том случае, когда товар соответствует потребностям рынка. Аналогичная ситуация с брендингом - если товар не в состоянии удовлетворить потребителя, то любой, самый гениальный бренд, созданный для него, обречен на провал.

Создание бренда - это творчество, основанное на глубоком знании рынка. Процесс создания бренда достаточно сложен, а цена ошибки может составлять значительную сумму, поэтому многие крупные компании предпочитают не заниматься этим самостоятельно, а передать создание бренда профессиональной компании.

Начало работы над любым брендом - его позиционирование на рынке, определение места на рынке, занимаемое брендом по отношению к конкурентам, а также набор покупательских потребностей и восприятия, определение индивидуальности бренда, которая должна активно использоваться для «отстройки» от конкурентов. Для формирования каждого бренда разработчик должен задать себе четыре вопроса, позволяющих определить позиционирование:

- для кого? - определение целевой группы потребителей, для которой создается бренд
- зачем? - выгода потребителя, которую он получит в результате приобретения именно этого бренда
- для какой цели (для какого использования?) нужен именно этот бренд
- против какого конкурента?

После того, как получены ответы на эти ключевые вопросы, происходит определение стратегии бренда, то есть путей, по которым будут использоваться ресурсы организации для создания ценности бренда.

- Стратегия включает в себя следующие элементы:
- Кто является целевой аудиторией.
- Какое обещание (предложение) следует сделать этой аудитории.
- Какое доказательство необходимо ей привести, чтобы показать, что это предложение чего-то стоит.
- Какое конечное впечатление следует оставить

Стратегия бренда также определяет, с помощью каких методов четыре перечисленные выше пункта могут быть выполнены - то есть то, как товар сделан, назван, классифицирован, упакован, выставлен и рекламирован. Обещание преимуществ, даваемых авторами бренда - это та основная идея, которая лежит в основе бренда. Та же

самая идея должна лежать в качестве основной мысли будущей рекламной кампании, разработанной для этого бренда (или других методов продвижения, которые будут применяться для этого бренда). Создание любой идеи - это вопрос творчества, таланта, поэтому руководств типа "как создать гениальный бренд" никогда не было и не будет. Тем не менее, существует ряд рекомендаций, которые позволяют облегчить создание идеи и направить мысли в нужное русло.

При создании бренда специалисты предлагают всегда помнить о позиционировании товара и о стратегии, разработанной для этого бренда. Не стоит перегружать бренд множеством идей - нужно выбрать одну самую ценную и донести ее до сознания потребителя.

Для создания успешного бренда стоит обратить внимание на другие бренды, присутствующие на том же сегменте рынка. Это позволит, во-первых, избежать дублирования уже существующего бренда на рынке, во-вторых, учесть ошибки и просчеты, совершенные конкурентами, в-третьих, может натолкнуть на оригинальную идею.

Один из специалистов в области рекламы, Россер Ривз, разработал интересный принцип формирования бренда - использование уникального свойства продукции. Этот принцип был назван философией «уникального свойства продукции». Идея проста - необходимо перебрать все свойства товара до тех пор, пока не найдется что-то уникальное, что можно об этом товаре сказать. Если в реальности ничего уникального нет, необходимо найти особенность товара, оставшуюся незамеченной, и сделать ее своей. Это уникальное свойство, которое этот и только этот товар может предложить покупателю. Однако подобный подход таит в себе серьезную опасность: вполне можно представить себе товар, у которого нет таких уникальных качеств или не важны или не интересны

для потребителя (например - пиво, бензин, моторные масла, хлебобулочные изделия, сливочное масло, дезодоранты, лаки для волос). В таких случаях не следует искусственно выискивать эти уникальные качества, а стоит обратиться к другим приемам - например, использовать шоу-эффекты.

Не стоит заикливаться на товаре, на его качествах и характеристиках. Можно попробовать рассмотреть более широкий круг вопросов, связанных с потребителями:

- кто им пользуется
- где им пользуется
- как им пользуется
- почему им пользуется.
- или с производителем:
- где производится
- кем производится
- как производится

Для того, чтобы создать удачный бренд, нужно знать о товаре и о его производителе как можно больше - факты об этом товаре и смежных областях (например, создавая бренд для клея, неплохо познакомиться с органической химией), историю развития этого товара и предприятия-производителя, примеры использования - словом, все, что так или иначе связано с товаром.

При формировании идеи бренда следует, как можно более четко представить себе целевую аудиторию, причем не абстрактно, а на конкретных примерах. Нужно представлять себе, чего хочет целевая аудитория - что ее интересует, чем увлекается, как выглядит, о чем говорит.

Процесс построения доктрины стратегии бренда

Процесс Доктрины стратегии бренда



Шаг 1. Оценка бренда

1. ЦЕЛЬ

- Верное (объективное) определение текущего восприятия бренда
- Достижение общего согласия относительно текущего состояния бренда

2. ПРОЦЕСС

- Проведение исследований среди Покупателей и Не Покупателей
- Обзор общих условий бизнеса
- Обзор текущей маркетинговой стратегии

- Анализ проблем в работе с Клиентами
- Исследование рынка и конкурентов
- Анализ технических изменений
- Письменное подведение итогов оценки бренда и представление их исполнительной группе

3. РЕЗУЛЬТАТЫ

- Ответ на вопрос о том, КАК бренд воспринимается на данный момент
- Понимание важности работы над брендом и учёта позиции Покупателя

Шаг 2. Обещание бренда

1. ЦЕЛЬ

- Создать и донести долгосрочное предложение ценностей, с учётом точки зрения покупателей

2. ПРОЦЕСС

- Ответить на 3 основных вопроса:
 - КАКИМ бизнесом занимается наш бренд?
 - ЧЕМ наши товары и услуги отличаются от таковых у других Компаний?
 - ЧЕМ замечательны ценности, которые мы предлагаем Покупателям?

3. РЕЗУЛЬТАТЫ

- Даёт основания для действий и ожиданий Покупателей, сотрудников и других заинтересованных лиц
- Всё в Компании осознают точку зрения Покупателя.

Если организация живёт в соответствии с *обещанием* своего бренда, каждый её сотрудник должен понимать его сущность и делать всё для его выполнения.

Обещание само по себе НЕ является рекламным объявлением.

Обещание – это руководство для каждого, кто связан с брендом, а также постоянный датчик для оценки деятельности организации, её эффективности и приоритетов.

Обещание – это короткий текст из двух – четырёх предложений.

Пример: Обещание бренда Cinnabon (булочки с корицей)

«Только мы предлагаем уникальные булочки Cinnabon...

Это незабываемое удовольствие.

Наши гости знают их свежесть и высокое качество, потому что они чувствуют их аромат и видят, какую радость они доставляют.

Наш персонал увеличивает это удовольствие, предоставляя внимательное и быстрое обслуживание»

Наши ценности

«Первым делом – Покупатель».

Чистота и привлекательность.

Быстрое обслуживание.

Только высшее качество.

Нам нравится здесь работать.

Уникальная корица

Корица Макара есть только в Cinnabon. В ней на 300% больше эфирных масел, чем в обычной корице из супермаркета. Макара растёт в особом высокогорном районе Индонезии и подвергается 56-ступенчатой температурной обработке по оригинальной методике, что и рождает её неповторимый вкус. Особое внимание к качеству даёт Вам корицу с редкостным цветом и текстурой, которая в процессе выпечки становится неповторимо ароматной.

Незабываемое удовольствие

Cinnabon – это не просто еда, это наслаждение для всех чувств.

Аромат

Аромат – это ключ к созданию предчувствия удовольствия с первого же кусочка.

Быстрый и внимательный сервис.

КАКИМ бизнесом занимается бренд?

Компания	Бизнес	Бренд
Coca-Cola	Прохладительные напитки	Чувство свежести
FedEx	Перевозки	Поздравления, приходящие в тот же день
Bumel	Услуги мобильной связи	Бизнес решения
AlinEX	Сухие строительные смеси	Работа с удовольствием
Шоро	Производство напитков	Здоровье это просто

Шаг 3. Проект бренда

1. ЦЕЛЬ

- **Создание «блоков», из которых будет складываться коммуникация бренда**

2. ПРОЦЕСС

- **Разработка...**
 - ...Имени бренда
 - ...Графического представления
 - ...Девиза (Слогана)
 - ...«Сюжета» и сообщений

3. РЕЗУЛЬТАТЫ

- **Обеспечение соответствия всех сообщений бренда с его сутью и желаемым впечатлением**

Шаг 4. Культуризация бренда

1. ЦЕЛЬ

- **Каждый из брендов следует общему руководству, выделяя при этом бренд в представлении покупателя**

2. ПРОЦЕСС

- **Развитие письменной стратегии бренда:**
 - Создание принципов бренда
 - Установление цели доходности бренда
 - Набросок плана коммуникации бренда
 - Разработка плана культуризации бренда

3. РЕЗУЛЬТАТЫ

- **Определение того, как мы будем «жить по бренду»**
- **Создание письменной доктрины стратегии бренда, которая предполагает подробный план**

репозиционирования бренда на ближайшие 12 месяцев

Шаг 5. Продвижение бренда

Итак, создание каждого элемента бренда требует специальных навыков.

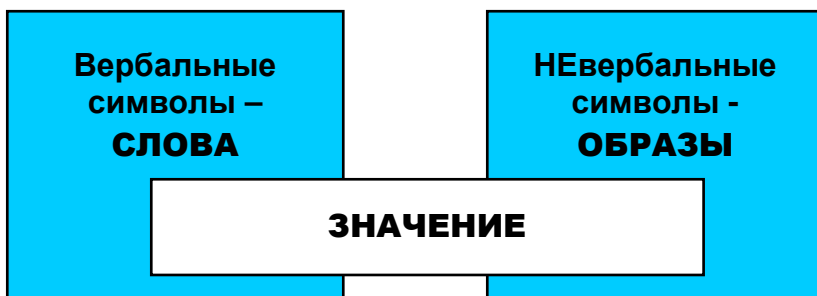
Для создания графического изображения необходим профессиональный дизайнер, владеющий законами композиции. Для выражения идеи бренда через графический символ следует учитывать законы восприятия графических изображений.

Для создания звукового символа бренда необходимо участие специалистов по звуку.

Среди всех компонентов бренда название товара имеет самое большое значение - по крайней мере, оно больше распространено и обычно имеет доминирующее значение (вспомним хотя бы известные марки бытовой техники - Panasonic, Aiwa, Grundig, Sony и, к примеру, Daewoo. Названия, безусловно, известные, а вот сможете ли вы вспомнить все логотипы?).

Семиотика. Сообщение бренда воспринимается Потребителем не только словесно, но и в культурном смысле. Определённые слова, символы и образы имеют связанное культурное значение (см. рис.).

Семиотика основывается на факте, что слова и образы, используемые людьми, имеют строго определённое культурное значение, находящийся вне их словесного выражения.



Основными элементами потребительской культуры являются пол, расовая и классовая принадлежность. Эти элементы имеют ассоциативные значения вне словесного выражения.

Человек воспринимает рекламу не только по её материальному содержанию, но и через символическое значение текста и образов. Семиотика основывается на взаимосвязи между знаком, выразителем и выражением.

$$\text{Знак} = \frac{\text{Выражение}}{\text{Выразитель}} \updownarrow \text{Значение}$$

- **Знак** – это всё, что есть вокруг нас, что производит значение, образы, объекты, слова, звуки, движения, вкусы и т.д. – т.е. печатная реклама с образом машины марки *Mercedes*.
- **Выразитель** – это чувственное впечатление от знака, ментальное восприятие звука (или образа на странице) – т.е. впечатление от образа автомобиля *Mercedes* на странице.

- **Выражение** – абстрактная концепция, которую знак вызывает в нашей памяти – например, машина, и именно *Mercedes*, а не рыба и не *Toyota*.

Выражение – это ассоциация, основное значение, которое любой человек связывает с данным образом. Например, бутылка шампанского однозначно связана именно с шампанским. Марка *Moet & Chandon* сразу же говорит Потребителю, что данное шампанское французское, а следовательно – высококачественное.

Бренд-менеджеры, используя мифы, обретают широкое поле деятельности и могут передавать смысл брендовых сообщений более точно и эффективно без лишних слов и средств. Для достижения успеха, они должны использовать те коды, которые знакомы Потребителям.

Коммуникация может быть успешной только в том случае, если сообщение получено и правильно интерпретировано целевым потребителем.

Для создания названия товара проводится лингвистический анализ сравнение только что созданного названия со словарями слов и имеющихся в языке морфем (небольших, но емких по значению частей слов). Важно иметь в виду, где будет работать бренд - в случае, если планируется его выход на международный рынок, необходимо также провести лингвистический анализ на предмет негативных ассоциаций на языках той страны, где этот бренд может появиться.

Примеры неудачного использования названий автомобилей на международных рынках [9]

Mitsubishi Pajero

в Испании

"давать пощечину"

Ford Pinto	в Латинской Америке	"подглядыватель"
Fiat Uno	в Финляндии	"сосунок"
Fiat Regatta	в Швеции	"ворчун"
Fiat Marea	в Испании	"морская болезнь"
Lada Nova	в Испании	"то, что не ездит"

Обычно, специалисты проводят семантический анализ на предмет отсутствия нежелательных ассоциаций на более чем 10 языках мира. Кроме анализа названия по смыслу, в некоторых случаях проводят еще и фонетический анализ.

Идеальное имя также должно нести положительные ассоциации, выражать смысл основных характеристик продукта, быть приятным на слух, запоминающимся и легким для произношения, причем не только в стране создания, но и по всему миру.

После того, как сформированы первые варианты названий, предложения каждой группы разработчиков анализируются, и вся команда ищет что-то неожиданное, провокационное в предложенных именах. Как правило, приходится обрабатывать от 100 до 200 стоящих имен-кандидатов. После юридической проверки остается около половины. Этой сотне присваиваются приоритеты. На окончательный выбор предлагается 25-50 имен, снова отбор и оценка - остается 3 - 5 претендентов - имен.

После того, как появилось название бренда, до выхода на рынок обязательным этапом является его предварительное тестирование. Обычно оценивается отношение потребителей к различным вариантам названия марки, изображения и дизайна. Маркетинговый тест позволяет выбрать оптимальный вариант из

нескольких возможных. Во время тестирования можно оценить не только то, нравится ли потребителям бренд, но и степень эффективности коммуникаций с целевой аудиторией, восприятие определенных свойств бренда и важность предлагаемых им преимуществ. Процесс предварительного тестирования бренда позволяет избежать следующих ошибок:

- идентичности с уже существующими торговыми марками,
- названия товара, которое может ввести в заблуждение потребителей (что особенно важно для лекарств),
- избежать дорогостоящих задержек выхода продукта, изменения марки или выхода продукта заново,
- избежать тяжб с другими компаниями.

Сложность разработки бренда наталкивает на вопрос - стоит ли вкладывать столько сил и средств в создание бренда и насколько долгим может быть его существование на рынке.

Принципиальное отличие бренда от товара заключается и в их разных жизненных циклах. Без осторожного, профессионального управления, бренды ждут та же участь следования жизненному циклу, что и продуктов: переход стадий внедрения на рынок, роста, зрелости и спада в достаточно быстром темпе. Однако, хорошо управляемые бренды практически бессмертны.

Различия брендинга для разных товаров. Поскольку существующие на рынке товары чрезвычайно разнообразны по своим характеристикам, назначению, сфере применения и удовлетворяемым потребностям, то и методы брендинга, применяемые для этих товаров, также совершенно различны. Прежде всего, различия в

товарах определяют выбор, какой бренд следует создавать - товарный или корпоративный. Корпоративные торговые марки дистрибьюторов чаще всего встречаются в секторе потребительских товаров - компания дает товарам свое имя, вызывающее доверие. Высокотехнологичные продукты, как правило, концентрируются на одном имени. Бренды косметических товаров обычно включают широкий спектр продуктов нескольких направлений с различными брендами.

При принятии решения, какой брендинг предпочесть - товарный или корпоративный, следует также учитывать, что некоторые категории потребителей воспринимают компании только на корпоративном уровне - это держатели акций и облигаций, инвестиционные брокеры и аналитики, сотрудники и потенциальные сотрудники, поставщики и правительственные организации.

Наиболее очевидны различия между брендингом высокотехнологичных и потребительских товаров. Брендинг первоначально зародился на рынке потребительских товаров и был приспособлен именно для них.

Простые, доступные для понимания продукты, при покупке которых покупатель не берет на себя никакого риска, могут продвигаться также как обычные потребительские товары. Тогда акцент брендинга делается на то, что потребитель будет ощущать себя чем-то особенным, "единственным" из толпы. Так, например, этот прием активно используется, например, при рекламе мониторов.

Технологически сложные продукты, требующие покупательского понимания и минимизации риска, должны продвигаться с использованием двустороннего диалога. Этот подход годится для высокотехнологичных продуктов, каждый из которых обладает многофункциональностью,

несовместимостью, быстрой устареваемостью и большой настраиваемостью. Управление потребительскими предпочтениями в таких условиях зависит от двух элементов - насколько этот продукт подходит потребителю и от его отношений с вендором (поставщиком). Интерактивный диалог между вендором и покупателем плюс устроенный вендором диалог между уже существующими и будущими пользователями увеличивает ощущение безопасности пользователя, доверие, увеличивает пользовательские предпочтения. Это имеет значение, например, при производстве программных продуктов. Компании эффективно используют диалоговый процесс не только для того, чтобы установить отношения с будущими покупателями на ранней стадии развития продукта, но и для того, чтобы постоянно его улучшать.

Реклама не является эффективным методом продвижения высокотехнологичных брендов. Наиболее известные сегодня высокотехнологичные бренды - Intel, Hewlett-Packard, Sun, Cisco, Novell и Microsoft стали таковыми не благодаря рекламе, а с помощью уверенной демонстрации своего лидерства в течение длительного времени.

Движущая сила высокотехнологичного брендинга - это информация, а не продвижение, его успех заключается в эффективности информационной системы, которая поддерживает и укрепляет пользовательский опыт.

В отличие от концепции продвижения, эта информация дает пользователю возможность построить отношения с продавцом, а не ставит своей целью как можно быстрее что-то продать. Компания-поставщик строит определенную архитектуру отношений, которые окружают покупателя и служат усилению предпочтений к этой торговой марке; информация поставщика ориентирована

на выбор до, во время и после приобретения, она дает покупателю уверенность, что он сделал верный выбор.

Создаваемая фирмой-продавцом архитектура отношений служит нескольким целям: узнать покупателя лучше, чем конкуренты; удостовериться, что покупатель знает фирму лучше, чем конкурентов. При использовании данного подхода постоянство, последовательность действий имеют гораздо большее значение, чем при традиционном брендинге.

4. О МОДЕЛЯХ СОЗДАНИЯ БРЕНДА

Модель F.R.E.D.

Модель F.R.E.D.

- | | |
|-------------------|--------------------|
| • Familiarity | • Узнаваемость |
| • Relevance | • Востребованность |
| • Esteem | • Репутация |
| • Differentiation | • Дифференциация |

Наиболее важная часть *концепции У.В.Р.Д.* заключалась в том, чтобы ознакомить и сблизить потребителя с товаром бренда и предложенными услугами. **Узнаваемость** товара на рынке, конечно, имеет большое значение, но всё же отражает менталитет эпохи второй мировой войны, базировавшийся на недостатке товаров.

Поэтому деятельность большинства Компаний в основном направлялась на **информирование потребителя, т.е. – на Рекламу.**

Теперь мы живём в эпоху изобилия и богатства выбора.

Поэтому основной задачей организаций в наше время является дифференциация своих товаров и услуг, чтобы потребитель их ценил и дорожил ими.

Международное исследование фирмы *Young & Rubicam* даёт твёрдые основания полагать, что данная система эффективна. В результате исследования 13 тыс. брендов, пользующихся спросом у 95 тыс. потребителей во всём мире, исследователи *Young & Rubicam* пришли к стратегически важным заключениям в отношении сильных и слабых сторон брендов.

Главная сила бренда основана на:

(1) Дифференциации

(2) Востребованности

Основываясь на этом, Компании проводят дифференциацию своего бренда, посредством обеспечения лучшего качества, предложения более выгодных цен, и, что наиболее важно, предлагая высокий уровень обслуживания.

В глазах и душах потребителей их товар, их услуги, их бренд отличается от таковых конкурента тем, как удовлетворяются ожидания и желания потребителей в сфере обслуживания.

И вместо концепции *F.R.E.D.* (*У.В.Р.Д.*) в качестве определяющей и формирующей брендовой концепции следует принять **модель D.R.E.A.M.** (по-русски – Д.В.Р.И.О.).

Модель D.R.E.A.M.

D.R.E.A.M.

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| • Differentiation | • Дифференциация |
| • Relevance | • Востребованность |
| • Esteem | • Репутация |
| • Awareness | • Информированность |
| • Mind's Eye | • Образ |

Если компания желает найти своё место на рынке, завоевать себе пространство, загромождённое массой схожих товаров и услуг, и занять своё отчётливое, выдающееся положение в сознании потребителя, на которого рассчитан бренд, то ***первым шагом должна стать Дифференциация***.

Вместо УЗНАВАЕМОСТИ следует ставить ИНФОРМИРОВАННОСТЬ, поскольку большинство экспертов признают информацию о бренде одним из «китов» доходности бренда.

Добиться узнаваемости бренда можно, и НЕ прибегая к многомиллионной рекламной кампании. В современных условиях каналы СМИ всё более разобщены и обособлены, к тому же – очень дороги. Чтобы его заметили и в конце концов выбрали, бренд должен, сообщая о себе и своих уникальных качествах, эффективно применять самый широкий набор средств.

Опыт европейских Компаний показывает, что когда организация в значительной мере дифференцировала свой бренд, свои товары и услуги, связи с общественностью и другие отношения с третьими сторонами могут послужить мощным орудием в построении имиджа настоящего бренда.

Эти методы НЕ только менее дорогостоящи, чем Реклама в СМИ, но они ещё и значительно больше укрепляют доверие к бренду.

We should hasten to clarify what we mean by "approach to branding." We do not mean the organizational structure of the marketing function or the business processes involved in marketing. The issue we address is more fundamental. What paradigm (or theory or framework or, for that matter, "what logic") should guide how a company puts branding into practice? The one thing about paradigms is that if you are engaged in any practice you have one, even if you think you don't. Branding is no exception. There are in fact two paradigms that now guide (at least imply) the practice of branding in many companies. One we call "Branding by Marketing Planning," the other "Branding by Advertising." We will describe each of these paradigms. Our purpose is to discuss these two existing paradigms as background to proposing a third approach that we call "Brand Design."

5. УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ

Управление брендом одна из наименее понятных тем для руководителей компаний Центральной Азии. Фактически, это «белое пятно» в образовании предпринимателей и менеджеров компаний. И это при том, что за десятилетие сменилось несколько парадигм и моделей брендинга и бренд менеджмента! Бизнес цивилизация плавно обтекает

Центральную Азию. Дабы не входить в экскурс развития моделей, я приведу лишь последние парадигмы управления брендом.

Современная рыночная среда создает ряд условий, в которых приходится работать компаниям:

- Острейшая конкурентная борьба за каждого покупателя;
- Изменения в торговом канале - укрупнение дистрибьюционных компаний и увеличение роли розничных сетей;
- Информационная перенасыщенность средств массовой информации, в том числе рекламными обращениями к потребителю;
- Увеличение количества продуктов, производимых для дальнейшей продажи на рынке.

Эти вызовы повлекли за собой неизбежные изменения в организации маркетинга и в управлении брендами. Еще в 1994 году в журнале The Economist была опубликована сенсационная статья "Смерть бренд-менеджера", а в последние годы специалисты настойчиво говорят о конце эры классического маркетинга.

Фактически это означает следующее:

1. На смену массовому маркетингу, основанному преимущественно на рекламе в СМИ как основном инструменте продвижения, приходит персонализированный маркетинг, который ориентирован на использование современных методов (директ-маркетинг, интерактивный маркетинг, CRM);
2. Шансы на выживание и долгосрочный успех имеют лишь те бренды, которым удастся завоевать

лидирующие позиции по важному для рынка показателю, то есть бренды-лидеры.

Новой парадигмой управления брендами стало лидерство, которое выражается в трех концептуальных направлениях:

1. **Организационном** - переход от классической модели бренд-менеджмента, внедренной в 1930-х гг. в компании Procter & Gamble, к современной модели бренд-лидерства, впервые сформулированной в книге Дэвида Аакера и Эрика Иохимсталера;
2. **Рыночном** - формирование стратегии нитевого лидерства в противовес широко ранее распространенному подходу по завоеванию некой, не обязательно лидирующей доли рынка;
3. **Идеологическом** - формировании философии лидерства, проникающей во все компоненты концепции, стратегии и тактики брендинга.

Обобщенно бренд-лидерство как модель управления брендом - это переход от тактической перспективы к стратегической, ориентированный на построение долгосрочного, вероятно, глобального преимущества бренда, основанного на ценностях, важных для потребителя и эффективно до него донесенных. Модель бренд-лидерства имеет ряд принципиальных отличий от классической модели:

1. В отличие от характерной для бренд-менеджмента системы реагирования на изменения среды, бренд-лидерство предлагает визионерское формирование этой среды - и пусть на ее изменения реагируют слабейшие;
2. В рамках бренд-лидерства управление брендом превращается из тактического исполнительского

блока в стратегический блок, находящийся в сфере интересов высшего руководства компании;

3. Бренд-лидерство концентрируется на управлении капиталом бренда (brand equity), а не только его имидже;
4. Бренд-лидерство обеспечивает рост стоимости бренда и, как следствие, повышение его доходности;
5. В рамках модели бренд-лидерства бренд-менеджер отвечает не только за внешние коммуникации с потребителем, но за внутренние коммуникации;
6. В рамках модели бренд-лидерства бренд-менеджер превращается из координатора в лидера;
7. Бренд-лидерство ориентировано не на локальную, а на глобальную перспективу.

Организационное лидерство

В рамках модели бренд-лидерства бренд выдвигается на первый план в корпоративной стратегии и становится предметом пристального внимания руководства компании, позволяя перевести рыночную активность организации на качественно иной уровень.

Кроме того, сегодня бренд должен быть ориентирован не только на потребителя. Его ключевая идея, сущность должна быть обращена как минимум к четырем целевым группам - сотрудникам компании, дистрибьюторам, крупным розничным продавцам и потребителям. Это позволяет строить бренд на основе внутренней энергетики производителя, приверженности оптового посредника, доверия розницы и предпочтения потребителя.

Рыночное лидерство

Только первые два бренда в каждой категории чувствуют себя уверенно. Неслучайно в каждой продуктовой группе есть "сладкие парочки", конкуренцию которым почти никто не может составить (Coke и Pepsi, Marlboro и Camel, Mercedes и BMW, Heineken и Carlsberg и т.д.).

Так как лидерами массового рынка могут быть лишь несколько брендов, выход для остальных один - тоже стать лидерами, но в четко очерченных нишах. Такие ниши могут быть определены по разным признакам:

1. По характеристикам потребителя (противопоставление массовому бренду бренда "для узкого круга");
2. По уникальным свойствам (действиям, удовлетворяемым потребностям) бренда;
3. По важным для потребителя характеристикам (например, самый престижный, самый традиционный и т.д.)

Работа по построению лидерства бренда строится в пять этапов:

1. Сегментация рынка и выявление всех возможных ниш;
2. Оценка своего бренда на соответствие одной из ниш;
3. Оценка потенциала выбранной ниши для бренда компании;
4. Внедрение комплексной программы завоевания лидерства в нише (дистрибуция, качество, внутренние и внешние коммуникации);
5. Поддержание лидерских позиций.

Идеологическое лидерство

Реализация организационной модели бренд-лидерства и достижение лидирующих позиций на рынке требует создания в компании философии, в рамках которой каждый сотрудник ощущает

- что он причастен к большому делу строительства бренда и вносит свой, пусть небольшой, вклад в это дело;
- что бренд, который продвигает его компания, лучший, превосходящий конкурентов, любимый потребителем.

Такой подход должен быть положен в основу корпоративной культуры компании, в основу деятельности которой положено создание и продвижение брендов.

Таким образом, Бренд – менеджмент следует рассматривать как важное стратегическое средство развития бизнеса и повышения его доходности.

Бренд-менеджеры отвечают за поставку на рынок конкретного бренда (*или* суб-брендов) и отвечают за повышение доходности конкретного бренда в брендовом портфеле фирмы.

Крупные Компании нанимают несколько бренд-менеджеров, которые лично развивают конкретный товарный бренд (например, сухие смеси «AlinEX» группы компаний Алина, бренд «Моби» компании Бител, бренд «Легенда» компании Шоро). Они могут конкурировать с другими бренд-менеджерами той же Компании (например, бренд «Alina Paint», бренд «Бител», бренд «Шоро Суу» соответственно). Компании такого типа пытаются захватить максимальную долю рынка.

При формировании бренда компания должна определиться, желает ли она сделать свой бренд лидирующим или предпочитает поставить его " в ряду других".

В брендинге существует принцип, называющийся "принципом позиционности" - он заключается в том, что первую компанию, уже занявшую свою позицию в умах потребителей, уже невозможно лишить этого места: IBM - компьютеры, - Coca Cola, "Сбербанк" - сберегательные услуги для населения.

Суть успешной стратегии маркетинга при применении этого принципа - следить за открывающимися новыми возможностями и делать ход, закрепляя продукт на лестнице. В дальнейшем все действия брендинга будут сводиться лишь к удержанию этого первого места в сознании потребителей.

Если компания не имеет возможности быть первой (не хватает финансовых ресурсов или она пришла на этот рынок позже других), то она всегда должна учитывать, что нельзя предпринимать лобовую атаку на компании, уже имеющие лидирующие позиции на рынке. Если у нее есть желание стать первой, то сначала необходимо закрепиться как лидер в другой области, а потом уже выходить на желаемый рынок. Другой вариант завоевания брендом лидирующего положения - создать принципиально новый товар (он должен выглядеть принципиально новым в глазах потребителя) и стать лидером благодаря ему. Компания, обладающая сильным брендом, может провести ряд мероприятий, которые позволят ей увеличить доходы от имеющегося бренда. Прежде всего, бренд может быть применен к более широкому целевому сегменту потребителей, географическому рынку или каналу дистрибуции. Это действие называется в западной практике расширение

бренда. Примером расширения бренда может служить любой импортный бренд, продающийся на центрально азиатском рынке - Mars, L'Oreal, Palmolive или Camel.

6. СЕМЬ «Р» МАРКЕТИНГА (ЗНАЧИМЫЕ ДЛЯ БРЕНДИНГА):

1. Price (Цена)
2. Product (Товар)
3. Promotion (Продвижение)
4. Place (Место)
5. Personnel (Люди)
6. Processes (Процесс организация бизнеса)
7. Proof (Физические доказательства)

Цена

Цена товара не должна быть просто суммой стоимости производства, маркетинга и прибыли. Восприятие цены влияет на восприятие бренда, т.к. Потребители всегда сравнивают цены на товары и услуги в момент покупки. Потребитель знает, СКОЛЬКО он готов заплатить за бренд. Здесь очень важен бренд-менеджмент. Именно он позволяет выпустить новый товар на рынок по разумной цене, которая не будет ни завышенной, ни заниженной.

Заниженная цена снижает ценность бренда в сравнении с другими аналогичными товарами. Хотя назначать слишком высокую цену тоже опасно, поскольку она превышает ценность брендового предложения.

Если вкладываются в производство высококачественного товара, НЕ надо стремиться максимально снизить цену, т.к. люди НЕ очень верят в то, что дешёвый товар может быть качественным. Ущерб, нанесённый бренду низкой ценой, очень трудно возместить, по причине того, что возникает порочный круг: снижение прибыли приводит к уменьшению объёма инвестиций в производство, а следовательно, к снижению качества.

Товар

Некоторые Компании под брендом производят только один товар. Типичный пример – компания *Apple Macintosh*. В других компаниях существует целый портфель суб-брендов и брендовых расширений. Например, компания «Вимм Билль-Данн» с её брендами *J – 7*, *Домик в деревне*, *Любимый сад*, *Рыжий Ал*, *Весёлый молочник* и т.д.

Если компания выбрала товарный бренд, она должна приложить максимум усилий к его развитию. Дизайн товара и дизайн использования становятся ключевыми в продвижении бренда. **Яркий пример** – компьютер *Apple Macintosh*. *Apple* смогла повысить ценность бренда путём изменения дизайна товара (яркий цветной корпус, как средство отдыха и развлечения). Брендовая ценность Компании сосредоточена на «очеловеченной» технологии, упрощения самого товара и его функционирования (даже неопытный пользователь легко справляется с ПК и программой). Рекламная компания *Apple* строилась на том, что даже благодаря новому компьютеру любой, даже самый неподготовленный человек уже через 10 минут станет квалифицированным пользователем. Реакция рынка оказалась потрясающей – прибыли *Apple* мгновенно взлетели, а яркие, бросающиеся в глаза компьютеры стали великолепным выражением бренда Компании.

Доказательством успеха бренда служит появление имитаторов, копирующих внешние атрибуты (но не отражающих внутреннее содержание). Поэтому они НЕ могут считаться серьёзными конкурентами.

Продвижение

Это ключевой момент бренд-менеджмента. Все средства продвижения (реклама, ПР, торговое продвижение и т.д.) направлены на то, чтобы Потребитель поверил именно в ваш бренд. Очень важно

сформулировать основное сообщение бренда для каждой целевой аудитории.

Место

Место (тип магазина и его месторасположение), где Потребитель покупает Ваш товар, должно способствовать повышению ценности Вашего бренда. Магазины бывают разные – склады, розничные сети, изысканные бутики. Розничные центры, к примеру, могут спланировать тщательные программы по продвижению бренда. Речь идёт о том, чтобы НЕ только оформить интерьер магазина в корпоративных цветах, но и о том, чтобы Покупатель мог ощутить (почувствовать) бренд в многомерном, мультисенсорном восприятии.

Ведущие бренды индустрии моды обязательно должны иметь свои магазины на Bond street в Лондоне или на Пятой Авеню в Нью-Йорке, иначе Покупатели НЕ будут относиться к ним серьёзно.

Люди

Люди являются *главной ценностью* любой Компании. Если они готовы поддерживать и продвигать бренд на всех уровнях, бизнес Компании будет развиваться динамично.

Люди, которые непосредственно общаются с Покупателями, должны осознавать, что они представляют корпоративный бренд. Это послы доброй воли конкретного бренда, «лицо» компании. Поэтому Руководителю стоит постоянно думать о проведении специальных курсов и занятий.

Процесс

Организация бизнеса может существенно помочь Вашему бренду. *Например*, своевременная доставка и

качественный сервис существенно повышают ценность бренда.

Физические доказательства

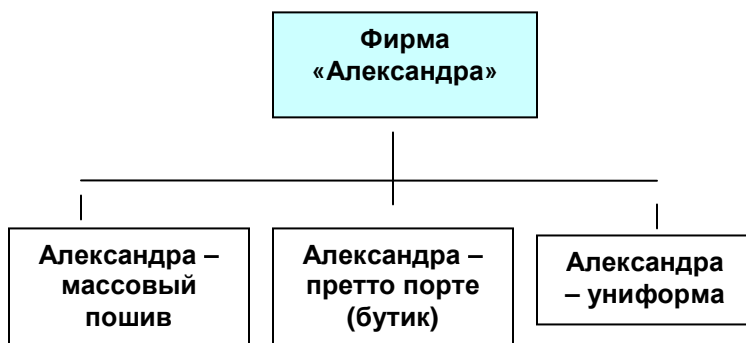
Физические характеристики Вашего товара, розничной сети, бизнеса или сервиса должны служить продвижению Вашего бренда. Это означает, что упаковка, материалы, предлагаемые на местах продажи и даже документация должны поддерживать бренд.

7. КОНФИГУРАЦИЯ БРЕНДА: СТРУКТУРИРОВАНИЕ БРЕНДА И ОРГАНИЗАЦИИ.

Существует **ТРИ основных типа брендовой архитектуры**.

- (1) Корпоративный, (2) подтверждённый и (3) брендовый бизнес.

1. Корпоративный тип бренда. (Бренд-зонтик)



Фирма начала свою деятельность с одного товара, а затем, по мере роста, проникала в другие сектора рынка.

Сильные стороны «бренда-зонтика»:

- Даже если характер деятельности Компании изменится, образ Компании остаётся прежним.
- Облегчается запуск новых товаров *и/или* проникновение на новые рынки.
- Любой товар под уже известным Покупателю брендом имеет существенное преимущество перед товаром под неизвестной маркой. Для Компании-производителя это означает, что все новые товары или услуги должны удовлетворять ожидания Покупателя, опирающиеся на опыт общения с прежними товарами данного бренда.
- Сокращается бюджет на продвижение марки, т.к. происходит экономия на масштабе.
- При условии хорошего качества новых товаров, возможно многократное расширение марки. Причём, горизонтальное расширение осуществляется легче, чем вертикальное.

Слабые стороны.

- Когда список деловой активности резко увеличивается, бренд может не выдержать.
- Существует риск, что Потребитель НЕ примет вертикальное расширение марки. *Например,* фирма «Александра», прославившаяся великолепной женской одеждой класса *премтто-порте*, начнёт выпуск верхней одежды, мужских сорочек или обуви под свои брендом.

- Плохой имидж бренда-зонтика может препятствовать выпуску новых марочных товаров и тормозить успех существующих.
- Чем больше товарных категорий внутри бренда-зонтика, тем более размытый (слабый) у него имидж.

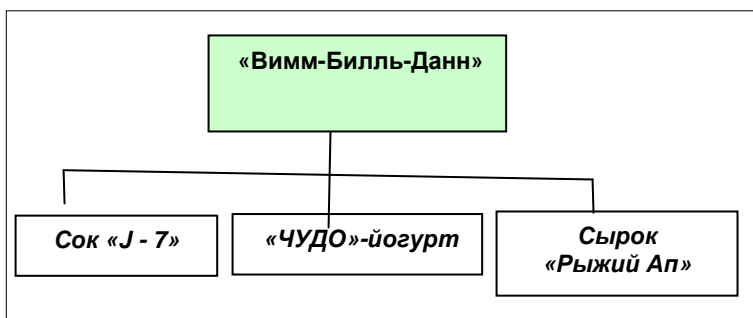
2. Подтверждённый тип бренда.

Брендинг товара (или Индивидуальный брендинг).

Предлагаемый метод удобен для управления крупными портфелями товаров и брендов. Компании, принимающие такой подход, дают полную самостоятельность каждой торговой марке, и каждая марка продолжает своё существование (или терпит поражение) вследствие собственных заслуг и качеств.

Такой вид деятельности предпочтителен при выпуске на рынок нового бренда и его развитии.

Пример: Компания «Вимм-Билль-Данн» (Россия)



На ранних этапах гарантированное качество, обеспечиваемое брендом «Вимм-Билль-Данн», снимает тревогу Покупателя за качество нового продукта. В дальнейшем суб-бренд завоёвывает собственную репутацию и доверие Покупателей.

Преимущества:

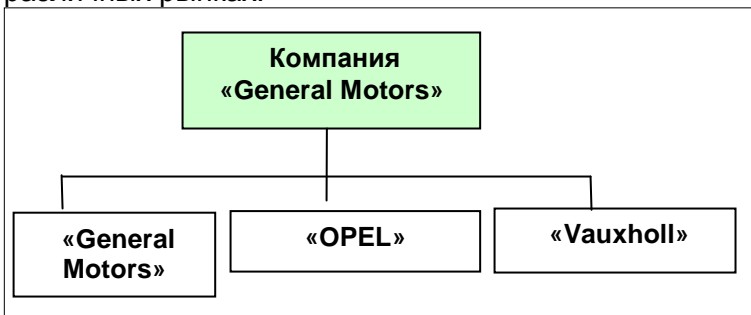
- Достигается более чёткое восприятие целевой аудиторией каждого бренда компании, т.к. каждая марка позиционируется отдельно и по разному.
- Успех каждой марки усиливает ценность бренда компании, а неудача – не наносит сильного ущерба Компании.
- Розничные продавцы быстрее готовы предоставить места на полках своих магазинов для самостоятельных и «раскрученных» марок.
- Конечные Потребители лучше воспринимают отличия товаров, когда компания-производитель присваивает «своя марка – каждому товару».

Недостатки:

- Высокая цена на конечный продукт/марку – из-за высоких расходов на отдельную «раскрутку» каждой марки
- При назначении «слишком» завышенной цены есть риск непринятия Потребителями марки
- Марочное расширение ограничено и возможно только путём обновления товара и внедрения инноваций.

3. Брендовый бизнес.

Многие Компании могут использовать различные торговые марки / бренды для продвижения своих продуктов на различных рынках.



Преимущества:

- Можно чётко настроить бренд на определённую рыночную нишу и целевую покупательскую аудиторию.
- Удачно выбранное название торговой марки для отдельного рынка способствует увеличению продаж марки.
- Негативный отзыв об одном из брендов не оказывает отрицательного влияния на другие бренды.

Недостатки:

- Каждый отдельный бренд требует особых усилий и отдельного рекламного бюджета, что снижает прибыльность всего портфеля в целом.
- Успех одного бренда не переносится на другие.
- Эта стратегия носит только оборонительный характер.

8. БРЕНДИНГ ПО ОТРАСЛЯМ

Сервисный, розничный и торговый брендинг:

Эффективные стратегии для различных секторов рынка.

1. Сервисный брендинг
2. Розничный брендинг
3. Брендинг B2B

1. Сервисный брендинг.

- Сервисный бренд не похож на товарный, который опирается на физические ощущения и предметы.
- **Сервисный бренд должен доносить смысл послания действием и только в конкретное время.**
- Сервисные бренды должны существенно отличаться от брендов конкурентов.
- **Наилучшей рекламой для сервисных брендов являются потребительские рекомендации.**
- Бренды, связанные с услугами, должны учитывать изменение спроса. Они должны предоставить услугу в тот момент, когда она потребуется Клиенту. **Бренды, которым удаётся наилучшим образом приспособиться к колебанию спроса, становятся лидерами на рынке услуг.**
- Сервисным брендам следует всячески избегать отрицательного восприятия потребителей, связанного, *например*, с длительным ожиданием услуги. Продолжительность времени ожидания может составлять несколько секунд (телефонные услуги), несколько часов (задержка вылета самолёта) или несколько дней (доставка мебели).
- Бренды могут выгодно отличаться от конкурентов, если минимизируют время ожидания. Степень доверия к бренду повышается, если обещанное время выдерживается чётко. На этом основывается, в частности, курьерская доставка.

Информируя Клиентов о возможных изменениях, бренд поддерживает свою репутацию и ценность.

- Услуги, как правило, оказываются людьми. Провайдеры услуг стремятся к тому, чтобы обеспечить одинаковое качество услуги всем потребителям.
- Восприятие бренда потребителем основывается на его личном мнении о провайдере услуги.
- **Подготовка штата является ключевым элементом создания успешного сервисного бренда.** Сотрудники должны уметь справляться с любыми ситуациями, возникающими в процессе оказания услуги, и оказывать услугу на высоком уровне. Такая подготовка должна затрагивать всех сотрудников Компании – и секретаршу на телефоне, и тех, кто непосредственно работает с Клиентом.
- Золотое правило сервисного бренда – все сотрудники должны относиться к отделу маркетинга.
- Идеальное внутреннее взаимодействие возникает тогда, когда каждый из сотрудников понимает значение бренда и способствует его укреплению.
- Обеспечение в фирме регулярной подготовки и высокой степени мотивации сотрудников – это ключевая задача руководства.
- Мотивированный штат, готовый удовлетворить все потребности Клиентов, - это золотой фонд любой Компании.
- Услуга становится услугой лишь когда ею пользуются, бренд становится настоящим брендом, когда его заказывают, покупают и потребляют.

2. Брендинг в Рознице

Потребители тратят большую часть свободного времени в магазинах, поэтому места розничной торговли являются весьма эффективными в смысле продвижения бренда.

В *розничном* брендинге можно выделить несколько основных элементов, способствующих укреплению бренда:

- Совет
- Сервис
- Доверие
- Социальный аспект
- Развлечение

Совет. Природа совета будет зависеть от того, КАКИМ видом бизнеса Вы занимаетесь, но тон совета должен строго соответствовать лицу Вашего бренда. Уровень совета зависит от подбора Персонала и уровня подготовки Продавцов.

Например, Бренд дорогих духов должен опираться на штат подготовленных продавцов, способных дать квалифицированный совет – КАКОЙ аромат подойдёт тому или иному Покупателю.

В магазине, торгующим спортивными товарами и инвентарём, разумно держать настоящих спортсменов, обладающих реальными знаниями (относительно продаваемых товаров) и вселяющих (собственным видом) в Покупателей стремление к физическому совершенству.

Сервис. Уровень сервиса в магазине (кафе, ателье) должен соответствовать качеству бренда. Многие супермаркеты строят свою работу так, чтобы Клиенты не ждали у касс дольше пяти минут. Как только замечается наплыв Покупателей, тут же открываются новые кассы.

Сервис должен не просто удовлетворять ожидания Потребителей, а даже превосходить их.

Доверие. *Интерьер и дизайн* магазина могут внушить Покупателю доверие, обращаясь к врождённым инстинктам безопасности и уверенности. Люди вряд ли отнесутся с доверием к банку, чей интерьер НЕ выглядит солидно и НЕ веет надёжностью, или к медицинскому центру, где чистота НЕ в почёте и врачи ходят в грязных халатах.

Не менее важно и то, чтобы товар был разумно расставлен по полкам (одежда – по вешалкам и на манекенах), имелись указатели и ценники, рекламные и информационные материалы, фирменные упаковочные пакеты и чёткие чеки. Сочетание этих факторов формирует общий имидж бренда и подталкивает Покупателя к благотворному восприятию бренда в целом.

Социальный аспект. Хорошо известно, что многие Покупатели требуют, ожидают и хотят получить от процесса покупки определённое социальное удовлетворение. Опираясь на ожидания Покупателей, бренд-менеджеры должны планировать специальные мероприятия и социальные акции, чтобы привлекать Покупателей посетить именно их магазин и пользоваться услугами их бренда.

Развлечение. Сегодня многие Покупатели хотят, чтобы процесс покупки становился для них развлечением, а не тяжёлой обязанностью.

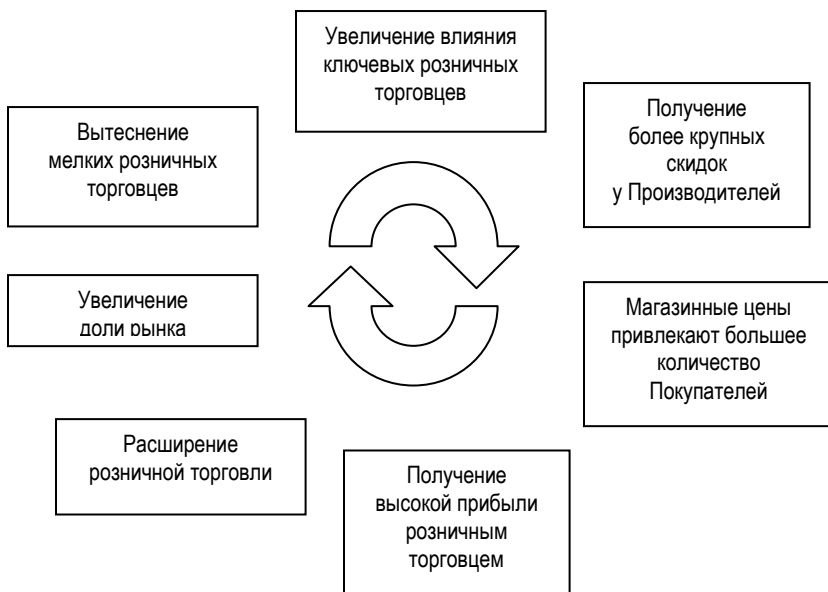
Например, как можно привлечь людей в магазин, продающий спортивную обувь и одежду? Магазин **«Найк таун»** нашел ответ на этот вопрос, построив свой трехэтажный магазин на Мичиган-авеню в Чикаго. У дверей посетителей встречает огромный плакат с Майклом Джорданом (супер звездой «Чикаго Буллз»). Вы проходите через отделы, посвященные различным видам спорта, наблюдаете за аудио- и видеоэффектами, которые придают особое настроение вашему посещению магазина. В отделе баскетбола даже есть баскетбольная площадка! Этот магазин стал **наиболее посещаемым**

местом розничной торговли в Чикаго и привлекает больше посетителей, чем знаменитый Чикагский Центр Искусств.

Сегодня происходит смещение акцентов с производства на потребление, что чрезвычайно выгодно розничным торговцам.

Раньше Производитель развивал и производил товары, затем передавал их в торговлю, а оттуда они попадали к Потребителю. Именно Производитель определял, (1) ЧТО именно производить и (2) ЗА СКОЛЬКО продавать.

Теперь ситуация изменилась, и **власть перешла к розничной торговле**. Именно торговец определяет тип, количество и условия поставки и диктует их Производителю. Это укрепляет позиции розничных брендов.



Управление розничной торговлей гораздо более сложно, чем управление Производством. Приходится контролировать состояние склада, следить за своевременностью поставок.

Сегодня Продажа товаров сильно изменилась. Теперь их надо не просто расставить по полкам, а обеспечить привлекательную упаковку и сделать магазины просторными и удобными для Покупателей. Введение дисконтных и клубных карточек повышает конкурентоспособность магазинов и защищает их интересы.

3. Брендинг B2B

Сложность менеджмента

Технические аспекты.

- Покупка B2B, как правило, касается технических предметов или услуг.
- Эти товары/услуги должны удовлетворять определённому списку требований.
- Товары /услуги (как и Расходы на подготовку персонала) не должны быть слишком дорогими.
- Чисто технические и финансовые требования не должны оказаться зависимыми от человеческого фактора (в этом ключевое различие B2B-бренда от брендов розничных и потребительских).
- Бизнес-покупка всегда крупнее покупки, совершаемой единичным потребителем.
- Товар/услуга B2B приобретается для развития и повышения прибыльности её работы.
- В процесс покупки вовлечено больше людей (менеджеров и специалистов).
- Ключевую роль в снижении риска, связанного с покупкой, играет брендинг.
- Покупатель B2B (тот, кто принимает решение) предпочитает известный и надёжный бренд, не желая рисковать.

Люди

- При покупке B2B покупателем является закупщик, а не сам пользователь оборудования /услуги (пользователи тщательно разъясняют закупщикам основные критерии выбора товара/услуги).
- Бренд-менеджер должен контактировать с большим количеством пользователей бренда.
- Покупатель стремится установить прочные и долговременные отношения с поставщиком товаров/услуг, чтобы снизить риск.

Время

- Процесс покупки B2B более длительный и более тщательно продумывается
- Нужно быть конкурентоспособным на рынке, чтобы покупатель выбрал Вас
- Продавец B2B должен проявлять новые качества, чтобы удержать Клиента:
 - доступность сервисной службы
 - наличие службы контроля за качеством
 - низкие расходы на доставку
 - и т.д.
- Покупатель и Продавец B2B часто приходят к решению развивать бизнес совместно.

Процесс покупки

Процесс покупки B2B более сложен, чем покупка потребительских товаров. В процесс покупки вовлечено больше людей:

- Пользователь
- Советник
- Руководитель
- Закупщик

Рекламная деятельность

- Цель B2B – долговременное сотрудничество.
- Бизнес-бренды нуждаются в долгосрочной (имиджевой и поддерживающей) рекламе, поскольку процесс покупки затягивается надолго.
- Продавец B2B должен НЕ только иметь первоклассный товар/услугу, но и суметь построить доверие у покупателя.
- Потребителя интересует имидж Компании-продавца, а НЕ только характеристики покупаемых товаров/услуг.

- Компании, не развивающие свой корпоративный имидж, обречены на застой.

Торговые посредники

- Специфика B2B предполагает активные продажи, а значит, торговых представителей.
- Торговый представитель (ТП) должен уметь привлекательно и квалифицированно представлять имидж бренда.
- **Компания-продавец должна уделять особое внимание подготовке ТП.**
- Для повышения эффективности ТП, компания должна активно рекламироваться (чтобы повысить узнаваемость бренда, закрепить название бренда в памяти Клиентов, увеличить ценность бренда)

10 заповедей брендинга.

Развитие брендов требует последовательности и системности. Этот процесс сродни строительству, так как включает в себя планирование, проектирование, строительство, управление, контроль и, безусловно, выполнение набора универсальных требований, обеспечивающих успех всего предприятия. Эти требования или рекомендации сформировались в течение долгих десятилетий эволюции брендов, маркетинга и бренд-менеджмента. Они заключают в себе положительный опыт брендов, стоимость которых исчисляется миллиардами долларов, и зловещее предупреждение тех марок, которые теперь всего лишь часть истории. Эти требования и рекомендации обобщаются и развиваются ведущими авторами, пишущими о брендинге, применяются на практике в наиболее прогрессивных компаниях, в том числе и в России. В то же время следование этим постулатам помогло бы избежать многих ошибок, которые молодые и чересчур быстро развивающиеся компании допускают в

стремлении построить бренд за кратчайший промежуток времени.

В этой статье освещаются 10 наиболее важных подходов к построению успешного бренда - 10 "заповедей" бренд-менеджера.

Создайте стиль бренда

Стиль бренда - его графическое воплощение - играет две важнейшие функции во взаимодействии с потребителем. Во-первых, он (в лице упаковки, фирменной маркировки и т.д.) является первейшим продавцом товара. Во-вторых, он выступает своего рода навигатором, позволяющим потребителю распознать искомый товар среди множества аналогичных на полке магазина. Для этого стиль бренда, реализованный в дизайне продукта, должен обладать свойствами, обеспечивающими дифференциацию и узнаваемость. Такими свойствами являются:

Цвет бренда: один цвет или сочетание цветов, которые должны ассоциироваться у потребителя с этим брендом. Такую функцию выполняет желтый цвет Pedigree, красный цвет "Столичной", синий цвет Pepsi-Cola. Преобладание одного цвета выделяет продукцию на полке в то время, как упаковка, пестрящая десятками цветов и разнообразными рисунками, теряется. Производители недорогих вин, превращающие этикетки своей продукции едва ли не в галерею живописи при отсутствии объединяющих цветовых решений вопреки собственному убеждению не выделяют, а на самом деле размывают цельность своего ассортимента на полке магазина.

Шрифт бренда: ни что так не вредит как использование широко известных и применяемых шрифтов. Теряется индивидуальность, приобретает вид продукта скорее "общепотребительного", нежели наделенного

индивидуальностью. Важна также контрастность цвета шрифта, который в сочетании с общим цветовым решением формирует общее визуальное восприятие бренда. Такое индивидуальное шрифтовое решение использовано в дизайне этикетки водки "Флагман". Обратная ситуация, возможно, наиболее ярко прослеживается в дизайне сигарет "Золотое Кольцо", в котором использован стандартный мелкий шрифт и неконтрастный золотой цвет, наносимый поверх ярких фоновых цветов (красного, синего, белого). В результате - узнаваемые цвета и неузнаваемое название.

Символ (значок) бренда: дополнительный, но значимый компонент стиля бренда. Мало что сможет, я думаю, сравниться с силой воздействия на потребителя со знаком Mercedes, который уже стал символом престижа, солидности и инженерного совершенства в автомобильной индустрии. Незаметный значок Московского Завода "Кристалл" - бык - придает любому бренду водки колоссальное потребительское преимущество. Наконец, бесспорно, самый сильный знак - буква "М" сети закусочных McDonalds.

Разрабатывая стиль бренда важно помнить, что упаковка товара - это не веселые картинки, которые должны вызвать посторонний интерес потребителя, это важнейший носитель информации о свойствах и преимуществах продукта. Именно поэтому необходимо тщательно и последовательно подходить и к выбору студии, и к выбору концепции, и к потребительскому тестированию вариантов. Тогда Вам не придется менять упаковку каждый пол-года.

Сформулируйте потребительские ценности бренда

Торговая марка становится брендом тогда, когда потребность в ней начинает осознавать не только ее

владелец, но и покупатель. Это происходит тогда, когда потребителю предлагаются ценности и потребительские преимущества, соответствующие его нуждам и ожиданиям. Такие преимущества могут носить функциональный, социальный или эмоциональный характер. Идеальным маркетинговым решением можно считать достижение гармоничного сочетания преимуществ три типа, однако в практике чаще встречаются "односторонние" решения. Так, стиральный порошок Tide предлагает исключительно функциональные выгоды (идеальная стирка), пиво "Клинское" фокусируется на социальной экспрессии целевой группы ("продвинутое" пиво делает меня "продвинутым" в глазах окружающих), бренды женского белья концентрируются на эмоциональных факторах. Некоторые бренды предлагают комбинации их двух групп преимуществ. Так, конфеты Raffaello сочетают функциональную сторону (уникальность продукта) и эмоциональный аспект (романтическое настроение). Наиболее близко к гармонии трех составляющих ценности подходят брендов товаров класса "люкс". Так, коньяк Courvoisier серии Erte, составленный из спиртов, заложенных в подвалы в 1892 году - в год рождения выдающегося художника стиля art deco Эрте, предлагает потребителю следующий комплекс ощущений:

- Функциональные - уникальный коньяк, возраст которого свыше 100 лет, составлен из отборных спиртов из провинции Grande Champaign, дающих наиболее богатый и мягкий вкус;
- Социальные - коньяк, относящийся к категории самых дорогих, позволяет его потребителю проявить себя как знатока коньяка и состоятельного, преуспевшего человека;

- Эмоциональные - лучший по функциональным качествам коньяк раскрывает потребителю всю гамму эмоций, заложенных в этом продукте, обосновывая его цену ("Он этого стоит!").

Ценности и преимущества бренда определяют его значимость потребителя. Владелец бренда и бренд-менеджер всегда должны задавать себе вопрос, что изменится в поведении потребителя, его мире, если исчезнет их бренд. Строительство бренда - это процесс превращения торговой марки в неотъемлемую часть бытовой, социальной, культурно и др. жизни потребителя.

Сформулируйте позиционирование бренда

Позиционирование является важнейшим компонентом системы брендинга. Фактически позиционирование - это то место, которое занимает данный бренд в сознании потребителя. Бренд оценивается потребителем по ряду параметров или, как мы это называем, позиционирующих шкал. При этом для каждого вида продукции и услуг набор этих параметров индивидуален. Водка, например, оценивается потребителем по параметрам цены, качества, индивидуальности, актуальности, престижности, праздничности. С другой стороны, автомобиль будет позиционироваться потребителем по показателям цены, дизайна, комфорта, надежности, безопасности, сервисных возможностей. Каждая из позиционирующих шкал имеет экстремумы - максимальный показатель (праздничная водка) и минимальный показатель (повседневная водка). Исходя из этого необходимо формировать потребительское позиционирование исходя из оптимального соотношения показателей. Соответственно, производитель стремящийся создать успешный бренд водки premium должен позиционировать ее как продукт, обладающий следующими характеристиками: высокая цена и превосходное качество, индивидуальный характер,

престижная, достойная праздничного стола, современная. Напротив, автозавод, работающий на рынке автомобилей для использования в компаниях и организациях, должен наделить продукт следующими воспринимаемыми характеристиками: цена ниже среднего уровня, современный дизайн, оптимальный комфорт, оптимальная надежность, базовая безопасность, доступный сервис. Выделенные курсивом слова отражают ожидаемое положение бренда на соответствующей шкале между максимальным и минимальным показателями.

Существо позиционирования выражается в позиционирующем утверждении, смысл которого должен быть донесен до потребителя с максимально возможной точностью. Чем ближе характеристика продукта, даваемая потребителем в ходе маркетингового исследования, к позиционирующему утверждению, тем удачнее, значит, программа развития бренда, реализуемая компанией. Когда владелец домашнего животного говорит, что кошка предпочитает корм Whiskas, это значит, что рекламная кампания успешно довела до его сознания позиционирование, утверждающее, что Whiskas - это лучший корм, рекомендуемый единственным экспертом в области кошачьей еды - кошкой. В то же время оценка российским потребителем BMW как марки, популярной в криминальной среде, говорит о том, что международное позиционирование автомобилей этого бренда как "дающих максимальное удовлетворение от процесса вождения" в России пока не достигнуто, что не позволяет реализовать потенциал этой марки в полной мере.

При планировании и формировании позиционирования бренда необходимо следовать четырем золотым правилам: Во-первых, позиционирование должно быть уникальным и узнаваемым. Это необходимо для успешной и четкой дифференциации от конкурентов. Нельзя выиграть конкурентную войну, предлагая потребителю то

же позиционирование, которое уже занято другим, часто удачным, брендом. Пример однообразных и соответственно обреченных на провал решений по позиционированию предлагает нам рынок сигарет, на котором большинство брендов, за исключением считанного числа лидеров (Marlboro, Camel, Parliament, "Ява Золотая"), играют лишь на двух позиционирующих измерениях - "непревзойденное качество" и "превосходный вкус", оставляя будущим конкурентам колоссальный простор для деятельности.

Во-вторых, позиционирование должно соответствовать явным и скрытым нуждам целевых потребителей. Необходимо задавать себе вопрос, нужен ли потребителю продукт, нужны ли ему предлагаемые продуктом качества.

В-третьих, позиционирование должно быть подкреплено реальными фактами. Это необходимо для того, чтобы потребитель никогда не испытал разочарования от общения с брендом. Нарушение этого принципа ведет к ситуации, которая может быть охарактеризована как синдром неоправданных ожиданий. Обратные ситуации служат основой для успеха. Победы спортсменов, играющих теннисными ракетками марки Head, подтверждают заявления о высоких профессиональных качествах этих изделий. Долго применявшееся позиционирование коньяка Courvoisier как "императорского коньяка, коньяка Наполеона" подтверждалось историческими документами, с которым можно было ознакомиться в музее этого бренда в одноименном замке в городе Жарнак.

В-четвертых, позиционирование должно быть неизменным во всех элементах marketing mix. Это уже более относится к практической реализации позиционирования. Престижный бренд французского шампанского с высокой ценой и ожидаемым эксклюзивным позиционированием не

должен продаваться в коммерческих киосках, как это одно время происходило в Veuve Clicquot и Piper Heidsieck. Массовая дистрибуция скорее депозиционирует такой бренд. Массовый продукт, представленный по низкой цене, не должен использовать в своей рекламной кампании сложные приемы, требующие от потребителя дополнительного умственного напряжения.

Наконец, пятое, негласное, правило: позиционирование должно быть. Оно выполняет роль краеугольного камня, на котором строится все здание бренда и основывается работа бренд-менеджера.

Проведите оценку Позиции бренда отвечая на следующие вопросы:

1. Если под вашей позицией разместить бренд конкурента, будет ли она соответствовать ему? Если да, то вам необходимо полностью пересмотреть point-of-difference вашего бренда.
2. Чтение позиции бренда дает ли ясное понимание того, кто должен покупать бренд, когда они будут покупать, и что должно мотивировать их к покупке? Если нет, позицию следует переработать и сделать более специфичной.
3. Ясно ли почему целевая аудитория должна рассматривать ваш бренд как необходимость, как навязчивую идею? Если нет, проведите зависимость между point-of-difference и целями целевой аудитории.

Стремитесь к совершенству рекламы бренда

Рекламе традиционно отводится важнейшая роль в процессе строительства и развития бренда. И эта оценка справедлива, ибо реклама является тем тяжелым орудием, которое призвано закрепить в сознании

потребителя идеи и позиционирование бренда, привлечь внимание к упаковке, заставить поверить в преимущества, нанести удар по конкурентам и многое другое. Реклама закрепляет в сознании потребителя плоды стратегического маркетингового мышления создателей бренда. Поэтому процесс рекламирования бренда требует тщательности и осмысленности.

Реклама, решающая задачи по строительству бренда, должна отвечать ряду критериев.

Прежде всего, реклама должна строго соответствовать разработанному позиционированию бренда. Правильно сформулированное позиционирование выступает в роли краеугольного камня концепции рекламы бренда. Если для маркетологов позиционирующее утверждение резюмирует в одной фразе всю идею продукта, то лозунг рекламной кампании также в одной фразе формулирует позиционирование для потребителя понятным для него языком.

Имидж бренда, о формировании которого многие говорят как о конечной цели рекламы, в действительности означает понимание потребителем преимуществ и достоинств бренда. Концентрируя рекламные усилия на донесении до целевой аудитории информации об основной выгоде, которую потребитель получит от покупки товара, компания делает для построения имиджа бренда гораздо больше, чем, например, помещая товар в руки красивых моделей или на представляя его на фоне пасторальных пейзажей.

Реклама бренда должна говорить на языке потребителя. Понятность рекламы бренда - значимый компонент успеха. Многие громкие рекламные кампании, стоившие рекламодателям сотен тысяч долларов, не принесли

ожидаемых результатов именно потому, что были непонятны потребителю.

Резюмируя, хотелось бы подчеркнуть, что при построении рекламной кампании стратегическое мышление и маркетинговый взгляд должны преобладать над творческим мышлением креаторов и направлять их талант в нужном русле.

Соблюдайте постоянство

В процессе управления брендом рано или поздно возникает желание что-то улучшить, усовершенствовать, изменить. Под влиянием этих устремлений происходят необъяснимые с точки зрения потребителя смены упаковки, кампании по перепозиционированию бренда, смена рекламного стиля. Однако прежде чем пускаться в подобное предприятие необходимо вспомнить старые русские поговорки - "От добра добра не ищут" и "Лучшее - враг хорошего".

Любое изменение должно быть обусловлено появлением новых значимых факторов, которые ранее не были учтены при построении концепции бренда. Это относится к трем составляющим бренда, в отношении которых постоянство является важнейшей ценностью:

- Стиль бренда (дизайн, упаковка);
- Позиционирование бренда;
- Рекламная концепция бренда.

Смена упаковки всегда смущает потребителя, особенно, если в переходный период оба варианта - старый и новый "улучшенный" - оказываются рядом на полке магазина. Возможны две оценки потребителем сложившейся

ситуации: либо один из продуктов отличается от другого неизвестными пока свойствами, либо один из продуктов является подделкой (имитацией). В обоих случаях потребитель, скорее всего, воздержится от покупки такого товара. Как уже говорилось выше, упаковка - это продавец товара №1, а, как известно, смена продавца (менеджера по работе с клиентом, торгового представителя) на определенный, иногда длительный промежуток времени снижает показатели продаж. Поэтому смена дизайна бренда или его отдельных компонентов должна быть обусловлена важной причиной, например, невозможностью передать через существующий дизайн всю необходимую покупателю информацию, негативная оценка покупателем дизайна, полное несоответствие существующим тенденциям в области дизайна.

Смена позиционирования, или перепозиционирование бренда, имеет право быть осуществленным в единственном случае, когда действующее предложение бренда уже не несет той уникальной выгоды, уникального конкурентного отличия, которые были бы важным фактором выбора потребителя. Такое положение находит отражение либо в длительном (несколько лет) отсутствии роста продаж бренда, либо в стабильном сокращении продаж. То, что предпринимают некоторые российские компании, меняя позиционирование из-за того, что продажи не растут в течении нескольких месяцев или растут не столь быстро, как хотелось бы, может быть охарактеризовано как разрушение собственного бренда.

Постоянное изменение рекламной концепции, безусловно, является политикой, чрезвычайно выгодной для рекламного агентства. Однако является ли это выгодной политикой для бренда? Нет, так как это не позволяет потребителю сформировать четкий и стройный образ рекламируемого бренда в своем сознании. Что такое для потребителя водка "Топаз" - водка "с огурчиком", водка,

дающая "40 градусов в тени" или водка, после которой говоришь "Йессс!"?

Скорее всего, некая компиляция из всех разношерстных рекламных идей, реализованных за короткий период времени в 5 лет. Фактически это означает, что маркетинговые задачи по формированию стройного имиджа продукта не достигнуты, а использование рекламного бюджета было неэффективным. С другой стороны, впечатляет постоянство, с которой реализуются рекламные концепции пива "Золотая Бочка" и пива "Бочкарев", выводящие эти относительно молодые марки в лидеры рынка. Важно также отметить, что основы будущего постоянства стратегии бренда закладываются на этапе разработки и планирования этой стратегии путем комплексного анализа рынка и прогнозирования его изменений.

Соблюдайте синергию архитектуры бренда

Одновременно с желанием что-нибудь поменять у бренд-менеджера, как правило, появляется мысль о так называемом расширении бренда (brand extension), под которым подразумевается развитии гаммы товаров, производимых и предлагаемых под одним и тем же брендом. Тема о праве расширений бренда на жизнь остается дискуссионной и по сей день. В частности, она была затронута в моей статье "Архитектура брендов компании" в журнале "Маркетинг и маркетинговые исследования".

Позиция бренд-менеджера должна заключаться в том, что расширение бренда должно добавлять бренду свойств, которые способствуют более полному удовлетворению ожиданий потребителя, сформированных на основе позиционирования бренда. Так, если под брендом зубной пасты на рынок выйдут зубные щетки, зубные нити или

даже зубочистки, это будет способствовать более полному удовлетворению ожиданий потребителя по комплексной защите зубов от различных повреждений. Если же под этим брендом выпустить видеоманитофоны, то они вряд ли найдут своего покупателя. Возможны и другие варианты. Расширение бренда коньяка за счет продуктов большей выдержки поддерживает его восприятие как опытного и знающего эксперта в данной отрасли. С другой стороны, существует мнение, что бренд водки, позиционируемый с использованием национальной (русской) идеи, должен оставаться чисто водочным и не расширяться за счет вторичных продуктов (настоек и наливок), ориентированных в России на другого потребителя. С этой точки зрения, premium водка "Кристалл" (черная этикетка) наносит себе ущерб, расширяя свою линию "цветными" продуктами (клюквенной, лимонной и т.д.).

Другой аспект поддержания синергии - избежание каннибализации различными брендами внутри портфеля компании. Бытует мнение, что, выпустив на рынок 2-3 бренда, направленные на одни и те же продуктовый, ценовой и потребительский сегменты, компания получит контроль над этими сегментами. Происходит обратное. Осуществляя суммарное увеличение доли рынка, компания сама сокращает долю, принадлежащую основному (первичному) бренду в портфеле. Иллюзии о пользе чрезвычайно большого портфеля брендов вредны, и об этом следующая часть статьи.

Концентрируйте силу бренда

Сила любого бренда заключается в двух его элементах - уникальных конкурентных потребительских преимуществах и лояльной целевой потребительской группе. Эти элементы составляют важнейшую ценность,

сохранение которой является значимой частью управления брендом.

Концентрация силы бренда должна идти в двух направлениях:

Во-первых, фокусировка маркетинговых программ на донесении до целевого потребителя конкурентных преимуществ бренда и формирование веры в эти преимущества;

Во-вторых, формирование и удержание лояльной потребительской группы.

Необходимо помнить, что один лояльный потребитель более ценен компании, чем пять случайных. Кроме того, сформировать лояльность гораздо труднее, чем разрушить ее. Поэтому, задумывая какие-либо действия в отношении бренда - смена упаковка, перепозиционирование, изменение рекламной концепции - надо, прежде всего, оценивать, какое воздействие это мероприятие возымеет на лояльного потребителя. Лояльный потребитель - самый ценный капитал бренда.

Изучайте свой бренд

"Знание - сила", - гласит старый пропагандистский штамп. Эффективное управление брендом и успешная конкурентная борьба возможна только на основе ясного понимания, каково состояние бренда и его позиция по отношению к конкурентам в каждый момент времени. С этой точки зрения маркетинговые исследования бренда являются важнейшим компонентом процесса бренд-менеджмента.

Изучение бренда подразумевает как использование вторичных маркетинговых данных (статистическая

информация, результаты общих исследований и т.д.), так и проведение специализированных изысканий. При всех своих многочисленных достоинствах панельные проекты, реализуемые известными крупными исследовательскими институтами, их результаты никогда не позволят составить полную картину жизни Вашего бренда на рынке. Ведь они не посвящены ему и тому товарному сегменту, где ему приходится вести борьбу за своего потребителя. Ценность таких исследований в комплексном понимании рынка и тенденций потребительского предпочтения, нежели в глубоком понимании суб-рынков и брендов. Информация, необходимая бренд-менеджеру, делится на несколько групп. Каждая из них подразумевает сравнение с конкурентами по всем основным показателям.

Во-первых, это знание и потребление бренда. Важнейшими показателями здесь являются знание top-of-mind (первый "приходящий на ум" бренд), спонтанное (по открытому вопросу), с подсказкой (по закрытому вопросу), а также потребление, предпочтение (потребление чаще всего) и лояльность (исключительное потребление). Особое значение имеет сравнение этих показателей в контексте рекламных кампаний, которые влияют на продажи именно через повышение знания и готовности к потреблению.

Во-вторых, это отношение к бренду. Это достаточно широкая группа показателей, включающая оценку качества, понимание потребительских преимуществ бренда, ценовая лояльность (готовность платить большую цену за продукт под этой маркой), сопоставление характеристик, даваемых покупателем конкретному бренду в сравнении с неким "идеальным" брендом. Кроме того, это позиция бренда по наиболее значимым позиционирующим шкалам и соотношение этой позиции с плановым позиционированием (подробнее - в разделе "Сформулируйте ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ БРЕНДА").

Огромное значение имеет исследование восприятие потребителем рекламы бренда.

В-третьих, это показатели бренда в торговом канале. С одной стороны, это данные, характеризующие значение бренда для каждого участника торгового канала: средняя норма прибыли на уровне крупного опта, мелкого опта, розницы, доля бренда в продажах товарной группы, оборачиваемость товарных запасов. С другой стороны, это розничные показатели: количественная и взвешенная дистрибуция, розничные цены (их стабильность, соответствии ожидаемому ценовому позиционированию), выполнение требований стандартов мерчандайзинга.

Акции по изучению бренда должны носить систематический характер, чтобы была возможность отслеживать динамику изменения тех или иных показателей и, соответственно, прогнозировать перемены в жизни бренда и планировать соответствующие действия и изменения (расширение ассортимента, изменение цен, редизайн упаковки, рекламные кампании и т.д.).

Управляйте брендом

Бренд, как и любой комплексный механизм, требует контроля и управления. Институт управления брендом или бренд-менеджмент сформировался еще в 1930-е гг. в недрах корпорации Procter&Gamble. Возникнув как ответвление системы управления продажами, бренд-менеджмент постепенно приобретал все больше и больше маркетинговую окраску. Впоследствии, с развитием общей культуры и организации, ускоренном проникновении современных электронных технологий, бренд-менеджмент превратился в управленческую функцию, в которой маркетинг является лишь одной, хотя и весьма значимой составляющей. Всего же можно выделить шесть базовых составляющих бренд-менеджмента. Маркетинговые

компоненты управления брендом очевидны. Это и разработка идеи бренда, и планирование составляющих marketing mix бренда, и исследования рынка и бренда, и планирование, организация и проведение рекламных кампаний. Об этом уже многое сказано выше.

Исторически важнейшую роль в бренд-менеджменте играет сбытовой аспект. Участие бренд-менеджера в процессе планирования и управления продажами не только полезно, но и необходимо. Во-первых, такое участие приближает ответственное за бренд лицо к реальной коммерческой ситуации с реальными фигурантами, что позволяет в деле опробовать и совершенствовать отдельные элементы стратегии бренда. Во-вторых, совместная работа бренд-менеджера и менеджера по продажам обогащает потенциал последнего за счет знаний и аргументов, применяемых в маркетинговой практике. Безусловно, нельзя допускать ситуации подмены функций, однако работа бренд-менеджера с ключевыми клиентами, определяющими позиции бренда на рынке - сетями супермаркетов, крупнейшими дистрибьюторами - представляется необходимым условием успешного бренд-менеджмента.

Руководители компаний должны наделять бренд-менеджеров также и финансовыми функциями. В сферу должностной ответственности бренд-менеджера в этом случае войдут такие два показателя как достижение брендом точки окупаемости и рентабельности бренда. С одной стороны, это деятельности этого сотрудника начинает носить более управленческий и комплексный характер, с другой - гарантирует от необоснованно завышенных запросов в области рекламного бюджета.

Не стоит забывать и о производственном аспекте бренд-менеджмента. Не секрет, что мечта любого руководителя производства - производить один продукт в одной

упаковке одного цвета одной емкости на одной производственной линии. Противоположная мечта, носителями которой чаще всего являются коммерсанты - больше разных продуктов, в разной упаковке и разноцветных. Задача бренд-менеджмента заключается в поиске оптимального компромисса и содействии в синхронизации процессов производственного и сбытового на уровне взаимосвязанного планирования производства и продаж. С финансовым, сбытовым и производственным аспектами связано необходимое участие бренд-менеджера в управлении. Формирование оптимальной системы физической дистрибьюции продукта невозможно без органичного логистикой творческого участия маркетинговых сил компании.

Наконец, бренд-менеджмент - это собственно управление. Как говорят во многих американских компаниях, "brand manager is a general manager of the brand". Это означает ключевую роль бренд-менеджера в процессе синхронизации деятельности всех подразделений фирмы и всех сотрудников фирмы, вовлеченных в различные действия, имеющие воздействие на развитие бренда. Бренд-менеджер является центральным звеном матричной системы управления проектом "развитие бренда X".

Инвестируйте в развитие БРЕНДА

Создание успешного и долговечного стиля бренда требует инвестиций. Создание и проведение совершенной рекламной кампании требует инвестиций. Изучение бренда требует инвестиций. Управление брендом требует инвестиций. Это означает, что компания, вступившая на путь развития брендов, должна быть готова инвестировать в бренд и делать это последовательно, не прекращая поддержку начатого проекта при первых же трудностях.

Единичные случаи построения бренда на малых бюджетах лишь подтверждают правило: желая зарабатывать много на успешном бренде завтра, необходимо вкладывать серьезные ресурсы в его развитие сегодня. Остальное - утопия и самообман.

Таковы десять общих принципов, следование которым обеспечивает успех в строительстве бренда. Однако эти принципы начинают претворяться в жизнь, лишь будучи оплодотворенными творчеством, страстным интересом и определенным риском, без которого немислим бизнес, одним из мощнейших орудий которого являются современные бренды.

9. МИФЫ И ПРАВДА О БРЕНД-МЕНЕДЖЕРАХ

Слова «бренд» и «бренд-менеджер» не так уж давно стали или становятся популярными в центрально-азиатском бизнесе.

Но, тем не менее, действительно качественных и прибыльных брендов (именно брендов, а не продуктов) на рынке катастрофически мало. С подъемом рынка, после кризиса, появилось масса торговых марок, которые плохо передают ключевые преимущества товара. Весьма вероятно, что они умрут в ближайшие несколько лет. Умрут просто потому, что они плохо разработаны или плохо управляются.

Что же мешает брендам быть успешными? Ответ прост — качества и знания людей, которые ими управляют. И во многом — неправильное понимание задач бренд-менеджера.

В действительности, не важно, как называется человек, отвечающий за один из самых важных активов вашей компании — бренд. Это может быть и владелец компании, и директор по маркетингу, и менеджер по продукту, и еще

неважно-как-названный-руководитель. Суть от этого не меняется. Этот человек отвечает за прибыльность и эффективность вашего бренда. Поэтому можно его назвать бренд-менеджером.

Общаясь с топ-менеджерами из различных компаний, периодически слышишь несколько мифов об управлении брендом, которые особенно вредны для бренда и бизнеса.

Миф 1. Бренд-менеджер — генератор гениальных идей

Многие думают, что задача бренд-менеджера — придумывать название, дизайн, рекламу и другие имиджевые элементы бренда. Как пример, можно привести ситуацию из одного психологического тренинга для управляющих по маркетингу. Когда дело дошло до обсуждения разных типов личностей, то многие предположили, что бренд-менеджер — это творческий человек с «головой в небесах» и теоретическим подходом к жизни, создающий некий «ареол».

Я верю, что в некоторых компаниях так и есть.

Эта ошибка приводит к парадоксу. Бренд - менеджер тратит практически все свое время на дизайн разных продуктов, рекламы и т. д., а эти продукты плохо продаются, и у него не хватает времени на такие важные задачи, как понимание предпочтений потребителей, координация сложных рекламных проектов, координация разработки нового продукта/бренда...

На самом деле генерирование идей — не самая главная задача. Идеи может создавать специальное агентство, услуги которого стоят дешевле времени вашего бренд-менеджера. Гораздо важнее — постановка задачи для этих идей.

Постановка задачи — половина решения.

Миф 2. Бренд-менеджер — создатель рекламы

В некоторых компаниях считают, что бренд — это реклама. Пример таких компаний — биржа «Алиса», «Довгань», многие докризисные банки, рекламу которых вы все помните. Ошибка была в том, что реклама их торговых марок плохо отвечала ценностям потребителей конкретных продуктов. Тратились огромные деньги, которые не приносили отдачи. Таких примеров много и сейчас. Около 80% рекламы, которая размещена на улице, в метро, на телевидении, не продает товар.

Чтобы реклама продавала, нужно понимать, что реклама — часть бренда, но не самое главное в нем. До того, как делать эффективную рекламу, нужно провести много исследований, определить стратегию бренда, позиционирование бренда и другие его ценности. Также нужно точно рассчитать будущую эффективность рекламы и бизнес-план всего бренда.

Соответственно, сама реклама является частью стратегии бренда. Для создания ее существуют рекламные агентства, стоимость услуг которых меньше стоимости времени вашего бренд-менеджера. А задача бренд-менеджера — сделать бренд успешным и прибыльным.

Миф 3. Бренд-менеджер — любой менеджер, работавший с известными брендами

Таких ситуаций очень много, приходит на интервью человек и рассказывает: в подразделении какой крутой компании он работал, и за какие известные бренды в этой компании он отвечал. И что он там отвечал за бюджет, и за продвижение, и за долгосрочную стратегию и т. д. А

также он четко знает такие термины, как *brand essence*, *brand image*, *above-the-line*...

Может быть, это действительно профессионал...

А может быть, это менеджер, задачи которого сводились к соблюдению инструкций штаб-квартиры и общению с рекламным агентством.

Чтобы не ошибиться в человеке, узнайте более подробно о проектах, которые были проведены им самостоятельно. Есть ли реальные результаты этих проектов? Повысилась ли в результате эффективность бренда, увеличились ли продажи? Запускал ли этот человек самостоятельно бренд?

И, в конце концов, предложите ему набросать план улучшения вашего бренда, увеличения его прибыльности.

Если бренд-менеджер свободно говорит о прибыли и может четко рассчитать прибыльность бренда, то, возможно, он действительно профессионал.

Здесь приведены лишь некоторые крайности в неправильном понимании задач бренд-менеджера. Хотя реально ошибок гораздо больше.

Об этом говорит тот факт, что сейчас в Казахстане и Кыргызстане всего около 10–30 человек, действительно управляющих брендами. Остальные же сотрудники компаний, называющиеся бренд-менеджерами или менеджерами по маркетингу, занимаются несвойственными им делами или же не отвечают за бренд.

Кто же в действительности — этот мифический бренд-менеджер?

Как выяснилось из личных бесед и опросов, большинство профессионалов по маркетингу в США, Европе и России подчеркнули 4 основных качества, которыми должен обладать хороший бренд-менеджер.

А. Управление проектом

Под этим подразумевается умение специалиста организовывать все стадии проекта — начиная от выбора идеи и кончая оценкой внедренного проекта. А также умение управлять ресурсами проекта — временем, людьми, сторонними партнерами и т. д. По мнению многих профессионалов, это качество является одним из основных, так как весь процесс управления брендом состоит из проектов — таких, как исследования поведения и отношения потребителей, определение элементов позиционирования, запуск бренда, поддержка и обновление на разных стадиях жизненного цикла создание стиля бренда (то есть его воплощение в цвете, форме, символе, шрифте), формулирование ценностей и определение уникальности данной торговой марки (выделение отличительных особенностей данного продукта).

Важная часть работы - так называемое позиционирование бренда, то есть определение и поддержание его места в сознании покупателей и, как следствие - среди конкурирующих продуктов. Но предпринятые усилия будут низкоэффективными без рекламы и изучения управляемого бренда.

Бренд-менеджер может сам заниматься продвижением товара на всех этапах или передать какие-либо функции в третьи руки. Это зависит от объемов производства, от рекламного бюджета, от штата сотрудников, от профессионализма бренд-менеджера и его положения в компании.

В том случае, когда часть работы передается ассистентам бренд-менеджера, рекламным агентствам (РА), креативщикам, бренд-менеджер в первую очередь разрабатывает идею бренда, политику продвижения, определяет и соблюдает бюджет, организует и контролирует работу подразделений и рекламных агентств, которым передана часть работы.

Таким образом, он является основным носителем и реализатором идеи бренда, которая в конечном итоге должна воплотиться в увеличении объема продаж и узнаваемости данного продукта.

В зависимости от функций и степени ответственности, возлагаемых на сотрудника, можно выделить три группы бренд - менеджеров.

1. Ассистент бренд-менеджера отвечает за техническую работу, выполняет отдельные поручения руководителя; как правило, не принимает самостоятельных политических решений, организует взаимодействие с РА. Подчиняется бренд-менеджеру.

2. Бренд-менеджер самостоятельно принимает решения о выборе рекламных и креативных агентств, степени соответствия получаемых от них заказов основной идее. Работает с крупными клиентами, определяющими позиции бренда на рынке, реализует политику компании по продвижению и изучению бренда.

В зависимости от структуры компании подчиняется генеральному директору, руководителю отдела маркетинга или маркетологу по выведению нового бренда на рынок.

3. Маркетолог по выведению нового бренда на рынок разрабатывает идею бренда, политику его продвижения,

определяет бюджет, анализирует ситуацию на рынке и результаты работы по продвижению продукта. Подчиняется генеральному директору или сам является генеральным директором или главой представительства западной компании-производителя.

Такое строгое разграничение функций соблюдается далеко не всегда: бренд-менеджер может выполнять обязанности и ассистента, и лица, уполномоченного принимать самые ответственные и судьбоносные решения.

Продвижение бренда - долгосрочный проект, поэтому специалист должен быть готов к длительной работе с одним продуктом.

В. Коммуникативность

Подразумевается способность специалиста полностью, четко и правильно доносить идеи до аудитории. Будь то непосредственно потребители, рекламные агентства или владельцы бизнеса.

Бренд-менеджеру нужны развитые коммуникативные качества и умение располагать к себе, ведь ему приходится общаться и работать с представителями других организаций (РА, креативщиками, консалтинговыми компаниями). Ему следует быть активным членом профессионального сообщества, чтобы не отставать от новых тенденций в брендинге и обмениваться опытом с коллегами. Так, например, существует несколько объединений бренд-менеджеров, присоединиться к которым можно и в сети INTERNET. На страницах специализированных сайтов можно поучаствовать в форумах на профессиональные темы, почитать статьи про брендинг, узнать о специализированных мероприятиях, познакомиться с коллегами. Чтобы успешно создать бренд

и управлять им, необходимо быть в курсе всех изменений на рынке товаров и услуг и знать новые технологии.

Вообще суть этой профессии — в правильном понимании и убеждении людей использовать вашу идею, продукт, бизнес-план...

C. Аналитичность

Суть способность и умение бренд-менеджера анализировать громадный поток различной информации и делать правильные выводы. Обычно для качественного управления брендом необходимо переработать огромное, поистине гигантское, количество информации. И, несмотря на наличие различных помощников и аналитиков, большинство выводов по этой информации приходится делать бренд-менеджеру.

D. Креативность (творческое мышление)

Профессионалы сходятся в том, что бренд-менеджер не должен заниматься творческими разработками по бренду (создание названия, слоганов, сценариев кампаний) самостоятельно. Это вредно для бренда, так как занимает слишком много времени и сил, которых не хватает на более важные дела (координация проектов, контроль эффективности продаж). Непосредственно творческие разработки должны делегироваться специальным агентствам.

Но креативность, то есть творческий подход, необходима бренд-менеджеру для принятия нестандартных решений по общей стратегии бренда, а также окончательных решений по разработкам рекламных и креативных агентств. Ведь нестандартность — то, что сможет выделить вас на рынке из тысяч похожих предложений.

Квалифицированный бренд-менеджер сочетает аналитическое мышление и креативность, так как ему, с одной стороны, приходится выполнять большой объем работы, связанной с анализом рынка и состояния продвигаемого продукта, а с другой - необходимо постоянно искать новые пути его продвижения.

Мифов больше нет — великолепно! Но, даже если у вас есть человек, обладающий перечисленными качествами, то это еще полдела.

Кроме того, бренд-менеджер должен знать теорию брендинга. И разбираться хотя бы в основах таких предметов, как:

- *управление проектами;*
- *поведение потребителей;*
- *теория маркетинговых исследований;*
- *сегментация и позиционирование;*
- *ценности и атрибуты бренда;*
- *коммуникация и реклама;*
- *ценообразование, бизнес-планирование и бюджетирование;*
- *финансовое планирование и оценка стоимости бренда;*
- *основы продаж и дистрибуции;*
- *основы мерчендайзинга и торгового маркетинга*
- *и иметь практику.*

Не станете же вы доверять человеку без опыта многотысячный бюджет вашего бренда. Ведь управление брендом — наука не точная и хороший бренд-менеджер должен обладать практическими навыками, полученными в конкретных проектах.

11. ЦЕННОСТЬ БРЕНДА

Сегодня, как только речь заходит о ценности, в разговоре тут же обязательно возникает вопрос о *цене*.

Очень многие Маркетологи придерживаются мнения, что для потребителя главная ценность – это *низкая цена*. А низкая цена рассматривается как результат товарооборота и введения скидок с целью продвижения товара. Низкие цены часто ассоциируются в голове потребителя с понятием «ширпотреб». А для товаров такого типа НЕТ дифференциации, за исключением разницы в цене.

Вывод: Покупатели, которые склонны искать низкие цены, проявляют постоянство по отношению к цене, а НЕ к бренду.

Потребители считают, что они платят в трёх «валютах»: (1) своим *Временем*, (2) *Деньгами* и (3) *Чувствами*

Ценность бренда



Таким образом,

Настоящий БРЕНД ведёт свою политику
следующим образом:

- *Усиливает* бренд
- Следует строгой *дисциплине* бренда
- Использует все *тактические средства*
- Делает бренд *ценным для Потребителя*
- Использует *доктрину стратегии бренда* как руководящую бизнесом и бюджетом
- Постоянно следит за своим брендом

Успешный, сильный бренд - это настоящее сокровище, которым владеет фирма. Как и любое сокровище, его можно оценить, хотя процесс оценки затруднен «не материальностью» бренда. Подходов к оценке бренда разработано достаточно много, но все они еще окончательно не отлажены.

Оценка бренда

Чаще всего оценивается стоимость бренда в денежном выражении - та денежная премия, которую держатель бренда получает с покупателей, приверженных бренду и согласных за него платить. Иначе стоимость бренда можно определить как финансовую ценность, вычисленную или определенную для этого бренда отдельно от других активов.

Один из самых распространенных методов оценки стоимости бренда предлагает вычислить разницу между ценой товара, которую потребитель платит за товар компании, и ценой аналогичного товара без бренда на

рынке, и помножить полученную разницу на объем продаж этого товара данной фирмы. Недостатки этого метода очевидны - найти аналогичный товар без бренда практически невозможно - во-первых, подавляющее большинство товаров несут на себе марку производителя, а во-вторых, найти два полностью одинаковых товара тоже вряд ли удастся. Тем не менее, грубое представление этот метод дать может. Метод удобен тем, что дает возможность рассчитать стоимость бренда на определенной территории - например, при подписании договора франчайзинга или при получении эксклюзивного права на продажу того или иного товара.

В качестве примера можно попробовать рассчитать стоимость упоминавшегося ранее бренда мониторов Sony на территории России:

По данным аналитиков, корпорация Sony продала на территории России и СНГ от 36 до 50 тысяч мониторов (официальных данных обнародовано не было). Средневзвешенная цена монитора Sony - около 670 долларов. Разница в цене между монитором Sony и аналогичным изделием под другой маркой составляет 20%. Таким образом, стоимость бренда только мониторов Sony на территории России и стран бывшего СНГ составляет от 4,8 до 6,7 миллионов долларов.

Иногда возникает потребность в определении силы бренда - меры способности бренда доминировать в данной категории продуктов. Получение таких оценок (как правило, либо просто качественной оценки да/нет, либо в виде шкалы) требуется при принятии важных решений в брендинге - например, при заметном повышении цены на товар.

"Соответственность" бренда определяет степень соответствия имиджа и характера бренда нуждам и

желаниям покупателей. Оценка соответствия бренда должна проводиться постоянно, поскольку любое несоответствие снижает управляемость бренда и эффективность работы с ним.

Приверженность к бренду - это психологический фактор, связанный с восприятием бренда потребителем. Сила приверженности к бренду - это выбор данного бренда при наличии других альтернатив: часто измеряется с помощью частоты повторных покупок или чувствительности к цене.

Один из самых популярных и доступных методов изучения бренда - это степень известности бренда. Обычно она определяется как процент целевой аудитории, который может вспомнить данный бренд. Степень известности бренда - это достаточно широко используемый способ измерения эффективности маркетинговых коммуникаций. Известность бренда бывает двух типов: измеряемая без подсказок (unaided awareness) - когда респондент сам вспоминает бренд и подсказанная (aided or prompted awareness) - когда бренд узнается среди других из списка.

Поскольку бренд представляет собой ценность, и в некоторых случаях очень значительную, то его, как и любую ценность необходимо защищать.

12. НЕМНОГО О ДЕ-БРЕНДИРОВАНИИ И СУБ-БРЕНДАХ

Управляя своим брендом, компании достаточно часто сталкиваются с ситуацией, что их бренд не полностью соответствует потребностям рынка. Причин этому может быть несколько: рынок перенасыщен брендами и потребители не видят особой разницы между ними; товар продается через розничные торговые сети, которые неохотно берут дорогой бренд, предпочитая более дешевые товары; происходят технологические перемены,

позволяющие компании-держателю бренда производить и продавать с высокой прибылью новый, более дешевый товар.

Как правило, основное давление приходится на нижний сегмент рынка, и компаниям приходится либо снижать цены, либо смириться с падающей долей рынка.

Для того чтобы противостоять этой тенденции (или, если угодно, получить из нее максимум выгоды), компании предлагают "облегченные" версии своих традиционных продуктов с сильным брендом. Однако подобная политика должна проводиться с особой осторожностью, иначе компания рискует ослабить свой бренд.

Как любой предмет согласно законам гравитации падает вниз с гораздо меньшим усилием, чем поднимается вверх, так и бренды быстро и легко оказываются на самых нижних сегментах рынка (иногда даже ненамеренно), где их поджидают большие проблемы. Самое сложное при этом - не повредить торговую марку, особенно в той ее части, которая связана с качеством представляемого ею товара. Проблема состоит в том, что снижение цены влияет на восприятие пользователя сильнее, чем любая другая акция, связанная с брендом. Психологами давно установлено, что на людей гораздо большее впечатление производит отрицательная, чем положительная информация. Негативная первоначальная информация о человеке, например, будет сильно влиять на позитивную последующую информацию, в то время как позитивное первоначальное впечатление может быть легко испорчено негативной последующей информацией.

Однако не стоит полагать, что движение вниз всегда слишком рискованно - умелое управление брендом на нижних сегментах рынка может принести компании немалый доход. Существует ряд средств, позволяющих

разделить основной бренд и его более дешевую модификацию в сознании потребителей.

Тот факт, что потребители могут разделять свое восприятие бренда по разным товарам, используется, например, корпорацией Sony, которая оперирует на верхнем сегменте рынка по некоторым продуктам (телевизоры, Walkman) и на нижнем - по другим (например, аудио-товары).

Ключ к уменьшению риска повредить бренд при создании его дешевых вариаций - отстроить новый продукт от предыдущей категории. Суть в том, что потребители могут разделять индивидуальность торговых марок по классам продуктов, но им надо в этом помочь. Если товары очень сильно отличаются друг от друга (например, продукты и одежда), риск переноса негативного качества будет меньше. С другой стороны, естественно, есть риск, что столь отдаленно стоящие продукты под одной торговой маркой друг другу ничего не добавляют, а лишь создадут у покупателя чувство дискомфорта.

Хотя создание полностью новой торговой марки выльется в полное ее отделение и самую мощную защиту основной марки, оно не гарантирует успеха. Так, например, IBM создала такую торговую марку (Amber) для того, чтобы успешнее конкурировать с другими фирмами, занимающимися обработкой заказов и рассылкой товаров по почте. Идея потерпела крах и через два года была похоронена. Проект IBM мог бы быть значительно более успешным, если бы компания использовала собственную торговую марку, одну из самых сильных в Европе. Создание новой торговой марки и доверия к ней - дело чрезвычайно сложное, что и показывает этот пример.

Возможно, самый простой подход "снижения" марки - это снижение цены. Такие торговые марки, как Marlboro,

Budweiser и Pampers относятся к числу тех, кто считает, что не должно быть большой надбавки за марку в мире, где сильна конкуренция и основные продажи делаются через розничную сеть. Таким образом, они "уценили" свои товары, сделав их более конкурентоспособными. Появилось понятие "value priced" ("оптимальный по соотношению цена/качество"). Однако, несмотря на то, что покупатели стали подвергать сомнению дорогие марки, цена пока по-прежнему остается средством позиционирования. Резкое снижение цены говорит покупателям, что у них есть повод подвергнуть сомнению тот факт, что этот товар действительно отличается от другого товара под другой торговой маркой, и его качество не выше среднего.

Если бренд потерял все доверие потребителей как носитель особых ценных качеств товара, снижение цены абсолютно безопасно. Если компания и так уже занимает нишу low-end на рынке и ее товар известен как низкокачественный, то ей нечего терять.

Тем не менее, многие бренды пока по-прежнему находятся на верхних ступенях рынка. Эти товары обладают уникальными качествами, которые не позволяют им встать на одну доску с более дешевыми конкурентными товарами. Если владельцы торговых марок подобных товаров решат снизить цену, они должны продумать шаги по сохранению в умах потребителей восприятия высокого, отличного от конкурентов качества их товаров. Сложность в том, чтобы начать конкурентную борьбу с новыми ценами без изменения позиционирования товара.

Суть этой политики снижения цены при сохранении восприятия качества в том, чтобы убедить розничных продавцов и покупателей, что качество остается прежним.

Procter & Gamble, например, снижает цены, объясняя это программой снижения издержек и "новым стилем ведения бизнеса". Новая ценовая политика, по мнению Procter & Gamble, поможет сократить расходы на заказ, складирование и хранение. Таким образом, снижение цены воспринимается как часть единой корпоративной стратегии.

Совершенно противоположным образом повела себя компания Marlboro, резко снизив цены на свой основной бренд, когда столкнулась со снижением своей рыночной доли. Шаг, по сути своей стратегически верный, был воспринят розничными продавцами, покупателями (и держателями акций) как паническая реакция, что еще больше ухудшило положение марки. Разительное снижение цены не было поддержано логическими стратегическими обоснованиями, как в случае с Procter & Gamble, и покупателям и розничным продавцам пришлось самим искать объяснение происходящему. Конечно, марка Marlboro слишком стабильна и сильна, ее достаточно трудно разрушить, но она понесла ощутимый урон в результате этой акции. Удачным выходом при необходимости выйти на рынок low-end без угрозы основному бренду является создание суб-бренда - дополнительной линии к бренду, существующему в более высоких слоях рынка. Однако при использовании суб-бренда, который использует имя основного бренда на низших сегментах рынка есть два препятствия. Первая - это "самоедство", когда более на дешевый бренд переключается часть старых покупателей основного бренда. Вторая - это "стягивание" имиджа бренда вниз, поскольку ассоциации с основным брендом все равно неизбежны.

Суб-бренд должен по возможности дистанцироваться от основного бренда. Ассоциации с низким качеством товара могут быть перенесены на основной бренд. В

компьютерном бизнесе такие компании как IBM, Compaq и Dell использовали суб-бренды, чтобы выйти на рынок low-end, на который приходится основная масса продаж. Примеры - товарные линии Compaq Praline, IBM ValuePoint и Dell Dimension. Эти линии отличаются более низкой ценой от остальных линий. Конечно, они отбирают некоторую часть рынка у других линий - возможность приобрести недорогой компьютер известной марки - это очень привлекательно, особенно для тех, кто уже решился именно на приобретение brand-name компьютера. Суб-бренд должен обязательно информировать пользователей о том, что он не обладает всеми возможностями более дорогих товарных линий.

Часто случается так, что суб-бренд применяется в качестве оружия в конкурентной борьбе, поскольку переключение потребителей с дорогих моделей на более дешевые может происходить не только среди товаров одной компании, но и разных: таким образом то, что кажется отбиранием доли рынка у собственных более дорогих моделей на деле оборачивается борьбой с конкурентами.

Риск для основного бренда становится значительно ниже того, когда новый суб-бренд качественно отличается от основного. Например, бритвы Gillette традиционно позиционировались как качественные и инновационные. Считая, что растущий рынок одноразовых станков - это критически важный сегмент рынка, компания выпустила серию продуктов Gillette Good News. Суб-бренду придали более легкий и молодежный образ, который контрастировал с традиционно мужественным образом Gillette - это был ключевой момент в дистанцировании нового суб-бренда от основной марки. Тот факт, что одноразовые станки Gillette Good News позиционировались как высококачественный товар, тоже

помог уменьшить потенциальный риск ухудшения восприятия качества марки Gillette.

Само название и логотип суб-бренда могут помочь его восприятию как продукта для низших сегментов рынка. Включая в название слово value компания IBM в линии ValuePoint дает потребителям понять, что эта серия предназначена для рынка low-end. Такие названия линий продуктов, как Professional (профессиональный) и Thrifty (бережливый) говорят сами за себя. Этот прием широко используется в мире товаров для спорта или музыкальных инструментов. Так, компания Fender продает высокклассные электрогитары по цене от \$1,500 до \$3,000, но у нее есть специальная серия "Starter"(новичок) по цене \$199. Бренд может использовать серию цифр, чтобы четко определить качественные характеристики и ценовой диапазон, в котором находятся их продукты.

При работе с суб-брендами возникает вопрос, будут ли индивидуальные характеристики конкретного товара (например, принадлежащего к сегменту low-end) восприниматься потребителями как принадлежащие всем товарным линиям. Иначе говоря, есть ли опасность того, что потребитель будет формировать свое мнение, опираясь на последнюю вышедшую на рынок дешевую модель. Как показывает практика, это зависит в первую очередь от того, какую основную идею несет в себе бренд.

Автомобили BMW серии 300 (которые отличаются меньшими размером и ценой), серии 500 и 700 предназначены для разных сегментов рынка и находятся в разных ценовых категориях. Однако, каждая из серий вполне вписывается в основную идею бренда - "прекрасная машина для езды". Машина хорошо слушается руля и ее приятно вести - эта идея работает для всех ценовых категорий. Напротив, индивидуальность бренда Mercedes базируется на престиже и

эксклюзивности. Именно поэтому модель Mercedes 190, с ценой меньше \$30,000 не пользовалась успехом - она не соответствовала имиджу "престижной машины для богатых". Когда Mercedes переориентировала основную идею бренда с престижности на качество, суб-бренд 190 вписался в новый имидж и позволил расширить торговую марку Mercedes на более молодые слои населения.

Сам по себе продукт - это уже один из путей для отделения суб-бренда от основного бренда. Если продукт существенно отличается своими характеристиками, способами применения и пользователями, риск для основного бренда снижается.

Когда продукты сложно отличить один от другого, поскольку их ключевые характеристики неосознаваемы, проблема становится более серьезной. Например, пленки Kodak разной чувствительности или линия IBM ValuePoint, по крайней мере, для большинства неискушенных пользователей, не имеют существенных осознанных различий. В подобных случаях становится принципиально важным создать разные индивидуальности и управлять символами, которые ассоциируются с брендом. Даже разные логотипы могут помочь разделению марок.

Нацеленность на различные сегменты рынка не только даст возможность разделить продукты, но и сократит риск "потускнения" торговой марки, поскольку потребители основного бренда вряд ли заинтересуются новым предложением. Так, упрощенный бренд может обращаться к более молодой аудитории или сфокусироваться на рынке жителей небольших городов, оставив основной бренд для больших городов.

Работая с основным брендом, можно сделать акцент на разнице между основным брендом и суб-брендом. Так, продуктовая линия может быть дополнена и ей может

быть дано самостоятельное имя (например, "профессионал"), в то время как вводится экономичный суб-бренд ("домашний"). По сути, тактика состоит в том, чтобы одновременно двигать бренд вверх и вниз.

Введение суб-бренда Gillette Good News отчасти оказалось столь эффективным потому, что остальная линия стала позиционироваться (и оцениваться) как Gillette Sensor. Гораздо проще разделять Gillette Good News и Gillette Sensor, чем отделять суб-бренд от Gillette вообще.

Как альтернатива может использоваться следующий прием: создается "высшая" марка - (например, "Professional"), нижняя линия ("Stater"), а основной бренд остается без изменений. В результате получается три уровня, на которых снижение имиджа основного бренда из-за введения дешевой линии компенсируется "повышающим" эффектом дорогого бренда. При управлении брендом могут возникнуть определенные проблемы, связанные с пониманием бренда самой компанией-хозяином и потребителями.

Первый подводный камень при работе с брендами - это имидж торговой марки. Имидж, некое сиюминутное впечатление о бренде, может превратиться в его суть, индивидуальность. Проблема состоит в том, что имидж сориентирован на конкретную ситуацию на рынке, которая сложилась именно сегодня - например, появился новый, активно развивающийся сегмент рынка - люди, увлекающиеся туризмом. Компания-производитель автомобилей вполне может создать автомобилю имидж "туриста", который обеспечит ей подъем продаж именно в этом секторе. Однако в случае, если это увлечение пройдет, компания сможет сменить имидж автомобиля на "дачника", при этом основные характеристики бренда - экономичность, неприхотливость и надежность останутся

без изменения. Подобное же положение складывается и с позиционированием, которое может меняться в зависимости от ситуации на рынке, в то время как суть бренда остается без изменений. Специалист всегда должен помнить о различиях между имиджем бренда и индивидуальностью. Стоит заметить, что имидж обычно диктуется потребителем, его увлечениями, стилем жизни. Если компания-держатель бренда станет слепо следовать за всеми увлечениям потребителей, она рискует "потерять главное за мелочами".

Имидж торговой марки (BRAND IMAGE)	Уникальность марки (BRAND IDENTITY)	Позиционирование марки (BRAND POSITIONING)
То, как торговая марка сегодня воспринимается потребителями	То, как специалисты по брендингу хотят, чтобы потребители воспринимали торговую марку	Место бренда на рынке на текущий момент

Создание уникальности бренда - это нечто большее, чем просто узнавание, чего хотят пользователи. Она также должна отражать "душу" и видение бренда, превосходить то, что потом понравится потребителям. Этот набор основных характеристик должен оставаться неизменным в течение продолжительного времени, только тогда компания имеет возможность создать действительно сильный бренд.

Индивидуальность бренда - это не только и не столько характеристики продукта, сколько ассоциации и символы, связанные с брендом. Так дорогой автомобиль - это не только безопасность, комфорт и скорость, но и престиж, принадлежность к определенному социальному слою. Методы продвижения бренда - какое спонтировать мероприятие, как использовать средства рекламы -

должны выбираться именно исходя из индивидуальности бренда (то есть из того, что владение данным автомобилем престижно и означает принадлежность к определенному социальному слою).

Одно из условий существования эффективного бренда - это постоянная его корректировка, уточнение внутри самой компании. Однако трудно ожидать от сотрудников какого-то видения торговой марки, если они не понимают ее. Это случается тогда, когда компания перестает осознавать ту роль, которую индивидуальность бренда может сыграть в формировании базовых ценностей и целей компании.

Компании, желающие иметь сильный и устойчивый бренд должны постоянно поддерживать в умах своих сотрудников ощущение значимости бренда.

Четвертая, наиболее распространенная ошибка - это заикливание на свойствах продукта, при котором стратегическое и тактическое управление концентрируется на свойствах товара. Утверждение, что только эти свойства и есть причина потребительского выбора и средство конкурентной борьбы, ошибочно само по себе, и часто ведет к недоиспользованию оптимальных стратегий, а иногда и к критическим ошибкам, поскольку зачастую свойства товара меняются гораздо быстрее, чем сам бренд. Так, например, индивидуальность бренда состоит из следующих элементов: высокое качество, надежность, долговечность и хорошая цена. На самом деле торговая марка, кроме всего прочего, вносит ощущение приобретения и использования лучшего. Использование этого товара создает покупателю возможность самовыражения - перед собой или другими людьми. Понимание, что торговая марка - это больше, чем товар, имеет серьезное применение в ценовой политике, сегментации рынка и стратегии коммуникаций. В

рассмотренном выше примере компании не стоило бы направлять свои усилия на сегменты, чувствительные к цене, а нужно сконцентрироваться на тех, кто желает иметь лучшее, и использовать те средства коммуникации, которые помогут ассоциировать эти два понятия - рассматриваемый товар и "самое лучшее".

ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Этический кодекс консультанта Центра Тренинга и Консалтинга

Принцип 1: Удовлетворение потребностей Клиента

Консультант «Центра Тренинга и Консалтинга» должен всегда считать первостепенным потребности и интересы Клиента.

Правила:

1.1. Компетенция

Консультант «ЦТК» должен браться за выполнение такой работы, которую он может квалифицированно выполнить, и оказать эффективные услуги Клиенту; он не должен делать никаких ложных заявлений и должен предоставить при необходимости рекомендации других Клиентов.

1.2. Соглашение о предоставляемых услугах и гонораре

Консультант «ЦТК» до начала работы должен формально договориться с Клиентом относительно масштаба, характера оказываемых услуг и основ оплаты. Любой последующий пересмотр принятых положений должен быть предварительно обсужден и согласован с Клиентом.

1.3. Конфиденциальность

Консультант «ЦТК» должен пользоваться информацией о состоянии дел Клиента строго конфиденциально, не разглашая секретов фирмы, которые стали ему известны во время выполнения задания.

1.4. Невмешательство в дела фирмы Клиента

Консультант «ЦТК» не должен рассматривать альтернативную работу у Клиента, на которого он

работает, если это не относится к целям выполняемого Проекта.

1.5. Тщательность работы

Консультант «ЦТК» должен быть уверен, что его советы, решения и рекомендации основаны на тщательных и беспристрастных суждениях, и анализ всех относящихся к делу фактов и опыта реален, осуществим на практике и понятен Клиенту.

1.6. Коммуникация

Консультант «ЦТК» должен обеспечить полную информированность Клиента о ходе выполнения Проекта. В целях повышения качества выполнения Проекта он будет поощрять любую предоставляемую Клиентом полезную информацию относительно работы других консультантов «ЦТК».

1.7. Уважение

Консультант «ЦТК» будет действовать обходительно по отношению к тем, с кем будет связан во время выполнения задания.

Принцип 2: Честность, независимость, объективность

Консультант должен избегать любых действий и ситуаций, которые могут нанести ущерб его профессиональному долгу или его честности. Давая совет или рекомендацию, он будет руководствоваться своим исключительно объективным мнением, и действовать в интересах Клиента.

Правила:

2.1. Разоблачение

Он при первой же возможности раскроет любые особые взаимоотношения, обстоятельства или деловые интересы, которые могут повредить делу или которые повлияют на объективное отношение Консультанта к выполняемому Проекту.

Правило 2.1. требует предварительного обнаружения всех имеющих отношение к делу личных, финансовых или других интересов, которые нельзя предугадать заранее.

В частности, это относится к:

- любому контролю любого бизнеса, прямо конкурирующего с бизнесом Клиента;
- любой личной финансовой заинтересованности в товарах или услугах, рекомендуемых или оказываемых Клиенту;
- любым личным взаимоотношениям с кем-нибудь из персонала Клиента;
- любым личным инвестициям в организацию Клиента или его материнскую или дочернюю компанию.

2.2. Конфликт интересов

Консультант не будет оказывать услуги Клиенту в условиях, несовместимых с его профессиональными обязанностями, или в тех условиях, которые каким-то образом могут повредить его честности. Где бы ни возникал конфликт или угроза конфликта интересов, Консультант должен, как того потребует обстоятельства, или отказаться от задания, устранив источник конфликта, или раскрыть информацию и получить согласие заинтересованных сторон на дальнейшие действия.

2.3. Стимулы

Консультант «ЦТК» не должен пытаться получить от Клиента какие-либо выгоды лично для себя (комиссионные, подарки и другие формы проявления личного расположения Клиента) или преимущество при получении Заказа, оказывая финансирование фирмам-клиентам или их персоналу.

2.4. Тайна информации

Консультант «ЦТК» не должен использовать любую конфиденциальную информацию о состоянии дел Клиента, полученную в ходе задания, в своих личных целях, не связанных с интересами Клиента. Если будет необходимо, Консультант использует специальные методы работы, которые обеспечат тайну информации Клиента.

2.5. Объективность

Консультант «ЦТК» должен давать советы Клиенту по любым важным соображениям относительно выгоды, которую ожидает получить Клиент, нанимая Консультанта.

Консультант «ЦТК» не должен указывать на получение быстрой выгоды за счет преимуществ, которые Клиент получит в перспективе, не объяснив Клиенту весь смысл происходящего.

Принцип 3: Ответственность перед профессией

Поведение Консультанта всегда должно быть направлено на повышение репутации и общественного признания профессии Консультанта.

Правила:

3.1. Повышение профессионального уровня

Консультант «ЦТК» подчиняется требованиям «Центра Тренинга и Консалтинга» повышать свой профессиональный уровень с целью обеспечения Клиентов самыми современными знаниями и умениями.

Консультант «ЦТК» должен быть наставником другим консультантам, поддерживать и развивать их компетентность, помогать их профессиональному развитию.

3.2. Профессиональный долг перед своими коллегами

Консультант «ЦТК» должен уважать профессиональные обязанности и квалификацию других людей, с которыми он работает.

Консультант «ЦТК», направляя Клиента к другому консультанту по вопросам управления, не должен представлять в ложном свете квалификацию других консультантов или проявлять приверженность к какому-либо консультанту.

Когда Клиент просит проверить работу другого профессионала, консультант «ЦТК» проявит объективность, честность и конфиденциальность, которая требуется для того, чтобы сделать технические и консультационные заключения для Клиента.

3.3. Гонорары

Консультант «ЦТК» должен вести переговоры по оплате за профессиональные услуги в той манере, которая будет одобрена «Центром Тренинга и Консалтинга» с этической и профессиональной точки зрения.

3.4. Паблिसити

Консультант «ЦТК», рекламируя свою работу, должен гарантировать, что представленная информация:

- существует фактически и имеет отношение к делу;
- не создает ложного представления и не является несправедливой по отношению к другим;
- никоим образом не дискредитирует профессию.

Допустимые методы получения новых Заказов включают:

- опубликование результатов предыдущих работ (с согласия Клиента);

- прямой маркетинг (direct-mail, личные встречи с потенциальными Клиентами, письменные и устные рекомендации других Клиентов и др.);
- реклама и PR – публикации (в печатных изданиях, по радио или ТВ);
- публичные выступления.

3.5. Личное поведение

Консультант «ЦТК» должен иметь соответствующие способности для работы в управленческом консалтинге.

У него всегда должна быть хорошая репутация и характер.

Консультант «ЦТК» не должен преднамеренно представлять «Центру Тренинга и Консалтинга» неправдивую, неточную или искаженную информацию.

2. ЧТО еще Вы можете сделать для успеха компании

Вера

Люди, объединенные одной идеей, всегда способны на большее. Они способны дать положительный заряд новому названию и привести компанию к успеху. Все вышесказанное относится также к логотипу и фирменному стилю. Как сказал Акио Морита, "компании, которые достигли в стране наибольшего успеха, - это те компании, которые сумели создать веру в единую судьбу у всех работников и акционеров".

Единство

Для каждого предприятия самым важным ресурсом является коллектив. Для малых компаний это утверждение справедливо в большей мере, потому что если большая компания и обладает некоторым запасом прочности благодаря своему капиталу или производственным мощностям, то маленькая компания может очень сильно затормозить свое развитие или исчезнуть совсем, если люди, которые ее составляют, не будут желать успеха предприятия в целом. Осознание сотрудником себя как части единого целого, неизменно приведет к увеличению производительности труда и уменьшению числа возможных ошибок.

Гордость

Для людей очень важно признание и оценка результата их работы в коллективе. Возможно, Вы помните те времена, когда за трудовые достижения вручались почетные грамоты. Люди трудятся не только ради денег, и если вы хотите их стимулировать, следует помнить, что деньги не самое эффективное средство. Еще одно немаловажное преимущество такого рода поощрений это то, что люди, общаясь между собой вне работы, очень редко и с большой неохотой говорят с друзьями и знакомыми о

своей зарплате, зато о корпоративных подарках, проведенных вместе с руководством корпоративных мероприятиях - будь то спортивные соревнования, выезд на пикник или просто день рождения сотрудника, говорят легко и с удовольствием, что также способствует сплочению коллектива и служит отличной рекламой, доверие к которой очень велико.

Некоторые элементы единой корпоративной культуры

В любом деле необходим системный подход. Любой даже самый распрекрасный фирменный стиль не принесет ровным счетом никакой пользы, если он аккуратно пылится на полке, а вы продолжаете отсылать безликие факсы, до сих пор не повесили вывеску на вход, а ваши сотрудники ходят без визиток и даже не подозревают, что у компании уже появился новый логотип или слоган. Логотип компании должен быть везде: на входе в офис и на униформе, и на фирменном бланке и в душе каждого сотрудника. И бренд и логотип - это только элементы корпоративной культуры, которая состоит из многих частей. Все они помогут стать вашей компании единым целым, одной семьей. Вот основные из них:

а) форма сотрудников. В свое время, введение на предприятиях SONY, бывшей еще в самом начале своего развития, единой формы одежды для рабочих, сыграло огромную роль в осознании всеми сотрудниками себя как части единой компании. Кроме того, это сильно подействовало и на весь окружающий компанию рынок: например, сотрудникам компании можно было в кредит купить продукты и товары в близлежащих магазинах, не предъявляя никаких документов, а лишь зайдя в магазин в фирменной синей куртке "SONY". Практически в любом виде бизнеса, будь то магазин, авиакомпания, ремонтная мастерская, банк или завод, можно ввести единую форму сотрудников или ее единые отдельные элементы. Даже если Вы владелец небольшой туристической компании,

Вы можете предложить вашим сотрудникам приходить на работу в рубашках и блузках одного цвета, или подарить по красивому шейному платку в корпоративных цветах и фирменному значку, или, на крайний случай, ввести единые бейджи для всех сотрудников.

б) офисный стиль. Под ним подразумевается оформление офисных, производственных или торговых площадей в едином фирменном стиле. А также единые офисные принадлежности: мебель, ежедневники, планнинги, блокноты и визитницы с логотипом фирмы, фирменные ручки, папки и даже фирменная посуда - все это создаст единый образ вашей компании, даже если ее представительства находятся в разных городах.

в) развлекательные и спортивные мероприятия. Проведение спортивных мероприятий или совместных походов и выездов на пикник - хорошая возможность для руководителей всех уровней стать ближе к коллективу, а для сотрудников - почувствовать себя одной командой. Самые сложные вопросы обычно решаются легче в неформальной обстановке, а весь коллектив становится дружнее. Зонты, термосы, рюкзаки, полотенца, палатки или традиционные футболки, толстовки и бейсболки с логотипом компании помогут создать атмосферу единства и равенства.

г) проведение корпоративных праздников. Прошедшая встреча Нового года, 8 Марта и т.д. наверняка оставила приятные впечатления. Кроме этих дат, на каждом предприятии могут проводиться и свои профессиональные праздники, а также День рождения компании. Проведение их по специально разработанному сценарию, а также вручение подарков, неизменно с логотипом компании надолго останутся в памяти Ваших сотрудников.

3. Инструменты

3.1. Ваше Брендовое Мышление

№ п/п	Вопросы	ДА	НЕТ
1.	Есть ли у Вашей организации формулировка обещания бренда, его миссии или видения?		
2.	Помнит ли большинство Ваших сотрудников наизусть формулировку обещания Вашего бренда, его миссии или видения?		
3.	Сосредотачивает ли Руководство свои усилия на инновациях в товарах и сервисе?		
4.	Тратится ли большая часть Вашего маркетингового бюджета на PR?		
5.	Есть ли у Вас письменное руководство по представлению и использованию вашего бренда?		
6.	Есть ли у Вашего бренда байлайн, появляющийся при имени бренда, позволяющий покупателям понять, чем вы занимаетесь?		
7.	Есть ли у Вашего бренда слоган, появляющийся обычно в рекламных объявлениях, который сообщает потребителям об эмоциональных и функциональных благах, предлагаемых вашим брендом?		
8.	Проводит ли Ваш бренд регулярные исследования потребителей в виде интервьюирования или работы с фокусными группами?		
9.	Знаете ли Вы, КАК Ваши покупатели рассматривают Ваш бренд в сравнении с брендом ближайшего конкурента?		
10.	Направлена ли Ваша стратегическая деятельность на создание, развитие и усиление доходности бренда?		
11.	Заботится ли Руководство о доходности бренда само, не поручая это отделу маркетинга или рекламному агентству?		
12.	Занимает ли Ваш бренд лидирующую позицию в своей категории, сфере рынка или		

- производства?
13. Производит ли Ваша организация измерения и анализ любой деятельности – товаров/услуг, сервиса, взаимодействия с покупателями – для определения того, выполняется ли обещание бренда?
 14. Есть ли у Вашей организации постоянная методика измерения и мониторинга доходности бренда, основанная на суммарных результатах?
 15. Представляет ли кто-нибудь точку зрения покупателя, когда надо принимать важные решения относительно бренда?
 16. Есть ли у Вас постоянная система получения идей от покупателей и потребителей?
 17. Есть ли у Вас какие-либо торговые марки и атрибуты, которые потребители легко узнают и которые помогают им ориентироваться на рынке?
 18. Стараетесь ли Вы, чтобы потребитель воспринимал Ваш бренд в первую очередь как «друга»?
 19. Понимает ли каждый сотрудник организации, в чём заключается сущность Вашего бренда и как он лично может послужить делу?
 20. Знаете ли Вы, каковы наиболее выделяющиеся свойства, которые дифференцируют Ваш бренд от конкурентов с точки зрения покупателя?

Подсчёт очков:

За каждый ответ ДА начисляется 5 очков.

80+ Прекрасное понимание брендинга. Вы освоили брендовое мышление.

60+ Хорошо. Вы заложили прочный фундамент для развития брендового мышления.

<60 Возможности есть! У Вас прекрасный шанс улучшить понимание бренда и многое выиграть благодаря этому.

3.2. Проверка Качества Сервиса

Оценка верности каждого утверждения:

0 – НЕверно

3 – Более-менее верно

5 – Верно

№ п/п	Оцените верность следующих утверждений	Очки
1.	Мы измеряем удовлетворённость наших покупателей несколько раз в году.	
2.	75% нашего маркетингового бюджета направлено на развитие и поддержку приверженности существующих покупателей, а не на привлечение новых.	
3.	Наши новые программы, услуги, товары и изменения цен всегда проверяются и тестируются на наших покупателях, прежде чем окончательно утверждаются.	
4.	Члены Руководства Компаний хотя бы один день в году непосредственно участвуют в процессе обслуживания покупателей.	
5.	С нами легко связаться всем – покупателям, посредникам, поставщикам (наши телефоны есть на всех товарах, упаковках и внешних документах).	
6.	Наши покупатели всегда имеют дело с живым человеком – 7 дней в неделю, 24 часа в сутки, 365 дней в году.	
7.	Мы убеждаем сделать покупку хотя бы 60% покупателей, которые у нас появляются (т.е. покупку делают все, кто приходит «присмотреться»).	
8.	Когда звонят наши покупатели, у них всегда есть возможность не выслушивать приготовленную запись, а поговорить с нашим сотрудником.	
9.	Мы всегда отвечаем на звонки быстро – телефон звонит не больше 3-х раз.	
10.	Каждый сотрудник и продавец всегда здоровается с покупателями по имени, когда говорит с ними.	
11.	Не менее 50% программы обучения нового персонала посвящено обслуживанию покупателей (а не специфическим техническим умениям)	
12.	Мы тестируем всех кандидатов на работу для	

- выявления их пригодности к работе, связанной с обслуживанием, и их желания обслуживать покупателей.
13. Каждого покупателя благодарят за покупку и приглашают вновь приходить и/или покупать товары нашего бренда.
 14. Мы предоставляем 100%-ную безусловную гарантию удовлетворённости покупателей тем, что мы им предлагаем.
 15. Для наших покупателей не составляет проблемы возвращения товара, без исключений и лишних сложностей.
 16. Мы считаем, что наши сотрудники – лучшие представители для нашего бренда.
 17. Каждый из наших сотрудников имеет мотивации для того, чтобы превосходить ожидания потребителей, и хорошо понимает, что значит выполнять обещание нашего бренда.
 18. Мы приветствуем и лично разбираем все жалобы наших покупателей, делаем это быстро и ответственно, и руководящие лица еженедельно знакомятся с результатами работы.
 19. Мы доверяем суждениям наших сотрудников и поощряем их разбираться с жалобами покупателей сразу и на месте.
 20. Мы не считаем обучение персонала работе с покупателем затратами – это вложения в будущее нашего бренда, которые пойдут на пользу нашим сотрудникам, покупателям, акционерам и т.д.

Подсчёт очков:

80+ Высокое качество. Держите уровень!

50 – 79 Средний уровень. Будьте осторожны, Вы на грани. Используйте возможности для улучшения.

<50 Слишком низкий уровень. Ваш бренд под угрозой.

3.3. Оценка Прогресса Бренда

Оценка верности каждого утверждения:

0 – НЕ верно

5 – Более-менее верно

10 – Верно

№ п/п	ОЦЕНИТЕ верность следующих утверждений	Очки
1.	За последние 12 месяцев мы произвели инновацию в (хотя бы) одном аспекте нашего бренда, что оказало значительное влияние на доходность бренда и его рост.	
2.	У нас давние, хорошие и позитивные отношения с другими организациями в нашей сфере.	
3.	Мы сосредоточены на применении уникальных технологий, что является способом получения и разработки новых возможностей.	
4.	У нас есть продуманная система выявления проблем с целью превращения их в новые возможности.	
5.	Хорошо определённый и управляемый бренд может представляться покупателям, как предлагающий большие ценности, чем национальный бренд.	
6.	Наш бренд – это настоящий бренд, поскольку у него есть определённая стратегия, обещание и проект.	
7.	У нашего бренда были в лучшем случае незначительный рост и увеличение доли продаж.	
8.	Мы знаем другие организации, которые многое выиграли благодаря брендовым альянсам, и мы представляем, каким образом от альянса мог бы выиграть наш бренд.	
9.	Руководство нашей организации верит в брендовые альянсы и поощряет их.	
10.	У нашей организации есть решения, которые будут полезны другим компаниям.	

Подсчёт очков:

75+ Отлично. У Вас есть хорошая позитивная установка в отношении брендовых альянсов.

60+ Хорошо. Вы на верном пути. Вам ещё есть - куда расти и развиваться.

<60 Неудовлетворительно. Впереди ещё много работы по развитию позитивного понимания прогресса бренда.

3.4. Детализированный план работы над стратегией бренда

Задача	Ответственный	Срок	Дата выполнения
--------	---------------	------	-----------------

Этап 1. Оценка бренда

- Проведение формальных заседаний брендовой группы для введения брендового подхода и разработки общего плана.
- Проведение опроса основных заинтересованных лиц.
- Проведение анализа текущего положения бренда путём рассмотрения брендовой группой текущей маркетинговой стратегии, результатов исследований, тенденций в торговле, технологии и покупательского поведения.
- Проведение исследования покупателей и рынка, изучение результатов (исследовательская фирма).
- Письменное подведение итогов оценки текущего положения бренда.
- Просмотр этих итогов брендовой группой.
- Создание итогового документа по оценке бренда.
- Представление его исполнительному комитету, достижение согласия относительно положения бренда.
- Предложение обещания бренда, которое просто утверждает его эмоциональные

и функциональные выгоды с точки зрения покупателя – на данный момент и на будущее.

Этап 2. Обещание бренда

- Разработка обещания бренда. (Цель – создание формулировки, которая описывает важнейшие выгоды бренда покупателям).

Этап 3. Проект бренда

- Основанная на обещании бренда разработка составляющих блоков, т.е. письменных указаний относительно графического представления, имени бренда, байлайна, слогана и легенды бренда.
- Разработка сообщений бренда и их реальных формулировок (рекламные объявления, Интернет, графический дизайн и т.д.)

Этап 4. Культуризация бренда

- Формулировка основных принципов, основанных на обещании бренда и передающих приверженность бренда предлагаемым им ценностям.
- Разработка цели доходности бренда и обеспечение того, что каждый отдел организации создаёт в глазах покупателей воспринимаемую ценность.
- Создание общего плана коммуникации бренда: сотрудники, пиар, рекламные объявления, промоушн, Интернет, каталог, публикации и т.д.

- Разработка схемы культуризации и действий, обеспечивающих для всех понимание того, как жить «по бренду».
- Разработка способов измерения, которые определяют, живёт ли организация в соответствии со своим обещанием.

Этап 5. Продвижение бренда

- Постоянная оценка и позиционирование бренда на будущее.
- Исследование, выясняющее целесообразность использования стратегии частного бренда.
- Поиск подходящих брендовых альянсов, которые могут увеличить доходность бренда.

3.5. Пример структуры отчёта по оценке бренда

I. Содержание

Введение

- Краткий обзор целей проекта, исполнительной группы и рабочего плана.
- Обзор рабочего плана по доктрине бренда.

Брендовый менталитет

- Общее представление о том, что такое брендовое мышление.

Исследование покупателей и различных тенденций, влияющих на бренд

- 10 ключевых моментов.

Выводы касательно позиции бренда

- 15 – 20 ключевых выводов, с указанием релевантной информации или результатов исследований.

Рекомендации

- Указания для бренда на будущее.

Приложения

- Список всех ресурсов, статей, результатов исследований и других источников информации. (Копии всего вышеперечисленного должны находиться в постоянном файле по оценке бренда).

II. Введение

Брендовая группа была организована с целью производства оценки бренда в качестве первой фазы многоступенчатого рабочего плана для бренда. Группа включала представителей организации, а также экспертов извне. (Список таковых)

Цели производства оценки были следующие.

- Характеризация восприятия бренда на основе опроса сотрудников; опросов партнёров из рекламных агентств, СМИ и исследовательских фирм, а также

потребителей, покупателей и других важнейших заинтересованных лиц.

- Проведение анализа транзакций, выявляющего типичные впечатления покупателя от контакта с брендом, а также знакомства с транзакциями у конкурентов.
- Изучение текущего и прогнозируемого положения в бизнесе, технологических тенденций и конкуренции.
- Получение брендовой группой нового опыта в области брендинга и произведение сдвига в парадигме (смене модели) в подходе к выработке будущей позиции для бренда.
- Выявление текущего обещания бренда и рекомендации по направлению разработок в будущем.

III. Брендовый менталитет (примеры)

Главное в создании настоящего бренда и увеличении доходности уже существующего – это понимание принципа брендового мышления. Вот возможные варианты парадигматического сдвига:

Типичные представления	Новые брендовые парадигмы
Великие бренды создаются хорошей рекламой.	Великие бренды создаются путём предложения особых ценностей.
Главное – чтобы о бренде знали.	
Фирма следует бизнес-плану.	Главное – это дифференциация.
Бренд зависит от маркетинга.	Фирма следует брендовой стратегии.
Маркетинг и менеджмент бренда – это одно и то же.	Бренд зависит от исполнительной группы и всех членов организации.
	Они сфокусированы на разных аспектах, но должны быть объединены.

Влияние бренда на намерение произвести покупку исключительно важно потому, что у современных людей мало времени и они зависят от своего восприятия бренда, поскольку им надо «отредактировать» выбор и сберечь время.

Брендовое мышление

Организации, создавшие великие бренды, гордо заявляют о своих брендах и сосредотачиваются на том, что эти бренды значат для потребителя. Бренд должен стараться предстать покупателям как друг. Для обеспечения долгосрочной приверженности покупателей бренд в целом должен восприниматься как особенный.

IV. Исследование покупателей

Для покупателей наиболее существенными оказались следующие свойства:

- Известность
- Доверие
- Удобство / доступность
- Приятные впечатления
- Полезность

Исследования покупателей, включавшее 500 интервью по телефону с покупателями и не покупателями бренда, дало следующие результаты:

- Устойчивое восприятие бренда среди различных групп покупателей.
- Покупатели желают более внимательного обслуживания.
- Имеется несоответствие между приоритетами бренда и мнением покупателей.
- Впечатления покупателей различны при их общении с различными отделениями.
- Покупателям хочется, чтобы бренд был «особенным».
- Постоянным покупателям нравится бренд, но их становится меньше из-за растущей конкуренции и медленного обслуживания.
- Существует несогласованность и низкое взаимодействие между подразделениями.
- Бренд не превосходит ожидания потребителей.

- Бывшие покупатели сохраняют хорошее мнение о бренде.
- Самой большой угрозой являются новые, не следующие традиции конкуренты.

Сопоставление процесса транзакций с покупателями у бренда и 2-х его конкурентов показало, что бренд в данном случае оказывается в проигрыше и нуждается в особом внимании. С точки зрения брендовой группы, у бренда в настоящее время нет *обещания*. Формулировка миссии подбиралась 10 лет назад, и в настоящее время её никто не помнит. В будущем обещание бренда должно представлять его как *«то, что в нашей сфере предпочитают и чему доверяют»*. На рынке появляются новые конкуренты в данной категории, и рыночная доля продолжает уменьшаться. Бренд должен серьёзно преобразиться, чтобы установить взаимоотношения со своими покупателями, и в дальнейшем позиция *«обычного бизнеса»* для нас неприемлема.

V. Предварительные выводы

(Как наш бренд воспринимается сегодня?)

Бренд добился значительной известности благодаря своей агрессивной рекламной стратегии. Хотя это было позитивным фактором, это не дало достаточного конкурентного преимущества и не создало особое восприятие бренда. Бренд стоит перед лицом опасности уменьшения роста объёма продаж, а торговля через крупные точки уже идёт на спад. В таблице 1 даются данные о намерении наших покупателей приобретать наш бренд, а не товар конкурентов. На рынке продуктов данной группы очень высокая конкуренция, однако, основываясь на текущих предпочтениях и поведении, в сегментах А и В бренд занимает лидирующую позицию.

Таблица 1. Будущий спрос (пример)

Сегмент А		Сегмент В	
Бренд _____	15%	Бренд _____	15%
Конкурент X _____	13%	Конкурент X _____	12%

Конкурент У _____ 4% Конкурент У _____ 7%

При рассмотрении пяти атрибутов, наиболее существенных для покупателя, сравнение бренда и двух его основных конкурентов (таблица 2) показало, что ни один из брендов не занимает «привилегированной позиции».

Таблица 2. Сравнение атрибутов бренда

Фактор (примеры)	Бренд	Конкурент X	Конкурент У
Известность			
Доверие			
Удобство			
Приятное впечатление			
Полезность			
Качество			
Удовлетворённость сервисом			
Ценность			

- При том, что у конкурента У самые высокие баллы, в целом брендового преимущества они не имеют, и если они будут продолжать свою текущую политику, другой бренд легко может лишиться их преимуществ. Оптимальной стратегией для бренда здесь будет повышение восприятия себя как эталона доверия и качества.
- Опрос сотрудников бренда выявил достаточно устойчивую их позицию относительно текущего статуса бренда. На шкале от 1 до 10 общая удовлетворённость сотрудников равнялась 7. самую высокую оценку (8) дали недавно принятые на работу сотрудники, самую низкую (5) – сотрудники, занимающиеся непосредственно обслуживанием Клиентов.

VI. Общие наблюдения относительно бренда

- Ценность определяется как восприятие покупателями соотношения того, что они платят, и того, что они получают.
- Индивидуальная работа с покупателем – ключ к обеспечению приверженности.
- С финансовой точки зрения, важно правильно вести дела. С точки зрения покупателя, важно, чтобы бренд был настоящим.
- Любая деловая активность должна быть направлена на улучшение отношений бренда с его покупателем. Создание стратегии на будущее начинается и кончается приоритетным значением готовности лучше обслуживать наших Клиентов.
- Бренд, который ценит отношения с покупателями, ставит под сомнение ту внутреннюю политику и те подходы, которые несовместимы с созданием и поддержанием достойного доверия имиджа.
- Современные покупатели уже не удовлетворяются традиционными предложениями. Богатый выбор, новейшие товары, уникальная рекламная деятельность отвечают только минимальным требованиям. Хотя эти элементы дают основы, они не могут гарантировать успех, поскольку любой конкурент может предложить то же самое.
- Поскольку покупатели бренда сталкиваются со сложными маркетинговыми стратегиями и большим выбором, они нуждаются в дифференцирующих элементах, которые приносят дополнительную ценность. Как только покупатели обнаружат эту дифференциацию, они будут стараться закрепить отношения с брендом, который упростит их жизнь.
- Покупатель не должен говорить себе: «Я пойду за этим брендом», он должен считать» «Этот бренд решит мои проблемы».
- Зарплаты в организации берутся из денег покупателей, и поэтому к последним надо относиться соответственно.

VII. Рекомендации

- Бренд должен перейти с точки зрения «обычного бизнеса» на брендовый менталитет, чтобы покупатель начал его предпочитать.
- Сила известности бренда должна использоваться для дифференциации бренда, чтобы увеличить доходность бренда на «эмоциональном уровне» покупателя.
- Исполнительная группа бренда должна стать его «настоящими владельцами» активно заняться разработкой нового предложения ценностей, которое позволит занять привилегированную позицию.
- После разработки будущего обещания бренда важно, чтобы все сотрудники гордились этим обещанием и действовали в соответствии с ним.
- Необходимо определить, какие положительные свойства бренда наиболее важны для его целевой группы и какие бренд действительно может предложить; после этого занять соответствующее положение в представлении покупателя.
- Товары и услуги бренда должны принципиально выделяться, чтобы восприниматься как нечто отличное от предлагаемого конкурентами.
- Бренд должен стать объектом предпочтения покупателей, и его обещание должно включать «всегда и везде, по желанию покупателя».
- Бренд должен искать альянса с тремя другими брендами, которые положительно повлияют на восприятие его покупателями.
- Следует использовать проблемы, возникшие у конкурента X в связи с реорганизацией. Надо изменить восприятие бренда и направление действий, что застанет их врасплох.

VIII. Приложения

Здесь следует дать список всех источников информации и результаты исследований, на основе которых делались выводы по вопросу оценки бренда. (Копии должны находиться в постоянном файле по оценке бренда).

3.6. Анкета для исследований «Обещание бренда»

Дата:

Бренд:

Местоположение:

Интервьюируемый:

«Здравствуйте,

меня

зовут

Мы проводим опрос с целью выяснить, что люди думают относительно

Мы предлагаем в качестве подарка (указать, - ЧТО) каждому, кто согласится нам помочь. Вы можете уделить мне пару минут своего времени?»

Квоты – Пол: _____ % женщин, _____ % мужчин.

Возраст: _____ % от 18 до 35 лет
_____ % от 36 до 59 лет
_____ % 60 лет и старше.

1. Пол (отмечается, НЕ спрашивается!)

А) женский

Б) мужской.

2. Как часто Вы были покупателем или Клиентом **Бренда** в течение последних 12 месяцев? (нужную цифру обвести)

Раз в месяц или чаще _____ 4

Раз в 2 - 3 месяца _____ 3

Дважды в год _____ 2

Раз в год _____ 1

Никогда _____ 0

3. Какие слова или мысли первыми приходят в голову, когда Вы думаете о **Бренде**? (дать время подумать)

4. Как бы Вы кратко описали **Бренд** тому, кто никогда о нём НЕ слышал?
5. Теперь вспомните о Вашем опыте взаимодействия с

Пожалуйста, отметьте степень важности следующих качеств для Вас по шкале от 1 до 10 (1 – совершенно не важно, 10 – в высшей степени важно, обвести нужную цифру напротив соответствующего качества из списка).

	НЕ важно	Важно	НЕ знаю
А	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		НЗ
Б	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		НЗ
В	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		НЗ
Г	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		НЗ
Д	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		НЗ
Е	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		НЗ
Ж	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		НЗ
З	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		НЗ

6. Определите, насколько следующее утверждение соответствует тому, что **Бренд** предлагает, чем он является, по шкале от 1 до 10 (1 – совершенно неверно, 10 – абсолютно верно).

(Вставить выбранную формулировку для обещания **Бренда**)

НЕ важно	Важно	НЕ знаю
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		НЗ

7. Есть ли в этом утверждении слова или положения, которые, по Вашему мнению, несовместимы с Вашими представлениями о **Бренде**? (дать время подумать)

8. Какие именно?

9. С Вашей точки зрения, КАКИЕ слова или выражения могли бы более точно отразить то, что стоит за **Брендом**?

10. КОГДА Вы в последний раз были Клиентом **Бренда**?
 Приблизительное число дней _____ , месяцев _____ ,
 никогда _____ .

(Если давно, продолжить далее; если недавно, перейти к вопросу 12)

11. ПОЧЕМУ Вы в последнее время не были Клиентом **Бренда**? *(НЕ зачитывать список, обвести всё необходимое).*

А

Б

В

Г

Д *(Вставить различные возможные причины)*

Е

Ж

З НЕ знаю / НЕ уверен

*(продолжение после вопроса 10; после вопроса 11
 переключиться на вопрос 14).*

12. КАК бы Вы оценили свой последний опыт общения с **Брендом**, по шкале от 1 до 10 (1 – совершенно НЕ согласен, 10 – абсолютно согласен)? (зачитать список в случайном порядке)

	Не важно										Важно											НЕ знаю
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	НЗ
Б	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	НЗ
В	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	НЗ
Г	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	НЗ
Д	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	НЗ
Е	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	НЗ

Ж	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	НЗ
З	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	НЗ
И	«Я в высшей степени доволен своим последним опытом общения с Брендом ».										

13. Если бы Вы не выбрали Бренд сейчас или тогда, КОГДА в последний раз были Клиентом, куда бы Вы обратились вместо этого?

14. Может ли Бренд сделать что-нибудь, чтобы улучшить Ваше впечатление от него? ДА _____ НЕТ _____ .
Если ДА, то ЧТО?

15. Сообщите, пожалуйста, Ваш телефон (e-mail).

16. Есть ли у Вас комментарии или предложения?

3.7. Принципы бренда – самопроверка

1. КАКИМ бизнесом занимается бренд?
2. ЧТО отличает его и услуги от конкурентов?
3. КАКИЕ особые ценности он предлагает покупателям?
4. КАКИЕ ценности стоят за ним?
5. КАКОВЫ силы и слабости бренда?
6. КАКОВЫ наиболее важные факторы, с точки зрения покупателя, которые определяют выбор этого бренда?
7. КАКИЕ факторы наименее важны, опять же с точки зрения покупателя?
8. КАКИЕ причины использования или выбора данного бренда выдвигает покупатель?
9. Если бы бренд был автомобилем, то КАКИМ? (Опросите всех, кто связан с брендом, в самой фирме или вне её)
10. Если бы этот бренд был животным, то КАКИМ? ПОЧЕМУ? (Опросите всех, кто связан с брендом, в самой фирме или вне её).
11. ЧТО, с Вашей точки зрения, должно стоять за брендом? КАКИЕ принципы будут его двигателями?
12. КАКОВЫ наиболее важные факторы с точки зрения «изнутри»?
13. КТО основные конкуренты бренда?
14. КАК покупатели воспринимают бренд (сильные и слабые стороны)?

15. КАКИМИ словами покупатель стал бы описывать этот бренд?
16. Позволяет ли текущая брендовая позиция быть первым в какой-либо области рынка, категории или сфере?
17. Есть ли какой-либо бренд, организация или компания, очень похожий на этот?
18. КАКОВЫ самые сильные подходы, существующие в этой сфере?
19. ЧЕГО покупатель ожидает в плане гарантии удовлетворённости?
20. КАКОВА легенда у этого бренда? (История, уникальные моменты, основатели).
21. КАКИЕ сообщения будут исходить от этого бренда?
22. Есть ли у этого бренда какие-либо подходящие ассоциации, которые привлекут покупателей?
23. КАКИЕ особенности товаров и услуг бренда важнее всего для потребителей?
24. КАКИМИ другими брендами пользуются Ваши покупатели? ПОЧЕМУ?

ЦЕНТР ТРЕНИНГА И КОНСАЛТИНГА

Management Consultancy

А. Консалтинг в области:

- Организационного развития;
- Реинжиниринга бизнес процессов и реструктурирование организаций;
- Организации маркетинговой деятельности;
- Разработки стратегий: бизнеса, портфелей, маркетинга, рекламы;
- Организации деятельности УЧР в компаниях;
- Разработки УЧР политик;
- Разработки системы вознаграждения персонала;
- Разработки IT концепций и стратегий предприятия;
- Мероприятий по построению команд;

Б. Школа Практического Менеджера, подразделение компании.

Практическое и концептуальное обучение и развитие высшего и линейного уровня руководителей.

- Открытые тренинги;
- Корпоративные тренинга;
- Блиц семинары для первых лиц компаний;
- Полная программа Real Classic manager;
- Мастер класс;
- Построение Корпоративного Университета;

В. Центр Оценки Персонала, подразделение компании.

Оценка личных и профессиональных аспектов руководителей и менеджеров компаний.

- Составление профессиограмм и профессиографического анализа;

- Социометрический и другие виды анализа;
- Оценка при найме;
- Оценка при принятии решений о карьерном росте;
- Разработка системы оценки персонала;
- Разработка систем и программ развития персонала;

Офисы Центра Тренинга и Консалтинга:

В Кыргызской Республике:

г. Бишкек,
ул. Московская 121/1, (пер. ул. Орозбекова)
Тел: + 996 (312) 622-930
Тел/Факс: + 996 (312) 62 01-92
е-mail: ctc@consulting.kg

В Республике Казахстан:

г. Алматы: ул. Толе Би 73А, офис 416 (пер. ул. Сейфуллина)
Тел: +7(3272) 582-594
ctckz@ducatmail.kz

www.consulting.kg

На обложку создай!



ОБ АВТОРЕ

Эркинбек Акматбекович

Джаманбаев

- Председатель Правления **Center of Training & Consulting LLC**;
- Основатель **Фонда Развития Менеджмента**;
- Член **Бишкекского Делового Клуба**;
- Действительный член **Peter Druker Foundation** (США);
- Вице Канцлер **International Association of Educators**;
- **Автор ряда монографий по менеджменту**, среди которых:
 - «**Современные Технологии Эффективного Управления**» (по заказу **HIVOS**, the Netherlands);
 - «**Управление в системе здравоохранения**» (по заказу **Eurasia Foundation**, USA);
 - «**Как выбрать консультанта и Как работать с консультантом**» (по заказу Ассоциации Консультационных Компаний КР);
- Включен в книгу выдающихся лидеров **American Biographical Institute** в 1998г.;
- Награжден Свидетельством «**Консультант № 1**» для компании Бител GSM;
- Ведущий тренер **Школы Практического Менеджера** по классу «**Real Classic Manager**» и «**Master Class**».
- Почетный житель г. Гиресун, Турция;
- Проходил стажировку на рабочем месте в **Hay Group International**, управленческий консалтинг (США) и **Boer & Croon**, стратегический консалтинг (Нидерланды);
- Руководитель Консультационного Бюро **HIVOS** (Нидерланды) в 1996-1998 гг.;
- Руководитель дэвелоперской организации: **ISC (AED/USAID)** в 1994 – 1996 гг.;