



Юрий МИХЕЕВ,
преподаватель Санкт-Петербургского государственного университета, консультант.
Контакт:
тел. (812) 992-54-63,
e-mail: ymikheev@mail.ru

Брэнд и лидеры компании

Поведение компании во внешней среде во многом определяется тем, как первые лица видят компанию в будущем, и тем, что они считают наиболее ценным и важным.

Управленческая команда задает вектор развития компании

Среда, в которой живет и работает компания, выдвигает определенные требования, которые определяют ее возможности и точки приложения усилий. Этим требованиям необходимо соответствовать, иначе бизнес развалится. Со временем на границе взаимодействия компании и внешней среды рождаются представления о фирме, ее продукте или услуге в сознании потребителей. Вначале этот образ обычно складывается стихийно, сам по себе.

• *Например, попробовав первый раз появившиеся на прилавках «Равиоли», потребитель подумал, что «...они хоть и маленькие, но вкусные...», а о производителе — «...наверняка совместное предприятие, наши такие делать не умеют».*

По мере развития бизнеса компания сталкивается с необходимостью формировать этот образ и активно им управлять. Для этого и нужен брэнд. То, каким будет брэнд, в итоге определяется накопленным сотрудниками компании опытом взаимодействия с внешней средой, и в первую очередь — управленческой командой. Чем лучше вы осознаете этот опыт, чем четче вы можете сформулировать его, тем легче вам будет создать эффективный брэнд.

Представление о компании формируется со временем не только в сознании потребителей, но также и в сознании сотрудников компании. Оно рождается в процессе приспособления и преодоления разнообразных трудностей, проблем и достижения успехов. Этим определяется повседневная жизнь сотрудников в компании, особенно в тех сферах, где отсутствуют четкие регламенты и механизмы контроля. На их основе существует и развивается организационная культура компании. Современная наука и практика менеджмента однозначно показали, что эти представления в значительной мере определяют видение компании основателями и первыми лицами. Именно лидеры компании в первую очередь определяют, что ценно, что и почему важно в их бизнесе. И они же обычно оказывают огромное влияние на форму и содержание рекламных посланий.

Таким образом, именно от первых лиц компании в первую очередь зависит, как ее будут воспринимать сотрудники и потребители, именно управленческая команда формирует представления о компании в сознании сотрудников и потребителей. **Поэтому очень важно, чтобы с самых первых шагов создатели компании и топ-менеджеры целенаправленно формировали ее образ в глазах не только потребителей, но и своих сотрудников.**

Огромное значение имеет то, насколько образ продукта или услуг в глазах сотрудников компании согласуется с рекламными посланиями потребителям.

• *Например, одна известная компания в своей рекламе делала глубинное послание, в котором обещала радость, любовь и удовольствие всем посетителям их магазинов, что, конечно, привлекало потребителей. В реальности в магазинах был довольно стандартный современный уровень сервиса. К тому же наблюдалась большая текучесть кадров среди продавцов, некоторые из них действовали не очень корректно. На фоне ожиданий, сформированных в сознании потребителей, это вызывало большое раздражение и разочарование, создавало излишнюю напряженность в отношениях потребителей и брэнда. Люди, приходящие в магазин, подсознательно предполагали более высокий уровень сервиса, чем в магазинах конкурентов, и не находили этого. Из такой*

Управлять образом
фирмы помогает
брэнд

Первые лица задают
тон

Расхождение образа
с реальностью

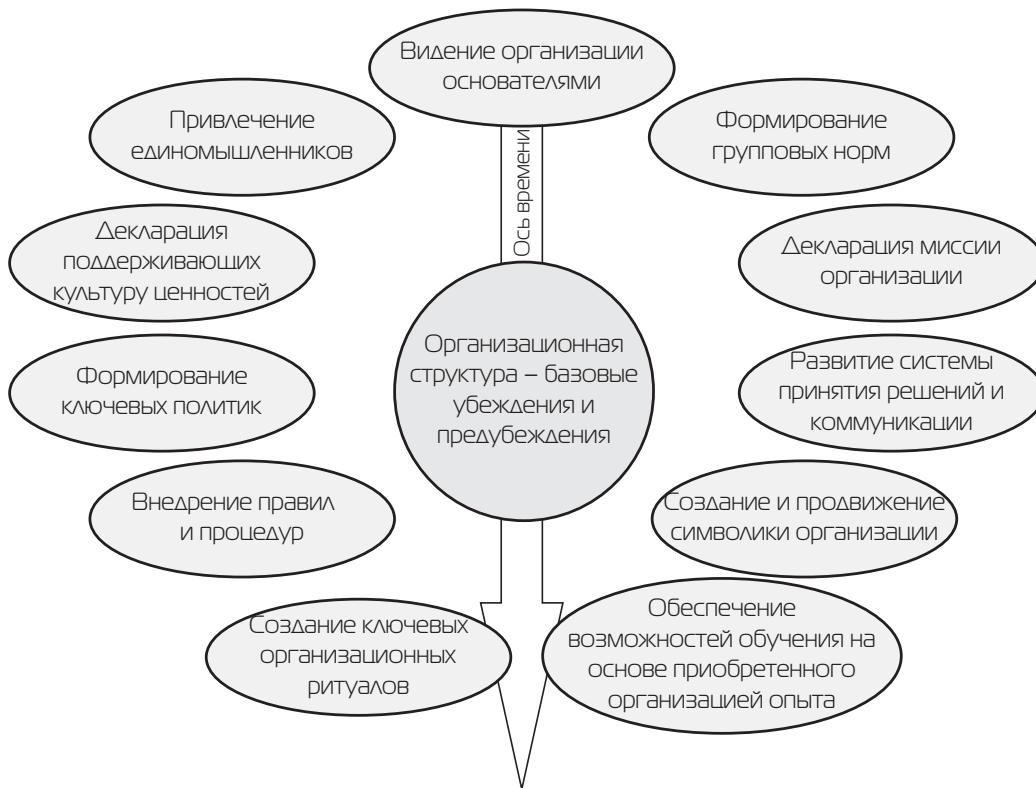


Рис. 1. Факторы, формирующие организационную культуру (Cole. G. A. Organizational behavior: theory and practice. London. 1995. p. 382)

ситуации есть два выхода: либо скорректировать глубинное послание фирмы потребителям, либо изменить уровень сервиса, сделать его соответствующим ожиданиям потребителей, увидевших рекламу.

Видение управленческой команды на разных стадиях развития компании

Образ компании в представлениях потребителей и сотрудников формируется не сразу, это процесс довольно длительный.

Эти представления нельзя установить как памятник. Культура организации может вырасти только сама, как вырастает дерево. Вместе с развитием компании развивается и система ее социальной коммуникации, которая в итоге формирует бренд.

Этот процесс начинается с момента возникновения организации. Вначале, когда бизнес только создается, носителями организационной культуры являются основатели фирмы, несколько человек со схожими взглядами, ставящие перед собой общие цели. Они являются ядром новой организации, вокруг них группируются остальные сотрудники. Приобретаемый ими опыт управления формирует и развивает систему взглядов, убеждений и предположений, являющихся «корнями», основой зарождающейся организационной культуры.

После того как основатели сформировали видение будущей организации, они привлекают в нее единомышленников — людей, которые смогут помочь им создать новое дело. Это часто происходит неосознанно, нужные люди остаются рядом с основателями именно потому, что одинаково видят будущее организации, что и как нужно делать в той или иной ситуации. На самой ранней стадии развития организационной культуры согласие между сотрудниками организации имеет принципиальное значение.

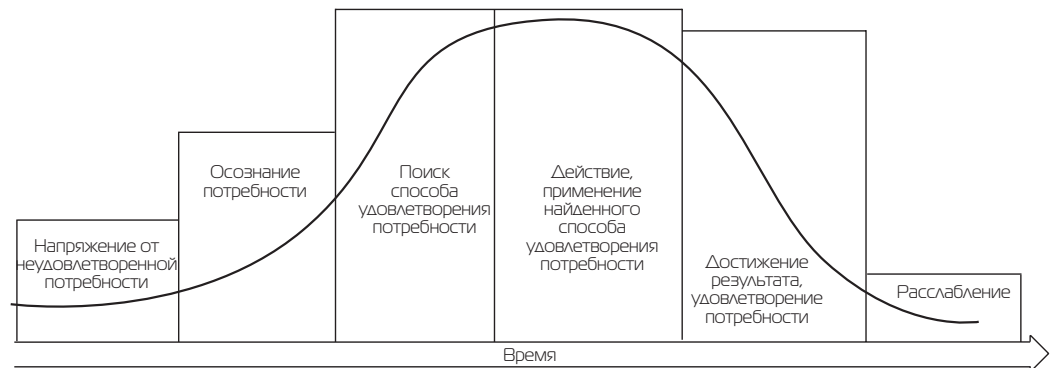
Параллельно с формированием группы единомышленников формируются групповые нормы, которые затем передаются «по наследству» вновь пришедшим сотрудникам.

В это же время компания начинает активно транслировать себя по каналам коммуникации. В большинстве случаев на этой стадии развития компания имеет сбытовую ориентацию, т. е. основная задача — продать как можно больше. Даже несильные колебания рынка на этой стадии развития оказывают очень большое влияние на действия компании. Поэтому она может давать много рекламы, но не иметь даже своего фирменного стиля, не говоря о едином послании рынку. Именно в этот момент очень важно быть верным себе и не гнаться за быстрыми деньгами. Необходимо начинать формировать единую концепцию бренда. Эта концепция должна соответствовать видению ключевыми менеджерами будущего организации, так как именно они будут в итоге

Культура организации вырастает как дерево

Групповые нормы

► **Рис. 2.** Динамика возникновения и удовлетворения потребности у потребителя



принимать решения о том, как реализовывать ее на практике, и от них зависит, будет ли она эффективна или провалится.

Публичная декларация миссии

Следующим этапом развития организационной культуры является публичная декларация базовых ценностей и миссии организации. Например: «*Никогда намеренно не занижать цену!*» (Jon Lewis Partnership) или «*Пациент прежде всего!*» (National Health Service). Декларированные миссия и ценности компании помогают поддерживать дух организации, способы поведения и решения проблем. На практике миссия обеспечивает идентичность сотрудников бренду компании, однако для этого она должна ему соответствовать.

Первые лица организации должны сами демонстрировать приверженность миссии и соблюдение корпоративных ценностей в повседневной работе, действовать в соответствии с ними. Декларируемая миссия отвечает на вопрос, почему мы занимаемся нашим бизнесом и каковы наши намерения по отношению к нашим партнерам по бизнесу — клиентам, поставщикам, работникам и пр. Миссия делает очевидными для всех ценности организации и базу, на основе которой строятся отношения с партнерами по бизнесу.

Миссия должна быть «живой»

Очень важно, чтобы декларируемые ценности и миссия были «живыми», соответствовали реально существующей практике. Зачастую в компаниях придумывают миссию по образцу и подобию миссий других компаний, при этом мало заботясь о ее соответствии требованиям рынка, ситуации в организации, да и просто представлениям управленческой команды. Миссия должна коротко и емко выражать смысл существования компании для клиентов, партнеров и других людей. Она должна приниматься и разделяться сотрудниками компании, и в первую очередь — управленческой командой.

Часто топ-менеджмент или владельцы компании придумывают миссию в ходе специально посвященных этому мероприятий где-то в отеле на берегу Карибского моря. Затем приезжают в родную фирму и сообщают о ней сотрудникам как о новой директиве. Сотрудники зачастую реагируют на это внутренним протестом.

• Например, в одной компании владельцы и топ-менеджмент собрались в выходные и сочинили миссию своей фирмы. Она занимала 5 строчек текста. В понедельник она была передана в отдел PR и опубликована во внутрифирменной газете. После этого сотрудники фирмы говорили об этом: «Миссия у нас есть, теперь нам нужен мЕссия». Ирония проницательна, но идея в целом разумна, так как действительно для продвижения миссии в сознание сотрудников необходимы управленцы, которые в нее верят, говорят об этом и действуют на ее основе.

Протестируйте свою миссию

Представьте, что вы клиент или рядовой сотрудник, и перечитайте миссию вашей компании. Если вы сможете рассказать, зачем она нужна тем, кто в ней не работает, и эти люди все поймут и отнесутся к вашей фирме так, как хотелось бы, у вашей компании хорошая миссия. Если нет, необходимо доработать ее формулировку.

В процессе становления вырабатывается политика организации, правила и процедуры взаимодействия со всеми категориями партнеров по бизнесу. Эти правила и процедуры являются продуктом адаптации организации к воздействиям внешней среды, т. е. частью организационной культуры. Они определяют характер отношений, возникающих между компанией и ее потребителями и в итоге поддерживают доверие к бренду.

По мере кристаллизации представлений о себе и о том, какой компания хочет видеть себя в будущем, по мере того как горизонт видения и планирования отодвигается все дальше, компания переходит от сбытовой ориентации к маркетинговой, формирует стратегию своего развития и более целенаправленно начинает продвигать свой образ в сознание потребителей. В этот момент из представлений создателей и топ-менед-

Кристаллизация представлений

жмента может сформироваться устойчивый бренд компании. Если этого еще не произошло, необходимы определенные усилия, иначе компанию «съедят» конкуренты. С этого момента можно говорить о стоимости бренда как наиболее важной составляющей стоимости компании.

Взгляд со стороны потребителей

Теперь давайте посмотрим на ситуацию с другой стороны. Откуда берутся деньги? Деньги платят потребители за что-то полезное и нужное. Причем им важно гарантированно получить ту пользу, которую они ожидают.

Однако зачастую потребители толком не знают, что же они точно хотят. Поэтому тому, кто угадал, повезло. Именно способностью угадывать отличаются успешные предприниматели, точнее, успешным становится тот предприниматель, который создал бизнес, дающий потребителю именно то, чего он хочет.

Динамика возникновения и удовлетворения потребностей у потребителя давно и хорошо известна (см. рисунок 2).

Чем сильнее эмоции, связанные с удовлетворением потребности, тем выше потребительская ценность товара или услуги, удовлетворяющих потребность, и выше может быть их стоимость.

Компания, которая сможет активизировать потребность и позиционировать себя как лучшая (единственная), предоставляющая возможность ее удовлетворить, сможет на этом заработать больше всех. Когда потребность известна и известны основные способы ее удовлетворения, ситуация относительно проста — нужно дать людям возможность это сделать. Однако в современном обществе основные потребности удовлетворены и уже существуют сильные конкуренты, захватившие большую часть из них.

Поэтому чем дальше мы уходим от социалистического прошлого, тем труднее найти незанятое место в сознании потребителей, труднее найти успешную креативную идею нового бизнеса и нового бренда. На практике такие идеи нередко приходят в головы самим потенциальным потребителям. Часто именно неудовлетворенный потребитель становится предпринимателем, создает фирму, которая предлагает товары или услуги, рассчитанные на таких же неудовлетворенных потребителей. Человек, побывавший в «шкуре» неудовлетворенного потребителя, может создать фирму и заложить в принципы ее работы именно то, что лучше всего подходит для удовлетворения его запросов. За примерами далеко ходить не надо, они все перед глазами.

• Например, страстный садовод-любитель основал фирму, производящую грунты и смеси для удобрения почвы. Сейчас эта компания лидирует в своем сегменте в России. Каждый год компания удваивает объем продаж и производства.

Резюме для руководителя

Итак, вы стоите во главе успешной фирмы и знаете, что нужно потребителю ваших услуг. При этом, развивая свой бизнес, вы хотите создать эффективный бренд.

Если все это относится к вам в полной мере, тогда:

- 1 Определите, на каких принципах строится работа вашей фирмы, что именно в работе фирмы важно для потребителей, что фирма дает потребителю, что он получает от фирмы.
- 2 Постарайтесь сформулировать в одном предложении суть вашей работы и пользу, приносимую потребителю, например «Мы молодая и мобильная IT-компания, открываем новые возможности в сфере коммуникации».
- 3 На основе ответов на все перечисленные вопросы создайте целостный, разделяемый всеми членами управленческой команды образ вашей компании, который вы будете продвигать в сознание потребителей (концепцию бренда).
- 4 Протестируйте этот образ (концепцию бренда), получите ответы на вопросы: привлекателен ли он для потребителей, вызывает ли доверие, как к нему относятся и пр.?
- 5 Разрабатывайте и проводите на основе созданного образа (концепции бренда) рекламную и PR-кампанию.

Процесс этот непрост, поэтому более качественного результата легче добиться при участии внешних консультантов. ■

Потребность
потребителя

Предприниматель –
неудовлетворенный
потребитель

Чек-лист создания
основы бренда