

Арсений Кутовой

Брендинг

на промышленных рынках

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69710959

ISBN 9785006059733

Аннотация

Системное и последовательное руководство по разработке бренда на промышленном рынке. В книге подробно разбираются методы брендинга на B2B и B2G-рынках. Ключевые понятия проиллюстрированы примерами проектов по разработке стратегий и брендингу российских компаний, реализованных за период 2015–2022 год. Книга будет полезна директорам по маркетингу, консультантам и руководителям российских компаний, которые ставят перед собой цель – добиться лидерства на своем рынке.

Содержание

Благодарность автора	6
О чем и для кого эта книга	7
Часть 1. Для тех, кто задумался о брендинге впервые	11
1.1 Что такое «брендинг» на промышленном рынке	12
1.1.1 «Не-брендинг»	16
1.2 Кто такие «скрытые чемпионы»?	19
1.3 Эффекты мероприятий по брендингу	22
1.3.1 Проблемы оценки эффективности мероприятий по брендингу	23
1.3.2 Виды эффектов от мероприятий по брендингу	28
1.4 Брендинг – инструмент управления сложными системами	32
1.4.1 Компания – система, имеющая цель, ради которой ее части становятся целым	33
1.4.2 Задачи управления компанией как целенаправленной системой	37
1.4.3 Проблемы управления сложными системами	37
1.4.4 Инструменты корпоративного брендинга: миссия, видение и ценности	41

организации	
1.4.5 Когда использовать брендинг	49
1.4.6 Корпоративный брендинг – инструмент руководителя, который управляет сложными целенаправленными системами	56
1.5 Стоит ли начинать?	58
1.5.1 Риск-менеджмент проектов по брендингу	58
Конец ознакомительного фрагмента.	61

Брендинг на промышленных рынках

Арсений Кутовой

© Арсений Кутовой, 2023

ISBN 978-5-0060-5973-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Благодарность автора

Мой настоящий соавтор – супруга Ольга, арт-директор агентства. Её убежденность, что эти знания нужны, и моральная поддержка, помогли мне закончить книгу всего за шесть месяцев. Что бы я без неё делал! Не меньшее участие в книге приняли мои коллеги и друзья, которые читали черновики и помогали мне сделать книгу лучше и полезней. Большое спасибо Михаилу Дымшицу руководителю исследовательского агентства «Дымшиц и партнеры», моему учителю, другу и коллеге, который внимательно следил, чтобы всё было достоверно и непротиворечиво. Спасибо Владиславу Костюкову, моему другу и руководителю агентства «КИТ и КОТ», который задавал точные вопросы, помогая упрощать материал и делать его доступнее для читателя. Спасибо Сергею Хромову-Борисову, преподавателю и консультанту, который много лет назад познакомил меня с концепцией «товарно-сервисного предложения» и заложил основы для моей работы на промышленных рынках. Отдельное спасибо Николаю Новодворскому, моему другу и редактору книги, следившему, чтобы стиль и смысл дружили друг с другом. В создании этой книги участвовало ещё много людей, которым я очень благодарен и жму руку. Надеюсь, что книга будет полезна всем, кто решил всерьез заняться настоящими изменениями организаций. Читайте, думайте, действуйте!

О чем и для кого эта книга

Идея написать эту книгу появилась давно, но окончательно созрела в 2022 году, когда руководители российских промышленных компаний осознали, что появился шанс построить устойчивый и большой бизнес, так как зарубежные игроки начали терять свои позиции. Однако привычные стратегии бизнеса перестали работать. Оказавшись в условиях, когда значительная часть западных игроков ушла с рынка, наши предприятия столкнулись с новыми проблемами.

Где искать источники преимуществ, если компания конкурировала за счет эксклюзивных продуктов зарубежных поставщиков? Как удерживать рыночные позиции, если сотрудники отделов продаж десятки лет убеждали покупателей, используя штампы: «японское стекловолокно», «немецкие ветеринарные препараты» или «швейцарские электродвигатели»? Выбирая наименее затратный путь демонстрации преимуществ, такие компании оказались в ситуации, когда привычных аргументов нет, а где искать новые – непонятно.

Те, кто выстроил не зависящий от западных поставок бизнес, тоже столкнулись с новым вызовом – китайские, турецкие, индийские компании прекрасно поняли, какие возможности открываются на российском рынке. Конкуренция никуда не исчезла и будет только нарастать. В этих условиях отечественные промышленники обнаружили, что

для успешного развития недостаточно производить продукт и ждать, когда покупатель заметит его на рынке. Сегодня необходимо подключать все инструменты маркетинга и брендинга, чтобы построить устойчивый бизнес, основанный на убедительном ценностном предложении и глубоком понимании потребностей клиентов. Бизнес, который будет не выживать, а зарабатывать.

Брендинг на промышленных рынках – редкая «птица» в российских реалиях по двум причинам. Первая – унаследованное от СССР равнодушное отношение к инструментам привлечения покупателей. Развитая сеть училищ и обязательное распределение после вузов обеспечивали предприятия квалифицированным персоналом (никто не задумывался о HR-брендинге). СССР больше нет; сегодня промышленные компании борются за покупателей и высококвалифицированных сотрудников. Поэтому компаниям необходимо формировать собственный уникальный образ, чтобы привлечь «своих» покупателей и сотрудников.

Вторая причина – история формирования рынка брендинга в России. Он складывался через заимствование и копирование зарубежных моделей, пришедших в Россию вместе с Coca-Cola и Procter & Gamble. Именно брендинг товаров повседневного спроса сформировал базовую терминологию, модели и инструменты, которые используют российские брендинговые агентства, пытаясь применить их к про-

мышленным рынкам.

Понятие «бренд» стало внутрицеховым «джокером», который применяют к любым объектам, системам, событиям и даже к людям. Речь специалистов по брендингу пестрит терминами: «сущность бренда», «развитие бренда», «релевантность бренда», «осведомленность о бренде», «узнаваемость бренда», «наследие бренда» и т. д. И с помощью такого фразерства консультанты пытаются убедить руководителей промышленных предприятий, что «брендинг» им действительно нужно.

Я расскажу о другом подходе. Прагматичном и системном взгляде на промышленный брендинг как на стратегический инструмент руководителя для достижения лидерства. Поделюсь историями работы с реальными российскими предприятиями. Расскажу о результатах, которые наблюдал лично. Поговорим о владельцах, генеральных и коммерческих директорах, маркетологах российских компаний, которые задумали и реализовали успешные бренд-стратегии. Здесь не будет метафизики. Только системное мышление, здравый смысл и практические идеи для вывода вашего предприятия на новый уровень, недостижимый для конкурентов.

Для иллюстрации методов, результатов и эффектов промышленного брендинга в книге использованы примеры из реальных проектов для российских компаний. Наиболее подробно описаны кейсы по брендингу двух российских компаний – Frontside и Macol. Frontside – производитель фа-

садных систем. Mascol – покрасчик рулонной стали. Помимо этих компаний, мы коснемся и других рынков – решения для виртуальных АТС, разработка АСУТП-решений, производство тротуарной плитки, производство огнеупорной продукции, разработка CRM-систем, производство пищевых ингредиентов, логистические услуги и др.

Часть 1. Для тех, кто задумался о брендинге впервые

*«Брендинг – это соединение хорошей стратегии
и сильного дизайна».*

Марти Нормайер

Большая часть книг о брендинге начинается с объяснений, что такое «бренд». Значения этого понятия меняются от книги к книге, так как специалисты используют определения в зависимости от контекста обсуждения. И хотя каждое из определений содержательно правильно, за десятки лет предприниматели, маркетологи и консультанты не пришли к согласию, как однозначно трактовать этот термин.

У меня нет цели создать определение, претендующее на однозначность, с которым вы согласитесь и будете жить долго и счастливо. Цель этой главы – рассказать о системном взгляде на деятельность, которой я посвятил свою жизнь. Мы не будем обсуждать объект «бренд», а поговорим о процессе – «брендинге», так как, по моему глубокому убеждению, невозможно *разработать бренд*, словно это проект, который имеет начало и конец. Мы поговорим о процессе брендинга, системной и постоянной деятельности, рассчитанной на повышение устойчивости бизнеса.

1.1 Что такое «брендинг» на промышленном рынке

В 2015 году меня пригласили на встречу в компанию, разрабатывающую программное обеспечение для диспетчеризации и контроля технологических процессов в реальном времени. К тому времени компания уже работала на рынке около семи лет, но результаты не устраивали владельца. Как ему казалось, проблема заключалась в несоответствии образа компании и ее возможностей. Поэтому он обратился в агентство, чтобы *провести ребрендинг*.

Отчасти он был прав. У компании отсутствовали стандарты фирменного стиля, коммерческие предложения и презентации имели проблемы с логикой подачи информации и выглядели неряшливо, внешние коммуникации производили удручающее впечатление. Но главная проблема заключалась в другом. Поговорив с руководителями и специалистами, я выяснил, что среди них нет единого понимания – кто их покупатели и какой продукт они предлагают. Их генеральный, коммерческий и сотрудники отдела продаж вели переговоры с покупателями и предлагали совершенно разные по сути продукты. Кто-то говорил об эффектах для развития бизнеса покупателя, кто-то делал упор на отраслевой опыт, а кто-то погружался в техническую специфику ПО.

На отчетной встрече они пришли к честному и обеску-

раживающему выводу: «Мы не знаем, что мы делаем как продукт». Это помогло понять, на чем необходимо сфокусироваться для решения проблем, поэтому следующим шагом стали поездки и встречи с их клиентами. Я должен был разобраться на месте, какие требования и ожидания предъявляют заказчики к эксплуатации и обслуживанию ПО и чем одни заказчики отличаются от других. Собранная информация помогла нам понять: по каким признакам следует сегментировать покупателей, чтобы сосредоточиться на «своих», не растрачивая ресурсы на всех подряд; какие функции продукта стоит подчеркивать в коммерческих предложениях, на выставках или сайте компании; какое позиционирование будет убедительным для покупателей. Мы выделили ключевые выгоды (ценности) покупателей, определили принципы презентации предложений (стратегию коммуникации) в различных каналах (сайт, выставки, обучающие семинары в YouTube). Но главным результатом этой работы стали не позиционирование или презентации в PPT. Самые важные изменения произошли с людьми. Руководители и ключевые специалисты договорились друг с другом – какой продукт и для кого они делают. (Такой результат зачастую является ключевым при брендинге компаний, которые работают на рынках сложных B2B-продуктов.) Каждое предприятие, с которым работает эта ИТ-компания, обладает уникальной конфигурацией – состояние технологической базы, количество и уровень подготовки сотрудников, осо-

бенности ведения деятельности и производства продукции. Программные решения приходится адаптировать к требованиям мебельной фабрики, производителя тротуарной плитки или мясоперерабатывающего комбината. Одинаковых решений нет даже для предприятий, работающих в одной отрасли.

* * *

Даже если вы занимаетесь производством «биржевых» товаров (например, цементных смесей, химических компонентов, зерна), а не программно-аппаратными комплексами, на финальный результат влияет много факторов: география, уровень сервиса, логистика, условия поставок и т. п. Каждый покупатель обладает своими особенностями, которые требуют от поставщика настройки или доработки «готового» решения. Такой продукт называется «товарно-сервисный пакет».

Качество рыночной деятельности компании зависит от согласованности мнений и представлений сотрудников о том, какой «товарно-сервисный пакет» они делают и кто их целевые клиенты. Согласованность мнений порождает прямые изменения в процессах управления. Руководители всех уровней формируют для своих подчиненных цели и установки, направленные на лучшее удовлетворение потребностей «своих» клиентов. Время и ресурсы отделов продаж направляются на заключение сделок со «своими» покупателями – прибыльными и развивающими продукты компании.

Генеральный директор участвует только в тех мероприятиях, на которых присутствуют «свои» покупатели и т. д.

Брендинг промышленной компании – это повседневная целенаправленная деятельность по обеспечению установленного уровня качества товаров и услуг и формированию деловой репутации, основанной на подтвержденных выгодах и ценностях для заинтересованных лиц, влияющих на успешность предприятия. Этими лицами могут быть сотрудники, дилеры, дистрибьюторы, инвесторы, покупатели, представители власти и регуляторов, семьи сотрудников и жители зон влияния компании, руководители и студенты учебных учреждений, представители СМИ и т. д.

В отличие от потребительских рынков, где упаковка не персонифицирована, за каждым логотипом промышленной компании стоят конкретные люди. Поэтому наибольший вклад в формирование брендов на промышленных рынках вносит не реклама (имиджевые эффекты, возникающие на основании внешних проявлений), а реальное взаимодействие руководителей и представителей компаний, то есть репутация. И хотя визуальные коммуникации важны везде, их роль тоже различна. На потребительском рынке – сформировать первоначальную привлекательность (и потом поддерживать ее рекламой), а на промышленном – закрепить первое впечатление от непосредственного контакта.

1.1.1 «Не-брендинг»

Когда я добрался до этой главы, пришлось пару дней хорошенько подумать над тем, что мы подразумеваем, когда говорим «брендинг». Чтобы обсуждать ту или иную деятельность, необходимо однозначно понимать терминологию. Раз есть процесс «брендинг», значит должно быть состояние, когда он отсутствует – «не-брендинг».

Большинство руководителей компаний заинтересовано в стабильном потоке заказов, квалифицированных сотрудниках и хорошей деловой репутации на рынке. Мероприятия, которые предпринимаются для этого, могут быть системными и управляемыми, а могут представлять собой набор случайных активностей, вызванных ситуативными факторами.

Посмотрим, например, на подготовку к отраслевой выставке. Если компания находится в состоянии «не-брендинг», то процесс представляет собой сумму подвигов наиболее активных сотрудников. Генеральный директор собирает совещания, на которых происходят мозговые штурмы – что и как нужно говорить, чтобы объяснить покупателям потенциальные выгоды. Сотрудники отдела продаж требуют новые буклеты и листовки от людей, которым не повезло заниматься печатной продукцией. Тут же обнаруживается, что нет каталогов товаров, а если есть, то они представляют со-

бой технические справочники, безынтересные тем, кто собирается потратить деньги. Разработка выставочного стенда становится полем сражения между «дешевле», «быстрее» и «качественнее», а заканчивается вздохом «и так сойдет». Выставка проходит под девизом «тут нет наших клиентов» и на следующий год бюджет на нее не выделяется.

«Не-брендинг» – это отсутствие системных мероприятий, направленных на обеспечение устойчивости бизнеса в будущем. Например, директор предприятия может иметь хорошие связи с администрацией города, которые обеспечивают стабильный приток заказов. Компания годами производит продукцию, которую приобретают по распоряжению, а не потому, что она обладает какими-то преимуществами. Отделы продаж превращаются в отделы отгрузок. Руководители теряют квалификацию и вместо *управления* и *развития* занимаются *наблюдением* и *контролем*. Новостей нет, выставок нет, никто ничем не интересуется, только продукция движется: отгрузка – доставка, отгрузка – доставка... Через несколько лет администрация города меняется, заказы уходят другому подрядчику, и компания сталкивается с агрессивными конкурентами. Склады заполняются продукцией, денежный поток слабеет, а постоянные расходы никуда не деваются. Люди, которые могли бы решить подобные проблемы, давно ушли в другие компании. Судьба таких предприятий – тихо исчезнуть или стать частью более успешных игроков.

Однако состояние «не-брендинг» не обязательно должно иметь негативный подтекст и может быть вызвано разными причинами. Скажем, нет конкуренции. Компания ведет добычу минерала на единственном в стране месторождении. Цементный завод поставляет свою продукцию для определенного объекта строительства. Предприятие производит компоненты для военной техники. Нет потребности в росте. Пять магазинов достаточно, а двести пять не нужны. Спрос на продукцию выше, чем возможности производства – успеть бы текущих клиентов обслужить, а не новых привлечь. В этих ситуациях нет необходимости заниматься брендингом, так как решение несуществующих проблем еще никому не приносило пользы.

Итак, «не-брендинг» – состояние компании, в котором деятельность по обеспечению установленного уровня качества товаров и услуг и формированию деловой репутации отсутствует (за ненадобностью), либо ведется нерегулярно и бессистемно.

1.2 Кто такие «скрытые чемпионы»?

Лето 2022 года, я – в кабинете генерального директора компании STS. Задача, которую мы обсуждаем, – разработка корпоративных стандартов фирменного стиля. Основанная в 1991 году, STS прошла путь от небольшой проектной организации из десятка инженеров до крупной организации со штатом более пятисот специалистов. (Через пару лет в компании будут работать уже больше тысячи человек.) Сегодня STS входит в мировую десятку инженерных фирм, которые создают оборудование и решения для строительства масштабных сооружений, например, АЭС или вантовые мосты. Имя компании хорошо известно в среде проектировщиков, строителей и других специалистов, создающих сложные инфраструктурные объекты. Российская инженерная фирма заработала репутацию, которая позволяет на равных конкурировать с французской компанией Freyssinet, швейцарской VSL и немецкой BBR. В этой ситуации контроль и централизация важны как никогда. Стиль деловой переписки, формы коммерческих предложений, стандарты оформления производственных площадок и других носителей, через которые компания проявляется в физическом мире, должны выглядеть одинаково, независимо от количества сотрудников и их эстетических предпочтений. Цель нашей работы – поддержать образ солидной и современной компании среди

сотрудников, партнеров и клиентов. К 2025 году компания планирует стать континентальным лидером в области специальных технологий. Все эти изменения произошли благодаря стратегии, которую задумал и реализовал владелец компании. Фирма сфокусировалась на узкоспециализированной сфере инжиниринга и строительства конструкций из преднапряженных бетонов. Это позволило компании не отвлекаться на другие направления и стать «лучшим специалистом» в своей категории.

Что я знал об этой компании до знакомства с ней? Что о ней знали вы, до того, как прочитали мой рассказ? Ничего. Мы с вами ничего не знали о компании, которая стала номером один на российском рынке строительства высокопрочных конструкций.

Такие компании называются «скрытые чемпионы» (термин ввел в обиход Герман Симон, автор книги «Скрытые чемпионы 21 века. Стратегии успеха неизвестных лидеров мирового рынка»). «Скрытый чемпион» – это компания, которая считается лучшей в своей деятельности на промышленном рынке и при этом никому не известна за его пределами.

Когда я обсуждаю проекты по брендингу с руководителями промышленных компаний, то регулярно слышу термины «узнаваемость бренда», «знание бренда». Но эти понятия родом из потребительских рынков. Узнаваемость и знание – параметры, означающие, что ваш логотип, упаковку или сло-

ган в товарной группе вспомнит большинство покупателей. Это является залогом успешности ваших продаж. Принцип простой: что знаю, то покупаю. И ключевая деятельность, влияющая на эти параметры, – это массовое рекламирование. Только так можно рассказать о преимуществах товара каждому из миллионов потенциальных покупателей.

Когда мы говорим о промышленном брендинге, то факт, что о вас что-то слышал потенциальный покупатель, не решает ничего. Генеральный директор и начальник склада ООО «Ромашка» могут знать об электропогрузчиках Komatsu, но купят дизельный Cat. Потому что начальник склада умеет ремонтировать дизельный двигатель, а не электрический. И генеральный директор, который далек от управления погрузчиком, прислушивается к его мнению.

Брендинг на промышленных рынках – постоянная и регулярная деятельность по обучению потенциальных клиентов. Как и когда применяется ваш продукт в бизнес-процессах покупателя. Как его эксплуатировать и ремонтировать. И еще десятки аспектов взаимодействия между поставщиком и покупателем. Нет необходимости становиться известными для тех, кому не нужен ваш продукт. Но компании, которые потенциально могут быть клиентами, должны стать объектом самого пристального внимания ваших сотрудников. Обеспечивать «широкую известность в узких кругах» – ключевая задача специалистов по брендингу на промышленных рынках.

1.3 Эффекты мероприятий по брендингу

«Арсений, можете не рассказывать про эффекты, я знаю, как это работает у нас на рынке», – сказал мне один из владельцев компании «Кералит», которая производит огнеупорные материалы для металлургии. Мы с Олегом, стратегом агентства, удивленно посмотрели друг на друга: услышать такое на переговорах о сделке – это редкость. В 2010 году эта компания решила заявить о себе и обратилась в одно из российских агентств за разработкой key visual (так называется ключевое изображение в рекламной кампании). Метафора, которая получилась в результате, оказалась настолько удачной, что этот образ быстро разлетелся по рынку. Редакторы отраслевых журналов бесплатно ставили изображение на обложку, так оно им понравилось. Компания стала известной, привлекла новых клиентов и добилась того, что процесс применения огнеупора на предприятиях стал называться «откералитить». Каков точный вклад в результат тех денег, потраченных на этот key visual, я не знаю. Но уверен, что это было одно из самых эффективных маркетинговых вложений для этого предприятия.

В зависимости от стадии развития компании, брендинговые эффекты на B2B-рынках можно поделить на следующие типы:

- Сбытовые.
- Управленческие.
- Стратегические.

Как правило, на стадии роста компании заинтересованы в повышении финансовой устойчивости, их руководители хотят привлечь больше новых клиентов, чтобы поступающих ресурсов хватало на развитие. Те организации, которые уже достигли стадии «расцвет» («Управление жизненным циклом компании». И. Адизес), ориентированы скорее на повышение управляемости, им инструменты для поиска согласия и взаимопонимания в больших коллективах. И третий тип эффектов – стратегические. Когда процесс брендинга или ребрендинга сопровождается изменением стратегии всей организации.

1.3.1 Проблемы оценки эффективности мероприятий по брендингу

Оценка эффективности вложений в брендинг на промышленных и B2B-рынках – предмет постоянных дискуссий между заказчиками и агентствами. На мой взгляд, можно выделить две причины, которые мешают агентствам и заказчикам прийти к четкому и деловому взгляду на эту деятельность.

Ошибки целеполагания

Первая причина – ошибки целеполагания с обеих сторон

(заказчик и подрядчик). То есть неумение фокусироваться в проекте по брендингу. Когда продукт компании – товарно-сервисный пакет, участникам сложно договориться, что именно будет объектом брендинга. Как следствие – никому не понятно, как прогнозировать эффекты от этой деятельности.

Возьмем, положим, брендинг дистрибьютора ветеринарных препаратов для агропромышленных предприятий. На этом рынке есть разные классы препаратов: от простых до очень сложных в использовании. Простые препараты продвигаются через отделы закупок, а сложные – через консалтинг главных врачей и технологов производственных площадок. Качество консалтинга зависит от уровня специалистов, которые работают в компании-дистрибьюторе. Возникает вопрос: брендинг *чего* стоит делать?

Нужно заняться препаратами, проработкой их преимуществ, обновлением упаковки, созданием промосайтов? Тогда нас будут интересовать требования к препаратам, чтобы подчеркнуть их в позиционировании, в упаковке и т. д., а эффектом станет рост и попадание их названий в стандарты отделов закупок. Это будет продуктовый брендинг.

А может, сосредоточиться на преимуществах консультантов? Разработать ценностное предложение, связанное с сервисом, который получают главные врачи предприятий? Тогда нас будут интересовать потребности врачей, требования, которые они предъявляют к обслуживанию и что им необ-

ходимо пообещать, чтобы подчеркнуть нашу сервисную составляющую (больше, чем «продажа таблеток»). Эффектом станет рост числа предприятий, которые пользуются дополнительными услугами наших консультантов, заключают договоры на абонентское обслуживание. Это будет брендинг компании.

Есть и другие варианты стратегий брендинга, но уже понятно, что ответ на вопрос «брендинг *чего* мы делаем» – это ключевой этап перед началом проекта. В противном случае будет сложно оценивать результаты проделанной работы.

Особенности сбытовой деятельности

Еще одна причина проблем оценки эффективности – непонимание особенностей сбыта на промышленных рынках.

Целевой спрос

Часть компаний на промышленных рынках работают в условиях целевого (вторичного) спроса. Например, производство тротуарной плитки зависит от спроса на загородное и муниципальное строительство, которое, в свою очередь, зависит от общего уровня благосостояния в стране. Чем богаче живем, тем больше строим, поэтому спрос на мощение тротуаров, площадей и загородных участков выше. Это целевой (вторичный) спрос.

Пассивный спрос

Есть компании, которые действуют в условиях пассивного спроса. Например, разработчики ИТ-систем класса ERP

(Enterprise resource planning) зависят от количества покупателей, которые планируют улучшить деятельность своей компании с их помощью. Однако покупка ERP-системы происходит в каждой отдельной компании по совершенно разным причинам. Этими причинами могут быть: смена руководства компании, неполадки в существующих ИТ-системах, сделка M&A (слияние и поглощение), подготовка к выходу на биржу или к аттестации и т. п., и т. д. То есть потенциальные покупатели знают о существовании вашей категории продуктов, но в обычной деятельности не испытывают в них потребность, либо удовлетворяют ее другим способом. До тех пор, пока не произойдет какое-то внутреннее событие, которое инициирует поиск решения. Это пассивный спрос.

Длинные циклы сделки и нерегулярность спроса

Сталелитейный завод регулярно закупает огнеупорные материалы для, например, футеровки (защиты от плавления и других повреждений) литейных ковшей. Каждые 80—90 плавов необходимо менять рабочий слой. А каждые 500—600 плавов полностью заменять футеровку. Казалось бы, спрос регулярный (с поправкой на сезонность) – дай рекламу и получи клиентов. Но смена поставщика огнеупоров происходит раз в несколько лет. Поэтому сотрудникам поставщика необходимо потратить много времени и усилий, чтобы попасть в список одобренных поставщиков и заключить контракт на несколько лет.

Компаний, способных купить ERP-систему стоимостью 50—100 млн рублей, в России – пять-шесть тысяч. Сколько руководителей этих компаний в этом году задумается о приобретении подобного продукта?

Особенность промышленных рынков заключается в том, что компания не знает, когда и по какой причине покупатель решит заняться поиском нового поставщика. От интереса до подписания контракта проходит много времени – полгода, год, два и более. А чтобы вызвать «интерес», тоже нужно время, часто занимающее целый бизнес-сезон. В результате у руководителей компаний возникает ощущение, что деятельность по брендингу (и маркетингу) невозможно оценить с точки зрения «быстрых» результатов, поэтому в ней нет смысла. Именно в этом заключается критичная ошибка, которая замедляет развитие компаний, а иногда приводит к потере рыночных позиций, заработанных с большим трудом.

Среди тысяч потенциальных B2B-покупателей, есть среднегодовое количество тех, кто принимает решение по выбору поставщика. Цель брендинговых мероприятий – донести выгоды сотрудничества до каждого из них и увеличить долю решений, принятых в пользу вашей компании. На рынках с длинными циклами сделки (полгода и более) и целевым (или пассивным) спросом решения принимаются со скоростью, которая свойственна этой отрасли. Эту скорость нужно обязательно учесть, определяя время, которое потребуется для оценки эффективности брендинга.

1.3.2 Виды эффектов от мероприятий по брендингу

Сбытовые эффекты

При соблюдении дисциплины и правильном подходе можно ожидать, что время проникновения продуктов компании на рынок (новые целевые клиенты) сократится на один бизнес-цикл (шесть-восемь месяцев). То есть компания сэкономит около года. Дальнейшие результаты (динамика роста) будут зависеть от оценки деятельности клиентами, то есть от качества товарно-сервисного предложения предприятия.

Причины экономии времени различны. Одна из них – эффект новизны предложения, когда новый образ компании или продукта привлекает к себе внимание покупателей в стадии подбора решений. Другая – рост эффективности работы отделов продаж, когда сотрудники получают убедительные аргументы на переговорах с покупателями. Третья – точное попадание позиционирования в потребности заказчиков, позволяющее резко сократить время между подбором решения и первичными переговорами.

Компания IFK Hotel Management разработала комплексное предложение для инвесторов, планирующих строить отель – франшиза сети отелей «Смородина». Суть предложения – готовые проекты отелей трех классов (две, три и четыре звезды), рассчитанных на 25—75 номеров. В продукт

входит полная проработка и открытие отеля: от консалтинга и строительства до облачной платформы управления отелем и обучения персонала. Чтобы быстро и результативно донести преимущества предложения, руководители IFK Hotel Management обратились в агентство за разработкой позиционирования и брендингом сети. Кампания по продвижению нового бренда началась в конце 2021 года и уже в 2022 году началось строительство первого отеля. Понадобилось менее одного бизнес-цикла, чтобы перейти от планов к реализации.

Управленческие эффекты

Увеличивается эффективность управления персоналом. Особенно это касается найма высококвалифицированных специалистов, которые предпочитают работать в организациях с понятными принципами и культурой ведения дел. Снижается текучка кадров и растет эффективность совместной деятельности, так как увеличивается согласованность между «заявляем» и «делаем» – за счет внедрения ценностей бренда в повседневные процессы. Причину таких эффектов можно понять, если вспомнить, что устойчивая организация состоит из людей, объединенных общей целью и согласованными принципами взаимодействия.

Инженерно-строительная компания Prostor проектирует, строит и обслуживает ледовые арены. Стратегия компании ориентирована на технологическое и сервисное лидерство, поэтому руководство инвестирует в собственное производ-

ство всех компонентов ледовой арены. Эта стратегия влияет на требования к квалификации сотрудников – нужны профессионалы высокого класса. Чтобы подчеркнуть лидерство и культуру компании, руководители инициировали проект по корпоративному брендингу. Компания сформулировала четкое позиционирование и подчеркнула образ высокотехнологичной инжиниринговой фирмы. Презентация нового бренда прошла в конце 2021 года, а уже в начале 2022 года в компанию пришли несколько новых руководителей, которые возглавили стратегические направления.

Стратегические эффекты

Компания переходит на новую стадию развития без потери рыночной доли или распада, часто сопровождающих подобные изменения (подробнее можно прочитать в книге М. Розина «Восхождение по спирали. Теория и практика реформирования организаций»). За счет согласованной позиции высшего руководства и правильной организации пропаганды изменений для сотрудников, компания сохраняет устойчивость во время трансформации.

Брендинг помогает быстрее и устойчивее проходить стадии смены бизнес-модели компании: усиления вертикальной интеграции (приобретая другие компании, открытия новых направлений) или диверсификации (выходя на новые рынки, запуская новаторские продукты). В обоих случаях ребрендинг (изменение позиционирования) позволяет компаниям объяснить рынку суть и выгоду происходящих изменений,

привлечь новых покупателей, которых не удавалось обслуживать в старой бизнес-модели и сохранить целостность организации в процессе трансформации.

Причина подобных эффектов – устойчивое видение будущего (стратегическое намерение) у руководителей компании, сформированное в процессе ребрендинга. Большая цель объединяет людей, помогает им уверенно проходить периоды изменений и не дает бросить задуманное на половине пути.

Компания Frontside была основана в рамках партнерства со словенским предприятием Trimo и являлась её российским филиалом. Ранее называлась «Тримо-ВСК». В 2016 году руководители Trimo решили избавиться от российского актива, вывели эксклюзивные продукты из ассортимента и сформулировали жесткие условия сотрудничества. Руководитель российской компании оказался человеком решительным, поэтому инициировал процесс ребрендинга. Уже в конце 2018 года новый бренд Frontside был представлен рынку на отраслевой конференции. Новое позиционирование и ценностное предложение были ориентированы на другой сегмент покупателей, что позволило компании привлечь тех, с кем действительно нужно было работать. В течение трех лет компании удалось не только сохранить свои рыночные позиции, но и увеличить годовую выручку на 60%.

1.4 Брендинг – инструмент управления сложными системами

Вопросы, которые стали предпосылкой для этой главы, волнуют меня уже полтора десятка лет:

– Почему одни компании быстро реагируют на изменения и могут выводить востребованные продукты на рынок, а другие делают то, что привыкли, и не меняются, даже когда часть менеджеров уже бьет тревогу?

– Почему распадаются даже очень крупные структуры, которыми руководят умнейшие люди?

Ответ на эти вопросы кроется в понимании, что любая организация – это система, действующая как единое целое благодаря коммуникации между ее частями. От эффективности этой коммуникации зависит поведение всей системы:

● Реакция системы на внешние изменения среды.

Если части системы связаны слабо, то она не может быстро адаптироваться к резким изменениям. Сравните управляемость автомобиля на льду или на асфальте.

● Распад систем. Если на поддержание своей структуры система тратит больше энергии, чем получает, она распадается. Внутренние интриги, отсутствие интегрирующего видения, громоздкие инструменты управления, избыток регламентов – все это приводит к распаду даже самые крупные организации.

● **Потеря управляемости.** Если элементы системы работают правильно на каждом уровне, но вопреки интересам целого, распад также неизбежен. Вспомните старый анекдот, когда один рабочий раскапывает яму, второй ее закапывает, а третий, который должен был сажать дерево, не вышел на работу.

1.4.1 Компания – система, имеющая цель, ради которой ее части становятся целым

Цель организации – создание ценности для ее участников и внешних контрагентов. Одни организации – например, консалтинговые компании, торгово-промышленные палаты, отраслевые сообщества, университеты – помогают решать задачи другим. Вторые – больницы, спортивные клубы, санатории – лечат людей или помогают им сохранять здоровье. Третьи – кормят и одевают людей. Если организация создает высокую ценность, то она устойчива, успешна и общество поддерживает ее существование.

Части организации – люди, которые взаимодействуют друг с другом и объектами, чтобы создавать ценность.

Коммуникация – связи между частями системы, которые поддерживают ее целостность во времени и пространстве: планерки и совещания, обучение и тренировки, продажи и исследования.

Компания существует, пока создает ценность

В организациях крупнее двух десятков человек, регулярно встречается ситуация, когда одни сотрудники не знают, чем занимаются другие. При этом результат их совместной деятельности часто представляет собой сложнейшие продукты. Требуются сотни, тысячи, а иногда сотни тысяч операций и миллионы различных компонентов, чтобы построить, например, автомобильный завод, интегрировать ИТ-систему в крупной компании или наладить логистику для добычи нефти в отдаленном регионе.

Организация растет, появляются отдельные департаменты. Людей, работающих над созданием продуктов, становится больше, а разделение труда выше. Каждый занимается своим делом, но все должны работать слаженно ради одной цели – создавать ценность, которая дает возможность обменять ее на ресурсы для организации (человеческие, финансовые, социальные). Поступающие ресурсы (выручка, инвестиции, новые сотрудники, оборудование и технологии и т.д.) тратятся на поддержание целостности системы и экспансию (развитие).

Ключевая задача руководителя организации – управлять системой таким образом, чтобы поступающих ресурсов хватало и на поддержание целостности, и на развитие. То есть компания должна создавать ценность, независимо от размера и роста сложности.

Все компании стремятся к распаду

При усложнении системы неизбежно возникает проблема внутренней коммуникации. Количество сотрудников в компании растет, растут отличия в их специализациях и навыках, резко увеличивается разнообразие поведения. Культурные отличия и личные особенности начинают влиять на повседневную деятельность. Появляются собственные цели отдельных сотрудников и подразделений, которые могут противоречить не только друг другу, но и общей цели организации. В результате возникает *внутреннее трение*, и организация тратит слишком много усилий на поддержание своей целостности.

Нередкий случай, когда энергия, необходимая для достижения согласованности и целостности системы, расходуется впустую, а то и на ее разрушение:

- Сотрудники тратят время не на поиск решения, а на поиск подтверждения своих разногласий.
- Информация, критично влияющая на целостность системы, утаивается или искажается ее частями ради политических целей (власть, влияние).
- Поддерживаются и стимулируются процессы, которые либо никак не влияют на ценность, создаваемую организацией, либо, что еще хуже, разрушают ее.

В результате организация расходует больше энергии, чем получает извне и постепенно распадается.

У компаний есть собственное поведение, которое не зависит от нашей воли

Есть такое выражение: культура ест стратегию на завтрак. Часто его вспоминают, когда оценивают результаты проектов по изменениям в организации. Иногда результаты выражаются цитатой «хотели как лучше, а получилось как всегда». Почему сотрудники действуют не так, как предполагали инициаторы изменений, саботируют или искажают принятые руководством решения, рассматривают изменения как угрозу? Одна из причин в том, что организация – сложная система с большим количеством нелинейных связей. В результате у нее появляется свое собственное поведение, которое уже не зависит от воли отдельного человека. Поэтому интенсивное воздействие руководителя на какой-то элемент системы вызывает часто не ту реакцию, которую он ожидал.

Так, например, при поглощении одних организаций другими, покупатели могут разрушить ценность тех, кого приобрели, насаждая собственное поведение. Или при отказе от регулярных встреч с региональными дистрибьюторами – из-за желания руководителей сэкономить на расходах – компания через пару лет теряет рынки, на которых ранее чувствовала себя уверенно. Или, что бывает достаточно часто, ценовой демпинг отделов продаж, которые хотят достичь своих показателей эффективности, приводит к росту продаж в краткосрочной перспективе, снижению прибыльности компании в среднесрочной, а потом и к уходу с рынка.

1.4.2 Задачи управления компанией как целенаправленной системой

Сохранять целостность организации – создавать и поддерживать такие коммуникации между сотрудниками, которые будут направлены на достижение целей организации оптимальным способом (с минимальными затратами времени и усилий на сам процесс коммуникации).

Повышать устойчивость во времени – внедрять инструменты управления организацией, которые обеспечат ее устойчивость при росте структуры или резких колебаниях внешней среды.

Управлять поведением организации – корректировать культуру и нормы организации в целевом направлении с минимальными затратами ресурсов и максимально длительным эффектом.

1.4.3 Проблемы управления сложными системами

Как руководители хотят управлять компаниями?

Идеальное управление с точки зрения руководителя – мгновенный и согласованный отклик всей компании на принятое стратегическое решение, когда все всё понимают и согласованно реализуют задуманное. Нужно вывести новый

продукт на рынок или изменить процесс обучения сотрудников? Раз – и в дамках! Однако мы не видим таких компаний (если не говорить о коллективах из пяти-семи человек, где нет строгого разделения труда и все сотрудники доступны одновременно).

Как выглядит управление? Реальное управление представляет собой систему коммуникации для передачи целей компании от одного уровня исполнения к другому.

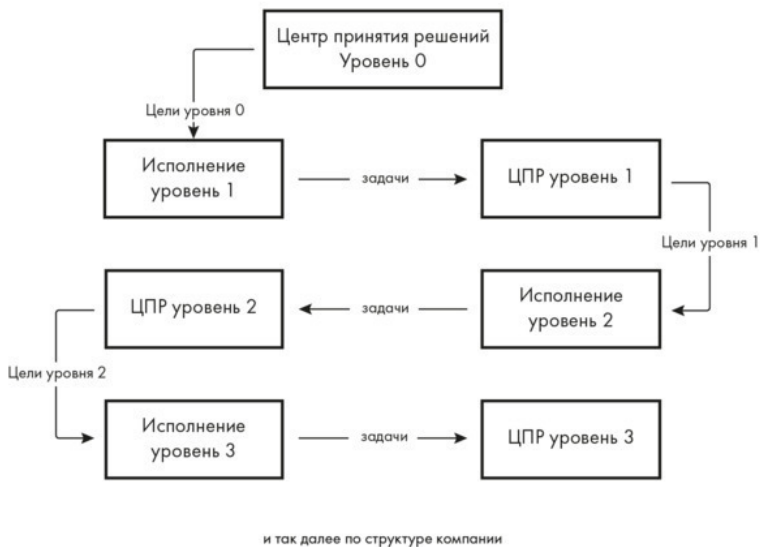


Рис 1.1 Трансформация целей в задачи по уровням управления.

На каждом уровне происходит адаптация полученной информации, так как цели верхнего уровня должны быть привязаны к уровню исполнения с помощью задач. Цель «выйти на рынок X» на нулевом уровне породит каскад специализированных задач и подцелей для департаментов производства, продаж, маркетинга, логистики и т. д.

Помимо этого, существует вторая система коммуникаций между уровнями – интересы самих участников процесса. Каждый уровень влияет на последующий, предыдущий или на любой другой. В коллективах формируются группы, «клубы по интересам» и другие уровни неформальных связей, не имеющих отношения к функциональной (должностной) структуре. Поэтому «приказы» не помогают и необходимо «договариваться».

Отдел продаж производственной компании консультировал заказчика и предложил инженерное решение, которое компания еще не производила. Существующие конструктивные решения не позволяли реализовать требуемую архитектуру, а решить задачу нужно было срочно. Продавцы-консультанты провели переговоры с начальником производства и получили отказ. Тогда они расположились в цеху на предприятии и начали самостоятельно делать узел вручную. Глядя на происходящее, начальник производства понял – сейчас они сделают по-своему, а повторять придется ему. Поэтому они договорились, и заводчане предложили собственное ин-

женерное решение.

На каждом уровне принятия решений действует множество связей, нарочно или по умыслу искажающих цели, стоящие перед организацией как системой в целом.

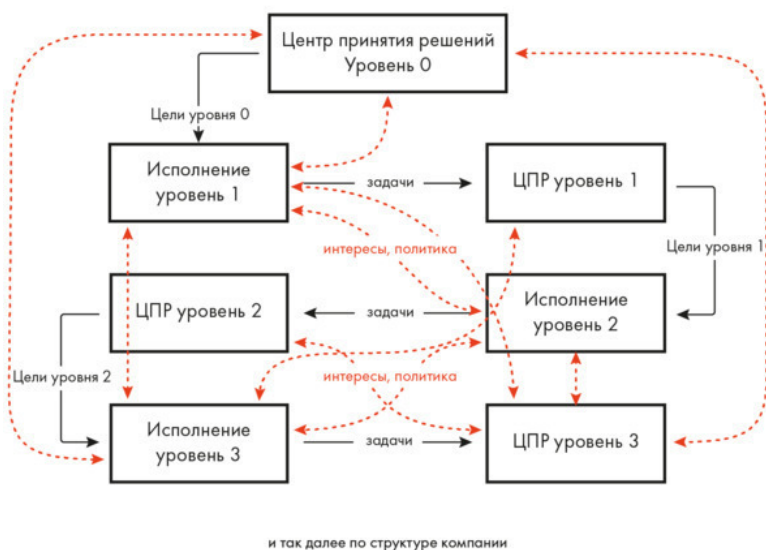


Рис 1.2 Социальные связи вносят изменения в структуру принятия решений организации.

В результате качество принятых решений, которые должны служить общей цели организации (системы), снижается.

1.4.4 Инструменты корпоративного брендинга: миссия, видение и ценности организации

Сложные системы потому и называются *сложными* – они содержат огромное количество связей между элементами. Однако нас интересует не сложность, а как с ней справиться. На каждом уровне принятия и исполнения решений необходим такой инструмент влияния, который компенсирует потери в коммуникации и улучшит их результативность. Чтобы вся система работала слаженно, каждый участник должен принимать решения, согласуясь с общей целью системы. Какие коммуникации должны появиться в системе, чтобы поддерживать представления об общей цели и сохранять ее во времени и пространстве?

В этот момент появляются понятия – миссия, видение, ценности компании. И хотя они воспринимаются, как некая «метафизика», именно эти три элемента помогают участникам коммуникации в системе отвечать на ежедневные вопросы:

- Миссия. Ради чего существует компания.
- Видение. Ради достижения какой цели мы объединились вместе.
- Ценности. Какими принципами руководствуются сотрудники, принимая решения в ситуации неопределенности.

Роль миссии как инструмента сохранения целостности организации

Миссия компании – высшая цель, не связанная с извлечением прибыли. Может ли компания существовать без прибыли? Безусловно. Может ли компания существовать без сотрудников или клиентов? Нет. Если вы обратите внимание, то миссия компании – цель системы, ради которой ее части становятся целым. Миссия помогает понять – зачем существует система и какую ценность она создает.

Примеры миссий компаний:

● Сеть ресторанов быстрого питания: «Быть любимым местом наших клиентов для того, чтобы поесть или попить». А формула для достижения этой цели – Качество, Культура обслуживания, Чистота и Доступность.

● Производитель FMCG: «Придать жизни энергию. Мы удовлетворяем повседневные потребности людей в продуктах питания и гигиены. Наши торговые марки помогают отлично себя чувствовать, прекрасно выглядеть и получать от жизни больше удовольствия».

● Онлайн-ритейлер: «Делать моду ближе. Дарить простой доступ ко множеству брендов и уверенность в том, что выглядеть стильно может каждый».

● Телеком-провайдер: «Дать каждой компании возможность создать человеческие и дружественные коммуникации с клиентами».

● Промышленный холдинг: «Всемерное удовлетворение

потребностей клиентов через предложение им новых технологий и услуг».

Если сотрудники понимают и разделяют высшую цель организации, то все их решения, деятельность и мотивация будут согласованы с ней, независимо от того – есть рядом начальство или нет. Так устроено наше поведение: мы стремимся к внутреннему согласию со своими убеждениями и принципами. Это напрямую влияет на решение многих управленческих задач.

Например, одна из ключевых HR-задач в компании – поиск талантов. Будущие сотрудники не завозятся с Марса, они приходят из того самого общества, в котором существует организация. Понятная и сильная миссия привлекает тех, кто разделяет такие же убеждения. То есть в компанию приходят люди, согласные с ее общей целью. В результате компания привлекает людей, которые разделяют одни и те же убеждения и могут договариваться друг с другом. В результате целостность организации повышается.

Важность смысла в деятельности человека отмечал австрийский психиатр и философ Виктор Франкл: «Воля к смыслу – наиболее человеческий феномен, так как только животное не бывает озабочено смыслом своего существования». Миссия компании не нужна как инструмент создания отличий или конкурентных преимуществ. Не столь важно, насколько творчески она звучит. Ее ключевая роль – ответить на экзистенциальный вопрос *homo sapiens*: зачем мы де-

лаем это. И если ответ на этот вопрос находит отклик, то мы готовы быть участником такой системы.

Роль видения в повышении устойчивости организации во времени

Видение – стратегическое намерение компании или предпринимательский замысел: ради какой большой цели мы объединились и почему достичь ее мы сможем только вместе, как целая система?

Пример видения производственной компании Frontside – лидер рынка фасадных систем для объектов с повышенными требованиями к эстетике или технологически сложных объектов. Компания увеличила свою выручку в полтора раза за три года и добилась самой высокой маржи на рынке благодаря тому, что изменила отношение к своей стратегии и перестроила процессы на всех уровнях – от генерального директора до водителя погрузчика. Отдел продаж изменил скоринг потенциальных покупателей и подготовку к сделкам, появилось отдельное подразделение по управлению проектами, изменился подход к организации производства, специалисты компании изобрели инновационные методы погрузки и транспортировки продукции и многое другое.

Пример видения строительной компании Starkwood – мы станем «Мерседесом» в загородных домах. За два с половиной года компания смогла занять устойчивые позиции на рынке премиального загородного домостроения с домами от 150 млн рублей. Выстроила мощную сервисную модель

обслуживания с помощью полного комплекса услуг по строительству, мебелировке и обслуживанию загородных домов и участков. Приобрела собственное предприятие по производству сырья, мебели и других компонентов для строительства дома. Сформировала штат квалифицированных инженеров и строителей и занимает одну из лидирующих позиций на рынке загородного домостроения в России по классу и стоимости возводимого жилья.

Пример видения Microsoft – компьютер в каждом доме, на каждом рабочем столе, плюс первоклассное программное обеспечение. Это видение в период до 1999 года. Затем оно изменилось на новое – «Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения». Результаты мы с вами наблюдали и наблюдаем.

Наличие сильного видения помогает руководителям всех уровней принимать решения, касающихся будущего. Повседневная деятельность любой достаточно крупной компании – набор из сотен, тысяч или миллионов принятых решений. Как они повлияют на будущее организации – отследить невозможно. Но если бóльшую часть решений сотрудники принимают исходя из общего видения (стратегического намерения), то организация обретет устойчивость в будущем.

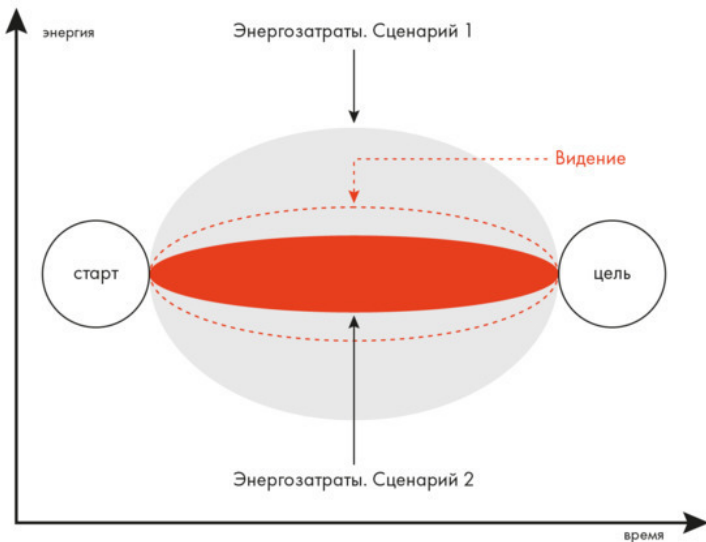


Рис 1.3 Видение уменьшает объем энергозатрат, которые компания потратит на достижение целевого состояния.

Как острие копья, видение компании – точка наивысшей концентрации усилий организации. Все процессы, ресурсы и структура компании сфокусированы на его реализации. При этом «видение» не обязано содержать цели по SMART (выручка X млрд рублей к 2025 году или занятие 30% доли рынка производства пластмасс за три года). Видение компании должно быть однозначно понято на всех уровнях организации. «30% доли рынка за три года» имеет смысл для

старшего менеджера, но непонятна начальнику склада, поэтому относится к уровню целей на одном из уровней управления.

Роль ценностей в управлении поведением организации

Когда мы говорим об *управлении поведением* организации, то подразумеваем что влияем на то, каким образом в нашей компании принимают решения, какая деятельность ведется и как это связано с достижением стратегических целей.

Откуда возникает задача по изменению ценностей в компании? Ключевая причина – новое видение и стратегия, которые требуют от системы другого поведения. Чтобы достичь желаемого состояния, компании часто требуется менять подходы к управлению, структуре и организации процессов.

Если вы посмотрите на свою компанию, как на государство, то увидите – механизмы изменения поведения подобных систем похожи. Например, чтобы в компании формировалась культура инноваций, необходимо поощрять и поддерживать такие ценности, как *терпимость к ошибкам, совершенство, целостность* и т. п. Высокая дисциплина и мобилизация, достигаются продвижением ценностей *порядок и контроль, стабильность, стандарты – залог качества*, и т. п.

Формулировки ценностей компании – задача важная, но сам факт «формулировки» не меняет ничего. Нередко

встречаются ситуации, когда ценности формулируют, печатают на плакатах, развешивают в помещениях и ожидают эффекта... а ничего не меняется. Дело в том, что ценности компании – это нормы и установки, которые сформировались под влиянием реальных процессов, происходящих до этого. То, за что в компании поощряют или наказывают, как общаются друг с другом (этика), что принято, а что нет (правила) – вот, что формирует нормы и установки, то есть культуру компании. То есть смена ценностей – *результат* изменения процессов организации, руководства и управления.

Роль визуальных коммуникаций в поддержании целостности системы

Важно понять, что сама по себе организация не существует как физический объект. Можно потрогать станок, войти в здание или поговорить с сотрудником компании, но физически организация присутствует опосредованно, проявляясь через реальные объекты. Поэтому, чтобы поддерживать знание у сотрудников «в какой компании мы работаем», необходимо подчеркивать их принадлежность к чему-то общему, к одной социальной или профессиональной страте. Фирменный транспорт, ручки с логотипом, спецодежда или выставочный стенд – все это объекты, через которые мы опредмечиваем организацию для сотрудников.

Точно такая же задача – идентифицировать организацию – возникает во время коммуникации с внешними контрагентами. Для них носители корпоративного бренда – способ

продемонстрировать необходимые свойства системы. По сути, визуальные коммуникации – это информация об ожидаемых свойствах и поведении компании, как системы, в форме метафоры.

1.4.5 Когда использовать брендинг

Объединить компанию вокруг главной цели и увеличить управляемость системы

В какой-то момент поведение компании перестает соответствовать целям ее руководителя. Управление утрачивает чуткость – принятые стратегические решения буксуют или открыто саботируются сотрудниками, операционная деятельность полностью вытесняет стратегические проекты. Компания как бы застывает во времени, сопротивляется изменениям, становится жесткой и негибкой.

Ключевая причина подобного поведения – потеря изначального смысла существования организации. Большая часть сотрудников сфокусирована на улучшении собственных повседневных навыков, чтобы еще лучше делать то, что они делали раньше. А это означает, что ожидать изменений бессмысленно.

В этом случае руководителю стоит обратить свое внимание на цели, которые ставят перед собой ключевые сотрудники. Если их целеполагание не связано с видением и миссией организации, то необходимы изменения и корпоратив-

ный брендинг.

Ключевые шаги:

– Определить, как понимают цели организации ключевые сотрудники. Это не только старшие менеджеры, но и люди, которые дольше всех работают в организации. Эти люди являются главными ретрансляторами видения и миссии в компании.

– Определить, как существующие процессы управления – организационная структура, управление персоналом, управление проектами, система показателей эффективности и др. – связаны с поддержкой целей организации.

– Определить факторы, которые приводят к рассогласованию между целями компании и целями ключевых сотрудников.

– Сформировать набор проектов по трансформации негативных факторов – программа изменений (плюс механизмы оценки ее эффективности) и стратегия коммуникации с сотрудниками (каналы и инструменты).

– Сформировать план реализации программы и довести его до всех уровней компании.

– Сделать реализацию программы регулярной деятельностью.

Пример

Более 15 лет ИТ-компания разрабатывает и обслуживает программно-аппаратные комплексы для передачи неголосовых сообщений между организациями и их клиентами. Клас-

сическая «инфраструктурная» бизнес-модель – подключил абонента и предоставляешь услугу. Однако прибыльность этого бизнеса снижается, операторы связи сильно влияют на себестоимость, а клиенты (крупные компании) стремятся снизить зависимость от поставщика.

Чтобы повысить устойчивость бизнеса, акционеры решили создавать новые ИТ-продукты с большей ценностью и другой бизнес-моделью, ориентированные на массовые рынки. Для этого они сформировали продуктовые команды внутри компании, которые должны были самостоятельно развивать свои направления. А исполнительному директору поручили сделать из компании «продуктовую фабрику». Но развития не происходило. Продуктовые команды конкурировали за ресурсы друг с другом. Часть продуктов выполняла смежные функции, что порождало «каннибализацию» (сокращение объема продаж одного продукта, когда та же компания представляет новый продукт). Часто складывалась ситуация, когда менеджеры по продажам одного из продуктов с удивлением узнавали на встрече с клиентом, что он уже работает с другой командой.

В 2020 году руководители компании пригласили нас помочь разобраться в этой проблеме. Чтобы понять ситуацию, мы поговорили с людьми, которые отвечают за руководство и продуктовые направления. После дюжины интервью мы выяснили, что у руководителей высшего звена нет общего понимания – какова цель всех мероприятий по выводу

новых продуктов и какова роль этих продуктов для бизнеса. Все стратегические цели исполнительного директора находились в области «удержания годовой прибыли не менее 20%». Однако подобное видение не поможет объяснить команде в каком направлении (и почему в таком) нужно развивать продукты.

После внутренней работы мы объединили цели акционеров и старших менеджеров в общее стратегическое видение. Они договорились друг с другом, как и почему необходимо изменить весь продуктовый портфель компании. Создали отдельную компанию и вывели новый бренд на рынок, включив все продукты в единую ИТ-платформу. Новое стратегическое видение помогло владельцам изменить отношение к структуре организации и выделить необходимые ресурсы на ее развитие. Вместо десятка разрозненных продуктовых команд сложилась единая организация, в которой каждый участник развивает всю ИТ-платформу с помощью своего направления.

Перенастроить коммуникацию с внешней средой, чтобы подчеркнуть ценность, которую создает компания

Предпосылка такой задачи – отстроится от конкурентов и привлечь *своих* покупателей.

Компания изменилась и перешла на следующий уровень по качеству и типу предложения, но ее связь с внешним миром остаётся старой:

● Позиционирование потеряло свою актуальность для покупателей.

● Логика продуктового портфеля на сайте, в презентациях и т. д. не отражает реального положения дел.

● Визуальные коммуникации находятся в «прошлом поколении», то есть отстают на семь-десять лет от рынка.

Как следствие, компания тратит много сил, чтобы преодолеть ошибки коммуникации и привлечь целевых покупателей или заинтересовать потенциальных партнеров. В этом случае руководителю стоит обратить внимание на внешние коммуникации компании и провести ребрендинг.

Ключевые задачи:

– Определить ожидания и требования покупателей от сотрудничества с компанией и ее продуктового предложения.

– Сформулировать ценностное предложение: каким способом компания удовлетворяет ожидания и требования покупателей.

– Определить, как существующие методы и инструменты коммуникации (позиционирование, маркетинг, визуальные коммуникации) связаны с трансляцией ценностного предложения.

– Определить факторы, которые мешают транслировать ценностное предложение для покупателей.

– Сформировать набор проектов по трансформации негативных факторов: программу изменений (плюс механизмы оценки ее эффективности) и стратегию коммуникации с по-

купателями (каналы и инструменты).

- Сформировать план реализации программы и довести его до всех уровней компании.

- Сделать реализацию программы регулярной деятельностью.

Пример

В 2018 году к нам обратился генеральный директор компании, которая занимается комплексной логистикой нефтегазовых месторождений и промышленных объектов в арктических регионах. Компания столкнулась с тем, что поток новых заказов стал снижаться и финансовая устойчивость снизилась. При этом качество обращений стало ниже, так как в компанию обращались покупатели, которым были нужны обычные услуги перевозчика. Причиной подобных сложностей было практически полное отсутствие внешней коммуникации с рынком. Делом в том, что если компания не привлекает новых покупателей (хватает текущих, например), то через четыре-семь бизнес-циклов она сталкивается с тем, что текущие клиенты уходят, а пополнения клиентской базы не происходит и быстро взять новых клиентов неоткуда.

Специфика подобного рынка заключается в достаточно узком круге поставщиков и подрядчиков. Руководителям кажется, что «на рынке все друг друга знают» и брендинг не нужен. Однако покупатели регулярно меняют поставщиков по разным причинам: недовольство сотрудничеством, смена менеджмента, диверсификация и т. п. В момент смены

происходит «новый поиск», и вот тут необходимо правильно рассказать о своем ценностном предложении. Компания никаким образом не транслировала ценность, которую она создает для покупателей. Позиционирование компании, которое видели посетители сайта – перевозим грузы от килограмма до многотонной техники. Неудивительно, что в компанию обращались люди, которым нужно было перевезти мебель.

Чтобы исправить ситуацию, исполнительный директор принял решение провести ребрендинг и привлечь внимание новых покупателей на специализированной нефтегазовой выставке. Во время работы над этим проектом мы выяснили, что компания обладает высокой специализацией на логистике месторождений и не является обычной транспортно-экспедиторской компанией. Помимо стандартного набора услуг, компания берет на себя учет и документооборот, организацию хранения и управление запасами и контролирует других подрядчиков по всей цепи поставок. Помимо этого, предоставляет специализированное программное обеспечение, которое адаптировано под условия Арктики (география, качество связи, климат). Такая бизнес-модель характерна для 4PL-провайдеров. Поэтому мы разработали новое позиционирование и сформулировали слоган, который выразил ценностное предложение – логистика российских месторождений. Компания получила новую визуальную систему коммуникаций, позиционирование, слоган и приняла участие в нефтегазовой выставке. В течение трех

лет компании удалось сформировать устойчивый образ специалиста в комплексной логистике российских месторождений и стать подрядчиком на крупнейших стройках в Арктике.

1.4.6 Корпоративный брендинг – инструмент руководителя, который управляет сложными целенаправленными системами

Если привести математическую аналогию, то результирующий вектор движения компании (видение) как системы – это всегда сумма векторов (целей) ее участников. Сумма подобных векторов дает различный результат – положительный, нулевой, а то и отрицательный. Неудивительно, что некоторые компании из ста человек опережают по эффективности и успешности компании, состоящие из тысяч сотрудников – сумма их векторов дает различный результат.

У руководителя компании, в которой работает тысяча сотрудников, нет возможности повлиять на каждого участника лично. И дело не только в том, что это займет много времени. Каждый сотрудник – не просто «винтик в системе», но и личность. Находясь в контексте своих должностных обязанностей, люди остаются людьми. Со своими личными принципами и убеждениями, поведением и мотиваци-

ей. Однако все мы – социальные существа. Для нас важно иметь единомышленников, следовать нормам и установкам своего социума, которые мы разделяем и ощущать свою принадлежность к чему-то большему, чем мы сами.

Поэтому корпоративный брендинг – инструмент влияния на всю компанию целиком. Быть, а не казаться. Делать, а не говорить. Миссия, видение и ценности бренда – проникают во все процессы: управление, производство, обслуживание. Становятся финальными арбитрами принятия решений для всех уровней организации. И в результате приводят компанию к устойчивому и гармоничному развитию.

И всё было бы хорошо, но реальность такова, что подобное состояние достигается в одном единственном случае – у компании должен быть владелец. По сути, это единственный человек, которого волнует судьба его компании. А сегодняшняя парадигма управления – «делегируй и выходи из операционки». В результате владельцы перекладывают функциональные обязанности на топ-менеджмент и советы директоров, но не могут делегировать заботу и беспокойство о будущем своей компании. Поэтому большинство менеджеров не задумывается о том, будет ли компания устойчива на долгие годы – они просто выполняют свои функциональные обязанности и стремятся достичь собственных годовых показателей эффективности.

1.5 Стоит ли начинать?

Брендинг на промышленных рынках – повседневная регулярная деятельность, которую ведут руководители и ответственные сотрудники. Как любой процесс, которого ранее не существовало, брендинг имеет начало – этап проектирования и разработки. На этом этапе вы закладываете принципы и стандарты, которые сделают процесс системным и целенаправленным в будущем. Так же, как тренеру, который задумал сделать из ученика чемпиона мира по бегу с препятствиями, вам понадобится оценка возможностей компании, подбор оснащения и план «тренировок» для реализации идеи. Невозможно мгновенно стать чемпионом – изменить компанию. Для этого понадобится время, ресурсы и воля к изменениям. А также правильный выбор точки приложения усилий и команда, способная реализовать задуманное.

1.5.1 Риск-менеджмент проектов по брендингу

Каждый день в российских компаниях стартуют проекты по изменениям, в которых неправильно выбрана *целевая система*, то есть главная система, ради которой затевается вся деятельность. Поэтому финальные результаты, которые по-

лучают руководители таких проектов, отличаются от планов. Если им нужно, например, увеличить прибыль компании то они могут решать это двумя способами: больше зарабатывать или меньше тратить. Давайте посмотрим на сценарии, к которым приводит разный выбор целевой системы.

Руководство компании может сосредоточиться на лучшем удовлетворении потребностей покупателей (надсистемы) и улучшить свой товар/услугу (целевую систему). Обновляют материалы и технологии, меняют процессы проектирования и разработки, улучшают обслуживание или логистику. Продукт нравится, его покупают чаще/дороже, растет прибыль.

Если акционеры поручили генеральному директору увеличить прибыль, но не выделили ресурсы на развитие, то он может выбрать путь снижения издержек («режем кости»).

То есть надсистемой тут будут акционеры (у них потребности в целевой системе), а целевой системой – затраты на деятельность (постоянные и переменные). В конце года прибыль становится больше, все довольны. Но через год она вообще исчезает, т. к. при снижении издержек «завернули» проекты и сократили специалистов, влияющих на качество продукта для покупателя. Ниже качество, реже/дешевле покупают, падает прибыль.

Сценарии простые, но в реальной российской действительности встречаются постоянно.

ИТ-компания выводит на рынок продукт, который воз-

ник в результате проекта по интеграции для крупного банка. В процессе работы команда разработчиков сделала ИТ-систему, которую можно применять для автоматизации процессов не только в банке, но и на других предприятиях. Так как руководитель и его команда разрабатывали этот продукт, то считают, что хорошо понимают, какие потребности покупателей он удовлетворяет и теперь остается только его продавать.

Целевой системой проекта по выводу на рынок становится отдел продаж. Нанимают продавцов, объясняют продукт (как сами его понимают) и запускают на рынок. Через несколько лет, сменив десяток продавцов и при очевидном отсутствии результатов руководитель компании понимает, что отдел продаж это скорее *система обеспечения*

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.