

# Проблемы внедрения бренда в жизнь организации

Почему так трудно согласовывать новаторские рекламные идеи? Почему руководству часто нравятся совсем не те проекты, которые будут «работать» для публики? Что мешает появлению действительно гениальной рекламы? А в случае удачи — что мешает удачную находку закрепить и воспроизвести? Авторы статьи — консультанты по инновационным проблемам — рассматривают причины этих явлений с психоаналитической точки зрения.

## Два мира бренда: внутренний и внешний

Бренд существует сразу в двух мирах: внешнем и внутреннем.

Во внешнем пространстве рынка, в социальной среде он завоевывает сердца потребителей.

Внутреннее пространство — это мир отношений между сотрудниками: подразделениями и филиалами организации.

В обоих пространствах бренд должен иметь поддержку, потому что его внедрению могут противодействовать самые неожиданные силы.

Во внешнем пространстве источники сопротивления понятны — это разнообразные силы, начиная от инерции публики и заканчивая противодействием конкурентов.

Во внутреннем пространстве, на первый взгляд, проблем и «сопротивлений» быть не должно. «Бренд начинается с того, что о нем думают сотрудники», — это известный тезис. И бренд может существовать нормально, если его подпитывает позитивное отношение со стороны всех структур организации. По идее, все сотрудники должны быть заинтересованы в том, чтобы бренд работал. Трудно представить себе, чтобы кто-то был против!

Но практика показывает, что все не так просто. И в жизни большинства организаций, на макро и на микро-уровнях, можно наблюдать действия сил, разрушающих бренд или, как минимум, противодействующих его уникальности.

С некоторой долей обобщения, привлекая традиции психоанализа, можно говорить о бессознательном сопротивлении со стороны организации в отношении поддержания и развития бренда. И происходит это в противовес сознательной (рациональной) поддержке бренда.

## Рождение бренда — что дальше?

Итак, жила-была на свете организация. Жила себе спокойной жизнью: что-то производила, что-то продавала, оказывала услуги. Ее знали клиенты и слегка различали конкуренты.

Но тут наступили новые беспокойные времена: действовать на рынке стало сложнее, и в то же время замаячили новые возможности. Призывно зазвучало новое слово — «бренд»! Наверное, именно создание «бренда» решит все наши проблемы — подумала организация. Старые способы продвижения товара и распространения информации о себе, наверное, недостаточны, чтобы победить конкурентов. Попробуем сделать что-то новое.

С этого момента история может развиваться в нескольких направлениях. Рассмотрим два наиболее типичных:

1. Организация может обнаружить, что тот самый «бренд» уже стихийно сложился. И остается только развить успех и поддерживать его. Или как-то видоизменить бренд (сделать ребрендинг), если что-то не так.



**Елена ПЕТРОВА**  
(Санкт-Петербург) — редактор по психологии журнала «Рекламные идеи — Yes!», консультант по бизнес-коммуникациям, организатор Северо-Западного Гештальт-Центра, Лаборатории психосемантики рекламы.  
Контакт:  
тел. (812) 314-9038,  
e-mail: petrova@actor.ru.



**Юрий МИХЕЕВ**  
(Санкт-Петербург) — психолог, преподаватель Санкт-Петербургского государственного университета, консультант по проведению инновационных изменений в организациях.

## Типичное начало

## Два способа появления брэнда

2. Второй путь — организация обнаруживает, что живет отстало, что у нее нет даже признаков брэнда. И начинает беспокоиться по поводу того, чтобы создать нечто новое: брэнд.

Как же сделать брэнд? Для аналогии можно вспомнить традиционную историю о том, как появляются дети: либо их рождает мама, либо приносит аист. Иными словами — брэнд может быть рожден естественным образом внутри организации, либо в результате генной инженерии — внешними специалистами.

«Естественное» рождение более понятно, но слишком велика вероятность того, что данный брэнд не выдержит конкуренции на рынке.

«Генная инженерия» сложнее и менее спонтанна, зато дает прогнозируемые результаты. В роли инженеров выступают исследователи, маркетологи, копирайтеры — все, кто участвует в процессе придумывания брэнда. Созданный таким образом «зародыш брэнда», после соответствующей приемки, развивают в организации.

Оба пути хороши и оба чреватые неприятностями. Если ребенка родили сами — надо к нему привыкнуть и как-то изменить жизнь в семье. Если его принесли в семью — тоже надо к нему привыкнуть. Иногда даже кажется, что без «брэнда» было как-то лучше...

## Брэнд никого не оставляет равнодушным

Читатель скажет — да, конечно, брэнд оказывает влияние на потребителя. Но неужели стоит говорить о силе влияния внутри организации?

Давайте посмотрим, с помощью каких средств брэнд оказывает влияние на потребителя. Это влияние основано на социальных стереотипах поведения потребителя; на чувствах, которые порождают эмоциональную энергию восприятия брэнда. В том числе:

1. Личностные ассоциации по поводу отдельных посланий и сюжетов.
2. Конфликты и тайные желания, незавершенные действия.
3. Семейные и детские сценарии (скрытые послания, незавершенные сюжеты жизни, мечты и ценности).
4. Архетипические мотивы.

Но заметим: эти же самые чувства затрагиваются и у всех сотрудников организации, и у «организации как системы»! Поэтому реакцию на влияние со стороны брэнда можно ожидать изнутри организации. Брэнд самим фактом своего существования порождает специфическое социальное напряжение. Во внешнем пространстве, в пространстве рынка, это напряжение разряжается благодаря покупке. А как быть сотрудникам, которые не могут «потреблять»?

## Сценарии развития событий

Мы уже говорили о том, что брэнд существует сразу в двух мирах — внешнем и внутреннем. Он «работает» во внешнем пространстве рынка, завоевывая сердца потребителей. И он поддерживается людьми во внутреннем пространстве организации. Что-то похожее на фронт и тыл. Из практики военного искусства известно: успех наступательной операции зависит от хорошей работы тыла.

### «Свое дитя»

Представим себе идеальную ситуацию, в которой все подразделения и все люди в полной гармонии работают над единой задачей; есть целостное представление о том, что хорошо и что плохо, нет противоречий между интересами отделов (например, противоречия между отделами продаж, техническим и отделом маркетинга). Такая организация работает как единое целое и, продвигая свой товар, хорошо чувствует рынок (имеет о нем информацию от своих продавцов и партнеров). Она имеет некоторое послание рынку (послание миру) в связи со своим брэндом. И сама фирма совершенно естественно меняется вместе с изменениями рынка (изменениями окружающей среды). В такой замечательной ситуации продукт, который производит фирма, из просто хорошего продукта с удачным названием естественно перерастает в брэнд.

Этот брэнд уже имеет узнаваемые эмоциональные черты. Он начинает нести некоторую дополнительную информацию: о фирме и ее стиле работы; о потребительских и коммуникативных качествах продукта; о покупателе, который пользуется этим продуктом.

И вот наступает момент, когда брэнд уже имеет собственную репутацию. Его «жизнь» становится вполне самостоятельной. Возможно, он даже становится строптивым и кое-что делает совсем не так, как задумывали хозяева. При этом он начинает представлять некоторую материальную ценность.

В этот момент организация задумывается над тем, как закрепить успех с помощью этого странного ребенка. Как улучшить, воспитать его. Как поставить профессиональную работу с брэндом. И обращается к специалистам по брэндингу. Если продолжить метафору о ребенке, эта стадия аналогична тому моменту, когда любимое дитя (отчасти — гения, отчасти — шалопая) отдадут в школу.

В этот момент ситуация может сильно осложниться. Например, это случается, если есть конфликт идей относительно того, как дальше продвигать марку. Или есть разные мнения относительно того, какая реклама будет подходящей для продвижения товара,

## Причины влияния брэнда на потребителя

## Слаженная команда

## Брэнд стал «взрослым»

### Этапы разрушения уникальной структуры бренда во внутренней коммуникации (в случае, если не была проведена реорганизация корпоративной культуры)

1. Рассмотрение и утверждение нового бренда.
2. Радостное возбуждение от новизны, оптимизм.
3. Скрытая агрессия («Мы же и сами были не дураки»).
4. Мероприятия по коррекции бренда (уничтожение уникальности под видом улучшения).
5. Возвращение организации в исходное состояние (информационная поддержка бренда осуществляется стихийно, воспроизводится консервативная структура корпоративной культуры)

### Этапы внедрения уникальной структуры бренда во внутренней коммуникации (в случае, если была успешно проведена реорганизация корпоративной культуры)

1. Рассмотрение и утверждение нового бренда.
2. Радостное возбуждение от новизны, оптимизм.
3. Скрытая агрессия («Мы же и сами были не дураки»).
4. Кризис: адаптация к бренду как повод к пересмотру внутренних устаревших взглядов.
5. Мероприятия по коррекции корпоративной культуры.
6. Переход организации в новое состояние. Информационная поддержка бренда осуществляется на основе разработанной стратегии.
7. Интуитивная поддержка и развитие бренда производятся на основе новой корпоративной культуры

и так далее. Интуитивные возможности управления брендом становятся недостаточными, а риск — велик. Необходимы достоверные сведения о жизни бренда на рынке. Нужен взгляд со стороны.

В этот момент неизбежно приглашаются внешние специалисты, как это принято на Западе и как становится популярным в России. Специалисты делают аудит бренда, «свежим глазом» анализируют ситуацию. Параллельно проводится исследовательская работа по анализу интересов и тенденций потребительского рынка. Выводы о ситуации иногда приятны для фирмы, а иногда и не очень.

После фазы анализа наступает фаза креатива — разрабатываются меры по поддержке существующего образа бренда или по его переделке (ребрендинг). Иногда проектируется новый образ (послание), которое «перекроет» существующий образ. Эта часть работы является инновационной по отношению к тому, что уже было на фирме. Помощь и постоянная поддержка в этот сложный момент — вот задача специалистов по инновационному консультированию брендинга.

#### Бренд по заказу

Но, допустим, сложилась ситуация, когда бренд разрабатывается «вовне», то есть по заказу. Приведем ряд примеров, когда организация бессознательно оказывает сопротивление внедрению нового бренда.

Первый пример: некоторое издательство занималось «солидной» литературой естественнонаучного толка. Владельцы решили, что необходимо увеличить прибыль за счет расширения тематики издаваемых книг. Маркетинговое исследование показало, что издание популярных массовых книг по эзотерике и астрологии могло бы существенно увеличить прибыль. Маркетинговый отдел предложил выпустить серию книг по соответствующему направлению. Это предложение вызвало бурную реакцию всех сотрудников: «Директор, видимо, сошел с ума и недостаточно грамотен. У нас есть репутация, а он уронил лицо издательства! Директор не понимает ценность опыта, накопленного сотрудниками...» Таким образом было посеяно зерно раздора в слаженном коллективе. И даже предложение сделать серию под новым названием (брендом) не спасло ситуацию. Речь шла о ценностях, важных для коллектива, которые оказались выше, чем деньги.

Другой пример. Некая фирма, оказывающая услуги в области современных информационных технологий, планировала рекламную кампанию. Тема, которая была предложена после тщательного исследования, звучала примерно так: «Наши услуги — то, что является естественной частью жизни любого человека». Эта тема понравилась всем и была формально утверждена. Но при выполнении конкретных проектов отдел рекламы отдавал предпочтение плакатам, на которых были изображены молодые сексуальные девицы. И совет директоров (состоявший из молодых бизнесменов) позитивно принимал эти макеты. Объяснение было простое: «Нам действительно нужно, чтобы все к нам хорошо относились и понимали, что у нас современный, активный бизнес!» Как оказа-

**Нужен взгляд  
«со стороны»**

**Фаза креатива**

**Пример: издательство**

**Пример:  
информационные  
технологии**

лось, внутренний конфликт между отделом маркетинга и отделом рекламы объяснялся борьбой за влияние в той области, которая находилась за пределами бизнес-задач. Для отдела рекламы красивая реклама была бессознательно выгоднее, чем эффективная.

Пример: услуги

Еще один пример. Фирма оказывает услуги населению и дает большую информационную рекламу. Сотрудники имеют возможность долго беседовать с каждым клиентом, они устанавливают личные контакты с наиболее важными клиентами. Руководство фирмы предложило транслировать в рекламе новую идею, которая должна была выделить фирму среди конкурентов. Тема была сформулирована в «постмодернистском» ключе: современный ироничный стиль дизайнера, юмористический слоган. Сотрудники, привыкшие действовать консервативно, отнеслись к новой идее как к причуде начальства, опасной для рядовых сотрудников: «Все новое влечет за собой, естественно, неприятности». В результате клиенты видели в рекламе одно, а обслуживающих их сотрудники говорили совсем другое, т.е. царил полная несогласованность. Более того, открылся путь для внутреннего саботажа. В этой ситуации сотрудники могут считать, что клиента не удастся удержать не потому, что они плохо работали, а по вине рекламы!

Причины «затухания» работы над брэндом

Опыт отечественных предприятий показывает, что внедрение брэнда, разработанного внешними специалистами, часто сопровождается встречным тормозящим процессом. Организация через некоторое время как будто забывает о брэнде, возвращается в исходное состояние. И — упускает почти освоенные новые возможности.

В этом затухании каждый раз есть конкретные причины:

Знакомые причины

- поменялся дизайнер (или отказался рисовать то, что было утверждено, внес свое «творческое» предложение),
- появилась информация, которая показалась свежей и актуальной, — и ее включили в рекламную кампанию,
- рекламное агентство высказалось критически и предложило нечто более оригинальное,
- при медиапланировании отдали предпочтение другому каналу коммуникации, и это заставило пересмотреть креатив,
- просто решили улучшить брэнд, чтобы не отстать от моды.

И через год можно обнаружить, что следов разработки не осталось. Тем самым нанесен убыток. Потеряны прибыли...

Как же избежать убытка? Как правильно провести инновацию, которую несет в себе брэнд? Как максимально использовать внутренние и внешние ресурсы фирмы для продвижения брэнда?

### Инновационное консультирование

Инновационное консультирование по брэдингу — это способ сделать нововведение приятным шагом фирмы в сторону процветания. Брэнд может сначала казаться просто веткой, привитой на ствол бизнеса рукой опытного садовода. Но при правильном подходе через некоторое время эта ветка становится тем самым стволом, который видит человек, подошедший к дереву.

Теория развития систем

Инновационное консультирование основано на системном подходе.

Сначала проанализируем, почему такое чудесное, современное и явно выгодное дело, как брэдинг, может оказаться неудобным для фирмы и откуда возникает затухание.

С точки зрения психоаналитического взгляда и системного подхода затухание вполне объяснимо. Организация жила спокойной жизнью, и вдруг в нее был внесен новый фактор. Сначала система пережила радостное возбуждение от новизны. Затем — скрытую агрессию (мы же и сами были не дураки!). И наконец, берет верх сила привычки. На завершающем этапе все тихо возвращается в исходное состояние, как до внедрения брэнда. То есть система оказала сопротивление внешней провокации (или внутренней, если инновация порождена изнутри) и смогла сохранить стабильность.

Пройти через кризис!

Внедрить брэнд в идеологию фирмы — это значит пройти к новой системе и новой стабильности через период сильных изменений старой системы и сопутствующей этому нестабильности. Тут нужна большая решимость и энергия. На это способен далеко не каждый.

Для успеха необходима «лояльность брэнду» внутри организации — то есть приверженность ценностям, которые транслирует брэнд, и готовность поддерживать эти ценности в условиях бизнес-коммуникации. В успешной фирме есть организационная культура, которая поддерживает брэнд. И эту организационную культуру разделяют все люди и подразделения.

### У брэнда в любой организации есть внутренние враги

Что мешает организации адаптироваться к брэнду? Психоаналитический взгляд предполагает описание организации как единого организма. В таком организме можно выделить три структуры, каждая из которых вносит свой негативный вклад.

Психоанализ брэнда

1. **“Суперэго”**. Привычная система социальной коммуникации. Требования и ценности внешних организаций, обслуживающих данный брэнд (рекламные агентства и др.).

2. **“Эго”**. Декларируемые цели и ценности организации, которые могут различаться с целями и ценностями, декларируемыми брэндом.
3. **“Ид”**. Личные и групповые мотивы сотрудников организации. Приоритеты в отношениях между подразделениями. Процедуры принятия решения по вопросам коммерческой коммуникации.

Брэнд не прививается, потому что есть силы, ему препятствующие. Точнее, препятствующие изменениям в корпоративной культуре, которые смогли бы поддерживать брэнд.

В любой организации есть как стабилизирующие, так и инновационные (реформирующие) силы. Их баланс необходим для нормального существования организации. В разные моменты времени то одна сила берет верх, то вторая. И эти силы зачастую выражены не абстрактно, а в персоналиях: это могут быть конкретные специалисты или группы (формальные или неформальные).

Когда консультант по инновационному процессу приходит в организацию, он фактически поддерживает одну из этих сил: «стабильность изменений». Его задача перевести организацию из одного стабильного состояния (жизнь до брэнда) в другое стабильное состояние (жизнь с новым брэндом).

**Сопротивление денег**

Организация может сопротивляться новому брэнду, потому что процесс перехода связан с всяческими затратами: финансовыми, временными; затратами сил, человеческих ресурсов. Перестройка стиля работы затрагивает все связи, существующие в организации.

**Сопротивление системы ценностей**

Брэнд — это очень часто новая идея. И чтобы ее принять, людям надо изменить отношение к рынку и к своему продукту. Изменить систему ценностей, систему представлений о внешнем мире, о себе. Эти изменения затрагивают то, что называется организационной культурой.

Руководство должно быть готово к определенным мерам, чтобы подвинуть на это персонал. Чтобы поддержать изменения на уровне рядовых сотрудников, персонала, дистрибьюторской сети, продавцов, иногда приходится применять стимулирование.

**Сопротивление авторитета**

Для изменений нужна энергия. Откуда берется эта энергия? Желание получить больше прибыли — недостаточно сильный фактор для начала изменений. Инновации лучше проходят там, где прошлая ситуация была очень плохой, почти непереносимой. Поэтому, как ни парадоксально, чем стабильнее и успешнее была организация, тем труднее проходит внедрение нового мышления. Нет ничего более тормозящего, чем заслуженный авторитет.

**Сопротивление на уровне мировоззрения руководства**

На уровне руководства тоже может быть сопротивление изменениям.

Во-первых, внедрение инновации — это дополнительная перестройка отношений в организации, усложнение ситуации внутри фирмы.

Кроме того, могут сработать субъективные факторы. Например, внедрение брэнда — это по сути внедрение современного рыночного подхода. Интересы рынка ставятся выше интересов фирмы-производителя. Для многих отечественных руководителей, особенно руководителей, пришедших в бизнес в начале постсоветского периода, на первом плане стоит личная тема: «Мы сами лучше знаем и чувствуем, что надо рынку».

Поэтому любые изменения могут восприниматься как агрессия и вызывать соответствующую ответную реакцию. Причем данная реакция временно подавляется сознанием, но затем берет свое. В этом случае руководители бессознательно будут воевать с самой идеологией брэнда, блюдя «букву», но не «дух».

Иногда руководители попадают в другую ловушку. В стратегическом менеджменте наиболее популярны активные, агрессивные модели. Но в этом случае руководитель может по ошибке транслировать тему агрессивности и на сам образ брэнда, соединяя воедино образ брэнда (ориентированный на запросы потребителя) и способ его продвижения. С точки зрения такого руководителя брэнд, разработанный для удовлетворения «мирных» нужд потребителя, будет недостаточно соответствовать идеям «агрессивного маркетинга». И соответственно, потихоньку разрушаться под влиянием руководства.

**Сопротивление на уровне менеджмента**

Организация проходит в своем развитии несколько фаз:

1. Техническая фаза.
2. Фаза продвижения продукта.
3. Фаза рыночная.
4. Фаза ориентации на целевую аудиторию.

Брэнд — это инструмент рыночной активности. Если организация находится на технической фазе или на стадии продвижения, то она пытается упростить брэнд всего лишь до названия продукта. Здесь имеет место конфликт на системном уровне.

**Баланс стабильности и прогресса**

**Затраты**

**Новые идеи**

**Нужна энергия!**

**«Мы сами знаем!»**

**Когда агрессия вредит брэнду**

**Несоответствие фазе развития организации**

Также можно ожидать помехи внедрению брэнда с точки зрения сложившегося стиля управления предприятием. Как правило, внедрение брэнда соответствует переходу от экстенсивной системы организации продаж (расширение рынка сбыта) к более углубленной проработке отношений с рынком (сегментация, позиционирование). В этот момент обычно происходит реорганизация внутренней структуры организации: появляются новые подразделения, делегируется ответственность менеджерам более низкого звена.

**Страх потери управляемости**

Руководителям предприятия приходится пересматривать всю систему управления, что может вызывать у них опасения потери контроля. Чтобы сохранить управляемость, необходимо проделать большую работу по внедрению внутрифирменных стандартов, организации правильной системы управления, созданию системы контроля, проведения мероприятий по поддержке и повышению лояльности сотрудников. Для реализации идей брэнда требуется внедрить в контур управления инструменты стратегического планирования.

#### Сопrotивление на уровне идеологии

**Корпоративная культура**

Брэнд — это в немалой степени идеология фирмы, которая спроецирована во внешнее информационное пространство рынка. Но она спроецирована и во внутреннее информационное пространство — в пространство корпоративной культуры. Чтобы брэнд состоялся, требуется объединить организацию вокруг новой идеи.

**Нужна миссия**

Многим организациям бывает сложно разделить бизнес-планирование и маркетинговое планирование. «Наша цель — получить больше прибыли!» — сообщил на пресс-конференции руководитель одной крупной организации удивленным журналистам. Конечно, такое прямое высказывание сейчас услышишь редко. Но есть некоторое противоречие между целью получения прибыли и целью создания чего-то ценного для общества (миссии брэнда). У простых потребителей мысль о том, что какая-то организация увеличит прибыли, вряд ли вызовет энтузиазм. Потребителю важно понимать, чем полезно существование этой фирмы и почему имеет смысл предпочитать ее продукцию. Именно эту информацию и должен сообщать брэнд.

Идеологический конфликт косвенно влияет на простоту и ясность работы с брэндом.

#### Сопrotивление на уровне тактики продаж

**Стратегия против тактики**

Брэнд создается ради будущих прибылей, ради стабильности бизнеса в будущем. Запуск брэнда как инструмента требует усилий, направленных в перспективу, поддержки долгосрочных программ. Брэнд-менеджер должен больше думать о том, как правильно укрепить брэнд на рынке, чем о том, какую конкретную прибыль принесет он немедленно. В определенном смысле стратегия становится более важной, чем тактика.

В этот момент усиливается конфликт между продавцами и маркетологами. Продавцы стремятся диктовать, что и как надо делать в данный момент. Маркетологи со своей стороны пытаются каждое конкретное действие подчинять стратегическим интересам фирмы.

#### Сопrotивление на уровне моды

**Мода – враг брэнда!**

Кроме «врагов» внутри организации у брэнда есть враги и во внешнем пространстве. И это не только конкурирующие брэнды. Самый страшный враг — это мода! Та самая мода, которая заставляет нас сегодня любить нечто, а завтра отвергать. Она все время нашептывает: не будь устаревшим, шагай в ногу со временем, меняйся! И брэнд, который по сути своей является стратегической структурой (то есть должен обладать определенной стабильностью), вдруг кажется устаревшим и требующим замены...

Поддерживать стабильность в условиях меняющейся моды — это дополнительная психологическая нагрузка на продавцов и на менеджеров; на всех, кто непосредственно контактирует с рынком. Ведь им приходится постоянно противодействовать соблазняющим или разрушающим посланиям рынка.

Это можно сравнить с управлением парусником в бурную погоду, которое требует большей прочности связей между людьми и большей внутренней душевной опоры в организации — короче, всего того, что называется приверженностью выбранному курсу или же внутренней лояльностью, преданностью брэнду. Она опирается на крепкую идеологию фирмы, сильную организационную культуру.

### Задачи и формы инновационного консультирования

**Сделать инновацию стабильной**

Главная задача консультанта — сделать инновацию фактором стабильности. Брэнд — стратегический инструмент долговременного пользования. Он может и должен находиться в динамическом конфликте с актуальной рыночной ситуацией, навязывая себя и свой стиль; принуждая рынок к изменениям или, наоборот, сопротивляясь энтропии рынка.

Вот список некоторых задач, которые в данном случае может решить консультант по инновации в области брэнда:

**Задачи консультанта**

1. Диагностика консервативных элементов в структуре организации, препятствующих развитию брэнда.
2. Диагностика перспективных сил в организации, которые поддерживают брэнд.
3. Реорганизация корпоративной культуры в соответствии с новым взглядом на рынок и на внутреннее пространство организации.

4. Создание самообучающейся системы для поддержки бренда.

5. Семинары для персонала по вопросам коммуникации, связанным с идеологией и продвижением бренда.

Мы видим, что инновация в связи с брендом затрагивает широкий круг проблем. Что же может сделать консультант?

#### 1-й этап. Сбор информации

На первом этапе можно понять особенности ситуации на фирме, сложившейся в связи с внедрением бренда, и проанализировать убеждения и принципы организации до внедрения бренда. Бренд надо протестировать с точки зрения его соответствия корпоративной культуре организации; найти, что в этой культуре помогает, а что препятствует новому бренду. Можно на языке самих сотрудников сочинить оправдания, «почему нам нужен бренд».

Эта работа может делаться в форме совещаний, опросов, интервью, фокусных групп и проблемных групп с сотрудниками. Такие встречи позволят понять отношение сотрудников к бренду и выявить позитивные силы в организации, которые могут консолидироваться вокруг нового бренда и продвигать его. Заметим, что сами по себе эти действия выполняют и вспомогательную задачу — приучают сотрудников к рефлексии и высказыванию мнений по тематике, связанной с брендингом.

#### 2-й этап. Переходный период

На втором этапе возможно проведение внутрифирменного PR. Эта фаза включает в себя просветительские занятия для персонала, консультирование топ-менеджеров, проблемно-центрированные занятия для среднего звена. Если у организации нет опыта инструментального использования бренда, необходимо проводить комплексное обучение персонала, направленное на «правильное использование инструмента». Это будет своего рода ликбез и вовлечение сотрудников в новый творческий процесс. Дополнительная задача этапа — раскрытие и вовлечение креативных ресурсов организации в поддержку бренда.

Если выявлен конфликт между брендом и корпоративной культурой, то чтобы сделать коррекцию «внутренней проекции» бренда, можно изучить их скрытые ресурсы и принять меры по адаптации организации к бренду или наоборот — бренда к организации (фаза «взаимной притирки»).

Возможно, бренд разрушит часть корпоративной культуры организации. Тогда нужно помочь организации пройти через кризис и возродиться в новой форме. Желательно привлечь сотрудников к распространению и внедрению бренда в собственную корпоративную культуру.

#### 3-й этап. Поддержка идеологии бренда

На третьем этапе происходит поддержка идеологии бренда. Основная задача — стимулировать активность сотрудников вокруг бренда и сохранить преемственность этой работы при смене внешних или внутренних обстоятельств.

#### 4-й этап. Сплочение фирмы

Четвертый этап — использование бренда как неспецифического фактора активизации творческой активности сотрудников, как фактор внеэкономического стимулирования и катализатор сил сплочения.

Работа с руководством происходит на всех четырех этапах. Поскольку процесс инновации запущен руководителями, то успех всего мероприятия определяет именно их готовность (или не готовность) поддерживать единый процесс внедрения бренда.

#### Что дальше?

После введения бренда как инновации консультант может продолжать сопровождать фирму. Его работа складывается из профилактики и помощи в кризисные моменты. Кризисные моменты возникают при смене людей на ключевых позициях по брендингу или при серьезных изменениях во внешней среде, например при проведении масштабных рекламных кампаний конкурентов или при прямой атаке на бренд.

Когда резко меняется общественное мнение (например, по политическим причинам), часто становятся более уязвимыми те аспекты бренда, которые, казалось, сформулированы точно. Они нуждаются в дополнительном позиционировании, укреплении.

Особое внимание надо уделять ситуации, когда меняется бренд-менеджер или творческая группа в организации. Русские люди любят новизну, им часто хочется чего-то новенького, интересного. Для уже работающего бренда это большая опасность: новенькое может стать разрушительным. В этот момент консультант может помочь новым людям переключиться с попыток изменить бренд на творчество в подаче бренда.

Профилактика может быть представлена в виде регулярных (раз в 2–3 месяца) занятий с персоналом, обсуждений, «как им живется с брендом», выявления обратных связей, личного тренинга для руководителей.

Западные исследования показывают, что наиболее перспективны самообучающиеся компании, которые учатся на собственном опыте. Поставить систему самообучения в организации — вот перспективная задача консультанта. ■

Как найти ресурсы для внедрения?

Обучение персонала

Нужна энергия!

Новый рычаг управления

Инновационное сопровождение

Профилактика